

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

**4. in 5. april 2013  
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. Ljupčo Kevereski, dr. Milan Jurina, dr. Jasmina Starc

***Lektorici/Proofreaders***

Melanija Frankovič – slovenski jezik, Tina Banfi – angleški jezik

***Oblikovalka naslovnice/Cover Designer***

Sandra Hrovat

***Tehnična urednika/Technical Editors***

Brigita Jugovič, Bojan Nose

***Tisk/Print***

Tiskarna Littera picta, d. o. o.

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

658.3(082)  
339.9(082)

IZZIVI globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU [Elektronski vir] : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena konferenca, Novo mesto, 4. in 5. april 2013 = Globalisation challenges and the social-economic environment of the EU : collection of scientific papers : international scientific conference, [Novo mesto, 4. in 5. april 2013] / [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, 2013

ISBN 978-961-6309-39-4 (Visoka šola za upravljanje in poslovanje)  
1. Vzp. stv. nasl. 2. Starc, Jasmina  
270010880

## VSEBINA/CONTENTS

<i>Dr. Marta Ambrozi</i> Dominant Determinants of the Creation and Development of Organisations Dominantne odrednice stvaranje i razvoja organizacije	1
<i>Dr. Milica Andevski, dr. Mira Vidaković, dr. Aleksa Macanović</i> The Relationship between Teaching and Leadership Traits of Employees in the Educational System Povezanost između pedagoških i liderskih osobina zaposlenih u prosveti	8
<i>Dr. Franci Avsec</i> Delavske zadruge in delovno pravo Worker Cooperatives and Labour Law	19
<i>Mag. Svetlana Bojanić, dr. Jelena Simić, dr. Dušan Ristić</i> Model upravljanja procesom reinženjeringa The model of managing the process of re-engineering	24
<i>Dr. Borut Bratina, dr. Peter Podgorelec</i> Pravni vidiki odgovornosti članov uprav korporacij Legal Aspects of the Liability of a Corporation's Management Board Members	31
<i>Dr. Dragana Čamilović</i> E-trgovina u EU E-Commerce in the EU	38
<i>Dr. Slobodan Čamilović</i> Primena menadžmenta kvalitetom u menadžmentu ljudskih resursa The Role of Quality Management in Human Resource Management	44
<i>Dr. Milan Čampa</i> Zemljiški dolg - inštrument zavarovanja upnikov ali način zavarovanja dolžnikov pred izvršbami upnikov? Land Charge – an Instrument of Creditor Protection or the Protection of Debtors against Execution by Creditors?	50
<i>Mag. Kristijan Čović, mag. Miodrag Mlačić</i> Učinci pristupanja u EU na konkurentnost hrvatskog poduzetništva The Impact of EU Accession on the Competitiveness of Croatian Entrepreneurship	63
<i>Mag. Erik Dobnik</i> Izbira IS v izobraževalni panogi z vidika podpore odločanju The Selection of an Information System in Education in Terms of Support to the Decision-Making Process	66
<i>Ana Gazvoda</i> Mobing na delovnem mestu Mobbing in the Workplace	72

<i>Pavle Hevka</i>	77
Reševanje problemov na državnih cestah z uporabo inovativnih metod Solving Problems on State Roads Using Innovative Methods	
<i>Bojana Hočevar Posavec, dr. Jasmina Starc</i>	84
Izvajanje rednih letnih razgovorov v zdravstvenih ustanovah The Regular Annual Interview in Health Care Facilities	
<i>Dr. Kadrija Hodžić, dr. Midhat Jašić</i>	92
Sukob rada i kapitala u uvjetima globalne krize u Bosni i Hercegovini Conflict between Labour and Capital in Times of Global Crisis in Bosnia and Herzegovina	
<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i>	99
Kratek pregled konceptualnih izhodišč pozicioniranja blagovne znamke in praktični primer A Short Overview of a Conceptual Basis for Brand Positioning and a Practical Example	
<i>Lidija Kegljevič Zagorc, mag.</i>	106
Vrednotenje družbenih investicij Evaluating Social Investment	
<i>Dr. Ljupčo Kevereski, Stefan Budzakoski, mag. Vesna Stojanoska</i>	112
Human Resource Management in Higher Education Upravljanje človeških virov v visokem šolstvu	
<i>Dr. Ljupčo Kevereski, dr. Jasmina Starc</i>	116
Globalisation Challenges and the Psychological Profile of Macedonian Leaders Izzivi globalizacije in psihološki profil makedonskih vodij	
<i>Dr. Ramiz Kikanović, mag. Mirza Kikanović</i>	126
Nužnost reforme računovodstva, kao odgovor na ekonomsku krizu The Necessity of Accounting Reforms, as a Response to the Economic Crisis	
<i>Dr. Sasho Kjošev</i>	135
Planning the Future (Institutional Aspects) – a Possible Solution to the Contemporary Crisis? Planiranje budućnosti (institucionalni aspekti) – moguće rešenje suvremene krize?	
<i>Dr. Tomaž Kostanjevec</i>	141
Reševanje gospodarske krize in podjetniške priložnosti v Sloveniji Solving the Economic Crisis and Entrepreneurial Opportunities in Slovenia	
<i>Dr. Milena Kramar Zupan</i>	153
Vloga in pomen etike in družbene odgovornosti v menedžmentu The Role and Importance of Ethics and Social Responsibility in Management	
<i>Dr. Nevena Krasulja, mag. Dragan Janjušić</i>	162
Kontinuirano učenje i razvoj Continuous learning and development	

<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	171
Ljudski kapital, strategija krosvergenije i socio-ekonomsko okruženje EU Human Capital, Crossvergence Strategy and Socio-Economic Environment in the EU	
<i>Akad. prof. dr. Danilo Ž. Marković</i>	175
Globalizacija, koevolucija zaštite radne i životne sredine – osnovna paradigma savremene radne motivacije čoveka Globalisation, Coevolution of the Protection of Working and Living Environments – the Basic Paradigm of Modern Work Motivation of an Individual	
<i>Elena Marulc, mag.</i>	184
(Ne)pripravljenost slovenskega zdravstvenega turizma na ISO 26000 (Un)preparedness of Slovene Medical Tourism for ISO 26000	
<i>Mag. Danijela Mišić</i>	193
Engleski jezik u školi – primer saradnje među kulturama English Language in School – an Example of Cooperation among Cultures	
<i>Mojca Može</i>	198
Dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti zaposlenih Factors that Influence the Level of Employee Loyalty	
<i>Vida Murn</i>	206
Medsebojni odnosi in stopnja zaupanja v organizaciji Mutual Relations and the Level of Trust in an Organisation	
<i>Dr. Gordana Nikolić, Dario Zorić, mag., dr. Vladimir Rosić</i>	213
Globalizacija, postmodernizam i vrijednosti obrazovanja: pristupi i implementacija u nacionalnom kontekstu Globalisation, Postmodernism and the Values of Education: Approaches and Implementation in the National Context	
<i>Dr. Radmila Nikolić, dr. Vera Ž. Radović</i>	223
Skriveni kurikulum – ima li razloga za brigu? Hidden Curriculum – Is There Any Reason for Concern?	
<i>Aljaž Novak</i>	230
Vpliv zaupanja na medsebojne odnose med zaposlenimi v MSP v Novem mestu The Influence of Trust on Mutual Relations among Employees in SMEs in Novo mesto	
<i>Dr. Novo Plakalović, dr. Nikola Gluhović, Dragan Plakalović</i>	236
Koncept menadžmenta univerziteta u Istočnom Sarajevu The Concept of Managing Universities in Eastern Sarajevo	
<i>Mag. Ana Podhostnik</i>	243
Razvijanje odgovornosti študentov zdravstvene nege na klinični praksi Developing Responsibility of Nursing Students in Clinical Practice	
<i>Suzana Potočar</i>	252
Pomanjkanje prostih mest v vrtcih Shortage of Available Places in Kindergartens	

<i>Dr. Aleksandra Pušara</i>	257
Nove paradigme menadžmenta u savremenom bankarskom poslovanju New Paradigms of Management in Modern Banking	
<i>Dr. Cvetko Smilevski, Gorazd Smilevski</i>	263
DEAN – didaktika efektivne akademske nastave DEAT – Didactics of Effective Academic Teaching	
<i>Dr. Stana Smiljković</i>	269
Prepoznavanje rane darovitosti dece mlađeg školskog uzrasta na primerima dramskih tekstova Identifying the Giftedness of Lower Primary School Children on the Examples of Dramatic Texts	
<i>Vilma Smrekar Đokić, dr. Jasmina Starc</i>	274
Zadovoljstvo zdravstvenih delavcev s kadrovsko funkcijo Satisfaction of Health Professionals with Staffing Function	
<i>Mag. Toni Soklevski, dr. Gordana Tasevska</i>	280
The Impact of the Operations Management and Strategic Human Resource Management on the Successful Introduction of Innovation in Companies Uticaj operativnog menadžmenta i strategijskog menadžmenta ljudskih resursa na uspešno uvođenje inovacija u kompanijama	
<i>Dr. Dragana Stanojević, dr. Danijela Zdravković</i>	285
Reforma učiteljskog obrazovanja kao refleksija globalizacijskih tokova u ostvarivanju kvalitetnog obrazovanja Teacher Education Reform as a Reflection on Globalisation Trends in the Achievement of Quality Education	
<i>Dr. Lidija Stefanovska</i>	300
Analiza spoljašnjeg okruženja, kao pristup u kreiranju strategijski fokusiranih organizacija Analysis of the External Environment as an Approach to Creating Strategically Focused Organisations	
<i>Dr. Buba Stojanović</i>	307
Književna umetnost u funkciji kreativnog rešavanja problema u socijalnom okruženju Literary Art in the Function of Creative Problem Solving in the Social Environment	
<i>Dr. Ljubiša Stojmirović, Aleksandra Stojković, mag. Tomislav Nikolić</i>	316
Posledice neadekvatnog menadžmenta političke stranke Consequences of an Inadequate Management of a Political Party	
<i>Dr. Stojan Stojmirović, dr. Ljubiša Stojmirović</i>	322
Kako smanjiti uticaj promena na strukturu aktivnosti čoveka How to Reduce the Effect of Changes on the Structure of Human Activities	
<i>Nataša Šavor</i>	328
Age management – sodobni pristopi k upravljanju starosti na delovnom mestu Age management – Modern Approaches to Age Management in the Workplace	

<i>Erika Škrabec</i>	334
Usposobljenost za inovacijsko timsko delo v Delavski hranilnici, d. d. The Ability for Innovative Team Work in Delavska hranilnica d.d.	
<i>Adrijana Šmuc</i>	341
Coaching kot metoda za osebni in strokovni razvoj posameznikov Coaching as a Method for the Personal and Professional Development of Individuals	
<i>Mag. Daniela Velkova</i>	348
Human Resource Management in Planning, Recruitment and Selection in the Field of Education Proces upravljanja, planiranja, regrutovanja i selekcije ljudskih resursa u obrazovanju	
<i>Dr. Vidoje Vujić</i>	353
Novi odnosi i globalni izazovi znanosti i gospodarstva New Relations and Global Challenges in Science and the Economy	
<i>Dr. Zdenka Zalokar Divjak</i>	363
Izobraževanje zdravstvenih delavcev za prepoznavanje psihosomatskih bolezni Training Health Workers to Identify Psychosomatic Diseases	
<i>Vesna Zupančič, mag.</i>	368
Prostovoljno delo - osebna prednost in skupna priložnost Voluntary Work - Personal Advantage and Common Opportunity	

## Dominant Determinants of the Creation and Development of Organisations

UDC 005.12+005.551

KEY WORDS: concept of organisation, model of organisation, systems theory, chaos theory

ABSTRACT - Successful management of an organisation in turbulent and unpredictable times requires an integral approach to the organisation, and, for that approach, synthetic characteristics of the organisation are needed. The concept of business (K) and the concept of organisation (Kπ) play that role to a large degree. The concept of organisation is a dominant determinant of the function and development of an organisation. In this paper, these determinants are presented in detail as effective instruments for managing an organisation as a whole.

UDK 005.12+005.551

KLJUČNE REČI: koncepcija organizacije, model organizacije, sistemski pristup, teorija haosa

POVZETEK - U savremenom svetu, koji je toliko turbulentan i toliko nepredvidljivim, upravljanje organizacijama zahteva integralni pristup, a koji treba da reflektuje globalna obeležja organizacije. Tu ulogu u najboljoj meri ispunjava koncepcija poslovanja (K) i koncepcija organizacije (Kπ). U suštini, koncepcija organizacije je dominantna determinanta i funkcionisanja a i razvoja organizacije. Ovaj rad detaljno prikazuje ove dve determinante, koje predstavljaju efikasne instrumente za upravljanje organizacijom u celini.

According to the latest researches, organizations are complex organisms which are the outcome of genetics, memetics and monetics, and at the same time showing autopoiesis in their behavior. Creators, governments and managers of organizations still do not have the adequate knowledge and instruments to apply this new knowledge in their management procedures.

Today's government and managers whether they like it or not, are in the time when significant transformation has arisen concerning the concept of the organizations.

The concept of organization is global, comprehensive category and to be efficiently implemented, it requires to being determined. So far different discipline, like social, biological, technical and other branches of science try to do that, but they have no success. The main reason is a lack of instruments and adequate mental models which enable these disciplines to rise above them and try to make synthesise on comprehensive level i.e. at the level of the whole.

Applying knowledge of complexity theory, general system theory, chaos theory and other system disciplines concept of organization (K) is defined by:

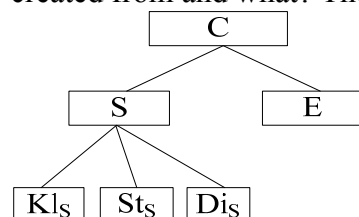
$$K=(C, F, G)$$

where: C - is the composition of the organization,

F - are the functions of the organization

G - is the government of the organization

□ - The composition of the organization is the answer to the question: How is organization created from and what? The answer is the following:



C - is the composition

S - is the structure

E - are the elements (components) of the organization,



$KI_s$  - classification of structure

$St_s$  - static structure

$Di_s$  - dynamic structure

**F** - Functions of the organization are the performer of behavior of the organization. Global functions of the organization consist of:

$F_B$  - basic function – function that ensures survival of organization

$F_R$  - function that ensures development of organization

$F_U$  - function that ensures management of organization

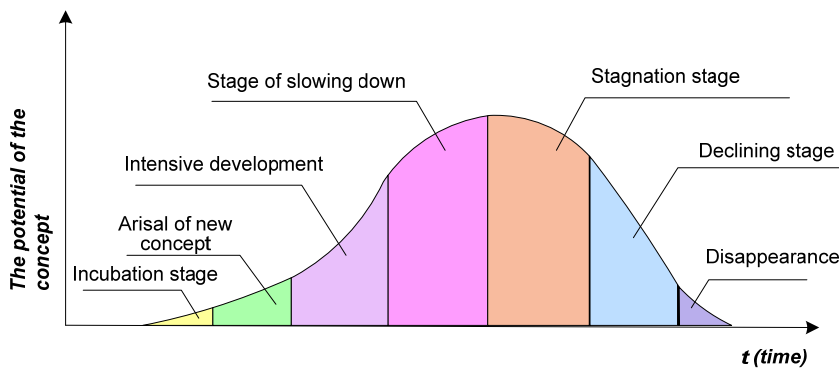
Functions are realized by processes and each process consists of activities.

**G** - governance of the organization (the owners and managers with number of autocatalytic processes in the organization)

The key role of every organization is to solve certain problems of their environment. Any conceptions in the mind of those, who make the organization, have a potential to solve problems of society. And each concept of the organization has its own life cycle.

During the ages of the civilization some concepts of organization have disappeared and some concepts have emerged, but there was a time when a certain concept of the organization dominated. But only those organizations from the population of organizations have a better chance to survive and develop, whose concept uses available potential of the society to a greater extent. Therefore, the concept of organization which largely uses the available potential of society dominates in that time interval. Each concept has its maximal potentials. After it reached the maximal potential in comparison to the available potential of society for development, it starts to decline. And in some moment a new concept arises. And this new concept is able to use the available potential of the society to more efficiently.

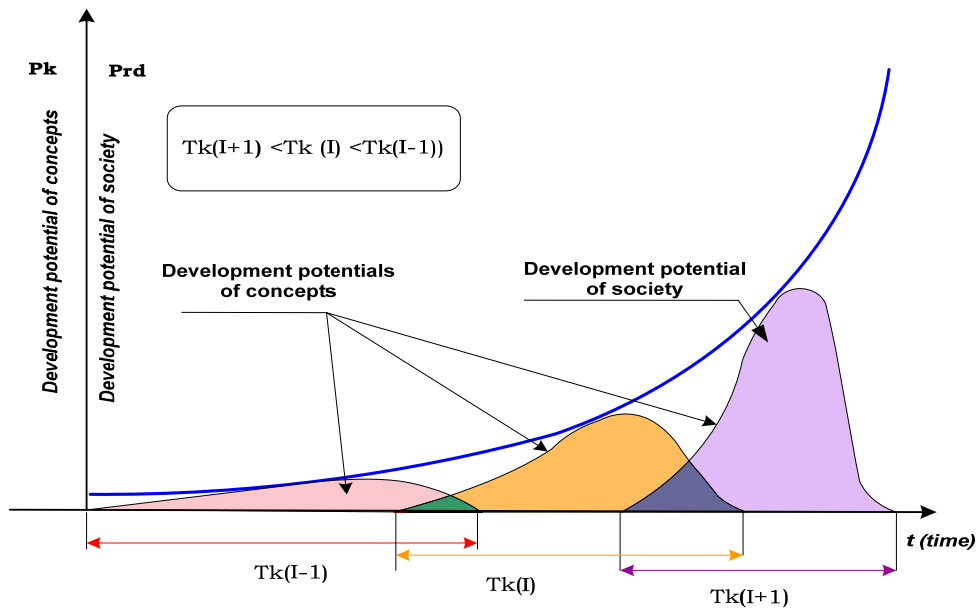
Figure 1: Life cycle of the conception of organization



Due to an intense change of the potential of society, the time of the existence of an organization declines.

Figure 2 shows the behavior of the development potential of society and the concept of organization in time.

Figure 2: Development potential of society and development potentials of organizations



The concept of the organization is created with a process, in which we create the concept of business ( $K\pi$ ). The concrete concept of the business for every organization comprises the knowledge about its environment (EV), its mission (MS) and its core competencies (CC). In general, it can be presented by the models:

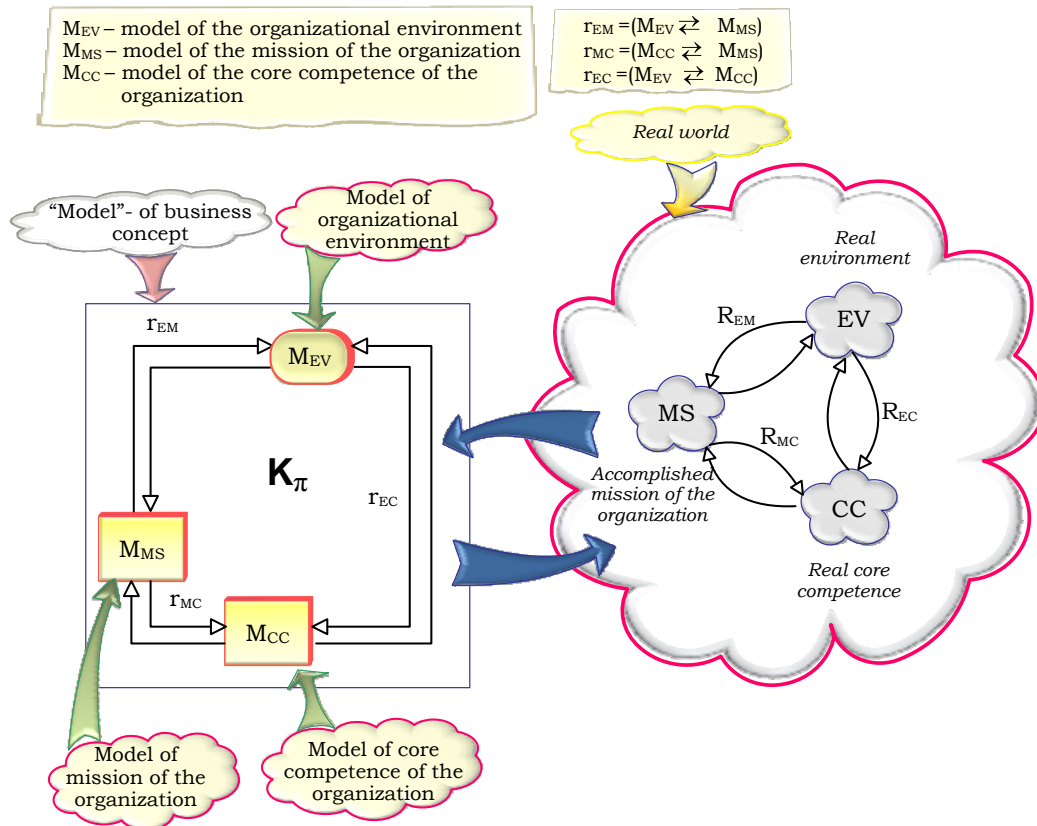
- Model of organizational environment (MEV),
- Model of mission of the organizational (MMS) and
- Model of core competencies of organization (MCC).

Beside these models there are certain relations, which are important:

- ( $R_{EM}$ ) - Relation between the model of the organizational environment and its model of mission,
- ( $R_{MC}$ ) - Relation between the model of the mission of the organization and its model of core competencies,
- ( $R_{EC}$ ) - Relation between the model of the core competencies of the organization and its model of environment.

Figure 3 shows the relations between the real world and the model of business concept.

Figure 3: Relations of “Models” – business concept  $K\pi$  and the real world



- Model of organizational environment (MEV) is created on the identified environment of the organization (EV) and comprises structured knowledge of full environment of organization (human society, technologies, science, markets and so on).
- Model of the mission of the organization (MMS) is defined on the answers to the questions: »What is, What will be and What should be the business of the organization?« The answer should include the selection of:
  - the problem space we want to solve,
  - the possible solutions of the problem,
  - the value for customers and
  - the potential customers in the present time as well as in the future.
- Model of core competencies of organization (MCC) is the knowledge of those special, unique competencies that are absolutely essential for the accomplishment of mission of the organization. These are the competencies which create fundamental benefits to customers by solving their problems.

In short, in the concept of organization the potential of environment is discovered. In the mission the intended potential of business is defined. And finally, in core competencies the necessary competencies are defined.

The characteristic of the modern world is that processes become faster. On the other hand, the life cycle of the concepts of the business becomes shorter and shorter. When the concept of business is decreases, most of the organizations first reaction is defensive. They buried their head in the sand and pretend that nothing is happening. The next thing what happens

that they try to patch thing up, but without any results. And only after this, they start to think about the creation of new concept of business.

It is very important to the organization to see the first signs when the current concept of the business gives unsatisfactory results, because the survival and development of the organization to a substantial extent depend on their behavior.

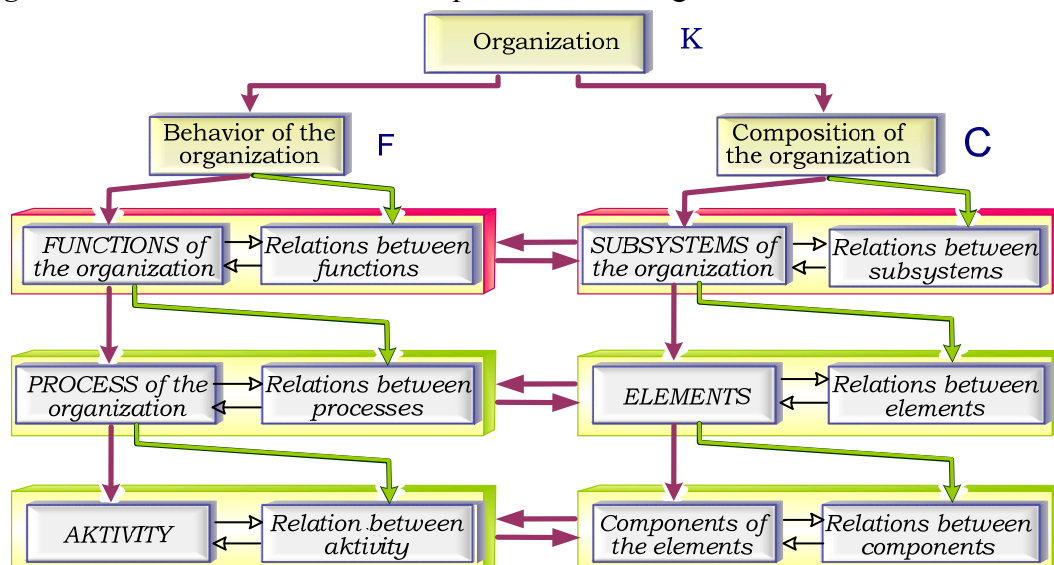
For the success of the organization it is not enough to have just a clear, promising business concept ( $K\pi$ ). It is necessary to build an adequate concept of organization ( $K$ ).

Organization which has a complete concept is capable for survival and development for a long time. That means it has certain number of systems to ensure survival and development and system for integral management of the entire organization. These systems are created gradually, in harmony with the Model of concept of the organization ( $MK$ ). During this creation process the composition and behavior have to be in harmony at every level. And that means that subsystems should be in harmony with the functions of the organization. In addition, elements should realize processes and components to perform activities completely and correctly.

Figure 4 shows the relations between the composition of the organization and its behavior. Long-term survival and development of the organization to a substantial extent depends on the way how was the organization created. In other word, it is very important how the organization establishes, implements and renews its own concept of business ( $K\pi$ ). The main question is how and in what extent could the organization creates adequate concept ( $K$ ).

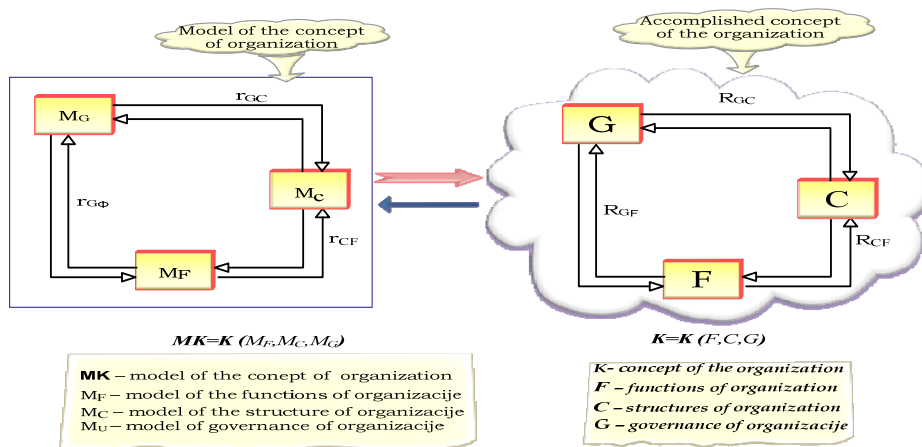
The first step in creating the *concept of the organization* ( $K$ ) is to create *the concept of the business* ( $K\pi$ ). More precisely, defining the goals of the organization are the stepping stones of the creation process. And this represents the base to define: the *behavior* ( $F$ ), the *carriers of behavior* ( $C$ ) and finally the *governance of the organization* ( $G$ ). Further more, it is crucial that functions and structures of the organization are in harmony. Meanwhile the governance should be adequate to the behaviors of the organization and its environment.

Figure 4: Relations between the composition of the organization and its behavior



Management is directly responsible for the realization of the concept of the organization. In most cases there is a discrepancy between the applied concept and the model. Figure 5 shows the relations of the model of the concept of the organization (MK).

Figure 5: Relations of the models (MK) and the ACCOMPLISHED CONCEPT (K) of organization



The model is an instrument for decisions simulation. Through the models of concepts (K and  $K\pi$ ) the management can check each decision without any risk. And that is why the models (MK and  $MK\pi$ ) should reflect the reality on significant characteristics.

At the present time we have already powerful instruments of IT, so these models MK and  $MK\pi$  could be the adequate part of an integral database of the organization. In that way they could represent an effective base for decision making at any segment of the organization, weather is it on the operational or it is on strategic level.

## LITERATURE

1. Ambrozi, M. (2007). Development of integrated model to support the process of the financial information management. Doctoral dissertation. Novi Sad.
2. Csernicsek, I. et al. (2003). Total value management. Novi Sad: Prometej.
3. Csernicsek, I. (2000). Uvod u globalno razmišljanje. Novi Sad: Prometej.
4. Dawkins, R. (1989). The selfish gene. Oxford: University Press.
5. Drucker, P. (1994). The theory of business. Harvard Business Review.
6. Garabandić, A. (2012). Razvoj novih metoda upravljanja kompleksnim organizacijama u međunarodnom okruženju. Doktorska disertacija. Novi Sad.
7. Hamel, G. in Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.

8. Kocsi, E. in Szabó, K. (2001). A postmodern vállalat. Oktatási minisztérium.
9. Mérő, L. (2007). A pénz evolúciója. Budapest: Tericum Kiadó kft.
10. Mintzberg, H. in Westley, F. (1992). »Cycles of organizational change«. Strategic Management Journal, Vol. 13, p. 39-59.
11. Smith et al. (1995). Developing products in half the time. New York: Van Nostrand Reinhold.
12. Stojimirović, S. (2009). Optimiranje odluka preduzetničkih poduhvata međunarodnih razmera. Doktorska disertacija. Novi Sad.

## **The Relationship between Teaching and Leadership Traits of Employees in the Educational System**

UDC 37.011.3-051:005

**KEY WORDS:** *education, leadership, leadership characteristics, pedagogical competences, employees in education*

**ABSTRACT -** *The aim of this research is to determine the presence of leadership characteristics and skills for employees in schools in Serbia, as well as the connection with pedagogical competences necessary for effective performance at school, and with personality dimensions. Interviewing and scaling techniques, instruments in the form of a questionnaire and an attitude scale have been applied in this paper. The population of the research consisted of elementary and secondary schools in Serbia (Vojvodina province), whereas the research sample included 252 respondents, which consisted of principals, deputy principals, teachers, professional associates (psychologists and pedagogues). The data obtained were processed using the statistical SPSS package (descriptive analysis, factor scores on extracted Promax dimensions, the measures of linear and multiple correlation, discriminant analysis) and pointed to insufficiently expressed leadership traits of employees in educational institutions in Serbia, and a statistically significant relationship between leadership characteristics and respondents' personality traits.*

UDK 37.011.3-051:005

**KLJUČNE REČI:** *obrazovanje, liderstvo, karakteristike liderstva, pedagoške kompetencije, zaposleni u prosveti*

**POVZETEK -** *Cilj ovog istraživanja je utvrđivanje prisutnosti liderskih karakteristika i veština kod zaposlenih u školama u Srbiji poželjnih za efikasno delovanje u školi. 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 252 respondenata koje su činili direktori, zamenici direktora, učitelji, nastavnici, stručni saradnici (pedagozi i psiholozi). Dobijeni podaci obrađeni u statističkom SPSS paketu (deskriptivna analiza i analiza latentne strukture prostora merenja upitnika, faktorski skorovi na ekstrahovanim Promax dimenzijama i matrica interkorelacije faktora) ukazuju na prisustvo liderskih osobina zaposlenih u obrazovnim ustanovama Srbije i statistički značajnu korelaciju između liderskih karakteristika i osobina ličnosti.*

### **1 Introduction**

The statements of many authors can be encountered in literature (Fullan, 2001; Leithwood, 1992; Andevski, 2007; Arsenijević, Andevski, 2010) that the optimal management and leadership is a key of functioning of all, including educational institutions. Perception of school as developmental and autonomous institution implies innovative meaning of leadership, which enables proactive behaviour and development of human potentials, qualifications and competences as basic precondition for facing dynamic changes in all fields of life and work.

Educational institutions today function in terms of strengthening the autonomy and assuming the care for entire educational and pedagogical process, for all the students who participate in that process, their results, school existence in strong requirements of high-quality and optimal work in context of constant changes. For that reason, effective work of educational institution implies that employees have certain characteristics and knowledge, particular competences. In addition to basic: pedagogical and professional competences, leadership and organizational competences are increasingly necessary to employees in education.

In today's knowledge economy, leader characteristics and entrepreneurship are not required only from managers, but from all the employees, including those in education. Today, the responsibility of employees in understanding the logic of time, the need for predicting the

consequences of actions and reducing potential risks is also imposed. Organizational knowledge thus becomes a part of general education that strengthens professional chances, social and personal progress.

This paper starts from contemporary determinants of leadership (Kouzes-Posner, 2003; Piters, 2005; Pierce-Newstrom, 2008) as interactive, social process of common activities and personal development. Leadership is not reserved for certain individuals, but it is a possibility of each employee; it primarily represents personal development and responsibility (Kouzes, Posner, 2003, p. 90; Haas, Tamarkin, 1992). Bitel defines the leader as a person who has a vision of the organization, who knows how to communicate it to the others and motivate them to realize it (1997, p. 28). In this research leadership is observed as a skill of unifying vision, purposeful decision-making, successful communication and positive attitude towards common results, innovativeness, creativity, team spirit, entrepreneurship, diligence and responsibility. “School management is a set of mutually connected activities directed to the strategy and tactics of teachers management, through disciples' education and training and acquiring of working and professional experience of teachers” (Egić, Tasić, Sajfert, 2010, p. 814). Contemporary and innovative school is the one that prefers such organizational culture and concept of (self)development and (self)education and the one that gets new and more complex tasks.

Dominant function of leadership is here reflected through humanistic (re)examination of all subjects of educational practice: principal, professional staff – pedagogues and psychologists and teachers and this research is focused on them. This is a special challenge for all the schools in Serbia (Vojvodina province) as transitional country, which is in the situation of reforming and transformation of education, democratization and decentralization, before the requirements of own contribution to the prosperity of education and culture, as well as forming and defining own identity.

This research has two goals:

1. To determine the presence of leadership characteristics and features in case of employees in educational institutions in Serbia.
2. To bring leadership characteristics of respondents in relation to pedagogical competences and personality traits.

Research results should be “signposts” for improvement and mastering leadership skills, for the support to management in theory and practice, as well as for finding the way to prepare and “empower” the employees in education for growing interests, including the ones related to management and leadership.

## **2 Review of the literature**

One of the most perceived achievements in literature that refers to leadership in education is the publication “Leading Learning Communities: NAESP Standards for What Principals Should Know and Be Able to Do” by The National Association of Elementary School Principals (2001) in which was identified six characteristics of instructional leadership to help principals reflect on and improve their practice.

Big trace was left by Michael Fullan, worldwide authority on educational reform, both in his major works, such as the books “The New Meaning of Educational Change” (2007a) and “Motion Leadership” (2010); and in smaller works in which he directly deals with the issues of leadership characteristics of school principals, such as: “Leadership for the 21st Century”



(1998) or “The Change Leader” (2002). His work includes deep insights at macro level on changes in education, school reform, change of management and leadership development in education.

With the growing conscientiousness of the knowledge and effectiveness of education, number and debt of studies on leadership characteristics in education grows, but the majority of studies are still oriented on studying the management of educational institutions. For now, there are very few papers regarding the study of leadership characteristics of all the employees in education or those in case of teaching staff.

Study “Leadership Characteristics of Adult Educators” by Bartling and Bartlett (2005) assesses self-perceived leadership behaviours and related leadership styles practiced in a sample of adult educators in the Midwest of USA. Furthermore, studies of The Hay group (1999) should be mentioned, that has been analysing characteristics of highly effective principals in Australia; and the study of Hay Management Consultants (2000) which compared 200 highly effective principals with 200 senior executives in business in England. For now, there are only a few studies of connectedness of leadership characteristics with other variables of employees in education, so it is necessary to mention the study carried out by Ngambe (2011) on connectedness of leadership and morale in higher education.

The findings on the connection between leadership characteristics and other variables out of the education, still exist. In theoretical sense, competences and their guidelines are elements that are mutually connected and conditioned, which will also be confirmed by this empirical study. Previous findings, lets say, show that individual differences are important and that studying the relations between personality and key aspects of actions in an organization makes sense (Digman, 1990). Contemporary theories are more convincing in testifying on the relations between the impact of personality traits and (lack of) success in leading an organization, where the “Big Five” with its five basic personality traits will be one of the primary ways to understand and interpret personality in 21st century. This is supported by very interesting studies regarding the connection between leadership skills with emotional and spiritual intelligence (Goleman, 1995, 2001; Zohar, 2000, 2004).

### **3 The research**

#### **3.1 Methods and sample of research**

Nature of leadership phenomenon as research subject, the set goals and hypothesis have conditioned the choice of methods based on rationally deductive and empirically inductive approaches to knowledge. Analytical-synthetical and interpretative methods are present in the analysis of results. The data obtained are processed by statistical method and regulated by quantitative and qualitative analysis. On questionnaires in the research the analysis of main components were carried out in order to determine latent structures of measurement space. The connection of the variables mentioned was tested by a series of Multiple regression analysis, as it determines a higher level of connection that provides the possibility of prediction. Mutual connection of the three variables was also tested by Pearson’s coefficient of linear correlation, but due to the limitations of this paper, the analysis isn’t given.

Research is realized in 2011 in elementary and secondary schools in Serbia, on the sample of 252 respondents consisted of principals, deputy principals, teacher, professional staff

(pedagogues and psychologists), which represented adequate size of the sample for the application of statistical methods. 61,2 % of the sample was teaching staff and 17 % was administrative staff; 55 % employed in elementary schools; and 76,6 % are female. Sample of the research is appropriate, with the elements of intentional, therefore it is not representative and it consists of the units of basic set that were available, with the units that researchers have considered typical for the population. Results obtained in this way can be considered valuable, but with limited possibilities of generalization.

### 3.2. Research instruments

In research, we have used four instruments:

- *Questionnaire for General information about respondents* (socio-demographic data).
- *Questionnaire for the assessment of Pedagogical competences* (25 items) ranked by Likert scale (from 1 to 5). Validity of measuring instrument is verified by the analysis of main components (factor analysis) which has shown that measurement object is covered by three factors. Reliability of internal consistency of scale is expressed by Crombach's Alpha coefficient, which amounts to  $\alpha=0.900$  and represents satisfactory reliability of instruments.
- *Questionnaire for (self)assessment of Leadership characteristics* (36 items) also ranked by Likert scale. Validity of measuring instrument was verified by the Analysis of main components, which has shown that measurement object is covered by four factors, while the reliability of questionnaire is verified by Crombach's Alpha coefficient that amounts to  $\alpha=0,821$ , which represents a satisfactory reliability of instrument that is designed to measure the given problems.
- *Questionnaire for personality assessment "Big Five"* (44 items) supports hierarchical structure in organization of personality traits and contains five basic factors that are called the "big five": neuroticism, extraversion, openness, agreeableness and conscientiousness. Having in mind an increasing number of operationalizations of this model (Cattell, 1995, Digman, 1990, Guilford, 1967; 1968), which show a high degree of conformity, in this case it was examined according to "Big Five" of Costa&McCrae (1992), who have operationalized Digman's concept "Big Five" (Digman, 1990), which is conceptually and empirically the most elaborated one and it is assessed as good inventory of personality, appropriate for all the studies that pledge a serious, reliable, detailed and comprehensive assessment of personality structure and thus it has become one of the most frequently used tests for understanding and interpreting the personality.

## 4 Results

### 4.1 Multiple regression analysis where criteria variable is the First factor of leadership, F1 LID – Low expressed leadership characteristics

Regression model is statistically significant at the level  $p=0,001$ . Coefficient of multiple correlation is  $R=0,382$ , and a set of predictors is explained with about 15 % of variability of variable system ( $R^2=0,146$ ;  $F=3,603$ ).

Table 1: Partial contributions of predictors

	Beta	t-test	p-level of significance
(Constant)		,343	,732
Extraversion	-,028	-,364	,716
Agreeableness	,128	1,642	,102
Conscientiousness	,119	1,561	,120
Neuroticism	,027	,349	,727
Openness	-,285	-3,620	,000
F1 PK: Good interpersonal relations and familiarity with pedagogical principles	-,195	-2,272	,024
F2 PK: Good organization of educational institution and processes	-,052	-,620	,536
F3 PK: Democratic management of educational institution and processes	,070	,878	,381

Based on results obtained, it is obvious that statistically significant beta coefficients have the predictors of personality dimension Openness (beta=-0,285; p=0,000) and factor Good interpersonal relations and familiarity with pedagogical principles (beta=-0,195; p=0,024). Both coefficients are of negative sign and lower intensity (particularly the latter).

#### 4.2 Multiple regression analysis in which criteria variable is the Second factor of leadership, F2 LID – Expressed leadership characteristics with dominant will for power

Regression model is statistically significant at the level p=0,31. Coefficient of multiple correlation is R=0,306, and the set of predictors explains about 10 % of variability of variable system (R<sup>2</sup>=0,094; F=2,185).

Table 2: Partial contributions of predictors

	Beta	t-test	p-level of significance
(Constant)		-3,037	,003
Extraversion	-,077	-,973	,332
Agreeableness	,081	1,012	,313
Conscientiousness	,028	,353	,725
Neuroticism	,166	2,066	,040
Openness	,166	2,046	,042
F1 PK - Good interpersonal relations and familiarity with pedagogical principles	,041	,462	,645
F2 PK - Good organization of educational institution and processes	-,015	-,178	,859
F3 PK - Democratic management of educational institution and processes	-,041	-,503	,616

Statistically significant beta coefficients with a criterion have personality dimensions Neuroticism and Openness.

#### 4.3 Multiple regression analysis in which criteria variable is the Third factor of leadership, F3 LID – Tendency of respondents to be led by someone else

Regression model is statistically significant at the level p=0,001. Coefficient of multiple correlation is R=0,374, and a set of predictors explains 14 % of variability of variable system (R<sup>2</sup>=0,099; F=3,428).

Table 3: Partial contributions of predictors

	Beta	t-test	p-level of significance
(Constant)		1,429	,155
Extraversion	,132	1,712	,089
Agreeableness	-,014	-,175	,861
Conscientiousness	,034	,442	,659
Neuroticism	,041	,528	,598
Openness	-,344	-4,346	,000
F1 PK - Good interpersonal relations and familiarity with pedagogical principles	-,108	-1,256	,211
F2 PK - Good organization of educational institution and processes	,019	,224	,823
F3 PK - Democratic management of educational institution and processes	,148	1,846	,067

Statistically significant partial contribution to prediction of the criteria has the dimension Openness (beta=-0,344; p=0,000).

#### 4.4 Multiple regression analysis in which criteria variable is the Fourth factor of leadership, F4 LID – Self-assessment of oneself as a leader

Regression model is statistically significant at the level p=0,00. Coefficient of multiple correlation is R=0,605, and a set of predictors explains about 37 % of variability of variable system (R<sup>2</sup>=0,366; F=12,176).

Table 4: Partial contributions of predictors

	Beta	t-test	p-level of significance
(Constant)		-3,760	,000
Extraversion	-,095	-1,434	,154
Agreeableness	,133	1,973	,050
Conscientiousness	,079	1,206	,230
Neuroticism	,098	1,464	,145
Openness	,176	2,589	,010
F1 PK - Good interpersonal relations and familiarity with pedagogical principles	,290	3,920	,000
F2 PK - Good organization of educational institution and processes	,063	,860	,391
F3 PK - Democratic management of educational institution and processes	,194	2,820	,005

Statistically significant beta coefficient with criterion shows the dimensions Agreeableness and Openness. Coefficients are of very low intensity, but the same connection is obtained by Pearson's coefficient of linear correlation, so we will comment on the result in discussion. Factors Good interpersonal relations and familiarity with pedagogical principles and Democratic management of educational institutions and processes are also in correlation with the criterion, of lower intensity.

## 5 Discussion

### 5.1 Analysis of Pedagogical competences

Factor analysis shows that among respondents there is a dominant attitude that for successful pedagogical activity in school there is a need for good interpersonal relations. In that sense, the largest group of respondents (which is seen from the largest value of characteristic root and percentage of variance) believes that it is necessary for the respondents in education to be honest, consistent, to keep the promises given, and that

mutual confidence among co-workers is an important condition for successful achievement of planned professional tasks in educational institutions. The largest group of employees in school points out that familiarity with educational process is a precondition for successful work in school. Education process in school needs to be well organized, planned, programmed and implemented in accordance with particular pedagogical and didactic-methodical principles.

Furthermore, respondents consider that school requires good organization, by which legal regulations of work in school is implied; methods and procedures, based on which objective control and assessment of achievements and evaluation of their work performance will be achieved; as well as the possibility of rapid acquisition and transfer of relevant professional information, so the significance of Good organization of educational institution and process is extracted. In addition, the school will implement its programme more successfully if the employees have a clear vision of long-term pedagogical priorities and if Democratic management of educational institution and the process is provided. Respondents believe that democratic management of a school gives better educational results than other forms of leading and that in a school it is necessary to tolerate different views of particular expert problems and allow different approaches in their solving. This thesis was crystallized as the third, dominant research factor.

## 5.2 Analysis of Leadership

Four factors were extracted that point to the fact that the largest group of respondents (which is seen from the largest value of characteristic root and percentage of variance, shows low expressed leadership characteristics, so they believe that they are not good in taking the responsibility over the group and that they have difficulties in approaching the others. Persons that show high scores on this factor have difficulties in taking the responsibility, they are afraid to attract the attention to themselves, they have difficulties in including the others in common work, they are not prone to teamwork etc. Even when they self-assess themselves by characteristics that express the characteristics of leading, in the sense that they see themselves as a strict but just leader, that they know how to attract people and take initiative, that is not the reflection of true leadership characteristics actually, which can be seen in high scores in self-assessment of characteristics: I am trying to lead the others, but I love to dominate them, I have a strong need for power, I easily impose myself to others. These points to a fact that big percentage of employees has expressed characteristics of leading with dominant will for power. On the other hand, results point that there is a group of employees in schools who express the tendency to be led by someone else. Finally, very small part of employees in schools in Serbia self-assesses oneself by highly developed leadership characteristics and sees themselves as true leaders in school. Those are the employees who take responsibility, know how to attract people, and gladly take the initiative.

Based on these results we can say that *the first scope of this paper is realized*. Respondents identify leadership characteristics as essential features which employees in schools should have, but only a small group has really shown that they own leadership skills and abilities.

### 5.3 Correlation of Leadership characteristics, Personality traits and pedagogical competences

By a series of multiple regression analysis, the correlation of leadership factors was verified, as the criterion variables and Personality dimensions and Pedagogical competences, as a set of predictors.

Based on the results, we can say that there is a lower level of correlation of the First factor of leadership as a criterion F1 Lid: Low expressed leadership characteristics and a set of predictor variables. There is a statistically significant correlation between Low expressed leadership characteristics and the predictors Openness and Good interpersonal relations and good familiarity with pedagogical principles (Table 1) with negative sign. This result means that a person with low expressed leadership characteristics, is less opened and doesn't find interpersonal relationships and a good knowledge of pedagogical principles to be more significant.

The criterion Expressed leadership characteristics with dominant will for power (Second leadership factor F2 Lid) has statistically significant correlation with personality dimensions of Neuroticism and Openness, as predictors (Table 2). This result indicates that people with more pronounced leadership characteristics with dominant will for power also show more expressed neuroticism and they are more open.

Multiple regression analysis in which the criterion variable of the Third leadership factor, F3 Lid: The tendency of respondents to be led by someone else shows that there is a lower level of correlation between the criteria and a set of predictor variables. The criterion has statistically significant correlation to personality dimension of Openness (Table 3) with negative foresign. This result means that as the person is more prone to be led by someone else, it has less expressed dimension of openness.

Multiple regression analysis in which the criterion variable of in the Fourth factor of leadership, F4 Lid: Self-assessment of oneself as a leader shows that there is a higher level of correlation of the criterion and a set of predictor variables. The criterion Self-assessment of oneself as a leader has a statistically significant correlation with Agreeableness and Openness, as predictor variables (Table 4). Coefficients are of low intensity, but we cannot ignore the insight that the person who assesses himself as better leader has more expressed dimensions of Agreeableness and Openness. Factors Good interpersonal relations, good knowledge of pedagogical principles and Democratic management of educational institution and processes are also correlated with the criterion, of a lower intensity, and indicate that respondents who assess themselves as better leaders, have a more expressed attitude that Good interpersonal relationships and good knowledge of pedagogical principles and Democratic management of educational institution and process are important for good performance of pedagogical profession. Structure of this factor and positive correlation with mentioned personality and pedagogical traits is very similar to six leadership characteristics that facilitate school change.

In a theoretical sense, competences and its settings are the elements that are interconnected and conditioned, and this empirical research has confirmed it. The results obtained by statistical analysis using multiple regression analysis showed a *statistically significant relationship between leadership and personality characteristics of respondents*. Results (Tables 1-4) indicate that Openness proved to be the dominant personality dimension, which

is statistically significantly associated with the estimated properties of the leader: open people are evaluated as leaders. Agreeableness feature is also significantly associated with self-assessment oneself as a leader.

When it comes to correlation of attitudes about important pedagogical competencies and leadership characteristics *a significant correlation of leadership characteristics and pedagogical skills of respondents were found*. Results indicate that respondents who have a more expressed self-assessment as a leader believe that Good interpersonal relations and good knowledge of pedagogical principles are important determinants of success in school. Based on results presented we can conclude that *the second research scope is realized*.

All obtained data indicate that a well-developed leadership characteristics in employees in educational institutions contribute to positive and constructive attitudes towards life, to developing a better and more productive people and to being willing to improve the quality of school life, including their own, to find and arrange their working environment, to better communicate and work with colleagues in a team, to improve both professionally and spiritually. Only these employees can be a positive example to students so that they could develop in the same direction and become ready to respond to the demands of modern life. In order for all employees to develop their educational potential and abilities, it is necessary to conduct a general education in order to improve educational process, and therefore the state itself, and considering the potential benefits of such education and contributed funds for its implementation, it would be paid off in many ways.

## **6 Conclusion**

School in Serbia is traditional, centralized institution. Decisions come from »the top« and employees in school have a low level of autonomy in decision-making procedures. The fact is that nobody is satisfied with the current situation in Serbian schools and that they need to be reformed. All of this explains the findings that only a small part of respondents owns expressed leadership skills and abilities. From the aspect of management, the most significant measure is in management decentralization and achievement of bigger school autonomy. In Serbia, as in increasing number of countries, a slow tendency of introducing decentralized management is recognized, encouraged by the intention to contribute to a bigger, particularly professional autonomy of schools, to accelerate its internal development and gain school environment in assuming a part of responsibility in education of the young people. In that sense, in Serbia it is also aspired to improvement of a school system through a more powerful professional and pedagogical development and improvement, more intensive activities of research institutes, bureaus for the improvement of education, centres for professional improvement etc. Although these are positive trends that will contribute to improvements in leadership characteristics of employees in education, primarily through creating the conditions for their spontaneous development, it is necessary to systematically develop these competencies through specific measures, such as seminars for employees and students in schools (analogous to solution that Goleman has determined, 1995).

The age we live in requires new concept of leading with emphasized humanistic orientation and, as research results focus, it requires open persons, which can think constructively, which good and clearly articulate their ideas, who are ready to cooperate, communicate and listen to the others. Correlation of leadership characteristics with personality traits and pedagogical competences of respondents in this research take their cue from the findings of Digman (1990), and directly from the findings of Goleman (1995) and Zohar (2000). The

most relevant competence for successful management is competence in the field of interpersonal relations. Optimal leading can be expressed as leading with a clear vision and introduction of permanent changes in order to accomplish that vision. It includes familiarity with the work with people on acquiring common goal, as well as successful resolution of conflicts that prevent the accomplishment of the vision. Honesty, confidence in co-workers and intensive commitment to tasks that are to be achieved are implied. Successful leading includes good knowledge of principles on which teaching goes on, as basic part of leading in school. Optimal leading of a school implies openness for cooperation and systemic creation of optimal conditions for work.

## LITERATURE

1. Andevski, M. (2007). Novi model menadžmenta škole kao osnova za reformu škole. V: Pedagogija: prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja. Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
2. Arsenijević, J. in Andevski, M. (2010). Menadžment obrazovanja za društvo koje uči. Novi Sad: Filozofski fakultet u Novom Sadu i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi.
3. Bartling, F. P. in Bartlett, K. R. (2005). Leadership characteristics of adult educators. Spletna stran: <http://idea.iupui.edu/dspace/bitstream/1805/632/1/03.pdf> m [Citirano 10. 3. 2009].
4. Bitel, L. (1977). Liderstvo: stilovi i tehnike upravljanja. Beograd: Clio.
5. Cattell, R. B. (1995). The fallacy of five factor in the personality sphere. The Psychology, 8.
6. Costa, P. T. Jr. in McCrae, P. R. (1992). NEO PI-R, Professional manual. Psychological Assesment Resource, Inc.
7. Digman, J. M. (1990). Personality structure - emergence of the five-factor model. Annual review of psychology, 41.
8. Egic, B., Tasic, I. in Sajfert, D. (2010). The research of the management process of the primary schools headmasters in Serbia. Technics Technologies Education Management, 5 št. 4, 813-821.
9. Fullan, M. (1998). Leadership for the 21st century: Breaking the bonds of dependency. Educational Leadership, 55, št. 7, 6-10.
10. Fullan, M. (2002). The change leader. Educational Leadership, 59, št. 8, 16-20.
11. Fullan, M. (2007). The NEW meaning of educational change, 4th ed. New York: Teachers' College Press.
12. Fullan, M. (2010). Motion leadership: the skinny on becoming change savvy. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
13. Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. New York: Bantam.
14. Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace. Jossey-Bass.
15. Guilford, J. P. (1967). Fundamental statistics in psychology and education. New York: McGraw-Hill Book Co.
16. Guilford, J. P. (1968). The nature of human intelligence. New York: McGraw-Hill Book Co.
17. Haas, H. in Tamarkin, B. (1992). The leader within. New York: Harper Business.
18. Hay Management Consultants (2000). The lessons of leadership. London: Hay Management Consultants Ltd.
19. Kouzes, J. in Posner, Z. (2003). Leadership challenge. Jossey-Bass.



20. National Association of Elementary School Principals (2001). Leading learning communities: NAESP Standards for What Principals Should Know and Be Able to Do. NAESP: Alexandria, Virginia.
21. Pierce, J. in Newstrom, J. (2008). Leadership process. New York: Mc Graw-Hill.
22. Pipers, T. (2005) Essentials leadership. DK Publishing, Inc.
23. The Hay Group (1999). Excellence in school leadership. Victoria, Australia: Department of Education, Employment & Training.
24. Zohar, D. (2004). Spiritual capital: wealth we can live by. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
25. Zohar, D. in Marshall, I. (2000). SQ: Spiritual intelligence, the ultimate intelligence. New York: Bloomsbury Press.

## Delavske zadruge in delovno pravo

UDK 334.73-057.11  
658.114.7-057.11

*KLJUČNE BESEDE: delavske zadruge, delovno pravo*  
*POVZETEK - Zadruge so korporacije, katerih člani so njihovi uporabniki in/ali delavci. V delavskih zadrugah je glavni prispevek članov delo, delež v kapitalu ima podrejen pomen. Za te zadruge je najpomembnejše pravno vprašanje, ali in v kolikšnem obsegu se za delo članov v njih uporablja korporacijsko (zadružno) pravo in/ali delovno pravo ter kako sta povezani člansko in delovno razmerje, če obstajata vzporedno. Prispevek predstavlja različne rešitve, ki so v posameznih državah bodisi uzakonjene bodisi sprejete v sodni praksi bodisi zgolj obravnavane v teoriji. Korporacijsko pravo dopušča široko avtonomijo za samoregulacijo članskih razmerij v zadrugah, medtem ko delovno pravo omejuje pogodbeno svobodo delodajalca in delavcev ter nalaga varovalne določbe v korist delavca kot šibkejše stranke. Rešitev teh vprašanj je pomembna za varstvo delavcev članov, spoštovanje delovnega prava pa tudi za avtonomijo, konkurenčnost in razvoj delavskih zadrug.*

UDC 334.73-057.11  
658.114.7-057.11

*KEY WORDS: worker cooperatives, labour law*  
*ABSTRACT - Cooperatives are corporations whose members are their users or/and workers. In worker cooperatives, the main contribution of members is their work, whereas the capital shares are only of minor significance. The most important legal issue for worker cooperatives is the question whether and to what extent corporate and/or labour law apply to members' work in a worker cooperative, and how the membership and the employment relationship, if they exist in parallel, are connected. The paper presents various solutions enacted by the legislation, proposed by jurisprudence or recommended by theory in various countries. While corporate law allows wider autonomy for the regulation of membership in cooperatives, labour law restricts the contractual freedom of employer and employees, imposing several protective provisions for workers as a more vulnerable party. Therefore, the solutions of these questions have far-reaching implications for the legal protection of worker members, labour law enforcement, autonomy, competitiveness and the development of worker cooperatives.*

### 1 Uvod

Pravica do sodelovanja pri odločanju zagotavlja delavcem upravljalški vpliv, ne pa tudi udeležbe pri dobičku podjetja. Po drugi strani razne oblike delničarstva ali drugačnega lastništva delavcem ne prinašajo vedno upravljalških pravic: včasih upravljajo deleže delavci posredno, prek posebne pravne osebe; pa tudi sami deleži so lahko med delavce porazdeljeni neenakomerno in nekateri delavci sploh niso kapitalsko udeleženi. V primerjavi s takšnimi oblikami upravljalške in premoženjske participacije delavcev delavske zadruge zagotavljajo članom delavcem neposredno udeležbo pri upravljanju in pri gospodarskih rezultatih na podlagi enakopravnosti (po načelu enake glasovalne pravice) in pravičnosti (dobiček se deli med člane na podlagi sodelovanja, se pravi dela, po predpisih in v praksi se lahko upoštevajo tudi druge podlage, vključno s kapitalsko udeležbo). Iz neposredne, enakomerne in hkratne premoženjske in upravljalške participacije članov izhajajo tudi prednosti in slabosti delavskih zadrug.

Osebnostno delo je bistveni prispevek člana k doseganju temeljnega cilja delavskega zadruga – zagotovitev in ohranjanje delovnih mest za člane. Opravljanje dela je predmet članskega razmerja in s tem zadružnega (korporacijskega) prava, ki temelji na načelih enakopravnosti strank in statutarne avtonomije.

Opravljanje osebnega dela je ob določenih opredeljenih elementih (prostovoljna vključitev v delovni proces, osebno, trajno in odplačno delo pod navodili in nadzorom druge stranke) predmet delovnega razmerja in delovnega prava (prim. Zakon o delovnih razmerjih, ZDR, 4. člen). Delovno pravo omejuje avtonomijo pogodbenih strank tudi s tem, da stranke namesto pogodbe o zaposlitvi ne smejo skleniti pogodbe civilnega prava, če so razvidni elementi delovnega razmerja in zakon ne določa drugače (prim. drugi odstavek 11. člena ZDR).

Mednarodna organizacija dela (ILO, 2005) ugotavlja, da je gospodarski razvoj pripeljal do novih oblik dela, kjer je zaradi prožnosti, avtonomije in drugih okoliščin vprašljivo, če se delo res opravlja v delovnem razmerju (objektivno sporna delovna razmerja), lahko pa same stranke poskušajo prikriti pravo naravo delovnega razmerja z drugim pogodbenim razmerjem, da se izognejo varovalnim določbam delovnega prava, ki varujejo delavca kot šibkejšo stranko (prikrita delovna razmerja). Med takšnimi razmerji je omenjeno tudi članstvo v delavskih zadrugah. Zato se Priporočilo št. 193 te organizacije (ILO, 2002) zavzema, da se zadruga ne bodo ustanovljale ali uporabljale za nespoštovanje delovnega prava in vzpostavljanje prikritih delovnih razmerij.

Za člane delavske zadruga je torej pomembno vprašanje, ali opravljajo delo na podlagi članskega ali tudi delovnega razmerja oziroma v kolikšnem obsegu se za opravljanje dela kot iz članstva izhajajočo obveznost lahko (ali celo obvezno) uporabljajo predpisi delovnega prava. To vprašanje v slovenskem Zakonu o zadrugah (ZZad, 2009) in drugih predpisih ni posebej (eksplicitno) urejeno, zato je zanimiva primerjalna analiza zakonodaje, sodne prakse in teorije.

## **2 Primerjalnopravni prikaz**

### **2.1 Splošna merila**

Nemčija nima posebnih predpisov o delavskih zadrugah, temveč zadruga na splošno ureja zadružni zakon (Genossenschaftsgesetz, 2006). Do novele v letu 2006 je ta zakon v § 1 na primer navajal tudi različne vrste zadrug, med njimi tudi tako imenovane »produktivne« zadruga (Produktivgenossenschaften), ki jih v teoriji razlagajo kot zadruga, v katerih so člani sočasno podjetniki in (so)delavci, zadruga pa pospešuje koristi članov tako, da jim zagotavlja in ohranja delovna mesta, nadomestilo za opravljeno delo in udeležbo pri dobičku (Schulte, 2011).

Po splošnih dognanjih nemške teorije o vprašanju, kako razreševati napetosti med opravljanjem dela po korporacijskoprnem in delovnoprnem temelju (ne glede na pravno organizacijsko obliko), ni mogoče korporacijskoprnih in delovnoprnih temeljev za osebno delo članov obravnavati kot dve popolnoma izključujoči možnosti, temveč ga smeta stranki urediti tako, da opravljanje dela delno urejajo delovnoprni, delno korporacijskoprni predpisi (Krause, 2002). Član pravne osebe na splošno lahko vzpostavi z isto pravno osebo tudi delovno razmerje. Vendar se lahko delovno razmerje umakne razmerju delovršne pogodbe oziroma članskemu razmerju, če stranki upoštevata tri pogoje: oseba, ki opravlja delo, mora imeti zagotovljeno varstvo »vsaj« (halbwegs) v obsegu, ki ustreza delovnoprnemu ravni, razpolagati mora z opaznim vplivom na pravno osebo in imeti mora možnost, da na podlagi udeležbe pri dobičku dosega prihodke, ki presegajo plačo primerljivih delavcev (Krause, 2002).

Glede pravne narave razmerij med članom in delavsko zadruga pa nemška teorija ni enotna. Po Scheibnerjevi in Schleinigovi (2013) člani produktivne zadruga niso delojemalci v smislu delovnega prava, ker dolžnost dela opravljajo izključno na članskoprnem temelju kot sopodjetniki (Mitunternehmer), zato ni mogoče govoriti o izigravanju delovnoprnih predpisov, lahko pa se član in zadruga dogovorita o vzpostavitvi delovnega razmerja.

Schulte (2011) v komentarju Zadružnega zakona meni, da med članom in produktivno zadruga obstajata korporacijskoprno (družbeniškoprno) in delovno razmerje. Delovno

razmerje izhaja iz članskega razmerja, po drugi strani pa je delovno razmerje tudi predpostavka, da lahko zadruga s svojo dejavnostjo pospešuje gospodarske koristi članov.

## 2.2 Predpisi o enovitem članskem razmerju

Španski Zakon o zadrugah (Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, 1999), ki vsebuje splošne določbe o zadrugah in posebne določbe za posamezne tipe zadrug - med njimi so tudi delavske zadruge oziroma zadruge združenega dela (cooperativas de trabajo asociado) - izrecno določa, da je razmerje med članom delavcem in zadrugo združenega dela članske narave in da ima prenehanje članstva za posledico prenehanje opravljanja dela v zadrugi. Vendar zakon ureja položaj članov delavcev (socios trabajadores) z več varovalnimi določbami po zgledu delovnega prava, tako na primer pravico članov delavcev do mesečnih članskih predujmov (anticipios societarios), varnost in zdravje pri delu, omejen dnevni delovni čas ter odmore, počitke in dopuste (80. do 83. člen).

Portugalski Zakonski dekret o delavskih zadrugah iz leta 1981 (Decreto-Lei n 309/81, de 16 de Novembro, 1981) določa, da je za nastanek in obstoj članstva v teh zadrugah potreben prispevek v kapitalu in delu, razen če član zaradi poškodbe, bolezni ali starosti ni več sposoben za delo (7. člen). Po stališču sodne prakse razmerje med delavcem članom in zadrugo temelji na pogodbi o združenem delu (acordo de trabalho cooperativo), ki izhaja iz sodelovanja, in se zato razlikuje od pogodbe o zaposlitvi (contrato de trabalho), ki vzpostavlja pravno podrejenost delavca delodajalcu. Pri tem se je sodišče sklicevalo na posebne določbe portugalske ustave o združenem sektorju (Tribunal da Relação do Porto, 2012).

## 2.3 Predpisi o dvojnem, članskem in delovnem razmerju

Predpisi, po katerih je član z delavsko zadrugo v članskem in delovnem razmerju, za člana delavca načeloma širijo veljavnost vseh delovnopравниh določb, vendar sta članstvo in delovno razmerje povezani.

Italijanski Zakon št. 142 z dne 3. aprila 2001 o spremembi združne zakonodaje s posebnim ozirom na položaj člana delavca (Legge 3 aprile 2001, n. 142, 2001) je uredil razmerja med člani in delavskimi zadrugami. Po tretjem odstavku 1. člena tega zakona član delavec (socio lavoratore) z vstopom v članstvo zadruge ali po vzpostavitvi članskega razmerja (rapporto associativo) naveže z zadrugo še »nadaljnje delovno razmerje« (un ulteriore rapporto di lavoro) v obliki odvisnega ali avtonomnega dela ali kateri koli drugi obliki, ki vključuje tudi razmerje usklajenega nepriložnostnega sodelovanja, s katerim prispeva k doseganju ciljev zadruge.

Francoski Zakon št. 78-763 z dne 19. julija 1978 (Loi no. 78-763, 1978) določa, da med članom delavcem in delavsko zadrugo obstajata dve razmerji: člansko in delovno razmerje, ki sta povezani in medsebojno odvisni. Tako vsako prenehanje pogodbe o zaposlitvi pomeni prenehanje članstva, če pravila zadruge ne določajo drugače. Vendar po zakonu članstvo ne preneha zaradi upokojitve, zaradi odpovedi delodajalca iz poslovnih razlogov niti zaradi invalidnosti. Pogodba o zaposlitvi preneha zaradi prostovoljne odpovedi članstva (10. člen in 11. člen).

Češki Zakon o delu (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006) določa, da se za razmerja med člani in zadrugo v zvezi z delom, ki ga opravljajo člani v zadrugi, uporabljajo določbe Zakona o

delu, razen če drug zakon drugače določa (tretji odstavek 5. člena). Uradna opomba k tej določbi se sklicuje na 226. člen Trgovinskega zakonika (Zákon č. 513/1991 Sb., 1991), po katerem smejo pravila zadruga, v kateri je podlaga za članstvo sklenitev delovnega razmerja, urejati delovna razmerja med članom in zadrugo, vendar ureditev ne sme nasprotovati delovnopravnim predpisom, razen če je ugodnejša za člana zadruga. Če posebnih statutarnih določb ni, veljajo delovnopravni predpisi.

### 3 Sklep

Teoretično se pravna ureditev članstva v delavskih zadrugah giblje med dvema stališčema. Na eni strani lahko pravo ureja delo člana delavca samo kot sestavino članskega razmerja, se pravi, izključno s korporacijskega vidika. To stališče predpostavlja, da člani delavci kolektivno upravljajo zadrugo, nosijo tveganje in so udeleženi pri dobičku in izgubi, torej skupaj opravljajo podjetniško funkcijo in nastopajo kot delodajalci, zato uporaba delovnega prava ni utemeljena.

Po nasprotnem stališču je treba za delo člana delavca uporabiti delovnopravna pravila, ker premoženjske in upravljalne pravice članu zadruga ne zagotavljajo vpliva, ki bi izravnal njegovo članovo podrejenost pri delu oziroma dejansko šibkejši položaj v primerjavi z zadrugo. Zato poleg članskega obstaja tudi delovno razmerje.

Zakonski predpisi, ki posebej urejajo to vprašanje, se nagibajo h kompromisnim rešitvam: predpisi ali predpostavljajo enovito člansko razmerje in ga urejajo tudi z varovalnimi določbami po zgledu delovnega prava ali pa določajo soobstoj članskega in delovnega razmerja z določenimi posebnostmi, kar vodi do podobne ureditve. Prednost teh rešitev je visoka stopnja pravne varnosti: čeprav v posameznih primerih lahko delo člana v zadrugi izkazuje elemente delovnega razmerja v različni intenziteti, je zakonodajalec uredil uporabo korporacijskega in delovnega prava na način, ki glede na tipično delavsko zadrugo po njegovem mnenju najboljše kombinira korporacijskopravne in delovnopravne vidike.

V ureditvah, kjer zakonodaja izrecno ne določa uporabe delovnopravnih pravil za članstvo v delavskih zadrugah, pa morata teorija in praksa na podlagi splošnih kriterijev delovnega razmerja ugotavljati, ali in v kolikšnem obsegu je treba poleg korporacijskopravnih predpisov uporabiti delovnopravne. Takšen pristop je značilen za nemško ureditev, v kateri sta praksa in teorija poleg prvotno skrajnih razvili tudi izrazito kompromisna stališča, ki glede na stopnjo (ne)podrejenosti člana delavca zagovarjajo ali izključitev uporabe ali pa stopnjevano uporabo delovnopravnih pravil.

### LITERATURA

1. Decreto-Lei n 309/81, de 16 de Novembro. (1981). Regime Jurídico das Cooperativas de Produção Operária. Diário da República, n. 264/1981.
2. Genossenschaftsgesetz. (2006). BGBl. I S. 2230.
3. ILO (2006). The employment relationship. Geneva: International Labour Office.
4. ILO (International Labour Organisation) (2002). R193 - Promotion of Cooperatives Recommendation, 2002 (No. 193). Geneva: International Labour Office.
5. Krause, R. (2002). Mitarbeit in Unternehmen: Tätigkeitsverhältnisse im Spannungsfeld von Gesellschafts-, Dienstvertrags- und Arbeitsrecht. Tübingen: Mohr Siebeck.

6. Legge 3 aprile 2001, n. 142. (2001). Revisione della legislazione in materia cooperativistica, con particolare riferimento alla posizione del socio lavoratore. Gazzetta Ufficiale n. 94 del 23 aprile 2001.
7. Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas. (1999). BOE núm. 170 de 17 de julio de 1999.
8. Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production. (1978). JORF du 20 juillet 1978 page 2878.
9. Scheibner, U. in Schleinig, L. (2013). Der genetische Code der Mitgliedschaft in einer Produktivgenossenschaft im Spannungsfeld zwischen Gesellschafts-, Arbeits- und Sozialrecht. Spletna stran: <http://www.zdk-hamburg.de/documents/ScheibnerSchleinigDergenetscheCoded.Mitgliedschaft.d-205.pdf> [Citirano 1. 3. 2013].
10. Schulte, G. (2011). Genossenschaftsgesetz. Gesetz, betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. V: Lang, J. in Weidmüller, L. (ur.). Mit Erläuterungen zum Umwandlungsgesetz. Kommentar. Berlin: De Gruyter, str. 13 in 67.
11. Tribunal da Relação do Porto. (2012). N° 378/09.0TTVLG.P1, 27 de Fevereiro de 2012, Manuel Joaquim Ferreira da Costacórdão.
12. Zákon č. 262/2006 Sb. (2006). Zákoník práce.
13. Zákon č. 513/1991 Sb. (1991). Obchodní zákoník.
14. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) (2002). Uradni list RS, št. 42/2002, 103/2007.
15. Zakon o zadrugah (ZZad) (2009). Uradni list RS, št. 97/2009 (UPB2).

## Model upravljanja procesom reinženjeringa

UDK 005.7:004

KLJUČNE REČI: reinženjering, informacione tehnologije, doba znanja

POVZETEK - Porastom značaja »ekonomije znanja« koja transformiše moderno društvo, akcentat se u savremenim poslovnim organizacijama stavlja na primenu informacionih tehnologija radi organizovanja fleksibilnog načina proizvodnje. Na taj način dolazi do radikalnog zaokreta od industrijskog modela poslovanja ka poslovanju zasnovanom na informacionim tehnologijama i znanju, uz holistički pristup. Kapital se ulaže u neopipljive resurse, a na zaposlene kao nosioce znanja se ne gleda kao na trošak već kao na resurs koji treba da se razvija kroz kulturu učeće organizacije. Ova promena je rezultat povećane upotrebe informacionih tehnologija ali i uvođenja novih intelektualnih tehnologija u proces proizvodnje. Ovako složen proces transformacije proizvodnje koji za posledicu ima podizanje produktivnosti je poznat u literaturi pod pojmom reinženjering. Cilj ovog rada je da se objasni suština pojave reinženjeringa, da se afirmiše pristup transformacije proizvodnje i društva iz industrijske u društvo zasnovano na znanju uz pomoć reinženjeringa. Na taj način pojam »tehnološki« menja svojstvo iz mehaničke u intelektualnu kroz upravljanje i rukovođenje i uz pomoć IT-a.

UDC 005.7:004

KEY WORDS: reengineering, information technology, knowledge era

ABSTRACT - With the rising importance of "knowledge economy", which transforms a modern society, the emphasis in modern business organisations is put on the application of information technologies in order to organise flexible ways of production. For that reason, there is a radical turn from the industrial model of managing business to a business based on information technologies and knowledge using a holistic approach. The capital is invested in intangible resources, taking into account that employees as the carriers of knowledge are not considered the cost but the resource that should develop through the culture of a learning organisation. This change is the result of increased use of information technologies and bringing in new intellectual technologies in the process of production. Such a complex transformation process of production, which has the effect of raising productivity, is known in literature as reengineering. The purpose of this work is to explain the essence of reengineering, affirm the approach of transforming production and society from industrial to a society based on knowledge with the help of reengineering. Thus, the term "technological" changes its feature from mechanical into intellectual through management and leadership, with the help of IT.

### 1 Uvod

U savremenim organizacijama došlo je do krupnih promena u načinu poslovanja. Upravljanje poslovnim procesima se danas odvija mnogo brže, efikasnije i zasnovano je na informacionim tehnologijama i timskom radu. Međutim, često se govori i o važnostima ljudi, njihovim sposobnostima, znanjima i veštinama za uspešno poslovanje u svetlu novih organizacionih i tehnoloških koncepata. Pominje se i »organizacija koja uči« kao novi obrazac ponašanja koji predstavlja veliku globalnu promenu u tradicionalnoj kulturi menadžmenta. Uopšteno govoreći, bavljenje ljudskim resursima poslednjih deset godina je znatno evoluiralo. Na početku prošlog veka prevladavala je važnost tehnologije i apsolutne nezainteresovanosti za ljudske potrebe i specifičnosti. Danas je sigurno da se proizvodnost, globalizacija, konkurentnost i promene ne mogu realizovati bez preciznog, sveobuhvatnog poznavanja ljudskih resursa. Zaposleni nije više marginalni organizacioni resurs već značajni izvor nove vrednosti. Promene postaju bitan faktor od kojig zavisi poslovna strategija, uspeh na tržištu i dugoročni razvoj. Upravljanje tim promenama i prilagođavanje istim se nameće kao imperativ ukoliko organizacija želi da posluje uspešno. Organizacije koje će ostvariti vrhunske performanse u svojim proizvodima i uslugama su one koje su otkrile kako otvoriti put idejama i sposobnostima ljudi na svim organizacionim nivoima. Stoga, zaposleni kao značajan resurs svake organizacije u savremenim organizacijama dobijaju sve više na značaju i sve više se ulaže u njihov razvoj. Sa druge strane, neophodno je i korišćenje informacionih tehnologija softvera i Interneta ukoliko se želi prilagoditi sve zahtevnijim potrebama potrošača. Poslovi se sve češće obavljaju virtuelno bez direktnog kontakta između zaposlenih dve organizacije. Potrošač je u centru pažnje jer je konkurencija

sve oštija. Na njegove zahteve treba odgovoriti u što kraćem roku da bi se ostvario veći uspeh na tržištu. Zadatak menadžmenta je i proučavanje zaposlenih i njihove kulture kao i brže i bolje prilagođavanje promenama, evoluciji novih kreativnih ideja u načinu poslovanja, ali i globalnim trendovima. Gore navedene fundamentalne promene u poslovnim procesima imaju implikacije ne samo na poslovni proces već na celu organizaciju. Kad se proces redizajnira, posao evoluirao od usko orijentisanog zadatka u multidimenzionalni. Zaposleni koji su pre izvršavali naredbe, sada imaju mogućnost donošenja odluka. Funkcionalni delovi gube svoj smisao. Menadžeri se ne ponašaju više kao glavni rukovodioci već kao instruktori. Zaposleni se sve više orijentišu potrebama kupaca, a manje prema potrebama poslodavaca. Stavovi i vrednosti se menjaju kao odgovor na nove zahteve i podsticaje. Praktično se menjaju svi aspekti organizacije. Ovaj fenomen se u literaturi naziva reinženjering poslovnih procesa i čini iskorak napred u modernizovanju savremenog poslovanja.

Cilj ovog rada jeste da se ukaže na značaj prelaska sa tradicionalnog načina poslovanja na savremeni (inovativni) uz pomoć reinženjeringa, ali isto tako da se uz pomoć dijamanta poslovnog sistema stavi akcenat na mnogobrojne, međusobno zavisne promene, do kojih dolazi unutar organizacije primenom koncepta reinženjeringa. To se pre svega odnosi na negovanje organizacije koja uči bazirane na razmeni znanja između zaposlenih. Razvijanje i diseminaciju znanja unutar organizacije i stvaranje njene kulture je podjednako važno kao i uvođenje informacionih tehnologija ili korišćenje savremenih visoko produktivnih proizvodnih tehnologija kao što su na primer TQM ili Kaizen. Suština reinženjeringa je upravo u povezivanju svih ovih elemenata u jedan integrisan proces koji je danas mnogo više intelektualan a manje mehanički i orijentisan je na kreiranju nove visokokvalitetne vrednosti. Uslov za stvaranje nove vrednosti jeste primena informacionih tehnologija bez kojih koncept reinženjeringa ne bi bio izvodljiv ni u jednoj organizaciji.

## **2 Komparativni prikaz tradicionalnih i inovativnih organizacija**

Ukoliko želimo da prikazemo ključne razlike između tradicionalnih i inovativnih organizacija moramo dati komparativni prikaz ključnih karakteristika i jednih i drugih organizacija. Analizom njihovih karakteristika uočava se jasna razlika u pristupu, planiranju i načinu poslovanja i može se zaključiti da inovativne organizacije imaju veću šansu da na tržištu posluju uspešnije.



*Tabela 1: Adaptirano prema razlikama između atributa tradicionalne i inovativne organizacije (Hodžić, 2006)*

<i>Atributi</i>	<i>Tradicionalna organizacija</i>	<i>Inovativna organizacija</i>
<i>Orijentacija u rešavanju upravljačkih problema</i>	Interna Kratkoročni vremenski horizonti	Eksterna Dugoročni vremenski horizonti
<i>Karakteristike aktivnosti</i>	Repetitivne i programirane Formalni opis poslova i radnih zadataka	Jedinstvene i kreativne
<i>Resursi</i>	Kadrovi sa manjim kvalifikacijama Kapitalom intezivni	Visokoobučeni profesionalci Znanjem intezivni
<i>Osnova sistema nagrađivanja</i>	Ekonomski status vezuje se za hijerarhijsku poziciju	Samopotvrđivanje Intelektualna radoznaost
<i>Stil upravljanja</i>	Na bazi formalnog autoriteta Mnogo neformalnih grupa Visok nivo konfliktnosti interesa	Participacija Decentralizacija Deregulacija
<i>Proces odlučivanja</i>	Analiza odluka uz korišćenje kvantitativnih metoda i tehnika	Intuitivni model sa ad hoc analitičkim studijama Intuicija
<i>Rizik</i>	Kontrole neizvesnosti	Koristi vidljive šanse i mogućnosti Visok nivo sklonosti riziku Tolerišu se neuspesi
<i>Osnovne ocene</i>	Formalni sistem uz korišćenje standarda i kriterijuma	Samoocenjivanje upoređivanjem
<i>Tehnologija</i>	Relativno jednostavna Pozajmljena ili preuzeta od inovativne grupe Često kopiranje	Kompleksna
<i>Koordinacija</i>	Planovima Jednosmerne direktive	Licem u lice Dvosmerna komunikacija

*Izvor: Hodžić, A. (2006). Organizaciono struktuiranje preduzeća uslovljeno njegovom razvojnom strategijom i poslovnim politikom. Doktorska disertacija. Banja Luka: Panevropski univerzitet »Apeiron« Fakultet poslovne ekonomije.*

Kao što se vidi iz tabele razlike su više nego očigledne i radikalna zaokret u načinu i shvatanju poslovanja između inovativnih i tradicionalnih organizacija je veliki. Zbog čega je došlo do zaokreta? Odgovor je jasan, pre svega zbog promene u načinu razmišljanja i shvatanja poslovanja i konstantnih promena u okruženju kojima se treba prilagoditi, ali i neophodne brzine koju zahteva moderno poslovanje. Samo inovativne organizacije fokusirane na potrebe potrošača i sklone riziku mogu uspešno da posluju. Njihov najveći kapital čine zaposleni čije znanje treba razvijati, ali isto tako i prenositi na mlađe zaposlene. Upotreba savremenih proizvodnih tehnologija se nameće kao imperativ ukoliko se želi ići u korak sa savremenim trendovima koji zahtevaju visok nivo produktivnosti i efikasnosti prilikom proizvodnje za poznatog kupca.

### **3 Na kojim postulatima počiva koncept reinženjeringa**

Reinženjering donosi radikalni dizajn poslovnog procesa da bi se dostiglo njegovo drastično poboljšanje u ceni koštanja, kvalitetu, usluzi i brzini. Na ovaj način se želi prekinuti

kontinuitet ustaljenih pravila i procedura, koje su razvijene u dužem periodu i kao takve su postale sastavni deo organizacije. Reinženjering podrazumeva redizajn kombinacije politika, pravila i procedura, koji ranije nikad nisu bili dovođeni u pitanje, prihvatani su takvi kakvi jesu duži niz godina. Menadžment organizacije mora naći odgovore na sledeća tri pitanja: kako mi to možemo raditi brže bolje i uz niže troškove?

Michael Hammer za čije ime se vezuje koncept reinženjeringa navodi sledeće principe reinženjeringa. (Milovanović, 2008)

- Organizovati poslovne procese shodno ciljevima, dizajnirati pojedinačne ili poslove odeljenja u skladu sa ciljevima, a ne jednostavno postaviti zadatke ili seriju zadataka.
- U skladu sa načinom korišćenja rezultata procesa, kreirati sam proces stvaranja tih rezultata. Primenom informacionog sistema, baziranog na upotrebi kompjutera, proces može biti redizajniran tako da ljudi koji trebaju rezultat konkretnog procesa mogu to uraditi samostalno.
- Uključiti informacioni sistem u stvarni proces koji proizvodi informacije. Ljudi ili odeljenja koja proizvode informacije mogu takođe koristiti taj proces za sebe, umesto da samo šalju sirove podatke drugima da ih interpretiraju.
- Geografski disperzovane resurse tretirati centralizovano. Sa modernim informacionim sistemom preduzeća mogu obezbediti fleksibilne usluge lokalno, zadržavajući stvarne resurse centralizovano, s ciljem bolje kordinacije.
- Povezati paralelno aktivnosti umesto integrisanja njihovih rezultata. Umesto posedovanja posebnih jedinica koje ostvaruju različite aktivnosti, koje se eventualno dešavaju zajedno, treba ih povezati tako da deluju kao integrisana celina.
- Ugraditi kontrolni mehanizam u sam poslovni proces. Kontrolne tačke postaviti tako da ljudi dok rade mogu doneti samostalnu odluku i mogu biti sami sebi kontrolori.
- Prikupiti informaciju jednom i na izvoru. Umesto da svaka jedinica razvija svoju bazu podataka i aktivnosti informatičkog procesiranja, informacije treba staviti u mrežu, tako da svi imaju pristup jedinstvenoj bazi podataka.

Na osnovu iznesenih principa reinženjeringa, može se zaključiti da u osnovi reinženjering koristi informacionu tehnologiju u cilju otklanjanja barijera među funkcijama i kreiranje sistema rada na bazi poslovnog procesa, proizvoda, odnosno rezultata uopšte, više nego na bazi funkcija ili inputa. Može se zaključiti da su temelji reinženjeringa decentralizacija parcijalnih operacija i prelazak na procesni rad, recipročna međuzavisnost i aktivnosti zasnovane na informacijama.

#### **4 Organizacioni redizajn poslovnih procesa**

Primena koncepta reinženjeringa uslovljava mnogobrojne promene u svim delovima organizacije. Promene koje se dešavaju kada organizacija redizajnira svoje poslovne procese mogu biti rizične i zahtevaju dugoročnu primenu kako bi dale adekvatne rezultate. Svaki novi poslovni proces koji se uvodi u organizaciju prolazi kroz pet faza i sve faze su međusobno povezane i zavisne: faza 1. Plan organizovanje za unapređenje (primena informacionog sistema); faza 2. Analiza redizajn poslovnog procesa; faza 3. Tok procesa; faza 4. Implementacija kontrole i korekcije; faza 5. Dalje unapređenje (stalni posao). Uspeh uvođenja poslovnog procesa u organizaciju pojednako zavisi od svake faze, dok realizacija 4 i 5 faze zavisi od dobre analize poslovnog procesa.

Neophodno je navesti promene do kojih dolazi unutar organizacije redizajnom poslovnih procesa gde svaka navedena promena prolazi kroz gore pomenutih pet faza.

- *Promena poslovnih jedinica od funkcionalnih delova do procesnih timova.* Procesni timovi zamenjuju staru strukturu podeljenu na sektore. Umesto takve strukture u kojoj su ljudi usko vezani samo uz svoj zadatak i nisu organizaciono povezani, pojavljuje se povezivanje u timove. Procesni tim čine ljudi koji rade zajedno da bi obavili jedan celovit posao - proces.
- *Promena načina izvršenja zadataka od jednostavnih do multidimenzionalnih zadataka.* Dosadašnji način poslovanja bio je takav da su zaposleni bili specijalizovani za samo jedan deo posla ili zadatka. Procesni tim funkcioniše na drugačiji način. Članovi procesnog tima dele međusobno odgovornost i to za izvođenje celog procesa, a ne samo jednog njegovog dela. S obzirom da svaki član tima neće raditi samo jedan strogo određeni posao i s obzirom na to da svi oni imaju različite veštine i sposobnosti, granice između njih se gube.
- *Promena uloge zaposlenog od kontrole do decentralizacije.* Tradicionalna organizacija zapošljava ljude od kojih se očekuje da izvršavaju zadatke u skladu sa nekim pravilima. Organizacije koje se redizajniraju ne žele zaposlene koji će slediti pravila, već one koji će kreirati svoja sopstvena pravila. Kada menadžment sastavlja tim i dodeljuje mu odgovornost za celi proces, mora mu takođe dati i slobodu donošenja odluka potrebnih za izvršenje procesa. Članovima procesnog tima je omogućeno da međusobno komuniciraju, razmišljaju i donose odluke. Reinženjering igra veoma važnu ulogu u politici zapošljavanja.
- *Promena pripreme izvršenja zadataka od edukacije do treninga.* Tradicionalna organizacija naglašava trening zaposlenog, tj. učenje obavljanja određenog posla ili nekih specifičnih situacija. Organizacije koje se redizajniraju naglašavaju obrazovanje zaposlenih ili zapošljavanje obrazovanih ljudi. Trening povećava veštine i sposobnosti i uči zaposlene kako? U fleksibilnoj i promenljivoj okolini gotovo je nemoguće zaposliti ljude koji već sve znaju, stoga stalno usavršavanje postaje imperativ u redizajniranim organizacijama.
- *Akcent je na merenju performansi od aktivnosti do rezultata.* U tradicionalnim organizacijama naknade za rad zaposlenima su relativno jasne: ljudi su plaćeni za svoje radno vreme koje provedu na poslu. U tradicionalnim operacijama, bilo u proizvodnji ili u nekoj kancelariji, posao jednog zaposlenog nema kvantitativno merljivu vrednost. Kad zaposleni izvršavaju procese, organizacije mogu izmeriti njihov rad i platiti im u skladu sa vrednostima koje su stvorili. Ta vrednost je merljiva, jer u redizajniranim poslovnim procesima timovi kreiraju proizvode i usluge koji imaju stvarnu vrednost. Reinženjering, takođe usmerava organizacije da ponovo analiziraju neke osnovne pretpostavke o naknadama. U organizacijama koje se redizajniraju doprinos i rad su glavna baza za platu zaposlenog.
- *Promena uloge menadžera od rukovodioca do trenera.* Procesnim timovima koji su sastavljeni od jedne ili više osoba nisu potrebni rukovodioci. Njima su potrebni treneri. Timovi traže od trenera savete, a treneri pomažu timovima da reše probleme. Ne učestvuju lično u poslu, ali su dovoljno prisutni da im mogu priskočiti u pomoć. Tradicionalni rukovodioci su uglavnom kreirali i dodeljivali poslove. Timovi to sada rade sami za sebe. Menadžeri u redizajniranim organizacijama moraju imati jake interpersonalne veštine i moraju podsticati zaposlene na uspeh. Oni postaju mentori koji su tu da bi osigurali sirovine, odgovarali na pitanja i dugoročno se brinuli za napredovanje u karijeri zaposlenih.
- *Promena organizacione strukture od hijerarhijske do horizontalne.* U tradicionalnoj organizaciji organizaciona struktura je veoma važna jer je ona mehanizam kojim se

rešavaju mnoga važna pitanja. Osnovna jedinica u tradicionalnoj organizaciji je funkcionalni sektor, odnosno grupa ljudi koji rade slične zadatke. U organizaciji koja se redizajnira poslovanje je organizovano u procesima koje izvode timovi. Linija komunikacije je drugačija, jer ljudi komuniciraju međusobno kako žele. Kontrola je ostavljena ljudima pri izvođenju procesa.

Redizajniranje poslovnih procesa organizacije praktično menja sve u organizaciji, jer se svi aspekti vezuju zajedno. Zovemo ih četiri tačke dijamanta poslovnog sistema. Glavna tačka na dijamantu su poslovni procesi organizacije tj. način na koji posao treba biti obavljen; druga tačka su poslovi i struktura; treća menadžment i sistemi vrednovanja i četvrta je kultura firme tj. vrednosti i verovanja zaposlenog.

Ključno je povezivanje sve četiri tačke dijamanta. Glavna tačka dijamanta poslovnog sistema procesi određuje drugu tačku poslovi i struktura. Priroda posla određuje i načine na koje će ljudi biti grupisani i organizovani. Odvojeni procesi u tradicionalnim organizacijama vode usko specijalizovanim poslovima i organizaciji baziranoj na funkcionalnim delovima. Integrisani procesi daju prednost multidimenzionalnom načinu izvršenja zadataka i organizovanju u procesne timove. Poslovi i struktura koji proizilaze iz dizajna procesa vode do treće tačke dijamanta - menadžment i sistemi vrednovanja koji organizacija mora imati. Zasluge na poslu zavise od uzajamnog odnosa između uloženog napora i nagrade na radu koje ulaze u sistem vrednovanja. (Simić, 2012) Menadžment i sistemi vrednovanja (kako su zaposleni plaćeni, način na koji se vrednuje njihov rad, i td.) vodi do četvrte tačke dijamanta - vrednosti i verovanja. Tu se misli na pitanja i preokupacije koje ljudi u organizaciji smatraju važnima i na koje obraćaju pažnju. Vrednosti i verovanja u jednoj organizaciji moraju podržavati performanse dizajna procesa.

Dakle, nije dovoljno redizajnirati sam proces. Sve četiri tačke dijamanta poslovnog sistema moraju se uklapati zajedno ili će organizacija biti oštećena i deformisana. Činjenica je da svaka organizacija, pa čak i ona sa tradicionalnom organizacijom, ima poslovni dijamant, ali je pitanje kako i u kojoj meri su ove četiri tačke dijamanta povezane.

## 5 Zaključak

Posledica primene reinženjeringa jeste da organizacije u 21. veku moraju biti fleksibilnije sa što manje formalizma. Globalna konkurencija stvara veći pritisak na njih da ostvare bolji rezultat. Na osnovu svega izloženog u radu neophodno se osvrnuti na nove poslovne paradigme koje su se razvile primenom koncepta reinženjeringa.

- Organizacije uvode poslovne politike i prakse visokih performansi. Tu spadaju sistemi menadžmenta (kao što su »just in time metodi proizvodnje«) zasnovani na proizvodnji bez zaliha za poznatog kupca. Kvalitet proizvoda se povećava uz smanjenje vremena potrebnog za proizvodnju. Kod ovakvih proizvodnih tehnologija proizvodni proces je više intelektualni a manje mehanički.
- Fleksibilni radni zadaci i timski rad podrazumeva da se radni zadaci menjaju iz časa u čas iz dana u dan. Ravnija organizaciona struktura znači da menadžeri kontrolišu više različitih poslova, što podrazumeva da su zaposleni samostalniji i da stoga imaju veći obim posla. Poslodavci žele i traže od svojih zaposlenih da shvate da su njihova radna mesta šira i promnljivija nego što su bila ranije.
- Stvaranje preduslova za formiranje virtuelnih organizacija ili modularnih korporacija koje odlikuje fleksibilna organizaciona struktura primerena slobodnom tržištu bez vertikalne koordinacije. Organizacija zadržava ključne aktivnosti kod sebe, a ostale

aktivnosti kao što su na primer prodaja, knjigovodstvo ili proizvodnja poveravaju drugim organizacijama. U mnogim slučajevima nove odvojene organizacije su elektronski povezane radi koordinacije. Organizacija koordinira aktivnosti koje se dešavaju u drugim organizacijama i profitira na delatnosti savršene organizacije i koordinacije sa malim brojem zaposlenih (outsourcing).

- Savremene organizacije moraju biti otvorene za inovacije i usmerene prema potrošačima kako bi oni bili što zadovoljniji uslugama i proizvodima. Savremene organizacije su sve više organizacije koje uče gde ljudi konstantno šire svoje kreativne kapacitete prema rezultatima koje zaista žele postići, gde se podržava novi način razmišljanja, gde se slobodno postavljaju zajednički ciljevi i gde zaposleni stalno uče kako da rade zajedno.
- Kao što čuveni K. E. Sveiby tvorac novog doba znanja ističe da »knowledge management pravilno upotrebljen može iskoristiti ljudske potencijale da bi se kreirali novi nevidljivi nivoi i mogućnosti« tako danas zaposleni u organizacijama sve više postaju najvažniji resurs u organizaciji čiji razvoj doprinosi i uspehu same organizacije (Ristić, 2007).
- Svakako da koncept reinženjeringa donosi brojne benefite organizaciji, ali isto tako da njegova primena i redizajn organizacije zahtevaju vreme i donose troškove i rizik. Međutim, u sve oštrijem konkurenciji tradicionalne organizacije ne mogu opstati na tržištu dok savremene (inovativne) organizacije idu u korak sa svetskim trendovima u menadžmentu i mogu brže i uspešnije odgovoriti na potrebe potrošača.

## LITERATURA

1. Hammer, M. in Champy, J. (2004). Reinženjering tvrtke. Zagreb: Mate d.o.o..
2. Hodžić, A. (2006). Organizaciono struktuiranje preduzeća uslovljeno njegovom razvojnom strategijom i poslovnim politikom. Doktorska disertacija. Banja Luka: Panevropski univerzitet »Apeiron« Fakultet poslovne ekonomije.
3. Milovanović, N. (2008). Reinženjering poslovnih procesa. Banja Luka: Defendologija centar za bezbednosna, sociološka i kriminološka istraživanja.
4. Ristić, D. (2007). Osnovi menadžmenta. Novi Sad: Cekom books.
5. Simić, J. (2012). Integrativni model prevencije stresa kod zaposlenih. Doktorska disertacija. Sremski Karlovci: Fakultet za menadžment.

## Pravni vidiki odgovornosti članov uprav korporacij

UDK 34:005.55:347.722

KLJUČNE BESEDE: uprava, odgovornost, zakonodaja, sodna praksa, škoda

POVZETEK - Avtorja obravnavata ureditev odgovornosti članov uprav korporacij v slovenskem pravnem redu. Poudarek je na civilni odgovornosti, ki v zadnjem času tudi pri nas postaja vse bolj aktualna. Ta je urejena na različnih mestih v Zakonu o gospodarskih družbah – ZGD-1, poleg tega pa še v nekaterih posebnih zakonih. Kdaj člani uprave prestopijo mejo, ki pomeni protipravno ravnanje, v splošni ureditvi iz 263. člena ZGD-1, ki pa velja za večino primerov, ni natančno definirano in je prepuščeno sodni praksi. Te v Sloveniji zaenkrat še ni. Avtorja predstavita predloge pravne stroke za spremembe in dopolnitve zakonodaje, ki sledijo trendom v primerljivih pravnih ureditvah in omogočajo članom uprav predvidljivejši okvir dopustnega ravnanja, hkrati pa jim zagotavljajo potreben manevrski prostor za vodstveno odločanje, ki je lahko tudi tvegano, ne da bi jim bilo treba kasneje za to odgovarjati.

UDC 34:005.55:347.722

KEY WORDS: legal liability, management board members, case law, liability for damage, change in legislation

ABSTRACT - In this paper, the authors deal with the liability regime of management board members in the Slovene legal system. The emphasis is on civil responsibility, which has lately become more and more topical in Slovenia. It is defined in different documents, such as the Companies Act ZGD-1 and in some other legal acts. When is the line crossed by members of the management board, which means unlawful conduct, is not clearly defined in the general provision of the Article 263 of the ZGD-1, which applies to most cases. It depends on the case law. Slovenia does not have it yet. The authors present the proposals of the legal profession for changes and amendments to legislation, which follow the trends in the comparable legal systems and offer the members a more predictable framework for acceptable behaviour. At the same time, they ensure the necessary room for manoeuvre for taking the managerial decisions, which can also be risky, without later being subject to complaints about responsibility.

### 1 Uvod

Člani uprav korporacij, ki prekršijo svoje dolžnosti, so za tako ravnanje odgovorni. V pravu ločimo kazensko odgovornost, odgovornost za prekršek ter odškodninsko oz. civilno odgovornost. V prispevku je podrobneje obravnavana slednja, se pravi civilna odgovornost, ki postaja v zadnjem obdobju vse bolj aktualna, saj število vloženih odškodninskih tožb skokovito narašča. K temu verjetno veliko prispeva sedanja gospodarska kriza in z njo povezani slabši poslovni rezultati, v številnih primerih celo stečaji podjetij. V takih primerih oškodovani iščejo odgovorne za povzročeno škodo. K aktualnosti vprašanja pa gotovo prispevajo tudi splošne družbene razmere, ki so v zadnjem času ustvarile ozračje, ki je manj naklonjeno podjetništvu in podjetnikom in je zato še posebej kritično do ravnanja uprav gospodarskih družb (Dolenc, 2010, str. 117). Kot lahko razberemo iz javnih medijev, se vsaj v primeru večjih družb vlaganje odškodninskih tožb napoveduje zaradi ugotovitev posebnih revizij, katerih »naročnik« je skupščina. Skupščina nato pogosto tudi odloča o uveljavljanju odškodninskih zahtevkov, praviloma proti bivšim članom uprave, nadzornega sveta ali upravnega odbora. Res je, da je posebna revizija v funkcionalni zvezi z uveljavljanjem odškodninskih zahtevkov, vendar pa pot do odgovornosti ni tako enostavna. Čeprav je družbi, zaradi ravnanja članov organov vodenja in nadzora, nastala škoda, to še ne pomeni, da so zanjo odgovorni. Odgovornost po ZGD-1 namreč ni zamišljena kot odgovornost za uspeh, ampak kot odgovornost zaradi kršitve dolžnosti (Bratina, 2003, str. 95). Da odškodninska odgovornost članov organov vodenja ali nadzora ni objektivna, kot to trdi del naše pravne teorije (Plavšak, 2000), ampak krivdna odgovornost, je popolnoma pravilno poudarilo tudi naše vrhovno sodišče v zadevi z opr. št. II Ips 166/2003 z dne 3. 7. 2003. Ali so v konkretnem primeru dolžnosti kršene, mora na koncu presoditi sodišče, ki pa mora upoštevati, da imajo lahko preostre zahteve glede dolžnega ravnanja tudi negativne učinke, tako za delničarje kot za gospodarstvo nasploh.

## **2 Ureditev odgovornosti v korporacijski in drugih zakonodajah**

Odškodninska odgovornost članov uprave delniške družbe (d. d.) je v Zakonu o gospodarskih družbah – ZGD-1 posebej urejena. Osrednje mesto zaseda ureditev iz 263. člena, ki se sicer uporablja za člane uprave, za člane nadzornega sveta, upravnega obora in izvršne direktorje v d. d., pa tudi za poslovodjo in člane nadzornega sveta v d. o. o. (šesti odstavek 515. člena in 514. člen). Ureditev je kogentna in je niti s statutom niti s pogodbo o opravljanju funkcije (t. i. managersko pogodbo) ni dovoljeno spreminjati. V prvem odstavku 263. člena ZGD-1 je predvideno ravnanje, ki v pravno-teoretičnem smislu zajema dolžnost skrbnega ravnanja in dolžnost zvestobe oz. lojalnosti. V drugem odstavku istega člena je odškodninska odgovornost članov organov vodenja in nadzora opredeljena kot notranja odgovornost, to je odgovornost nasproti družbi, hkrati je vzpostavljena lastna pravna podlaga odškodninskih zahtevkov. Tretji odstavek istega člena se ukvarja z razlogi za izključitev odškodninske odgovornosti in določa pogoje, pod katerimi se lahko družba odreče zahtevku oz. ga pobota (ali se v zvezi z njim poravna). V četrtem odstavku 263. člena ZGD-1 pa je določeno, da lahko odškodninski zahtevek, ki ga ima družba, uveljavljajo tudi upniki družbe, če jih družba ne more poplačati.

Ta splošni pravni režim se načeloma uporablja za vse primere kršitev dolžnosti članov organov vodenja ali nadzora, če zaradi njih nastane škoda. V določenih primerih pa ZGD-1 od te splošne ureditve odstopa in uveljavlja nekatera posebna pravila. Najpomembnejši takšni primeri so odgovornost zaradi vpliva tretjih (264. člen), koncernska odgovornost (543., 544., 547., 548. in prvi odstavek 559. člena) ter odgovornost članov organov vodenja ali nadzora prevzete ali prenosne družbe v postopkih materialnega statusnega preoblikovanja (594. člen). Posebne ureditve izpodrivajo splošni pravni režim predvsem na tak način, da prebijajo pravilo o odškodninski odgovornosti kot notranji odgovornosti ali pa izključujejo uporabo siceršnjih izključitvenih razlogov.

Posebne ureditve so predvidene še v nekaterih drugih zakonih. Omeniti je treba zlasti odgovornost zaradi nepravočasne vložitve predloga za začetek stečajnega postopka in zaradi kršitve dolžnosti enakega obravnavanja upnikov, ki je urejena v Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – ZFPPIPP (42. – 44. člen), ter odgovornost zaradi kršitve dolžnosti v zvezi z zagotavljanjem transparentnosti poslovanja, ki je urejena v Zakonu o trgu finančnih instrumentov – ZTFI (58. in 115. člen).

## **3 Dolžnost skrbnega ravnanja (duty of care, sorgfaltspflicht)**

Uprava vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost (prvi odstavek 265. člena ZGD-1), njeni člani pa morajo pri tem ravnati s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika, kot to izhaja iz prvega odstavka 263. člena ZGD-1. V skladu z večinskim stališčem v pravni teoriji (Hüffer, 2006, stran 481) ima ta določba dvojni pomen: po eni strani določa merilo za presojo krivde, po drugi strani pa v obliki generalne klavzule opisuje objektivno dolžnost ravnanja. Iz te generalne klavzule nato sodna praksa in pravna teorija izpeljujeta številne konkretne dolžnosti ravnanja članov uprave, glede na okoliščine posameznega primera, če niso kot take določene že z zakonom, statutom ali pogodbo o opravljanju funkcije.

Posamično določenih dolžnosti članov uprave sicer v zakonu ne najdemo prav veliko. Tak primer je denimo dolžnost pripravljanja in izvrševanja sklepov skupščine (267. člen), dolžnost poročanja nadzornemu svetu (prvi odstavek 272. člena ZGD-1), dolžnost prijave

vpisa sprememb v sodni register (48. člen ZGD-1), dolžnost upravljanja s tveganji (30. člen ZFPPIPP), priprava poročila o ukrepih finančnega prestrukturiranja (35. člen ZFPPIPP), predlagalna dolžnost (38. člen ZFPPIPP) itd. V primerih, ko so dolžnosti članov uprave specificirane že z zakonom in s statutom ali pogodbo o opravljanju funkcije, utemeljuje ravnanje v nasprotju z dolžno skrbnostjo kot krivdo s predpostavko odškodninske odgovornosti. V vseh ostalih primerih, ko dolžnosti članov uprave niso določene na tak način (specificirano) in jih je treba, glede na okoliščine posameznega primera, šele izpeljati iz prvega odstavka 263. člena ZGD-1, pa ravnanje v nasprotju z dolžno skrbnostjo ni le krivdo, ampak je hkrati tudi protipravno ravnanje. Predpostavki krivde in protipravnosti se torej v teh primerih, ki pa jih je dejansko večina, prekrivata.

Ali je določeno ravnanje v skladu s standardom vestnega in poštenega gospodarstvenika, presojamo izključno na podlagi objektivnih meril (t. i. abstraktno merilo presoje). Vprašamo se, kako bi v konkretni situaciji ravnal nekdo, ki vodi podjetje primerljive velikosti, dejavnosti in tudi gospodarskega položaja, in ki ima za vodenje podjetja vse potrebno strokovno znanje in izkušnje. Dejansko znanje in izkušnje osebe, katere odgovornost presojamo, niso relevantni. Kot je pravilno poudarilo naše vrhovno sodišče v sodbi opr. št. III Ips 75/2008 se od članov uprave zahteva poostrena – profesionalna skrbnost ravnanja.

#### **4 Dolžnost zvestobe - lojalnosti (duty of loyalty, treupflicht)**

Dolžnost zvestobe (oz. lojalnosti) na splošno pomeni, da morajo biti člani posloводства (ter seveda tudi nadzornega sveta) družbi lojalni in zmeraj delovati tako, kot zahtevajo njeni interesi. V prvem odstavku 263. člena ZGD-1 je izrecno določeno, da morajo člani organov vodenja ali nadzora ravnati v dobro družbe, zato ima dolžnost zvestobe v našem pravu neposredno zakonsko podlago. Poseben izraz dolžnosti zvestobe sta prepoved konkurence in dolžnost varovanja poslovne skrivnosti, ki sta pri nas z zakonom še posebej urejeni (39.–42. člen ZGD-1), pa tudi prepoved trgovanja na podlagi notranjih informacij iz 382. člena ZTFI.

Dolžnost zvestobe ima sicer dve dimenziji, ki pa se deloma prekrivata. Prva je prepoved pridobivanja posebnih koristi: člani uprave, nadzornega sveta ali upravnega odbora in izvršni direktorji ne smejo izrabljati svoje funkcije za doseganje lastnih koristi ali koristi kogar koli drugega, katerega interesi so lahko v nasprotju z interesi družbe. Tipični primeri so izraba poslovnih priložnosti družbe, prejemanje podkupnin in pa že omenjena oblika zlorabe trga finančnih instrumentov, tj. trgovanje na podlagi notranjih informacij.

Druga dimenzija dolžnosti zvestobe pa se nanaša na preprečevanje in obvladovanje konflikta interesov, v katerem se lahko znajde član posloводства ali organa nadzora. V zvezi s tem kot izhodišče velja, da imajo v primeru takšnega konflikta interesi družbe v vseh ozirih prednost pred lastnimi interesi. V ZGD-1 so temu že od prej namenjene določbe o prenosu zastopniških pooblastil na nadzorni svet oziroma na njegovega predsednika, če gre za pravno razmerje med družbo in člani uprave (283. člen ZGD-1), določbe o odobritvi posojila (261. člen ZGD-1) ter prepoved konkurence (41. člen ZGD-1). S tem vprašanjem se podrobno ukvarja tudi Kodeks upravljanja javnih delniških družb, z dne 8. 12. 2009. Z novelo ZGD-1D in nato še z novelo ZGD-1G pa je bilo reševanje tega problema pri nas še dodatno zakonsko regulirano (glej 38.a člen). Izpostaviti je treba zlasti dolžnost soglasja k določenim pravnim poslom, pri katerih obstaja konflikt interesov in ničnost pravnega posla, če takšno soglasje bodisi organa nadzora bodisi skupščine ni dano. Glede na našo temo je zanimiv tudi osmi odstavek, po katerem odškodninska odgovornost ni izključena, čeprav je skupščina dala soglasje k pravnemu poslu.



## 5 Pravilo podjetniške (poslovne) presoje (business judgment rule)

Ključno vprašanje v zvezi z odškodninsko odgovornostjo članov organov kapitalske družbe je prav gotovo vprašanje razmejitve med napačno odločitvijo in kršitvijo dolžne skrbnosti. Vsaka podjetniška odločitev, ki se izkaže za škodljivo, namreč ne more pomeniti ravnanja v nasprotju z zahtevanim standardom skrbnosti. Upoštevati je treba, da podjetniške odločitve ne prinašajo samo možnosti za uspeh, ampak je z njimi zmeraj povezana tudi določena stopnja tveganja. Iz narave podjetniške dejavnosti torej izhaja, da se sprejemajo tudi poslovno tvegane odločitve, ki pa lahko prinesejo družbi izgubo. Zato se od uprave ne pričakuje le, da išče poslovne priložnosti za družbo, ampak da si na koncu tudi upa sprejeti tveganje. Če bi jo obremenili z odgovornostjo za vsako škodo, ki s tem nastane, bi se izogibala tveganim odločitvam, kar bi imelo ne le negativne narodno-gospodarske učinke, ampak bi bilo tudi v nasprotju z interesi delničarjev (Podgorelec, 2010, str. 981). Ti si seveda ne želijo menedžerjev, ki si ne upajo tvegati, saj jim to zmanjšuje možnosti za maksimiziranje dobička.

Ko sodišče presoja neko poslovno odločitev, jo vedno presoja *ex post*, ko so torej že znana dejstva, ki so nastopila kasneje, vključno z nastankom škode. Sodišče torej presoja, ko je rezultat ravnanja uprave že gotov, medtem ko se mora ta odločati, ko so njeni dejanski učinki še negotovi. Tudi sodišče mora načeloma presojati *ex ante*, vendar pa to ni zmeraj lahka naloga, tako da lahko rezultat podjetniške odločitve, ki je sodišču že znan, pomembno vpliva na presojo kvalitete odločanja (Fleischer, 2004, str. 686). Zato lahko sodišče, ko presoja, kako bi uprava morala ravnati v konkretnem primeru, da bi bilo to v skladu z zahtevano profesionalno skrbnostjo, postavi prestroge zahteve, ki lahko dejansko vodijo k odgovornosti za uspeh, kar seveda ni namen pravil o odškodninski odgovornosti uprave. V delniški družbi nosijo breme podjetniškega tveganja delničarji, ki investirajo svoja sredstva, od česar po drugi strani pričakujejo tudi koristi. Gre navsezadnje za splošno uveljavljeni princip: breme ekonomskega tveganja podjetniške dejavnosti zmeraj nosi »gospodar posla« (lastnik) in ne njegov »zastopnik«, čeprav je slednji »oborožen« z vsemi pooblastili »lastnika«.

Upoštevati je treba tudi posebnosti podjetniškega odločanja. Uprava deluje v negotovem okolju. Možnost popolnoma racionalnega odločanja, pri katerem bi bilo vse, kar je povezano z okoljem, znano do popolnosti, je prej izjema kot pravilo. Zato ekonomska teorija, ki se pri tem sklicuje na Herberta Simona, Nobelovega nagrajenca s področja organizacijskih znanosti, govori o omejeni racionalnosti, ki je torej značilna za večino odločitev (Vila in Kovač, 1997, str. 202). To pomeni, da se odloča na podlagi omejenega znanja. Govoriti je mogoče le o racionalnem procesu pripravljavanja odločitve, ki pa ne zagotavlja, da bo odločitev dosegla ugoden končni rezultat. Ali je bila racionalna, ali jo je bilo sploh treba sprejeti, je mogoče ugotoviti šele kasneje, ko so izpeljane vse akcije in ko je odločitev realizirana. Niso redki primeri, da so se pomembne poslovne odločitve po nekaj letih pokazale kot porazne, z visokimi izgubami, vendar so bile ob sprejetju videti zelo razumne. Ker je racionalnost omejena, tudi odločitve ne morejo biti optimalne, ampak ostajajo le zadovoljive.

Zato se je tako v anglo-amerškem (Bohinc in Bratina, 2005, str. 243) kot v kontinentalnem pravu uveljavilo pravilo podjetniške presoje (Business Judgment Rule), po katerem uprava ne odgovarja za vsako napačno odločitev, ki povzroči škodo družbi, ampak ji mora vedno ostati določen del proste presoje (»safe harbour«), znotraj katerega lahko sprejema tudi tvegane odločitve, ne da bi bila kasneje odgovorna zaradi kršitve dolžnosti. Pravilo tako

poskrbi, da negativni rezultat podjetniške določitve ne terja odškodninske odgovornosti članov uprave, če so izpolnjene določene predpostavke. S temje namreč protipravnost izključena – član uprave, ki ravna v dovoljenih mejah proste presoje (nem. Handlungsspielraum), ravna v skladu z dolžno skrbnostjo.

Pravilo se je večinoma razvilo v sodni praksi in le v redkih primerih je še posebej uzakonjeno. Tak primer je npr. Nemčija, kjer je bil z reformo delniškega prava v letu 2005 - UMAG dopolnjen prvi odstavek § 93 AktG, ki ureja dolžno skrbnost članov uprave. Tako je sedaj v zakonu izrecno določeno, da član uprave ni kršil svojih dolžnosti, če je pri sprejemu podjetniške odločitve smel razumno domnevati, da na podlagi primernih informacij ravna v dobro družbe. (»Eine Pflichtverletzung liegt nicht vor, wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung vernünftigerweise annehmen durfte auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln«).

Po zgledu nemškega AktG je bilo pravilo podjetniške presoje uzakonjeno tudi v hrvaškem pravu – Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o trgovinskih družbah – ZTD je stopil v veljavo 1. maja 2010 (Narodne Novine 137/09). Tako je sedaj v prvem odstavku 252. člena ZTD določeno: »Članovi uprave moraju voditi poslove društva s pozornostjo urednog i savjesnog gospodarstvenika in čuvati poslovnu tajnu društva. Član uprave ne postupa protivno obvezi o načinu vođenja poslova društva ako pri donošenju poduzetničke odluke smije na temelju primjerenih informacija razumno predpostaviti da djeluje za dobrobit društva.«

Tako po nemškem kot po hrvaškem zakonu se obravnavano pravilo uporablja tudi za nadzorni svet in d. o. o. (Kocbek in sod., 2010, str. 235; Prelič in sod., 2009, str. 355).

Privilegij svobodne presoje se nanaša le na podjetniške odločitve, pri katerih uprava svobodno ravna tako ali drugače. To vključuje tudi možnost, da določenega ukrepa sploh ne sprejme, čeprav bi ga lahko (Lutter, 2007, str. 843). Uprava ima torej na razpolago različne možnosti ravnanja, med katerimi lahko prosto izbira, vključno z opustitvijo. Zato ne gre za podjetniško odločitev, če zakon, statut, pogodba o opravljanju funkcije, poslovnik ali sklep skupščine nalagajo upravi, da mora ravnati na točno določen način – t. i. pravno vezane odločitve. Ker uprava ne more izbirati, ampak mora ravnati natančno tako, kot je določeno, nima možnosti svobodne presoje. Podjetniška odločitev je torej zavestna izbira med dvema ali več alternativami, ki so dejansko možne in tudi pravno dopustne. Le pri takih odločitvah se lahko uprava sklicuje na privilegij svobodne presoje. Načeloma gre za odločitve, katerih dejanske posledice so nepredvidljive (t. i. »prognostični značaj« odločitve), vendar pa to ni nujno. Nadaljnja konkretizacija je odvisna od primera do primera.

Poleg podjetniške narave odločitve morajo biti izpolnjene še naslednje predpostavke za sklicevanje na obravnavano pravilo: pri upravi ni bilo konflikta interesov, njeno ravnanje je bilo usmerjeno izključno k interesom podjetja in je temeljilo na primernih informacijah. Prva in druga predpostavka sta dejansko zelo tesno povezani, saj uprava, ki je obremenjena s konfliktom interesov, težko deluje zgolj v interesu podjetja. Ob tem pa se, z ozirom na vse tri prej omenjene predpostavke, zahteva še četrta, to je dobrovernost uprave (Hüffer, 2006, str. 485). Pri tem ni dovolj, da je uprava le »subjektivno verjela« v ravnanje na podlagi ustreznih informacij in v dobro družbe, ampak se mora ta njena »vera« tudi po objektivni presoji izkazati kot razumna. Navedene predpostavke je uveljavila ameriška sodna praksa, izhajajo pa tudi iz nemškega AktG (prvi odstavek § 93), ene bolj, druge manj izrazito. Če so vse našteje predpostavke v konkretnem primeru izpolnjene, odpade protipravnost in s tem

tudi odškodninska odgovornost uprave. Člani uprave, ki ravnajo v okviru dovoljene proste podjetniške presoje, ravnajo v skladu s svojimi dolžnostmi. Bistvena razlika med ameriškim in nemškim pravom je glede dokaznega bremena. Medtem ko ameriški Business Judgment Rule ustvarja domnevo ravnanja v skladu s predpisanimi dolžnostmi, ki jo mora izpodbiti tisti, ki uveljavlja kršitve dolžnosti, pa po nemškem pravu velja, da mora obstoj predpostavk dokazati uprava.

Pravna stroka predlaga, da se tudi v Sloveniji zakonsko uveljavi Business Judgment Rule, in sicer z njegovo vključitvijo v prvi odstavek 263. člena ZGD-1, ki določa dolžno ravnanje članov organov vodenja ali nadzora kot razlog za izključitev protipravnosti. Naše vrhovno sodišče je sicer že naredilo pomemben korak, ko je v zadevi pod opr. št. III Ips 75/2008, z dne 21. 12. 2010, zapisalo: »Revizijsko sodišče pri odločanju v tej zadevi ni prezrlo – tudi primerjalno uveljavljenega – stališča, da bi pretirano stroge zahteve do članov uprave lahko predstavljale hladno prho za potrebno podjetnost, ki je nujno zvezana tudi s tveganji. Vendar je v tem primeru treba upoštevati, da ni šlo za poslovno odločitev, ki bi se pozneje izkazala za zgrešeno, ampak za opustitev dolžne skrbnosti, ki je imela povsem jasne in predvidljive posledice.« Vrhovno sodišče je torej »odprlo vrata«, ni pa še preciziralo predpostavk za uporabo pravila. Do takrat bo verjetno preteklo še nekaj časa, z uzakonitvijo pa bi sodišča vseh stopenj že sedaj dobila nekoliko določnejši okvir za sojenje, ki upošteva vse tri »sporne« vidike: poslovno tveganje, t. i. problem Hindsight Bias in specifičnost menedžerskega odločanja.

Pomembno pa bi bilo tudi za poslovno prakso, saj bi na tak način dobili člani organov vodenja ali nadzora nekoliko jasnejšo podlago za oceno tveganja lastne odgovornosti. Nevarnost, da bi uzakonitev pravila delovala na sodno prakso preveč omejujoče, je zaradi še zmeraj visoke stopnje abstraktnosti predlagane zakonske dikcije tako rekoč nevtralizirana. Zato pravna stroka predlaga, da se – po zgledu na nemško pravo - v prvem odstavku 263. člena ZGD-1 doda nov stavek, ki določa, da ne gre za kršitve dolžnosti, če je član organa vodenja ali nadzora pri sprejemanju podjetniške odločitve smel razumno domnevati, da ravna na podlagi primernih informacij in v dobro družbe.

Kot kršitev dolžnosti je mišljena le dolžnost skrbnega ravnanja, torej dolžnost ravnanja v skladu s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika, ne pa tudi dolžnost zvestobe oz. lojalnosti družbi. Tako v anglo-ameriškem kot nemškem pravu je nesporno, da je duty of loyalty izključena oziroma da se v primeru kršitve te dolžnosti ni mogoče sklicevati na prosto presojo.

## **6 Zaključek**

Očitno je, da postaja odškodninska odgovornost članov uprave tudi pri nas vse bolj aktualna tema. Zato število tovrstnih sporov, s katerimi sodišča doslej niso imela kakšnih večjih izkušenj, narašča in pričakujemo lahko, da bo naraščalo tudi v prihodnje. Pomembno je, da se tudi pri nas razvije sodna praksa, ki bo po eni strani z odškodninsko odgovornostjo sankcionirala preveč lahkomišelnost ali celo dolžno ravnanje članov uprave, pa seveda tudi članov nadzornih organov, po drugi strani pa ne bo tako stroga, da bi jim jemala potreben pogum za opravljanje funkcije. Zato je smiselno, da se tudi pri nas uzakoni Business Judgment Rule.

## LITERATURA

1. Bohinc, R. in Bratina, B. (2005). Upravljanje korporacij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
2. Bratina, B. (2003). Odgovornost članov uprave v korporacijskem pravu. Pravniki 3-4.
3. Dolenc, M. (2010). Odgovornost uprave gospodarske družbe za škodo, povzročeno družbi. Pravni letopis 2010.
4. Fleischer, H. (2004). Die »Business Judgment Rule«: Vom Richterrecht zur Kodifizierung, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 15.
5. Hüffer, U. (2006). Aktiengesetz. 7. izd. München: Verlag C. H. Beck.
6. Kocbek, M., Ivanjko Š., Bratina B. in Podgorelec P. (2010). Nadzorni sveti in upravni odbori. Ljubljana: GV Založba.
7. Lutter, M. (2007). Die Business Judgment Rule und ihre praktische Anwendung, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 18.
8. Plavšak, N. (2000). Obveznost in odgovornost članov uprave in nadzornega sveta. Podjetje in delo, št. 2.
9. Podgorelec, P. (2010). Splošna odškodninska odgovornost članov organov vodenja ali nadzora delniške družbe po ZGD-1. Podjetje in delo, št. 6-7.
10. Prelič, S. et al. (2009). Družba z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: GV Založba.
11. Vila, A. in Kovač, J (1997). Osnove organizacije in managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija.

## E-trgovina u EU

UDK 004.738.5:339:061.1EU

**KLJUČNE REČI:** e-trgovina, online prodaja, prekogranična trgovina, pravni okvir, Evropska unija  
**POVZETEK** - Svaka nova epoha poslovanja zahteva nove strategije i načine poslovanja. Brz razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT), posebno interneta, tokom poslednje dve decenije promenio je mnoge aspekte života ljudi, uključujući i to gde i kako kupuju proizvode i usluge. Online kupovina i prodaja je brzo postala značajna delatnost širom sveta, uključujući i Evropsku uniju (EU). Cilj ovog rada je da razmotri aktuelne trendove u e-trgovini u EU. Uvode se definicije i koncepti i pruža pregled različitih vrsta e-trgovine, kao i njenih prednosti u odnosu na tradicionalnu trgovinu. Ključni preduslov za uspešnu e-trgovinu je postojanje sveobuhvatnog regulatornog okvira, i on je takođe detaljno obrađen u radu. Što je najvažnije, objašnjen je značaj rasta i razvoja e-trgovine unutar EU.

UDC 004.738.5:339:061.1EU

**KEY WORDS:** e-commerce, online sales, cross-border trade, legal framework, European Union  
**ABSTRACT** - Every era of business seeks new strategies and new ways of doing business. Over the last two decades, the rapid development of information and communication technologies (ICT), especially the Internet, has changed many aspects of people's lives, including where and how they buy goods and services. Buying and selling online is quickly becoming a major source of business throughout the world, including the European Union (EU). The aim of this paper is to discuss current e-commerce trends in the EU. It introduces definitions and concepts, but also provides an overview of different types of e-commerce as well as the advantages over traditional commerce. The crucial prerequisite for successful e-commerce is the existence of a comprehensive legal framework, which is also discussed in detail. Most importantly, the paper explains the importance of the growth and development of e-commerce in the EU.

### 1 Uvod

Brz razvoj interneta i informaciono-komunikacionih tehnologija uticao je i na promenu načina trgovanja. Tako se iz klasičnih trgovina ona seli online. I sve veći broj kupaca se, zbog brojnih prednosti koje e-trgovina pruža, odlučuje za kupovinu posredstvom interneta. Razvoj elektronske trgovine je od posebnog značaja za zemlje EU, koje su veoma rano prepoznale njen potencijal i potrebu da usvoje odgovarajući regulatorni okvir, koji je bitan preduslov za razvoj poslovanja u ovoj oblasti. Osim toga, EU insistira i na razvoju prekogranične e-trgovine, koja direktno podržava koncept jedinstvenog evropskog tržišta. O svim ovim temama biće detaljnije reči u nastavku rada.

### 2 Elektronska trgovina

Elektronska trgovina, ili skraćeno e-trgovina, po Turbanu i Raineru (2009, str. 168) predstavlja proces kupovine, prodaje, transfera ili razmene proizvoda, usluga ili informacija putem računarskih mreža, uključujući i internet. Iako mnogi e-trgovinu izjednačavaju sa kupovinom, odnosno prodajom preko interneta, ovo nije tačno, jer ona obuhvata i niz drugih pratećih aktivnosti (Schneider, 2011, str. 4). Često se, čak i u stručnoj literaturi, izjednačavaju i pojmovi elektronske trgovine i elektronskog poslovanja, mada je drugi znatno složeniji. Elektronsko poslovanje (ili e-poslovanje) označava nov način rada i poslovanja privrednih subjekata na mikro i makro nivou zasnovan na savremenoj računarskoj i komunikacionoj tehnologiji, i to pre svega internetu, intranetu i odgovarajućoj informacionoj infrastrukturi (Krsmanović, 2003, str. 329). Ovo je širi pojam od e-trgovine, jer uključuje prodaju i kupovinu proizvoda i usluga, a takođe se odnosi i na usluživanje, saradnju sa poslovnim partnerima i obavljanje elektronskih transakcija unutar organizacije. Elektronska trgovina može da se obavlja između različitih zainteresovanih strana, pa tako razlikujemo njene sledeće tipove (Turban, Rainer, 2009, str. 168-170):

- Kompanija kompaniji (Business-to-Business – B2B) – ovde su i kupci i prodavci poslovne organizacije.
- Kompanija potrošaču (Business-to-Consumer – B2C) – u ovom slučaju prodavac je organizacija, a potrošači su pojedinci. Ovaj rad će najviše pažnje posvetiti upravo B2C elektronskoj trgovini (pogotovo u delu u kome se diskutuju statistički podaci vezani za razvoj e-trgovine u EU).
- Potrošač potrošaču (Consumer-to-Consumer – C2C) – u ovom slučaju pojedinac prodaje proizvode i usluge drugim pojedincima.
- Kompanija zaposlenom (Business-to-Employee – B2E) – ovde kompanija interno koristi e-trgovinu da bi obezbedila usluge i informacije svojim zaposlenima.
- E-uprava (E-government) – podrazumeva korišćenje interneta uopšte, a naročito e-trgovine da bi se građanima i poslovnim partnerima obezbedile informacije i javne usluge.
- Mobilna trgovina (Mobile Commerce – M-commerce) – ovo je e-trgovina koja se odvija isključivo u bežičnom okruženju (npr. korišćenje mobilnog telefona za kupovinu na internetu).

Elektronska trgovina je zaživela, a i dalje se intenzivno razvija, zahvaljujući nizu prednosti koje pruža, od kojih će su možda najvažnije sledeće (Natvarbhai, 2012, str. 78-79):

- Eliminisanje vremenskih i prostornih ograničenja. Kupac može da izvrši kupovinu u bilo koje doba dana i noći, kada njemu najviše odgovara (nije ograničen radnim vremenom prodavnica, kao što je to slučaj kod klasične trgovine).
- Niži troškovi poslovanja. Klasična trgovina podrazumeva znatno više troškove u odnosu na e-trgovinu, jer se u slučaju elektronske trgovine eliminišu posrednici u prodaji, a većina transakcija je u potpunosti automatizovana i ne zahteva angažovanje ljudi.
- Idealna je za prodaju proizvoda namenjenih nišama. Ovi proizvodi obično imaju mali broj potencijalnih kupaca. Međutim, online prodaja pokriva znatno šire tržište, te se broj kupaca na ovaj način uvećava.
- Globalni pristup. Svako ko poseduje pristup internetu, ma gde se nalazio, posredstvom Web-a može da pristupi e-commerce sistemu.
- Brzo vreme odziva. Transakcije se posredstvom interneta mogu realizovati velikom brzinom, znatno brže nego što je to slučaj sa transakcijama u klasičnoj trgovini.

Tokom poslednjih decenija svedoci smo brzog rasta međunarodne trgovine i razvoja globalne ekonomije. Nove tehnologije, posebno internet, su od ključnog značaja za povećanje konkurencije i globalizaciju poslovanja. Elektronska trgovina podržava koncept da ceo svet predstavlja jedno veliko globalno tržište, te mnoge trgovinske kompanije prodaju proizvode/usluge i van granica svoje države. EU je odavno prepoznala značaj prekogranične e-trgovine i uvidela njen doprinos u kreiranju jedinstvenog evropskog tržišta. Na ovaj način sve kompanije, nezavisno od njihove veličine, mogu da posluju na globalnom tržištu. Mnoga mala i srednja preduzeća su u tome videla svoju šansu i iskoristile je, uspešno poslujući online i nadmećući se sa mnogo većim konkurentima.

Elektronska trgovina očigledno prevazilazi geografske i administrativne granice, i tako omogućava širenje postojećih i kreiranje novih tržišta. Međutim, ovakav oblik trgovine je nametnuo određena pitanja, koja ranije nisu bila pravno regulisana. Zato je uvođenje odgovarajućeg regulatornog okvira bitan preduslov njenog razvoja.

### 3 Regulatorni okvir razvoja e-trgovine u EU

Zemlje EU su već više od deset godina unazad pridavale poseban značaj razvoju elektronske trgovine, pa stoga imaju i razvijenu pravnu regulativu u ovoj oblasti, koja uključuje veći broj direktiva, predloga i preporuka. Tako je još 2000. godine usvojena Direktiva o elektronskoj trgovini 00/31/EC (The EU Electronic Commerce Directive 2000/31/EC), koja se može primeniti na sve oblike e-trgovine.

U ovoj direktivi je, na samom početku, prepoznat značaj e-trgovine za mala i srednja preduzeća, kao i to da će razvoj elektronske trgovine stimulisati ekonomski rast i investicije u inovacije, što će evropske kompanije činiti još konkurentnijim. Međutim, uočena je neusklađenost nacionalnih zakona u ovoj oblasti, što predstavlja prepreku slobodnoj e-trgovini na evropskom tržištu. Stoga se i ističe da direktiva treba da predstavlja jedinstveni opšti okvir kojim bi trebalo pokriti pravne aspekte e-trgovine na unutrašnjem tržištu EU. Članicama je dat rok (17. 1. 2002) do koga mogu da inkorporiraju ove odredbe u nacionalne pravne sisteme.

Pravni okvir čini i niz drugih direktiva, kao što su: Direktiva o prodaji na daljinu i ugovaranju na daljinu, Direktiva o zaštiti podataka, Direktiva o autorskom pravu, Direktiva o elektronskom potpisu itd.

Akcioni planovi eEurope 2002 i eEurope 2005 takođe podržavaju inicijativu za razvojem elektronskog poslovanja, pa i e-trgovine. 2005. godine je, odlukom Evropske komisije, osnovana i ekspertska grupa za elektronsku trgovinu (2005/752/EC).

Sledeći korak, značajan za razvoj elektronske trgovine, predstavlja saopštenje Evropske komisije o prekograničnoj B2C e-trgovini u EU (Cross-Border Business to Consumer e-Commerce in the EU), iz oktobra 2009. godine. Ono je bazirano na izveštaju o prekograničnoj e-trgovini u EU (Report on cross-border e-commerce in the EU) iz februara meseca iste godine.

U ovom saopštenju se navodi da iako je u periodu od 2006. do 2008. godine broj online kupovina porastao, to se ne odnosi na prekogranične kupovine. Svega 1/3 stanovnika EU je bila spremna da kupi proizvod/uslugu iz neke druge zemlje članice, ukoliko bi se on pokazao kao jeftiniji ili bolji. Ni na strani prodaje statistika ne ide u prilog prekograničnoj trgovini: iako je 51 % maloprodavaca već praktikovao prodaju posredstvom interneta, svega 21 % je pružao mogućnost prekogranične prodaje. Čak se ispostavilo da bi se od ukupnog broja ovakvih porudžbina svega 39 % uspešno realizovalo. Prekogranična e-trgovina nudi brojne prednosti: ona kupcu neretko omogućuje da nađe proizvod po povoljnijoj ceni, a na ovaj način kupcima se nude i proizvodi koje ne mogu pronaći na lokalnom online tržištu. Ipak, dalji razvoj prekogranične e-trgovine nailazi na prepreke, poput razlika u regulativama vezanim za zaštitu prava potrošača, ili pak nejednakih stopa poreza na dodatu vrednost. Kupci su prilično nesigurni u pogledu toga da li će pri ovakvoj kupovini nastati problemi i kako će se oni razrešiti. Zato je u nastavku ovog dokumenta navedeno niz harmonizovanih mera koje bi osigurale otklanjanje uočenih problema, te ovo saopštenje predstavlja osnovu za strategiju koja bi omogućila bolje funkcionisanje prekogranične e-trgovine.

Januara 2012. godine je usvojen Koherentan okvir za stvaranje poverenja u digitalno jedinstveno tržište za elektronsku trgovinu i pružanje usluga putem interneta (A coherent framework for building trust in the Digital Single Market for e-commerce and online

services) u kome je izložen akcioni plan za uspostavljanje jedinstvenog digitalnog tržišta, i to do kraja 2015. godine. Ovim dokumentom se definiše pet prioriteta: razvoj online proizvoda i usluga, unapređenje zaštite potrošača, razvoj pouzdanih i efikasnih sistema plaćanja i isporuke, borba protiv zloupotreba i efikasnije rešavanje sporova, kao i primena brzih mreža i naprednih tehnoloških rešenja.

Pored pomenutih, od novijih dokumenata iz domena e-trgovine, značajan je i »Plan za digitalno jedinstveno tržište. Utvrđivanje prioriteta zakonskih mera u vezi sa mogućnostima i preprekama elektronskoj trgovini«, iz avgusta 2012. godine.

Pravni okvir ima za cilj da reguliše domen elektronskog poslovanja, da omogući njegov rast i otkloni potencijalne barijere. A u kolikoj meri je e-trgovina razvijena na najvećem pojedinačnom svetskom tržištu, koje broji 27 zemalja, govoriće se u narednom poglavlju rada.

#### **4 E-trgovina u zemljama EU**

Sudeći po istraživanju Eurostat-a iz 2012. godine, kupovina posredstvom interneta je vrlo popularna među građanima EU. Kupci cene to što na ovaj način mogu da kupuju u bilo koje doba dana, gde god da se nalaze, što imaju bolji pristup informacijama, širi izbor proizvoda, kao i mogućnost da porede cene i pročitaju iskustva drugih potrošača (Seybert, 2012, str. 6). U 2012. godini je čak 59 % korisnika interneta u EU poručilo ili kupilo proizvod ili uslugu preko interneta za svoju ličnu upotrebu (op. cit.), mada se cifre razlikuju među zemljama članicama. Tako je u Rumuniji ovaj procenat svega 11 %, u Bugarskoj on je 17 %, Italiji i Estoniji 29 %, Litvaniji 30 %, čak 82 % u Velikoj Britaniji, 79 % u Danskoj i Švedskoj, 77 % u Nemačkoj i 75 % u Holandiji.

Nepostojanje graničnih barijera među članicama EU omogućava nesmetano kretanje roba, što je od izuzetnog značaja za razvoj e-trgovine. Ipak, cifre pokazuju da kupci u EU nerado naručuju online proizvode/usluge iz inostranstva. Tako je pomenuto istraživanje pokazalo da se 9 od 10 građana EU koji su kupovali online odlučilo za prodavca iz sopstvene zemlje, a svega 1 za kupovinu proizvoda ili usluge iz inostranstva. Ovaj procenat je, međutim, značajno veći kod manjih država poput Luksemburga, Malte, Cipra ili Austrije.

Podaci Eurostat-a iz 2012. godine pokazuju i da je prosečan promet od e-trgovine svih 27 zemalja članica EU iznosio 15 % (procenat od ukupnog prometa), pri čemu on varira među zemljama članicama, pa je tako visok u Češkoj, gde iznosi čak 24 %, Luksemburgu 23 %, Irskoj 21 %, i Švedskoj 20 %. Najniži je bio u Grčkoj: svega 2 % (dok je godinu dana ranije iznosio duplo više, odnosno 4 %), zatim Bugarskoj 3 %, Rumuniji 4 % i Kipru 5 % (Eurostat, Share of enterprises' turnover on e-commerce). Prosek je za jedan procenat viši u odnosu na 2010. i 2011. godinu (kada je iznosio 14 %).

Postavlja se pitanje i koji su razlozi zašto je kupcima u EU online kupovina primaljivija od odlaska do prodavnice? Tako je jedno istraživanje sprovedeno 2011. godine pokazalo da su, među kupcima iz EU koji često kupuju online, pet osnovnih razloga za ovakav vid kupovine sledeći (Civic Consulting, 2011, str. 29):

- Pronalaženje jeftinijeg proizvoda (66 % ispitanika je navelo ovaj razlog),
- Ušteda vremena (50 % ispitanika je navelo ovaj razlog),
- Mogućnost da se proizvod naruči u bilo koje doba dana/nedelje (33 % ispitanika je navelo ovaj razlog),



- Lakše je porediti cene pri online kupovini (33 % ispitanika je navelo ovaj razlog),
- Određeni proizvodi se samo na ovaj način mogu i nabaviti (22 % ispitanika je navelo ovaj razlog).

Međutim, e-trgovina u EU i dalje nije razvijena koliko bi mogla da bude i iznosi svega 4 % ukupne evropske trgovine (Martens, Turlea, 2012, str. 2). Ipak, njen dalji rast i razvoj su jedan od prioriteta EU, pa je tako planirano da se online prodaja udvostruči do 2015. godine (Reuters, 2012).

## 5 Zaključak

Zemlje EU imaju izuzetno razvijenu pravnu regulativu, čime su omogućile nesmetani razvoj elektronske trgovine. Sve veći broj trgovačkih preduzeća se tako odlučuje i za online prodaju, a mnoga se samo ovim načinom trgovine i bave. Jedan od važnih ciljeva koji EU želi da dostigne jeste kreiranje jedinstvenog digitalnog tržišta, zbog čega će se u narednom periodu verovatno najviše pažnje posvetiti razvoju prekogranične e-trgovine (jer je ona, kao što je već pomenuto u ovom radu, nedovoljno razvijena).

Sa sve većom upotrebom interneta (broj korisnika interneta se iz godine u godinu uvećava), treba očekivati i rast online prodaje proizvoda/usluga. Pogotovo je za očekivati da će se sve više za tu svrhu koristiti mobilni telefoni i tablet računari, zbog čega i trgovci treba da prate nove tehnologije poslujući online. Da bi bila konkurenta, trgovačka preduzeća će morati da kombinuju online prodaju i tradicionalne kanale prodaje, i tako iskoriste prednosti i jednih i drugih.

Ekonomska kriza je generalno uticala na smanjenje potrošnje, zbog čega je rast e-trgovine (pogotovo B2C) sigurno donekle umanjen. U nekim zemljama članicama EU je u 2012. godini zabeležen pad prosečnog prometa od e-trgovine u odnosu na 2011. godinu, a najočigledniji primer je Grčka, gde je on duplo manji (u 2012. godini je iznosio 2 %, dok je godinu dana ranije bio 4 %). Međutim, možda upravo u razvoju e-trgovine treba tražiti rešenje, jer na ovaj način je preduzećima omogućeno da proizvode i usluge plasiraju i na inostrana tržišta, pri čemu zahvaljujući nepostojanju carina i činjenici da ogromna većina država članica koristi evro kao valutu, bar u okviru same EU za to ne postoje prepreke.

## LITERATURA

1. Civic Consulting (2011). Consumer market study on the functioning of e-commerce and internet marketing and selling techniques in the retail of goods, Berlin, Germany.
2. Directorate General for Internal Policies, Policy Department (2012). Roadmap to digital single market. Prioritising necessary legislative responses to opportunities and barriers to ecommerce, IP/A/IMCO/INT/2012-13. Spletna stran: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201209/20120914ATT51402/20120914ATT51402EN.pdf> [Citrano decembra 2012].
3. eEurope (2002). Spletna stran [http://ec.europa.eu/information\\_society/europe/2002/documents/archiv\\_eEurope2002/actionplan\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/europe/2002/documents/archiv_eEurope2002/actionplan_en.pdf) [Citrano decembra 2012].
4. eEurope (2005). Spletna stran: [http://ec.europa.eu/information\\_society/europe/2002/news\\_library/documents/europe2005/europe2005\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/europe/2002/news_library/documents/europe2005/europe2005_en.pdf) (preuzeto decembra 2012).

5. European Commission (2009). Report on cross-border e-commerce in the EU. Spletna stran: [http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/com\\_staff\\_wp2009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/com_staff_wp2009_en.pdf) [Citirano decembra 2012].
6. European Commission (2012). A coherent framework for building trust in the digital single market for e-commerce and online services. Spletna stran: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/e-commerce/docs/communication2012/COM2011\\_942\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/e-commerce/docs/communication2012/COM2011_942_en.pdf) [Citirano decembra 2012].
7. European Commission communication on cross-border business-to-consumers e-commerce in the EU, COM (2009) 557. Spletna stran: [http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/COM\\_2009\\_0557\\_4\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/consumers/strategy/docs/COM_2009_0557_4_en.pdf) [Citirano decembra 2012].
8. Eurostat, Share of enterprises' turnover on e-commerce. Spletna stran: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/dataset?p\\_product\\_code=TIN00110](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TIN00110) [Citirano januara 2013].
9. [http://ec.europa.eu/internal\\_market/e-commerce/docs/expert/2005-752-ec\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/e-commerce/docs/expert/2005-752-ec_en.pdf) [Citirano decembra 2012].
10. Krsmanović, S. (2003). Informacioni sistemi u mrežnom okruženju. Beograd: Univerzitet Braća Karić.
11. Martens, B. in Turlea, G. (2012). The drivers and impediments for online cross-border trade in goods in the EU. Digital Economy Working Paper 2012/1. Sevilla, Spain: Institute for Prospective Technological Studies.
12. Natvarbhai, R. A. (2012). Advantages and disadvantages of e-commerce. Research Journal of Social and Life Sciences, št. 12, 75-82.
13. Reuters (2012). Europe says aims to double e-commerce by 2015, <http://www.reuters.com/article/2012/02/04/us-eu-ecommerce-idUSTRE81301C20120204>[Citirano januara 2013].
14. Schneider, G. (2011). Electronic commerce. USA: Course Technology.
15. Seybert, H. (2012). Internet use in households and by individuals in 2012, Industry, trade and services, Eurostat Statistics in focus 50/2012. Spletna stran: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-SF-12-050/EN/KS-SF-12-050-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-12-050/EN/KS-SF-12-050-EN.PDF) [Citirano decembra 2012].
16. The EU Electronic Commerce Directive 2000/31/EC of the European Parliament and of the Council (2000). Spletna stran: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:178:0001:0001:EN:PDF> [Citirano decembra 2012].
17. Turban, E. in Rainer, R. K. (2009). Uvod u informacione sisteme. Beograd: DATA STATUS.

## Primena menadžmenta kvalitetom u menadžmentu ljudskih resursa

UDK 658.3+005.336.3

KLJUČNE REČI: promene, menadžment ljudskih resursa, kvalitet, menadžment kvalitetom, indikatori

POVZETEK - Drastične promene u uslovima poslovanja, kao posledica globalne ekonomske krize, zahtevaju od svih privrednih i neprivrednih subjekata preispitivanje poslovnih filozofija, strategija i politika, prilagođavanje razvojnih i poslovnih planova novoj realnosti, reinženjering organizacije i znatno kvalitetniji i efikasniji menadžment ljudskih resursa. Od menadžmenta i zaposlenih, kao jedinih kreativnih resursa poslovnog sistema, očekuju se nove poslovne ideje i njihova efektivna realizacija, kao osnove za stabilan razvoj, a često i opstanak organizacije. Iz tog razloga radni i stvaralački potencijal zaposlenih i njegovo stavljanje u funkciju efikasnih promena predstavlja osnovu, ali i ograničavajući faktor za formulaciju u ostvarivanje strategijskih poslovnih ciljeva. Zato se od menadžmenta ljudskih resursa očekuje da poveća kvalitet svog organizovanja, kvalitet procesa koje obavlja i kvalitet izvršilaca na poverenim poslovima, da bi na toj osnovi ostvario i povećanje kvaliteta strategijskih, taktičkih i operativnih odluka vezanih za ljudske resurse. Utvrđivanje pravih ciljeva iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i efikasno upravljanje procesima koji su funkciji njihovog ostvarivanja preko adekvatnih indikatora uspešnosti, kao ključnih elemenata teorije i prakse menadžmenta kvalitetom, treba u velikoj meri da doprinesu efektivnom ostvarivanju navedenih zadataka.

UDC 658.3+005.336.3

KEY WORDS: changes, human resource management, quality, quality management, indicators

ABSTRACT - As the result of the global economic crisis, drastic changes in business conditions require economic and non-economic entities to review their business philosophy, strategies and policies, adjust their development and business plans to the new reality, re-engineer the organisation as well as improve the quality and efficiency of their human resource management. The management and employees, who are the only creative resource of the business system, are expected to produce new business ideas and implement them effectively, which serves as the basis for a stable development and often the survival of the organisation. For this reason, the working and creative potential of employees used to bring about effective changes forms the basis as well as presents a limiting factor in setting and achieving strategic business goals. Therefore, human resource management is expected to improve the quality of its organisation, the quality of processes they carry out and the quality of people working on confidential matters in order to ensure and improve the quality of strategic, tactical and operational decisions related to human resources. Setting the right goals in human resource management and effectively managing processes that contribute to their realisation through adequate performance indicators, which are key elements of theory and practice regarding quality management, should to a large extent contribute to the effective implementation of the aforementioned tasks.

### 1 Uvod

Konstantni poslovni izazovi, koji su multiplicirani u procesu globalizacije, zahtevaju od menadžmenta organizacija brzu reakciju, i to na osnovu odgovarajuće naučne i stručne podloge. Umesto efikasnog reagovanja na trenutne zahteve okruženja, svi više dolazi do izražaja potreba za strategijskim razmišljanjem i delovanjem. Iz tog razloga na kraju XX i početku XXI veka, dolazi do konstituisanja i veoma intenzivnog razvoja čitavog niza funkcionalnih menadžment disciplina – proizvodnog menadžmenta, kadrovske menadžmenta (transformisanog kasnije u menadžment ljudskih resursa), marketing menadžmenta, finansijskog menadžmenta, menadžmenta kvalitetom, menadžmenta promena, kriznog menadžmenta. Kao rezultat produbljenog proučavanja određenih segmenata organizacije nastaje velik broj naučnih i stručnih radova, pojedine discipline menadžmenta se inkorporiraju u nastavne programa visokog obrazovanja, formiraju se stručnjaci za pojedine vrste menadžmenta i nastaju organizacije čija je osnovna delatnost pružanje konsultantskih usluga iz određenih vrsta menadžmenta, povećava se primena njihovih saznanja u praksi.

Organizacija predstavlja složen sistem, čiji su podsistemi veoma povezani, pa se iz tog razloga određeni segmenti organizacije javljaju kao predmet proučavanja različitih

menadžment disciplina. Iz tog razloga određena saznanja iz jedne oblasti menadžmenta nalaze primenu u nekoj drugoj vrsti menadžmenta, što dolazi do posebnog izražaja u uzajamnim odnosima menadžmenta kvalitetom i menadžmenta ljudskih resursa.

Polazeći od navedenog cilj ovog rada je ukazati na uzajamne veze QM i HRM, odrediti ulogu HRM u QM, istražiti šta se od QM može primeniti u HRM i kakvi se efekti od toga mogu dobiti.

## **2 Elementi menadžmenta ljudskih resursa koji su prisutni u menadžmentu kvalitetom**

Tržište, naučni i društveni progres su usloveli da menadžment kvalitetom postane poslovna filozofija i praksa uspešnih organizacija, predmet međunarodnih i domaćih standarda, vodeća organizaciona koncepcija (TQM), naučna disciplina koja se intenzivno razvija, predmet proučavanja na visokoškolskim studijama, profesija i osnovna delatnost konsultantskih organizacija. U turbolentnom poslovnom okruženju, čiji su negativni efekti multiplicirani u procesu globalizacije, ostvarivanje konkurentске prednosti predstavlja ključni strategijski cilj uspešnih organizacija. Iz tog razloga, jedan od osnovnih zadataka menadžmenta je konstantno poboljšanje kvaliteta svih elemenata organizacije: organizacione strukture, poslovnih procesa, resursa (ljudskih, materijalnih, finansijskih ...), korporativne kulture i drugih činilaca koji direktno ili indirektno utiču na ostvarivanje njenih poslovnih rezultata, tj. na njenu poslovnu uspešnost. Ove aktivnosti se sprovode prvenstveno zbog dve grupe subjekata u okruženju organizacije, koji determinišu potrebu za stalnim poboljšanjem. To su korisnici (kupci), čije se potrebne stalno menjaju i konkurencija, koja ima slične poslovne ciljeve i koja teži da pridobije što veći broj kupaca svojih proizvoda/usluga.

U radovima gurua kvaliteta, koji su definisali koncepte igradivanja sistema kvaliteta, ugrađeni su elementi menadžmenta ljudskih resursa, jer su ljudski resursi jedini subjekti u organizaciji koji direktno utiču na kvalitet proizvoda ili usluga. Ostali elementi organizacije - organizaciona struktura, poslovni procesi i korporativna kultura predstavljaju samo sredstva za ostvarivanje ciljeva kvaliteta. Tako je u okviru Demingovih četrnaest univerzalnih tačaka šest tačaka je vezano za ljudske resurse: (6) ustanoviti obuku na poslu, (8) isterati strah, tako da svi zaposleni mogu da rade efektivno za kompaniju, (11) eliminirati norme, tj. barijere za isticanje sposobnih radnika, (12) ukloniti barijere koje sprečavaju isticanje sposobnih menadžera i inženjera, (13) uspostaviti programe obrazovanja i samopoštovanja i (14) postaviti svima u kompaniji zadatak da ostvare svoju transformaciju jer je transformacija zajednički posao. (Deming's 14 points - HČi)

U okviru deset koraka za unapređenje kvaliteta, koje je definisao Juran, dva koraka su vezana za ljudske resurse: (4) obezbediti obuku i (7) davati priznanja.

Krozbi, u okviru svojih četrnaest tačaka za poboljšanje kvaliteta četiri vezuje za ljudske resurse: (5) svest o kvalitetu- podići nivo svesti među zaposlenima, (8) obuka menadžera - svi nivoi menadžmenta moraju biti obučeni kako da primene svoj deo programa unapređenja kvaliteta. (11) korekcija ciljeva - svi zaposleni moraju da uspostave ciljeve za individualno poboljšanje i za poboljšanje svoje grupe. (12) priznanja - davanje publiciteta, nefinansijskih zahvalnosti svakome ko ispuni ciljeve kvaliteta ili izvanredno izvrši posao.

Mikro elementi (faktori) unutar organizacije koji obezbeđuju njen održivi razvoj, uspeh i rast su: liderstvo, promene menadžment stila, veze između zaposlenih i kupaca, samoocenjivanje, benčmarking, menadžment znanjem i motivacija u cilju ispoljavanja potencijala zaposlenih (Forum Report, The 1997 European Business Excellence Forum, Stockholm).

Sistemska obezbeđenje željenog kvaliteta u okviru svih segmenata organizacije ostvaruje se: upravljanjem procesima, upravljanjem zahtevima i upravljanjem rezultatima. Ciljevi poboljšanja, kao konstantnog procesa, svode se na iznalaženje i implementaciju rešenja koja podižu nivo kvaliteta organizacije na taj način što se radi bolje, brže i uz manje troškove. Tome u velikoj meri doprinosi i uvođenje totalnog menadžmenta kvalitetom (TQM), tj. menadžerske filozofije koja se fokusira na očekivanja potrošača, sprečavanje problema, izgradnju privrženosti prema najboljoj praksi kod svih zaposlenih i promovisanje otvorenog odlučivanja. Karakteristika TQM je da, kao jedan od najznačajnijih segmenata poslovne strategije, posmatra ljude kao najvredniju imovinu, obezbeđuje satisfakciju potrošača, ostvaruje kvalitet za konkurentnost i podiže produktivnost kroz kontinuirano unapređenje ([bs.scribd.com/doc/57072796/Total-Quality-Management](https://bs.scribd.com/doc/57072796/Total-Quality-Management)).

Serijski standardi ISO 9000 takođe sadrže određene odredbe o ljudskim resursima. Tako standard SRPS ISO 9001:2008 u tački 6.2.1. utvrđuje da »osoblje koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima za proizvod mora da bude kompetentno u pogledu obrazovanja, obuke, znanja i iskustva«. Da bi se ovo ostvarilo organizacija mora da:

- a) definiše potrebnu kompetentnost osoblja koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima za proizvod;
- b) onda kada je to primenljivo, obezbedi obuku ili preduzme druge mere da bi se dostigla neophodna kompetentnost;
- c) vrednuje efektivnost preduzetih mera;
- d) osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta i
- e) održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu (Tačka 6.2.2. Kompetentnost, obuka i svest). (SRPS ISO 9001:2008).

Standard SRPS ISO 9004:2009 ističe da su ljudi najvredniji i kritičan resurs za organizaciju i da njihovo puno uključivanje povećava sposobnost organizacije da stvara vrednost za zainteresovane strane. Iz tog razloga najviše rukovodstvo treba da stvara i održava zajedničku viziju, zajedničke vrednosti i interno okruženje u kojem zaposleni mogu u potpunosti da se angažuju na ostvarivanju ciljeva organizacije i da osigura da se u radnoj sredini podstiče lično uzdizanje, učenje, prenošenje znanja i timski rad. Menadžment ljudskim resursima treba da se obavlja primenjujući planiran, transparentan, etičan i društveno odgovoran pristup. Organizacija treba da osigura da ljudi razumeju važnost svog doprinosa i svoje uloge (tačka 6.3.1.). Uspostavljanjem i održavanjem plana razvoja ljudskih resursa i procesa u vezi sa njim organizacija osigurava neophodnu kompetentnost svojih zaposlenih (Tačka 6.3.2.). Za dostizanje održivog uspeha, neophodno je da organizacija usvoji koncepciju »organizacije koja uči« i »učenje koje integriše sposobnost pojedinaca sa sposobnošću organizacije« (Tačka 9.4.). Znanja zaposlenih su jedan od ključnih elementa za ostvarivanje željenog kvaliteta. Iz tog razloga menadžment organizacije treba da oceni na koji način je identifikovana i zaštićena tekuća baza znanja i da razmatra na koji način će dobiti znanje potrebno za ispunjavanje sadašnjih i budućih potreba organizacije. Ta znanja se mogu sticati u organizaciji (interni izvori) i u njenom okruženju (eksterni izvori) - akademskim i stručnim institucijama. (Tačka 6.7.2.)

Polazeći od navedenog može se konstatovati da menadžment kvalitetom sadrži niz elemenata iz menadžmenta ljudskih resursa (ciljeve, koncepcije i procese menadžmenta ljudskih resursa), koji su u funkciji ostvarivanja politike i ciljeva kvaliteta: utvrđivanje zahteva rada, selekcija, odgovornost, obuka, karijera, motivacija, zadovoljstvo zaposlenih i vrednovanje.

### **3 Uloga menadžmenta ljudskih resursa u poboljšanju menadžmenta kvalitetom**

U organizaciji kao poslovnom sistemu podsistem ljudskih resursa je jedan od ključnih stejkholdera, jer su zaposleni neposredno stvaraju i razvijaju kvalitet i zato nose i odgovornost za ostvarivanje željenih poslovnih rezultata. Iz tog razloga niz ciljeva iz politike ljudskih resursa je u direktnoj ili indirektnoj funkciji stvaranja kvaliteta:

- *Optimizacijom broja i strukture zaposlenih* ostvaruju se dva pozitivna efekta: (1) obezbeđuje se kompetentnost ljudskih resursa, tj. kritična masa znanja, sposobnosti i veština za efikasno i efektivno odvijanje procesa rada, a time i ostvarivanje niza ciljeva kvaliteta i (2) troškovi za radno angažovanje zaposlenih se kreću u normalnim granicama, jer je angažovano onoliko izvršilaca kolika zahteva tekući proces rada.
- *Maksimalnim radnim angažovanjem zaposlenih* postiže se ekonomičnost i efikasnost u poslovanju, koja direktno utiče za cenu proizvoda i usluga. Motivacija zaposlenih, njihovo učešće u doprinosu procesa kontinuiranog poboljšanja svih elemenata organizacije, potreba da svaki pojedinac jasno razume poslovanje organizacije, šta se od njega traži i kako da tu obavezu poveže sa poslovanjem uopšte, predstavljaju samo neke od osnova za maksimalno angažovanje zaposlenih. Oni se moraju podsticati konstantno podsticati da kontrolišu, vode i poboljšavaju procese koji su u sferi njihovih odgovornosti. (Dale, Copper, Wilkinson, str. 30) Tome doprinosi postojanje plana po kome će se nagrađivati timovi i pojedinci za njihove napore, rezultate i učestvovanje. Za to postoje dva razloga: prvo, ljudi rade ili će nastaviti da rade ono što se nagrađuje, i drugo, svi treba da znaju za uspehe koji se postižu u organizaciji. To im govori šta se priznaje, pomaže im da prepoznaju odgovarajuće novo ponašanje i ohrabruje ih u treći za uspehom. (Biech, TQM for Training, str. 125).
- *Pozitivan odnos prema promenama* je neophodan jer organizacija mora da teži stalnom poboljšanju sistema menadžmenta kvalitetom, tj. da poveća verovatnoću poboljšavanja zadovoljenja korisnika i ostalih zainteresovanih strana. Primenom filozofije i koncepcije totalnog menadžmenta kvalitetom (TQM) obezbeđuje se kooperacija svih u jednoj organizaciji u procesu povezanog poslovanja radi dobijanja proizvoda i usluga koji odgovaraju potrebama i očekivanjima potrošača. (Dale, Copper, Wilkinson, str. 23).
- *Kreativno razmišljanje i delovanje* je u funkciji otklanjanja uočenih nedostataka u funkcionisanju sistema menadžmenta kvalitetom i poboljšanja njegovih elemenata radi uspešnog ostvarivanja politike i ciljeva kvaliteta.
- *Izgrađivanje korporativne kulture koja stimuliše kvalitet* je istaknuto u nizu standarda serije ISO 9000 kao značajan element za funkcionisanje i poboljšanje sistema menadžmenta kvalitetom. Stvaranjem i negovanjem modela ponašanja zaposlenih koje doprinosi poboljšanju kvaliteta ključnih elemenata organizacije (organizacione strukture, poslovnih procesa i resursa) trajno se utiče na poboljšanje sistema menadžmenta kvalitetom a time i na ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata.
- *Na ciljeve organizacije vezanih za kvalitet* utiče niz eksternih i internih činilaca, tako da su oni uvek specifični i determinisani su potrebama i mogućnostima organizacije.

Određen broj tih ciljeva sadrži u sebi i humanu komponentu, tako da je njihovo ostvarivanje u domenu menadžmenta ljudskih resursa.

#### **4 Elementi menadžmenta kvalitetom koji se mogu primeniti u menadžmentu ljudskih resursa**

Menadžment kvalitetom predstavlja univerzalni podsistem organizacije, jer je u određenoj meri prisutan u svim podsistemima organizacije, kako u osnovnoj delatnosti, tako i u pratećim-logističkim podsistemima. U koncipiranju politike i ciljeva kvaliteta, što se najčešće čini primenom odredbi standarda serije ISO 9000, treba da učestvuju svi podsistemi, koji se kasnije javljaju i kao nosioci određenih aktivnosti u njihovoj realizaciji. Velik broj tih aktivnosti se obavlja na osnovu dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom, i to procedura (utvrđenog načina za obavljanje neke aktivnosti ili procesa) i zapisa (dokumenta kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima) (SRPS ISO 9000:2007, tačka 3.4.5. i 3.7.6.).

Polazeći od navedenog u ključne elemente menadžmenta kvalitetom, koji se mogu primeniti u menadžmentu ljudskih resursa, mogu se svrstati: procesni pristup u organizovanju menadžmenta ljudskih resursa, monotoring procesa i stalna poboljšanja organizacije, procesa i dokumentacije menadžmenta ljudskih resursa.

*Procesni pristup u organizovanju menadžmenta ljudskih resursa* je u funkciji povećanja kvaliteta u obavljanju svih aktivnosti iz menadžmenta ljudskih resursa, a na toj osnovi i povećanja kvaliteta svih odluka o ljudskim resursima (Slika 4). On se zasniva na dekomponovanju na aktivnosti procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, određivanja nosilaca aktivnosti koji su odgovorni za ostvarivanje određenog kvaliteta u njihovom obavljanju, standardizaciji načina obavljanja projektovanih aktivnosti, kreiranju adekvatne ulazne i izlazne dokumentacije, uspostavljanja sistema kontrole u obavljanju procesavalorizaciji ostvarenih efekata preko utvrđenih indikatora i stalnog poboljšanja organizacije menadžmenta ljudskih resursa i načina odvijanja procesa. Ključni elementi menadžmenta ljudskih resursa su procesi i odluke koje nastaju na osnovu njihovog obavljanja. Organizaciona struktura ovog podsistema, koja se u osnovi svodi na određivanje nadležnosti za obavljanje određenih aktivnosti u procesima ili u postupku odlučivanja, determinisana je sadržajem i načinom obavljanja procesa. Dekomponovanjem procesa na aktivnosti utvrđuju se i kompetencija izvršilaca, kao i njihov broj. Pri tome treba imati u vidu i mogućnost da se obavljanje određenih procesa ili aktivnosti, koje po pravilu zahtevaju ekspertna znanja, poveri i stručnjacima ili organizacijama iz okruženja (outsourcing).

*Monotoring odvijanja procesa i merenje ostvarenih rezultata* je ključna osnova za preduzimanja odgovarajućih mera za njihovo poboljšavanje. Svi procesi u menadžmentu ljudskih resursa su u funkciji ostvarivanja određenih ciljeva, pa je iz tog razloga neophodno da oni budu predmet merenja performansi preko odgovarajućih indikatora, kao pokazatelja stanja neke pojave, tj. kvantitativnih i kvalitativnih činjenica (podataka) koji se koriste za procenu napredovanja u ostvarivanju određenog cilja. Da bi ostvarili svoju funkciju indikatori moraju da budu relevantni, uverljivi, dovoljni, nezavisni i dokazivi. Oni takođe moraju biti jasno definisani po pitanju svoje prirode, kvaliteta, količine i rokova.

Pošto ciljevi predstavljaju ključni element menadžmenta ljudskih resursa, potrebno je da budu utvrđeni u odgovorajućem dokumentu o politici ljudskih resursa. Dekomponovanjem ciljeva na zadatke i projektovanjem procesa obezbeđuje se organizaciona i tehnološka

osnova za njihovu realizaciju. Monitoringom i merenjem ostvarivanih rezultata obezbeđuje se upravljanje procesom radi stvaranja objektivnih dokaza da je proces efektivan u ispunjavanju određenih zahteva. Time se istovremeno meri stepen ostvarivanja ciljeva, identifikuju prepreke i problemi koji se javljaju u realizaciji, manjkavosti u odvijanju određenih procesa i dr. Na taj način stvara se neophodna informaciona osnova za obavljanje određenih poboljšanja u menadžmentu ljudskih resursa.

Proaktivnim menadžmentom svih procesa na osnovu monitoringa i merenja ostvarenih rezultata organizacija obezbeđuje njihovu efektivnost i efikasnost za dostizanje definisanih poslovnih ciljeva (SRPS ISO 9004:2009, tačka 7.1. i 8.3.2.).

*Stalna poboljšavanja* ukupnih performansi organizacije, kao jedan principa menadžmenta kvalitetom, treba da predstavljaju njen stalni cilj. Aktivnosti poboljšavanja mogu da se protežu od stalnog poboljšavanja na radnom mestu, u organizacionoj jedinici, u okviru određenog procesa menadžmenta ljudskih resursa, do značajnog poboljšavanja u ukupnom menadžmentu ljudskih resursa, odnosno celoj organizaciji. Pored poboljšanja proizvoda, odnosno usluga, stalno treba poboljšavati procese, organizacionu strukturu i celokupan sistem menadžmenta u organizaciji (JUS ISO 9000:2001 t. 02 i SRPS ISO 9004:2009, tačka 9.1. i 9.2.). Ono je u interesu zaposlenih, menadžmenta, vlasnika i okruženja organizacije. To je jedan od razloga da se stalno poboljšavanje inkorporira u organizacionu kulturu i izgrađuje kao standarni model ponašanja ljudskih resursa.

## **5 Zaključak**

Menadžment kvalitetom, kao univerzalni podsistem organizacije, integrisan je u određenoj meri sa svim njenim podsistemima, jer svi oni u funkciji stvaranja konkurentske prednosti organizacije. Pored podsistema osnove delatnosti (stvaranja proizvoda ili usluge) najveći stepen integrisanosti sa menadžmentom kvalitetom ima menadžment ljudskih resursa, jer su ljudski resursi ključni činilac poslovanja i razvoja organizacije. Iz tog razloga veliki deo aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa je inkorporiran u menadžment kvalitetom, što je posebno prisutno u seriji međunarodnih standarda ISO 9000.

Primena menadžmenta kvalitetom u menadžmentu ljudskih resursa dolazi do posebnog izražaja u procesnom pristupu organizovanja menadžmenta ljudskih resursa, monitoringu procesa i stalnom poboljšanju organizacije, procesa i dokumentacije menadžmenta ljudskih resursa. Sve to treba da bude u funkciji povećavanja efikasnosti, efektivnost i ekonomičnost u obavljanju procesa ovog poslovnog podsistema, uz istovremeno povećanje kvaliteta stratejskih, taktičkih i operativnih odluka iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa.

## **LITERATURA**

1. Biech, E. (1994). TQM for training work.
2. Dale, B., Copper, C. and Wilkinson, A. (1997). Managing quality and human resources. Malden: Blackwell Business.
3. <http://www.hci.com.au/hcisite2/articles/deming.htm/>. [Citirano marta 2013].
4. <http://bs.scribd.com/doc/57072796/Total-Quality-Management> [Citirano mart 2013].
5. SRPS ISO 10015:2002.
6. SRPS ISO 9000:2007.
7. SRPS ISO 9001:2008.
8. SRPS ISO 9004:2009.
9. The 1997 European Business Excellence Forum. Quality Link, 9, 50, str. 18-19.



## Zemljiški dolg - inštrument zavarovanja upnikov ali način zavarovanja dolžnikov pred izvršbami upnikov?

UDK 347.2:347.952(497.4)

*KLJUČNE BESEDE:* stvarne pravice, zemljiški dolgovi, zemljiška pisma, terjatve, izvršbe

*POVZETEK* - V zadnjem času se srečujemo s povečanim številom vpisov zemljiških dolgov, s katerimi se obremenjujejo nepremičnine. Čeprav je inštitut zemljiškega dolga pri nas v veljavi že od uveljavitve Stvarnopravnega zakonika (SPZ), to je od 1. 1. 2003 dalje, se v zadnjih letih število le-teh izrazilo povečuje. Čeprav je število vknjiženih zemljiških dolgov proti številu vknjiženih hipotek še izrazilo v korist hipotek, pa se to razmerje v zadnjem času spreminja. Če bi se primerjali npr. z Nemčijo, bi lahko zaključili, da je to pozitiven trend, kajti v Nemčiji je zemljiški dolg izpodrinil hipoteko. Po drugi strani bi lahko postavili hipotezo, da je to povečanje v zaostrenih gospodarskih razmerah poskus dolžnikov, da s pomočjo zemljiškega dolga zavarujejo svoje nepremično premoženje pred izvršbami upnikov. Postavlja se vprašanje, kako takšno stanje vpliva na pravno-ekonomsko okolje in s tem na varnost globalnih vlaganj v Sloveniji.

UDC 347.2:347.952(497.4)

*KEY WORDS:* real rights, land charge, land charge certificate, claims, enforcement

*ABSTRACT* - Lately, we have been witnessing an increase in the number of land charge entries which impose a burden on property. Even though the institute of land charge has been in our legal system since 1 January 2003, the date of entry into force of the Property Code (SPZ), the number of land charges has increased markedly in recent years. Despite the fact that the ratio between registered land charges and registered mortgages is still significantly in favour of the mortgage, this ratio has lately been changing. If we compare this trend, for example, with Germany, we can conclude that this is a positive trend because the land charge in Germany more or less supplanted the mortgage. On the other hand, we can validly make a hypothesis that in adverse economic conditions debtors use the land charge institute as a means of protecting their immovable property from execution against property by creditors. The question that poses itself is how this situation affects the legal and economic environment and, consequently, the safety of the global investment in Slovenia?

### 1 Uvod

V zadnjem času ugotavljamo povečano število vpisov zemljiških dolgov, s katerimi posamezniki obremenjujejo svoje nepremičnine.

Zemljiški dolg, kot ena izmed stvarnih pravic, je pri nas kodificirana s Stvarnopravnim zakonikom (SPZ), ki je stopil v veljavo 1. 1. 2003.

Mnogo let ni bilo nikakršnega zanimanja za vpis te, čeprav je bilo število vknjiženih zemljiških dolgov v primerjavi z vknjiženimi hipotekami zanemarljivo.

Če primerjamo razmerje med vknjižbami zemljiških dolgov in vknjižbami hipotek pri nas npr. z Nemčijo, kjer je zemljiški dolg praktično izpodrinil hipoteke, bi lahko opazen trend povečevanja tega števila mnogi brez poglobljene analize pozdravili kot pozitiven, »evropski trend«. Vendar pregovor pravi, da ni vse zlato, kar se sveti.

Kritična analiza vzrokov povečanega števila vknjiženih zemljiških dolgov nas ob sočasnem poznavanju pravno-ekonomskih razmer in etičnih standardov pri nas, pripelje tudi do zaključka, da je povečano število vpisov zemljiških dolgov lahko tudi poskus dolžnikov, da z zemljiškim dolgom zavarujejo svoje nepremično premoženje pred izvršbami upnikov in, kot razberemo iz medijev, tudi pred zavarovanjem s strani pravosodnih organov v kazenskih postopkih.

In že smo pred hipotezo, da se je z uvedbo zemljiškega dolga dalo neetičnim osebam v roke pravni inštrument, s katerim se zavarujejo pred izvršbami upnikov in se na takšen način izognejo plačilu svojih obveznosti.

Namen tega prispevka je ugotoviti, ali se zemljiški dolg kot stvarna pravica lahko zlorablja za izigravanje upnikov v izvršilnih postopkih in pravosodnih organov v sodnih postopkih, ter premisliti, na kakšen način spremeniti obstoječe stanje.

## 2 Zemljiški dolg

Z uveljavitvijo Stvarnopravnega zakonika (SPZ) je bil v slovenski pravni red uveden zemljiški dolg kot nova stvarna pravica.

Iz 192. člena Stvarnopravnega zakonika (SPZ) izhaja pravica, ki pripada upravičenemu - zakonitemu imetniku zemljiškega pisma, da ob njegovi zapadlosti zahteva plačilo določenega denarnega zneska iz vrednosti nepremičnine pred drugimi upniki s slabšim vrstnim redom, plačilo dolga pa ne sme biti vezano na pogoj.

V pravni teoriji in praksi poznamo dve vrsti zemljiških dolgov, in sicer:

- »knjižni« zemljiški dolg in
- »pisemski« zemljiški dolg.

Slovenski pravni red na osnovi določb Stvarnopravnega zakonika (SPZ) pozna izključno »pisemski« zemljiški dolg, z razliko od npr. nemškega, ki pozna tudi »knjižni« zemljiški dolg.

Z vidika namena in ciljev tega prispevka nastane najočitnejša razlika med »pisemsko« in »knjižno« obliko zemljiškega dolga šele v prenosni fazi zemljiškega dolga.

Medtem ko se pisemski zemljiški dolg, ki je uporabljen v našem pravu, prenaša preko zemljiškega pisma z indosamentom, to je z vpisom prenosa na hrbtni strani zemljiškega pisma in izročitvijo le-tega (podobno kot se prenaša menica), se knjižni zemljiški dolg prenaša z vpisom v zemljiško knjigo.

Ta razlika pa je lahko izjemno pomembna za upnike v izvršilnih postopkih.

Prenos zemljiškega dolga na novega imetnika je pri »knjižnem« zemljiškem dolgu vedno razviden iz zemljiške knjige, medtem ko prenosi zemljiškega pisma, in s tem zemljiškega dolga na nove imetnike, pri »pisemskem« zemljiškem dolgu tretjim osebam niso razvidni. Mnogi bodo sicer zatrjevali, da je prenos zemljiškega dolga s strani ustanovitelja na upnika stvar pogodbenega odnosa in ni potrebno, da ga poznajo tretje osebe. Gledano z vidika obligacijskega prava bi se s takšnim razmišljanjem lahko celo strinjali, vendar istočasno ne smemo pozabiti, da gre pri zemljiškem dolgu za stvarno pravico inkorporirano v zemljiškem pismu kot vrednostnem papirju, ki je kot taka absolutna »erga omnens« pravica, in mora biti zaradi te značilnosti in zaradi spoštovanja načela pravne varnosti javno razvidna vsem.

## 2.1 Nastanek zemljiškega dolga

Najpogosteje zemljiški dolg nastane na podlagi *enostranskega pravnega posla* z vpisom v zemljiško knjigo (1. odst. 194 čl. SPZ).

Zemljiški dolg lahko ustanovi lastnik nepremičnine.

Zemljiški dolg lahko ustanovi tudi hipotekarni upnik, ki v soglasju z lastnikom obremenjene nepremičnine spremeni svojo hipoteko v enega ali več zemljiških dolgov. Obremenitev nepremičnine iz zemljiških dolgov ne sme presegati obremenitve iz hipoteke. Za spremembo ni potrebna privolitev ostalih imetnikov zemljiškega dolga ali hipoteke, ki imajo isti ali kasnejši vrstni red (3. odst. 194 čl. SPZ).

Vpisu zemljiškega dolga v zemljiško knjigo pri ustanovitvi s strani lastnika nepremičnine sledi izstavitvev in izročitev zemljiškega pisma ustanovitelju.

Zemljiško pismo je vrednostni papir po odredbi (ordrski vrednostni papir), v katerega je inkorporirana samostojna, neakcesorna in brezpogojna pravica zahtevati plačilo določenega denarnega zneska iz vrednosti nepremičnine. S prenosom lastništva nepremičnine se prenaša tudi zemljiški dolg.

Zemljiško pismo kot vrednostni papir je v večini elementov, tako tudi z vidika izvršilnosti, podoben menici, s tem da imamo pri zemljiškem pismu potencialno obveznost ustanovitelja zemljiškega dolga že v trenutku pridobitve zemljiškega pisma zavarovano s konkretnim stvarnim premoženjem, z razliko od menice, ki predstavlja izvršilni naslov, poplačilo pa je odvisno od tega, ali ima izdajatelj menice v svoji lasti še kaj prostega premoženja, iz katerega bi se lahko v primeru neplačila izdajatelja menice upniki lahko poplačali.

## 3 Možne klasifikacije zemljiškega dolga

### 3.1 Lastniški in nelastniški zemljiški dolg

Če imetnik lastninske pravice na svoji nepremičnini ustanovi zemljiški dolg, govorimo o tako imenovanem *lastniškem zemljiškem dolgu*. Večina zemljiških dolgov, ki se ustanavljajo pri nas, so lastniški.

Višina zemljiškega dolga na konkretni nepremičnini je sicer prosto določljiva, seveda pa je vprašanje, ali bodo potencialni upniki sprejeli v zavarovanje svoje terjatve do dolžnika zemljiški dolg, katerega višina presega realno tržno vrednost konkretne nepremičnine, pri kateri je ustanovljen zemljiški dolg. Zato moramo biti zelo pazljivi pri določanju višine zemljiškega dolga.

Tako lahko poznavalec problematike že iz višine ustanovljenega zemljiškega dolga ugotovi namen njegove ustanovitve. Če je višina ustanovljenega zemljiškega dolga izrazito visoka, gre najverjetneje za zemljiški dolg, s katerim se poskuša zavarovati nepremično premoženje pred izvršbami upnikov. V takem primeru dobi zemljiški dolg tudi neko novo funkcijo, to je »funkcijo odvracanja«. Njen glavni namen in cilj je odvracanje upnikov od sprožanja izvršilnih postopkov na konkretni nepremičnini.

V trenutku, ko lastnik nepremičnine kot ustanovitelj zemljiškega dolga le-tega prenese na tretjo osebo, postane zemljiški dolg *nelastniški*. Podobno o nelastniškem zemljiškem dolgu

govorimo takrat, ko se zemljiški dolg že v trenutku nastanka ustanavlja v korist tretje osebe (3. odst. 194. čl. SPZ).

Tudi nelastniški zemljiški dolg lahko ponovno konvertira v lastniškega, in sicer v trenutku, ko zemljiško pismo na zakonit način pride v roke imetniku lastninske pravice na nepremičnini.

### 3.2 Zavarovalni zemljiški dolg

Najpogosteje se v praksi uporablja zemljiški dolg za zavarovanje terjatve kreditodajalca. Pri tem se pogodbeni stranki s fiduciarno pogodbo, katere podlaga je kreditna pogodba, dogovorita, da bo kreditojemalec za zavarovanje kredita ustanovil zemljiški dolg in ga prenesel na kreditodajalca oziroma, če je zemljiški dolg že ustanovljen, se s fiduciarno pogodbo dogovorita o prenosu zemljiškega dolga v zavarovanje in sočasno o povratnem prenosu zemljiškega dolga po poplačilu terjatve.

Pri tem se vzpostavi navezava (access) na temeljni pravni posel (kreditno pogodbo), pri katerem pa ne gre za enako akcesornost kot pri hipoteki, kajti nastanek in prenehanje zemljiškega dolga nista pogojena z nastankom in poplačilom terjatve, kar je pri hipoteki pogoj.

Zemljiški dolg lahko nastane brez obstoja terjatve in tudi povratni prenos zemljiškega pisma, in s tem zemljiškega dolga po poplačilu terjatve, še ne pomeni avtomatičnega prenehanja zemljiškega dolga. Ta isti zemljiški dolg se lahko po poplačilu uporabi za zavarovanje novih terjatev.

Pri zavarovalnem zemljiškem dolgu gre za pogodbeno navezavo, na podlagi katere se sicer ob ustanovitvi abstraktni vrednostni papir s prenosom zemljiškega pisma v zavarovanje na podlagi kreditne pogodbe spremeni v kavzalni vrednostni papir. To pa pomeni, da se zakoniti imetnik zemljiškega pisma v primeru neplačila kredita s strani dolžnika lahko poplača iz vrednosti nepremičnine, obremenjene z zemljiškim dolgom samo do višine nesporne terjatve z morebitnimi zamudnimi obrestmi in stroški, vendar vse skupaj le do višine zneska ustanovljenega zemljiškega dolga.

Vsaka pogodbeno obveznost, tako tudi obveznost prenosa zemljiškega pisma, in s tem zemljiškega dolga na drugo osebo, mora imeti dopustno podlago (razlog) (1. odst. 39. čl. OZ). Če ni podlage ali ta ni dopustna, je pogodba nična (4 odst. 39. čl. OZ).

### 3.3 Knjižni in pisemski zemljiški dolg

Razlika med »knjižnim« in »pisemskim« zemljiškim dolgom obstoji od trenutka ustanovitve dalje, in sicer v prenosni fazi zemljiškega dolga.

Medtem ko se »knjižni« zemljiški dolg prenaša z vpisom v zemljiško knjigo in je imetnik pravice iz zemljiškega dolga vedno viden v zemljiški knjigi, imetnik zemljiškega pisma po našem veljavnem pravu, na katerega je bilo preneseno zemljiško pismo in s tem pravica iz zemljiškega dolga, pa v zemljiški knjigi ni razviden.

Ta prosta in enostavna prenosljivost zemljiškega dolga je z vidika hitrosti gibanja kapitala sicer lahko pozitivna, z vidika upnikov v izvršilnih postopkih pa v primeru prenosov brez dopustne podlage problematična.

### 3.4 Imenski in imetniški zemljiški dolg

Na podlagi vknjižbe zemljiškega dolga v zemljiško knjigo sodišče lahko izda zemljiško pismo, ki je lahko naslovljeno na:

- lastnika nepremičnine, torej na ime,
- ali na prinosnika - imetnika.

V teoriji in praksi v prvem primeru govorimo o *imenskem* in v drugem primeru o *prinosniškem – imetniškem* zemljiškem dolgu. Od zgoraj omenjene vrste zemljiškega dolga je odvisen način prenosa zemljiškega dolga.

Na podlagi drugega odstavka 196. člena SPZ se pri nas za prvega imetnika zemljiškega pisma šteje ustanovitelj zemljiškega dolga.

### 3.5 Rentni, posamični in skupni zemljiški dolg

Glede na značilnosti zemljiškega dolga lahko v postopku klasifikacije le-tega klasificiramo tudi kot *rentni*, *posamični* in *skupni* zemljiški dolg. Značilnost rentnega se lahko razbere že iz samega imena (renta). V tem zemljiškem dolgu je vsebovana pravica do poplačila *ponavljajočih* se terjatev. To teoretično varianto je kodificiralo nemško pravo, naše ga ne predvideva.

Posamični zemljiški dolg je vezan na posamično nepremičnino, medtem ko bi bil skupni zemljiški dolg ustanovljen, podobno kot pri skupni hipoteki, na večjem številu nepremičnin.

## 4 Medsebojna primerljivost hipoteke in zemljiškega dolga

Razlika med hipoteko in zemljiškim dolgom je v tem, da je hipoteka vedno ustanovljena za zavarovanje posamične terjatve in je z njo tudi neločljivo povezana.

Ta povezava je tako močna, da sta veljavnost hipoteke in njen obstoj odvisna od veljavnosti in obstoja terjatve.

Prenehanje terjatve pomeni prenehanje hipoteke in s tem tudi podlago za izbris hipoteke, ki se pravno-tehnično izvede z izdajo izbrisnega dovoljenja in vložitevijo predloga za izbris hipoteke.

Če se pojavi nova terjatev, se le-ta ne more navezovati na staro, že vpisano hipoteko, temveč zahteva ustanovitev nove.

Da bi se izognili ponavljajočemu se ustanavljanju številnih novih hipotek ob ponavljajočih se terjatvah, lahko uporabimo institut maksimalne hipoteke.

Z ustanovitvijo maksimalne hipoteke se pogodbene stranke dogovorijo za maksimalni znesek bodoče terjatve oziroma običajno terjatev, ki se zavaruje z maksimalno hipoteko. Z maksimalno hipoteko se ne zavaruje terjatev, temveč temeljno pravno razmerje, na podlagi katerega bodo nastajale bodoče terjatve.

Maksimalna hipoteka predstavlja za upnika zavarovanje, v katerega pa poleg glavnice vključujemo še obresti in stroške morebitne prisilne izterjave, vendar vse to le do višine zneska, določenega z maksimalno hipoteko.

V tem delu se maksimalna hipoteka tudi razlikuje od navadne hipoteke, ki v trenutku ustanovitve ne zavaruje obresti in morebitnih bodočih stroškov, temveč samo glavnico.

To je tudi eden od razlogov, ki poleg tržnih nihanj cen nepremičnin, vpliva na zahteve kreditodajalcev, da je znesek danega kredita nižji od v trenutku sklenitve kreditne pogodbe ocenjene vrednosti nepremičnine.

Na maksimalno hipoteko se lahko naveže načeloma neomejeno število terjatev do višine zneska, določenega z maksimalno hipoteko.

Po plačilu posamezne terjatve maksimalna hipoteka ne preneha, v okviru z maksimalno terjatvijo razpoložljivega zneska pa je mogoče na to hipoteko vezati nove terjatve.

Ena od bistvenjših razlik med hipoteko in zemljiškim dolgom je v prenosljivosti, saj je zemljiški dolg načeloma prosto prenosljiv in ni vezan na morebitno terjatev, hipoteka se lahko prenese samo s prenosom terjatve. Zemljiški dolg se preko zemljiškega pisma prenaša z indosamentom, hipoteka pa samo skupaj s terjatvijo, katere prenos se izvede s cesijsko pogodbo.

Vprašanje pa je, ali se ta prednost lahko izkoristi pri zavarovanem zemljiškem dolgu, ko s fiduciarnim prenosom zemljiškega pisma zavarujemo temeljno kreditno razmerje. Z nadaljnjim prenosom zemljiškega pisma na tretjo osebo preneha pogodbeno navezava zemljiškega pisma na kreditno pogodbo in tako zemljiško pismo postane zopet abstraktni vrednostni papir z vsemi možnimi posledicami iz tega naslova, vključno z vprašanji morebitnih ugovorov iz temeljnega pravnega razmerja.

Uporaba instrumenta zemljiškega dolga je lahko praktična in pozitivna v današnjih težkih likvidnostnih razmerah.

Zemljiški dolg se lahko v praksi uporabi kot način zavarovanja celotnega plačila kupnine kupca nepremičnine, ko ne gre za sočasno izpolnitev, torej ko celotna kupnina do prenosa lastninske pravice še ne bo v celoti plačana.

Prodajalec se zavaruje za namen plačila celotne kupnine tako, da pred sklenitvijo prodajne pogodbe ustanovi na nepremičnini, ki je predmet prodajne pogodbe, zemljiški dolg v višini dela kupnine, ki jo bo kupec plačal po prenosu lastninske pravice.

Lastninska pravica se tako lahko prenese na kupca, čeprav kupnina ni v celoti plačana, zemljiško pismo pa prodajalec zadrži do plačila preostanka kupnine. Po plačilu celotne kupnine se opravi povratni prenos zemljiškega pisma na novega lastnika.

Prednost vseh zgoraj navedenih lastnosti zemljiškega dolga je v tem, da je zemljiški dolg dolgoročno obstojnejši, zaradi neakcesornosti potencialno omogoča hitrejše in lažje kroženje kapitala, vendar lahko istočasno nastane nezaželena lastnost v obliki obstojnega zemljiškega dolga, katerega namen ni uporaba za zavarovanje terjatve upnika, temveč je njegov edini namen zavarovanje dolžnika pred izvršbami upnikov in s tem zloraba.

## 5 Višina, zapadlost in plačilo zemljiškega dolga

### 5.1 Višina in zapadlost zemljiškega dolga

Navedba višine in zapadlosti zemljiškega dolga sta bistveni sestavini zemljiškega dolga. Lastnik z zemljiškim dolgom obremenjene nepremičnine mora zemljiški dolg plačati ob njegovi zapadlosti upravičenemu imetniku zemljiškega pisma (1. odst. 199. čl. Stvarno pravnega zakonika).

Takšna določba SPZ je lahko zavajajoča glede višine dolga, ki ga mora plačati lastnik z zemljiškim dolgom obremenjene nepremičnine. Nekritična razlaga takšne določbe bi lahko pripeljala do zaključka, da mora lastnik z zemljiškim dolgom obremenjene nepremičnine plačati upravičenemu imetniku zemljiškega pisma celotni znesek dolga, na katerega se glasi zemljiško pismo.

Takšna po mojem mnenju nepravilna razlaga je bila podkrepljena še z besedilom v obrazcu zemljiškega pisma z naslednjim tekstom: »Zakoniti imetnik tega zemljiškega pisma je upravičen od vsakokratnega lastnika naslednje nepremičnine \_\_\_\_\_ (identifikacijski znak nepremičnine) iz vrednosti te nepremičnine *zahtevati poplačilo denarnega zneska, na katerega se glasi to zemljiško pismo ob zapadlosti tega zemljiškega dolga (navedba zapadlosti)*« (Pravilnik o zemljiškem pismu – priloga obrazec zemljiškega pisma, Uradni list RS, št. 15/2003).

Seveda takšna razlaga v večini primerov, še posebno pri uporabi za zavarovanje kreditnega posla, ne more biti upravičena.

Zemljiški dolg je z ozirom na tržno vrednost nepremičnine, pri kateri se ustanavlja, lahko ustanovljen na bistveno višjo vrednost, kot znaša višina terjatve, ki jo zavarujemo s fiduciarnim prenosom zemljiškega pisma. Ta navezava temeljnega pravnega posla, kreditne pogodbe s fiduciarnim zavarovanjem z zemljiškim pismom, spremeni zemljiško pismo, ki je ob lastniški ustanovitvi abstraktni vrednostni papir, v kavzalnega.

To pa pomeni, da mora lastnik z zemljiškim dolgom obremenjene nepremičnine plačati upravičenemu imetniku zemljiškega pisma celotni dolg, ki izhaja iz kavzalnega temeljnega navezanega pravnega posla, vendar največ v višini ustanovljenega zemljiškega dolga. Situacija je podobna kot v primeru menice, ki je v osnovi abstraktni vrednostni papir. V primeru uporabe menice za zavarovanje temeljnega pravnega posla, se menica kot abstraktni vrednostni papir spremeni v kavzalnega, z vsemi pravnimi posledicami.

Glede na v zemljiškem dolgu navedeno višino dolga, je le-ta primerljiva z višino dolga, določeno z maksimalno hipoteko.

Da s tekstom obrazca zemljiškega pisma ni vse v redu, je očitno opazil tudi zakonodajalec, saj je s Pravilnikom o spremembah pravilnika o zemljiškem pismu spremenil tudi tekst obrazca zemljiškega pisma, ki se glede pravice upravičenega imetnika zemljiškega pisma sedaj glasi: »Zakoniti imetnik tega zemljiškega pisma je upravičen od vsakokratnega lastnika nepremičnine – imetnika osnovnega pravnega položaja, pri katerem je vknjižen zemljiški dolg z ID (ID izvedene pravice – vknjižen zemljiški dolg), in iz vrednosti te nepremičnine zahtevati poplačilo denarnega zneska do skupne višine naslednje terjatve: ...« (Uradni list RS, št. 99/2012).

Takšen tekst obrazca zemljiškega pisma jasno kaže na to, da predstavlja znesek zemljiškega dolga maksimalni znesek, ki ga je dolžan plačati lastnik nepremičnine oziroma se poplača iz vnovčene nepremičnine, vendar ne več, kot je višina dolga, ki izhaja iz temeljnega pravnega posla.

Tudi ta tekst bi bilo v zadnje delu popraviti, veliko bolj logičen bi bil zadnji del, ki bi glasil namesto »do skupne višine naslednje terjatve«, »do skupne višine zemljiškega dolga«. V trenutku ustanovitve zemljiškega dolga, predvsem lastniškega, namreč običajno ne obstaja konkretna terjatev.

Zapadlosti zemljiškega dolga običajno ne določimo datumsko, ker bi s tem zemljiškemu pismu časovno zmanjšali uporabnost. Zato se zapadlost najpogosteje določi kot zapadlost »na odpoklic ob prvem pozivu«, »ob izdaji«, »od določenega dne dalje« ipd.

Razlog za tako široko opredelitev zapadlosti je v tem, da zapadlost zemljiškega dolga ni v povezavi z zapadlostjo terjatve, ki bo zavarovana z zemljiškim dolgom. Zato mora običajno že v trenutku, ko z zemljiškim dolgom zavarujemo terjatev, obstajati zavarovanje terjatve na takšen način, da je zapadlost zemljiškega dolga že nastala, ali pa se upniku zagotovi zapadlost na tak način, da jo lahko enostransko izvede.

Zapadlost terjatve, zavarovane z zemljiškim dolgom, se lahko dokazuje z zapisnikom o poravnavi, javno listino ali po zakonu overjeno listino (2. odst. 20. čl. ZIZ-UPB4, Uradni list RS, št. 3/2007).

Takšna listina je lahko tudi notarsko potrdilo, s katerim notar potrdi dejstvo seznanitve druge stranke z odpoklicem terjatve (ZN-UPB 3, Uradni list RS, št. 2/2007).

## 5.2 Upravičeni - zakoniti imetnik zemljiškega dolga

Določba prvega odstavka 199. člena SPZ nalaga lastniku obremenjene nepremičnine ob njegovi zapadlosti plačati zemljiški dolg upravičenemu - zakonitemu imetniku zemljiškega pisma.

Ob neplačilu zemljiškega dolga je upravičeni - zakoniti imetnik zemljiškega pisma tudi izključni upravičenec za vložitev prisilnega sredstva za izterjavo zemljiškega dolga (predloga za izvršbo) (2. odst. 199. čl. SPZ).

Zemljiški dolg je stvarna pravica in kot takšna inkorporirana v zemljiško pismo, ki s tem postane stvarnopravni vrednostni papir.

Zaradi te značilnosti zemljiškega pisma se upravičeni imetnik zemljiškega pisma in s tem stvarnopravnih pravic, vsebovanih v zemljiškem dolgu, ugotovi lahko samo z uporabo prava vrednostnih papirjev.

Z uporabo prava vrednostnih papirjev lahko kot upravičenega imetnika zemljiškega pisma identificiramo osebo, ki ima pravico do papirja in sočasno do v papirju inkorporirane pravice s papirja.

Pri tem pravico do papirja pridobi oseba na podlagi izročitve - tradicije in jo izkazuje s svojo posestjo (Juhart in sod., 2004).



Oseba kot posestnik zemljiškega pisma lahko upravičenost svoje posesti in s tem upravičenost do pravic, inkorporiranih v zemljiško pismo, dokaže z nepretrgano verigo pravilno izvedenih indosamentov (1. odst. 225. čl. OZ).

Pri ugotavljanju upravičenosti prenosov je treba paziti tudi na morebitni indosament z rekta klavzulo. Rekta indosament preprečuje nadaljnji prenos zemljiškega pisma z indosamentom. Od rekta indosamenta dalje je možen izključno cesijski prenos zemljiškega pisma (2. odst. 226. Čl. OZ).

Za namen in cilje tega dela je pomembno pravilno razumevanje tretjega odstavka 199. člena Stvarnopravnega zakonika (SPZ), ki jasno navaja, *da lastnik obremenjene nepremičnine ne more zahtevati poplačila zemljiškega dolga* (3. odst. 199. člen SPZ).

Predvidevamo lahko, da je smiselni namen te določbe preprečiti ustanavljanje zemljiških dolgov z namenom zavarovanja nepremičnine pred izvršbami upnikov, to, kar ugotavljamo, da je zadnje čase večinski namen ustanavljanja. Zakonodajalec je očitno predvideval takšne možnosti zlorab zemljiškega dolga, vprašanje pa je, ali nam vsebinsko razumevanje te določbe in ostala zakonodaja, predvsem določbe Zakona o izvršbi in zavarovanju, dajejo zadosten pravni inštrumentarij za preprečevanje takšnih zlorab.

### 5.3 Plačilo zemljiškega dolga

Ob zapadlosti zemljiškega dolga je lastnik obremenjene nepremičnine dolžan plačati upravičenemu imetniku zemljiškega pisma znesek zemljiškega dolga. Če ne pride do prostovoljnega plačila upniku, lahko ta predlaga izvršbo na obremenjeno nepremičnino. Objekt jamstva je nepremičnina, na kateri je ustanovljen zemljiški dolg. Če lastnik obremenjene nepremičnine zemljiškega dolga ne plača, lahko upnik predlaga prisilno prodajo in se na tak način poplača.

## 6 Zemljiško pismo kot izvršilni naslov

Zemljiško pismo ni zgolj ordrski vrednostni papir, temveč sočasno tudi izvršilni naslov (199. čl. SPZ). Kot izvršilni naslov razumemo kvalificirano javno listino, ki nam daje pravno podlago za prisilno izvršitev terjatve, ki je z njo ugotovljena.

Izvršilni naslov kot procesna predpostavka za dopustnost izvršbe predstavlja domnevo, da obstaja terjatev in da so v njej navedene stranke, legitimirane za izvršbo (Rijavec, 2003). V 17. členu ZIZ-UPB4 so določeni izvršilni naslovi, in sicer:

- izvršljiva sodna odločba in sodna poravnava,
- izvršljiv notarski zapis,
- druga izvršljiva odločba ali listina, za katero zakon, ratificirana in objavljena mednarodna pogodba ali pravni akt Evropske unije, ki se v Republiki Sloveniji uporablja neposredno, določa, da je izvršilni naslov.

Pri zemljiškem dolgu nimamo neposredno izvršljivega notarskega zapisa kot pri hipoteki. To niti ni potrebno, ker je na podlagi zakona neposredno izvršljivo samo zemljiško pismo (2. odst. 199. čl. SPZ).

Za izvedbo same izvršbe pa ni dovolj sam izvršilni naslov, temveč mora biti le-ta tudi izvršljiv.

*Zemljiško pismo kot izvršilni naslov je izvršljivo pod pogojem zapadlosti terjatve iz zemljiškega pisma.*

Na neposredno izvršljivost pa je dolžnik iz zemljiškega dolga pristal že s tem, ko je izrazil svojo voljo v obliki notarskega zapisa o ustanovitvi zemljiškega dolga oz. s svojim soglasjem o konverziji hipoteke v zemljiški dolg (Stvarnopravni zakonik (SPZ) s komentarjem, 2004).

Za izvedbo izvršbe ni dovolj samo izvršilni naslov, temveč mora biti ta istočasno tudi primeren za izvršbo.

Izvršilni naslov je primeren za izvršbo, če so v njem navedeni upnik in dolžnik ter predmet, vrsta, obseg in čas izpolnitve obveznosti (21. čl. ZIZ-UPB4).

Zemljiško pismo kot izvršilni naslov vsebuje vse zgoraj navedene elemente, razen imena upnika in dolžnika, ki pa sta določljiva, in sicer upnik kot upravičeni imetnik zemljiškega pisma po pravu vrednostnih papirjev, identiteta dolžnika pa se lahko ugotovi iz zemljiškoknjžnega izpiska kot javne listine.

#### 6.1 Prostovoljno plačilo zemljiškega dolga

Če dolžnik zemljiški dolg plača prostovoljno, pridobi s tem pravico zahtevati povratni prenos zemljiškega dolga, podobno kot ima pri plačilu dolga, zavarovanega s hipoteko, pravico zahtevati izstavitve izbrisnega dovoljenja.

Če pa obremenjena nepremičnina v času od trenutka sklenitve fiduciarne pogodbe do zapadlosti zemljiškega dolga spremeni lastnika, pri tem pa novi lastnik ni stranka fiduciarne pogodbe, le-ta nima direktne pravice zahtevati povratnega prenosa zemljiškega dolga od upnika.

Pravica povratnega prenosa zemljiškega dolga se lahko iz starega lastnika nepremičnine, ki je bil istočasno tudi stranka fiduciarne pogodbe, prenese na novega lastnika nepremičnine s cediranjem pravice, s tem pa pridobi pravico zahtevati povratni prenos zemljiškega pisma.

#### 6.2 Realizacija unovčenja zemljiškega dolga in postopek izvršbe v primeru neplačila dolga

Za unovčenje zemljiškega dolga se smiselno uporabljajo določila Stvarnopravnega zakonika (SPZ), ki urejajo unovčenje hipoteke (2. odst. 153. čl. SPZ).

Upnik na podlagi zemljiškega pisma, ki je izvršilni naslov, predlaga neposredno izvršbo, ki poteka v skladu z določbami Zakona o izvršbi in zavarovanju (ZIZ), podobno kot pri hipoteki.

Pri hipoteki se po njeni ustanovitvi ter pred njenim izbrisom iz zemljiške knjige vpišejo vse spremembe v času njenega trajanja, medtem ko se te spremembe pri zemljiškem dolgu ne vpisujejo, saj se npr. prenosi zemljiškega pisma na novega imetnika dogajajo zunaj zemljiške knjige.

Takšna rešitev lahko pripelje do stanja, ko se v izvršilnem postopku ne da ugotoviti, kdo je trenutni upravičeni imetnik zemljiškega dolga.

To se bo najverjetneje pogosto dogajalo, ko bo imetnik lastninske pravice na nepremičnini ustanovil lastniški zemljiški dolg, s katerim se bo poskusil zavarovati pred izvršbami upnikov, zemljiško pismo pa bo hranil pri sebi.

Priznanje, da je upravičeni imetnik zemljiškega pisma, pripelje do uporabe 3. odstavka 199. člena SPZ, ki pravi, da poplačila zemljiškega dolga ne more zahtevati lastnik obremenjene nepremičnine.

Če v času izvršilnega postopka sodišče ne bo moglo ugotoviti, kdo je trenutni imetnik zemljiškega pisma in s tem zemljiškega dolga, bo postopalo v skladu s šesto točko 208. člena ZIZ, ki določa, da če sodišču po stanju iz spisov in iz zemljiške knjige oz. iz drugih okoliščin ni znano, kdo je upnik zemljiškega dolga, sodišče znesek, ki upniku pripada po sklepu iz prvega odstavka tega člena, hrani zanj na računu sodnih pologov.

### 6.3 Specifika izvršbe pri nepremičnini, obremenjeni z zemljiškim dolgom

Namen izvršbe in izvršilnega postopka je, da bi po njegovem zaključku prišlo do poplačila terjatve, ki jo dolжник dolguje upniku. Po končanem izvršilnem postopku s prodajo nepremičnine se na podlagi sodnega domika spremeni lastništvo nepremičnine ter po izročitvi nepremičnine lastninska pravica na nepremičnini preide na kupca. Postopek izvršbe in postopek zavarovanja se uvede na predlog upnika, če pa zakon tako določa, se postopek uvede tudi po uradni dolžnosti (2. čl. ZIZ-UPB4).

K predlogu za izvršbo v primeru zemljiškega pisma kot izvršilnega naslova mora biti priloženo originalno zemljiško pismo.

Sklep o izvršbi na podlagi zemljiškega pisma je možno izdati na podlagi izpolnjenih pogojev.

*Zemljiško pismo kot izvršilni naslov je izvršljivo, kadar je terjatev iz zemljiškega pisma zapadla.*

Na podlagi določbe 199. člena SPZ, ki določa, da mora lastnik obremenjene nepremičnine plačati zemljiški dolg ob njegovi zapadlosti *upravičenemu imetniku* zemljiškega pisma, mora sodišče posebno paziti, da je predlog za izvršbo predlagal upravičeni - zakoniti imetnik zemljiškega pisma.

V skladu z določbami prava vrednostnih papirjev je upravičeni imetnik zemljiškega pisma tisti, ki ima pravico do papirja in pravico s papirja. Pravico do papirja pridobi imetnik na podlagi izročitve - tradicije in jo izkazuje s svojo posestjo, ki jo v postopkih izkaže s predložitvijo originala zemljiškega pisma sodišču.

Pravico s papirja, ki je inkorporirana v zemljiškem pismu (stvarna pravica zemljiškega dolga), pa mora posestnik zemljiškega pisma dokazati z nepretrgano verigo indosamentov, pri čemer se mora zadnji indosament glasiti na posestnika kot indosatarja (2. odst. 226. čl. OZ).

Veriga se ne smatra za prekinjeno, če je v njej eden ali več blanko indosamentov ali indosamentov na prinosnika (OZ, 2003).

Če je bilo zemljiško pismo na upravičenca preneseno z rekta indosamentom (ne po odredbi), je mogoče takšno zemljiško pismo vseeno prenesti naprej s cesijo.

S posebnim zakonom ali izjavo izdajatelja, zapisano na vrednostnem papirju na ime, se lahko prepove kakršen koli njegov prenos, na kar mora sodišče tudi paziti (4. odst. 226. čl. OZ).

Pri konverziji hipoteke v zemljiški dolg v skladu s tretjim odstavkom 194. člena SPZ se zemljiški dolg ne glasi na lastnika nepremičnine, temveč na bivšega hipotekarnega upnika, ki ima tudi v posesti zemljiško pismo, tako da dokazovanje pravice s papirja v tem primeru ni problematično.

## **7 Zaključek**

Glede na povečano število vknjižb lastniških zemljiških dolgov, ustanovitev katerih je največkrat namenjena zavarovanju dolžnikov pred izvršbami upnikov, je očitno, da obstoječa pravna ureditev zemljiškega dolga ni ustrezna in omogoča zlorabe.

Glede na določbo 2. odstavka 194. člena SPZ se lahko zemljiško pismo ob ustanovitvi glasi izključno na ustanovitelja, torej je v trenutku ustanovitve imetnik zemljiškega dolga določen (2. odst. 194. čl. SPZ).

Če se zemljiško pismo ne bi prenašalo naprej in se v izvršilnem postopku nedvoumno ugotovi, da je še vedno v posesti ustanovitelja, se uporabi določba tretjega odstavka 199. člena SPZ, ki v tem primeru jasno navaja, da poplačila zemljiškega dolga ne more zahtevati lastnik obremenjene nepremičnine (3. odst. 199. čl. SPZ).

Lahko se pojavi primer, ko imetnik zemljiškega pisma, kadar je to lastnik nepremičnine, na kateri je ustanovljen zemljiški dolg za potrebe »odvračanja« upnikov od izvršilnih postopkov in zavarovanje nepremičnine pred izvršbami, ne bo priznal posesti zemljiškega pisma in sodišče ne bo moglo ugotoviti imetnika. V tem primeru bo postopalo v skladu s šesto točko 208. člena ZIZ in znesek, ki naj bi upniku pripadal, hranilo zanj na računu sodnih pologov.

Ta rešitev ni ugodna niti za morebitne upnike niti za samega dolžnika, ker ne more priti do denarja.

Najverjetneje se bo imetnik zemljiškega pisma odločil v pravem trenutku indosirati zemljiško pismo na tretjo, zaupanja vredno osebo, in se s tem poskušal izogniti nevarnosti uporabe 3. odstavka 199. člena SPZ, na podlagi katere bi bil izločen iz poplačila.

V večini primerov bo prenos zemljiškega pisma opravljen s fiktivno pravno podlago z ustreznim antidatiranjem.

Ker pa mora imeti vsaka pogodbeno obveznost, tako tudi obveznost prenosa zemljiškega pisma in s tem zemljiškega dolga na drugo osebo, dopustno podlago (razlog), je takšna pogodba o prenosu nična (4. odst. 39. čl. OZ).

Seveda je treba takšen prenos in posledično ničnost dokazati, kar lahko pred dobroverne upnike, ki imajo že tako zaradi neplačila likvidnostne težave, postavi nepremostljivo oviro.

Zato moramo tako spremeniti zakonodajo, da bomo preprečili zlorabo zemljiškega dolga za zavarovanje oz. zaščito dolžnikov pred izvršbami upnikov.

*Predlagam naslednje alternativne možnosti za spremembo zakonodaje:*

- dopolniti 3. odstavek 199. člena SPZ, ki bi se nadaljeval: »Domneva se, da je lastnik nepremičnine upravičeni imetnik zemljiškega dolga in tako ne more zahtevati poplačila zemljiškega dolga, če ne dokaže, da ga je z zakonito podlago prenesel na tretjo osebo. Pravna podlaga, na temelju katere se prenese zemljiško pismo, mora biti v obliki notarskega zapisa, in sočasna,«
- sprejeti ustrezno spremembo SPZ in ostalih povezanih zakonov, da se vsi prenosi zemljiškega pisma in s tem zemljiškega dolga zaznamujejo v zemljiški knjigi, ali
- sprejeti ustrezno spremembo SPZ in ostalih povezanih zakonov, s katero bi »pisemski« zemljiški dolg spremenili v »knjižnega«, pri katerem se vsi vpisi prenosa zemljiškega dolga na osnovi pravne podlage izvedejo v zemljiški knjigi, ali
- ukiniti zemljiški dolg kot stvarno pravico z določenim prehodnim obdobjem.

Glede na dejstvo, da je zemljiški dolg samo sredstvo in se kot vsako sredstvo lahko zlorabi, se ne bi pridružil posameznikom, ki zaradi zlorab predlagajo ukinitvev zemljiškega dolga kot stvarne pravice.

Lahko pa ugotovimo, da zemljiški dolg v praksi ni uresničil pričakovanj glede hitrejšega kroženja kapitala in se tudi npr. v Nemčiji uporablja večinoma kot zavarovalni (varovalni) zemljiški dolg in se kot tak pogodbeno naveže na temeljni pravni posel.

V tem primeru pa »pisemski« knjižni dolg nima več nikakršnih prednosti pred »knjižnim«, ker bo tudi pri »pisemskem« zemljiškem dolgu večina dolžnikov zaradi svoje pravne varnosti vzpostavila neprenosljivost zemljiškega pisma z rekta klavzulo.

Zaradi vsega navedenega bi kot optimalno varianto spremembe zakonodaje, ob zgoraj utemeljeni predpostavki, da ohranimo inštitut zemljiškega dolga kot stvarne pravice, izbral predlog o spremembi SPZ in ostalih povezanih zakonov, na podlagi katere bi v naše pravo uvedli »knjižni« zemljiški dolg in ukiniti »pisemskega« oziroma ga ohranili s strogo omejeno uporabo, ter na tak način v vsakem trenutku zagotovili preglednost nad imetništvom zemljiškega dolga in s tem zmanjšali možnost zlorab.

## LITERATURA

1. Obligacijski zakonik (OZ) s komentarjem (2003). Ljubljana: GV Založba.
2. Rijavec, V. (2003). Civilno izvršilno pravo. Ljubljana: GV Založba.
3. Stvarnopravni zakonik (SPZ) s komentarjem (2004). Ljubljana: GV Založba.

## Učinci pristupanja u EU na konkurentnost hrvatskog poduzetništva

UDK 658(497.5):061.1EU

KLJUČNE RIJEČI: poduzetništvo, Europska unija, konkurentnost, ekonomsko okruženje

POVZETEK - Jedan od ciljeva funkcioniranja Europske unije je mogućnost zajedničkog konkuriranja država članica rastućim gospodarstvima u svijetu. Ta je težnja nastavljena sve do danas, ali su uvjeti natjecanja na međunarodnoj sceni promijenjeni razvojem globalne ekonomije u zadnjim desetljećima. Stoga je EU danas i sama suočena s mnogim izazovima. Hrvatska uskoro postaje punopravnom članicom EU što će se bitno odraziti na buduća kretanja u hrvatskom gospodarstvu, pa tako i na sektor poduzetništva. Ovaj rad analizira implikacije ulaska u članstvo EU na hrvatsko poduzetništvo i njegovu konkurentnost. Članstvo u EU donijelo je državama članicama u pravilu dugoročnu političku stabilnost, priliku za novi gospodarski rast, viši standard i kvalitetniji socijalni ambijent. Pretpostavlja se da će, bez obzira na nepredvidivo socio-ekonomsko okruženje, članstvo u EU osigurati Hrvatskoj dodatne pozitivne implikacije i impuls za cjelokupnu ekonomiju, pa tako i poduzetništvo. Provođenjem aktivne poduzetničke politike koja će voditi ka održivom i konkurentskom napredovanju, očekuje se daljnji razvoj hrvatskog poduzetništva, koje u sinergiji s pokretanjem brojnih domaćih potencijala stvara okvir za gospodarski oporavak i rast.

UDC 658(497.5):061.1EU

KEY WORDS: entrepreneurship, European Union, competitiveness, economic environment

ABSTRACT - One of the goals in the functioning of the European Union is the possibility of common competition of Member States with growing economies in the world. This tendency has continued to date, but the conditions of competition on the international scene have been modified due to the development of the global economy in recent decades. Therefore, the EU faces many challenges today. Croatia will soon become a full member of the EU, which will have a material impact on future developments in the Croatian economy and thus on the entrepreneurial sector. This paper analyses the implications of EU membership for the Croatian entrepreneurship and its competitiveness. The effects of EU membership on member states are generally: long-term political stability, the opportunity for new economic growth, higher standards and better social environment. It is assumed that, regardless of the unpredictable socio-economic environment, EU membership for Croatia will ensure additional positive implications and impulse for the whole economy, including entrepreneurship. By implementing an active entrepreneurship policy that will lead to sustainable and competitive progress, it is expected that Croatian entrepreneurship will further develop, which creates a framework for economic recovery and growth in synergy with numerous domestic opportunities.

### 1 Uvod

Glavni cilj vladine ekonomske politike u Hrvatskoj je uspostaviti konkurentno gospodarstvo, koje će se temeljiti na znanju, te će istovremeno biti usmjereno ka povećanju izvoza, gospodarstvo koje osigurava rast dodane vrijednosti i zaposlenosti, poštujući načela socijalne kohezije (Pretpristupni ekonomski program 2012.-2014., Ministarstvo financija, 2012). Uzimajući u obzir jačanje neizvjesnosti i rizika kako u globalnom, tako i u domaćem okruženju, uglavnom izazvanog globalnom financijskom krizom i recesijom, kao ključni izazov nameće se osiguranje uvjeta za ekonomski oporavak i rast uz očuvanje makroekonomske stabilnosti. Gospodarska kretanja u Hrvatskoj biti će stoga u narednom razdoblju zasigurno determinirana brzinom i kvalitetom provođenja strukturnih reformi, ali isto tako i svjetskim, a posebno europskim ekonomskim okruženjem.

Međutim, isto tako treba naglasiti i činjenicu da se Hrvatska već niz godina intenzivno priprema za ulazak u Europsku uniju, što je rezultiralo time da je Republika Hrvatska u drugoj polovici 2011. godine uspješno zaključila pristupne pregovore s EU i potpisala Ugovor o pristupanju, te će očekivano postati punopravnom članicom EU 1. srpnja 2013. godine. Te pripreme, koje kontinuirano traju, obuhvaćaju zakonodavne i institucionalne prilagodbe koje se već danas odražavaju na hrvatsko gospodarsko i društveno okruženje, a s njima se neprestano suočavaju i građani u svom privatnom i profesionalnom životu. Nasuprot promjenama zakonodavnog i institucionalnog okvira, čije su posljedice već

prisutne, ulazak u EU označiti će početak promjena uzrokovanih pristupanjem jedinstvenom i u prilično velikoj mjeri liberaliziranom tržištu EU. Može se pretpostaviti da će učinci tih promjena biti snažni i dalekosežni. Stoga se s pravom može postaviti pitanje: kakve će učinke izazvati hrvatsko pristupanje Europskoj uniji na poduzetnike, radnike, korisnike državnih usluga, vlasnike nekretnina, itd.? (Švaljek, 2007). U ovome će se radu pokušati sagledati posljedice pristupanja Hrvatske Europskoj uniji na sektor poduzetništva, ili preciznije, na mala i srednja poduzeća.

Unatoč globalnoj financijskoj krizi i recesiji, mala i srednja poduzeća su i dalje najdinamičniji dio hrvatskog gospodarstva. Mala i srednja poduzeća sudjeluju s 99,6 % u ukupnom broju registriranih trgovačkih društava, a istovremeno zapošljavaju 65,5 % radnika u hrvatskim poduzećima, dok hrvatskom BDP-u doprinose sa značajnih 50,2 %. Učinkovitost sektora malih i srednjih poduzeća je dakako uvijek bitna, jer ta poduzeća, kao što je spomenuto, čine najznačajniji dio gospodarstva (po učešću u zaposlenosti, stvaranju bruto domaćeg proizvoda, izvozu, itd.). Međutim, u kontekstu trenutnih okolnosti, u narednom je razdoblju pitanje učinkovitosti ovog sektora od izuzetnog značaja – zbog dugotrajne visoke razine nezaposlenosti u Hrvatskoj te skorog ulaska u EU, koja u svojim strateškim odrednicama ekonomske politike upravo malim i srednjim poduzećima pridaje posebnu ulogu. Stoga od ključnog značaja za opstanak i budući razvoj hrvatskih malih i srednjih poduzeća na jedinstvenom tržištu Europske unije postaje njihova sposobnost uspješnog konkuriranja i odgovora na izazove koje postavlja zahtjevno tržište, nova regulativa i oštra konkurencija.

## **2 Analiza glavnih pokazatelja malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj**

Zakonska podloga za razvrstavanje subjekata u sektoru malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj definirani su Zakonom o računovodstvu (Narodne novine br. 109/07). i Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12). S obzirom na veličinu subjekta, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva razlikuje mikro, male i srednje subjekte malog gospodarstva:

- *mikro subjekti* su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 10 radnika, ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR, odnosno imaju vrijednost dugotrajne imovine u protuvrijednosti do 2.000.000,00 EUR
- *mali subjekti* su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika; ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u protuvrijednosti do 10.000.000,00 EUR
- *srednji subjekti* su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju više od 50 i manje od 250 radnika; ostvaruju ukupni godišnji prihod u protuvrijednosti od 10.000.000,00 EUR do 50.000.000,00 EUR ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u protuvrijednosti od 10.000.000,00 EUR do 43.000.000,00 EUR.

Zakon o računovodstvu i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva nemaju usaglašen kriterij broja zaposlenih za razvrstavanje malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj. Izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva iz svibnja 2012. godine kategorizacija veličine poduzetnika u ovom Zakonu usklađena je s kriterijima koje primjenjuje Europska unija (Sukladno Preporuci Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003) čime je omogućena kvalitetnija analiza i usporedba sektora malih i srednjih

poduzeća u Hrvatskoj i zemljama EU, te bolje iskorištavanje mehanizama potpora namijenjenih malim i srednjim poduzećima kroz programe EU (tablica 1).

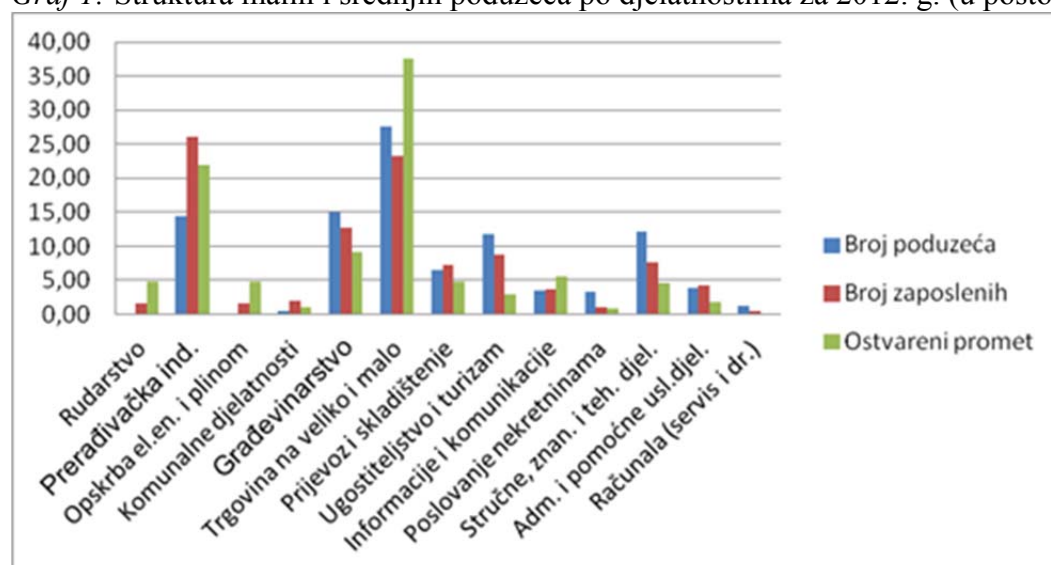
*Tabela 1: Kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva*

Tip poslovnog subjekta	Broj zaposlenih	Godišnji prihod u milionima Eur	Imovina (aktiva / dugotrajna imovina) u milijunima Eur
	EU/Hrvatska	EU/Hrvatska	EU/Hrvatska
MIKRO	0 - 9	2	2
MALI	10 - 49	10	10
SREDNJI	50 - 250	50	43

*Izvor:* Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2012. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Usljed nepovoljnih prilika u okruženju te općih negativnih gospodarskih trendova, u 2011. godini je zabilježen u odnosu na 2010. godinu pad broja poslovnih subjekata, no struktura subjekata s obzirom na veličinu je ostala gotovo nepromijenjena. Najveći pad bilježi se u kategoriji srednjih poduzeća (6,3 %), zatim malih poduzeća (5,7 %), dok u kategoriji velikih poduzeća pad iznosi 4,3 %.

*Graf 1: Struktura malih i srednjih poduzeća po djelatnostima za 2012. g. (u postocima)*



*Izvor:* Izrada autora prema podacima iz Statističkog ljetopisa za 2012. DZS.

Promatrajući podatke o strukturi (prema djelatnosti) malih i srednjih poduzeća u odnosu na ukupan broj poduzeća, broj zaposlenih te ostvareni promet (grafikon 1), vidljivo je kako se najveći broj poduzeća nalazi unutar djelatnosti trgovine (oko 35 %), zatim prerađivačke industrije (oko 20 %), građevinarstva (oko 15 %) te ugostiteljstva i turizma (oko 13 %). Očito su poduzetnici prepoznali u tim djelatnostima najveći potencijal za tržišno pozicioniranje, profit, kao i šanse za budući razvoj.



### **3 Spremnost sektora malog i srednjeg poduzetništva za ulazak na tržište EU**

Mala i srednja poduzeća izrazito su osjetljiva na uvjete u poslovnom okruženju, pa tako i na promjene do kojih može dovesti pristupanje Europskoj uniji. Zbog njihova značaja, ali i ranjivosti, postavlja se pitanje jesu li hrvatska mala i srednja poduzeća u dovoljnoj mjeri spremna za ulazak u Uniju i što još valja učiniti kako bi se što bolje pripremila za tržišnu utakmicu koja ih očekuje (Pristupanje EU: očekivani ekonomski učinci, EIZ, 2007). Prilike, ali i potencijalne prijetnje te izazovi koji će nastati za hrvatske poduzetnike nakon ulaska u punopravno članstvo u EU proizlaze prvenstveno iz činjenice da Hrvatska kao »mala« tranzicijska zemlja ulazi u integraciju 27 zemalja sa cca 500 miliona stanovnika. To će hrvatska poduzeća prvenstveno dovesti u izrazito drugačiji kontekst poslovnog okruženja, obzirom da postaju dio unutarnjeg tržišta EU-27, te će njihov uspjeh uglavnom ovisiti o pripremljenošću na konkurentsku utakmicu na jedinstvenom tržištu Unije. Opravdano se očekuje se da će većina hrvatskih poduzetnika ipak znati identificirati i iskoristiti nove poslovne mogućnosti koje će im se u tom procesu otvoriti, bez obzira na trenutno uglavnom nepovoljnu ekonomsku situaciju u tom okruženju.

Europska unija je malom gospodarstvu povjerila ulogu osnovnog izvora inovacija i novog zapošljavanja, pokretača rasta, nositelja strukturnih promjena i napretka, ali je istovremeno kroz brojna istraživanja (Global Entrepreneurship Monitor – GEM) u koja je uključena i Hrvatska, uočila i ključne probleme koje treba ukloniti kako bi mala i srednja poduzeća mogla ispuniti očekivanja. To su:

- troškovi regulacije i administracije
- neprikladno financiranje razvitka poduzetništva
- neefikasnost pravosuđa
- dugotrajne procedure registracije vlasništva
- nepostojanje skupa politika usmjerenih obrazovanju i izgradnji poduzetničkog svjetonazora od najranije dobi.

U tom smislu, te u kontekstu očekivanih promjena koje će nastupiti za hrvatske poduzetnike ulaskom u EU, valja naglasiti da prema Strateškom planu Ministarstva poduzetništva i obrta RH za razdoblje 2012.- 2014. godine, a u nastojanju da se dostignu ciljevi gospodarskih politika, ovo ministarstvo će provoditi mjere za malo gospodarstvo usmjereno na gospodarski oporavak i razvoj poduzetništva, njegov tehnološki razvoj i jačanje konkurentnosti, te jačanje regionalne konkurentnosti kroz poticanje maloga i srednjega poduzetništva, inovacije, istraživanje i razvoj uz regionalno umrežavanje. Sustavna podrška poduzetništvu temeljiti će se na smjernicama:

- poboljšanja financiranja malog i srednjeg poduzetništva i obrta
- jačanja tržišnog položaja i konkurentnosti
- ubrzanja rasta i razvoja
- obrazovanja i zapošljavanja
- jačanja poduzetničke kulture.

U prilog lakšem snalaženju na jedinstvenom tržištu EU, hrvatskim poduzetnicima ide i aktivna poduzetnička politika EU koja se obraća poduzetnicima bez obzira na veličinu, pravni oblik ili sektor, a ima za cilj poticaj osnivanja novih poduzeća, razvojnih i inovacijskih sposobnosti poduzeća, stvaranje dinamičnog poduzetničkog okruženja, osiguranje poduzetnicima mogućnost pristupa na tržišta članica EU te po mogućnosti i na

druga tržišta. Osnovni ciljevi ove politike ostvaruju se kroz aktivnosti u sljedećim područjima: kreiranje poduzetničkog duha, poticanje inovativnog poslovnog okruženja, nove metode koordinacije aktivnosti - benchmarking, monitoring i razmjena najboljih praksi te poticanje novih poslovnih modela u e-gospodarstvu. U tu svrhu Europska komisija je donijela i Akcijski plan poduzetništva, koji daje potporu razvoju malog i srednjeg poduzetništva financirajući obrazovanje, promovirajući svijest o prednostima poduzetništva, ali i zaštitom od utjecaja sive ekonomije.

#### **4 Kakve učinke možemo očekivati na hrvatsko poduzetništvo nakon ulaska u Uniju?**

Proces pridruživanja EU, kao što je uvedeno već spomenuto, iziskuje brojne prilagodbe, od tržišnog, tehnološko-tehničkog, organizacijskog, kadrovskog do vlasničkog restrukturiranja. Upravo nedostatak tih prilagodbi ili nepravovremeno djelovanje u tom smislu može ograničiti prilike za postizanje održivih konkurentskih prednosti poduzeća. Na toj crti valja se usmjeriti stvaranju kulture inovacija, komunikacija i formiranju društvenog kapitala da bi se stvorile otvorene mreže suradnje u stalnim procesima tržišnog repositioniranja poduzeća (Nušinović et al., 2012).

Nadalje, nezaobilazan faktor za razvoj svakog poduzeća je i pristup financijskim sredstvima. Obzirom na postojeću klasifikaciju, koja je usklađena s pravnom stečevinom EU, gotovo će sva hrvatska poduzeća biti svrstana u kategoriju malih i srednjih poduzeća, pa će se tako povećati i broj poduzeća koja će moći koristiti poticaje namijenjene razvoju ovog sektora. Osim što će veći dio njih imati pravo na državne potpore za mala i srednja poduzeća, otvoriti će im se i kanali pristupa raznovrsnim izvorima financiranja, uključujući fondove rizičnog kapitala, uzajamnog kapitala i mikrofinancijske fondove. Međutim uspješnost korištenja opisanih mogućnosti financiranja, pa tako i uspješnost korištenja strukturnih fondova EU, izravno će ovisiti o tehničkoj pripremljenosti i institucionalnoj podršci.

Ipak, glavnina će se očekivanih koristi realizirati tek u srednjem i duljem razdoblju, no mogu se predvidjeti i kratkoročne ekonomske koristi poput poboljšanja niza pokazatelja poslovne učinkovitosti potaknutog pritiskom konkurencije. Pravovremeno usklađivanje sa normama EU u konačnici bi trebalo smanjiti administrativne prepreke i regulatorno opterećenje u poslovanju. Zbog smanjivanja ostalih troškova poslovanja i nastupa na tržištu Unije, poduzeća će biti konkurentnija i bilježiti profitabilnije poslovanje. Koristi naravno nisu zajamčene, već ovise o spremnosti i sposobnosti iskorištavanja prilika koje će se otvoriti poduzećima. Olakšani pristup inovacijama, novim tehnologijama, istraživanjima, stručnim znanjima i upravljačkim vještinama dovest će do koncentracije jednog dijela malih i srednjih poduzeća u propulzivnim i profitabilnim gospodarskim djelatnostima. Veće uključivanje konkurentno sposobnih poduzeća u djelatnosti veće dodane vrijednosti poput informatičko-komunikacijske tehnologije, biotehnologije i sl. povećati će potencijal rasta tih poduzeća. (Švaljek, 2007).

Važan doprinos u istraživanju mogućih učinaka na hrvatsko poduzetništvo uslijed ulaska u članstvo EU, dala je i Studija o procjeni učinaka pristupanja Europskoj uniji na sektor malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj, provedena između veljače i lipnja 2012. godine kao dio projekta »Poboljšanje administrativne učinkovitosti na nacionalnoj razini« (projekt IAENL). Ciljevi studije bili su:

- procijeniti učinke pristupanja Europskoj uniji na sektor malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj,

- pružiti informacije koje će kreatorima politike i poduzetnicima pomoći da nađu odgovarajuće odgovore,
- pomoć hrvatskim nadležnim tijelima da osiguraju najbolje moguće i odgovarajuće mjere i poticaje.

Ključni nalazi navedene studije mogu se sintetizirati u okviru zaključaka donesenih vezano uz osnovne promjene koje očekuju sektor MSP-a. Tako se očekuje poboljšanje/unapređenje na području državne administracije, politika i prakse vezano uz disciplinu u plaćanju, izdavanje dozvola, licenci, građevinskih dozvola, zaštitu ulaganja, povećano financiranje MSP-a iz EU kroz izravne programe poticaja i dr. U odnosu na promjenu tržišnih uvjeta očekuje se: lakši pristup hrvatskim poduzetnicima tržištima EU-27, zatim rastuća potražnja za određenim uslugama i robama na domaćem tržištu, kao i povećanje izravnih stranih ulaganja. Isto tako, realno je za očekivati da će tržišta CEFTA-e postati manje privlačna hrvatskim izvoznicima. Zaključak Studije je da pristupanje EU uglavnom neće imati loše posljedice za većinu malih i srednjih poduzeća, s naglaskom da dugoročno ona mogu imati samo koristi od unapređenja poslovnog okruženja.

## 5 Zaključak

Nakon ulaska Hrvatske u punopravno članstvo Europske unije, tržište EU-27 za hrvatske poduzetnike postaje unutarnje, čime Hrvatska dobiva lakši pristup tom bescarinskom tržištu. Tržište EU-a je prema kriteriju broja stanovnika i BDP-a prema paritetu kupovne moći oko 190 puta veće od hrvatskog tržišta. Respektirajući samo te činjenice, može se zaključiti, kako će učinci tog procesa na hrvatsko gospodarstvo, pa tako i na malo i srednje poduzetništvo biti značajni. EU je globalna sila, najveći izvoznik usluga i među vodećim izvoznicima robe u svijetu, a i njezino tržište javne nabave najveće je na svijetu, te omogućuje jednake uvjete poslovanja za sve tvrtke unutar Unije, odnosno mogućnost apliciranja na razne poslove koji se objavljuju putem javnih natječaja. Stoga će sposobnost prilagodbe na nove tržišne uvjete i promjene biti od presudnog značaja za konkurentnost domaćeg poduzetništva. U tom smislu važnu će ulogu odigrati i razina internacionalizacije poslovanja pojedinog poduzetnika, pa će važno biti znati koristiti internet tehnologije u poslovanju, certificirati svoje proizvode, procese rada itd. Činjenica je da je makroekonomska stabilnost i jačanje povjerenja u političku stabilnost obično povezana sa članstvom u EU-u i smatra se važnim čimbenikom u stvaranju pozitivnog ulagačkog i poslovnog okruženja. To je svakako dugoročna perspektiva i testirati će se i dulje vrijeme nakon datuma pristupanja, no u mjeri u kojoj je to u ovoj fazi moguće utvrditi, Hrvatska za sada ne odstupa u znatnoj mjeri od tog smjera unatoč pritiscima šire gospodarske krize u Europi. Hrvatska je već usklađena sa većinom pravila koje je Unija postavila za svoje članice, no samim ulaskom u punopravno članstvo, u poslovnim će krugovima to podrazumijevati da je Hrvatska sigurnija država za investicije. Nadalje, važan aspekt koji će doprinijeti podizanju opće konkurentnosti hrvatskih poduzetnika je mogućnost korištenja strukturnih fondova EU, od kojih se može očekivati izdašna financijska potpora poslovnom sektoru, prije svega malim i srednjim poduzetnicima. Oni će time moći profitirati, ali pod uvjetom da imaju kvalitetno pripremljene projekte koje mogu sufinancirati. Isto tako, očekuje se da će povećanje sredstava iz EU-a proizvesti i novu potražnju za ponudom roba i usluga što će se u najvećoj mjeri odnositi na građevinsku industriju zbog financiranja infrastrukture i građevinskih projekata, a iskustvo ostalih novih država članica pokazuje da je financiranje iz EU-a potaknulo i potražnju za poslovnim uslugama kao što je informatička tehnologija, komunikacije, tehničko i upravljačko savjetovanje i dr. Sve to može biti idealna

prilika za dobro pripremljene poduzetnike, ali i prijetnja i opasnost za sve one koji se na odgovarajući način ne pripreme za promjene do kojih će doći nakon ulaska.

## LITERATURA

1. Alpeza, M. et al. (2012). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2012. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
2. Državni zavod za statistiku (2012). Zagreb: Statistički ljetopis RH za 2012.
3. Europska komisija (2003). The new SME definition – User guide and model declaration. Bruxelles: Europska komisija.
4. Europska komisija (2003). Zelena knjiga – Poduzetništvo u Europi. Bruxelles: Europska komisija.
5. Ministarstvo financija RH (2012). Pretpristupni ekonomski program 2012.-2014. Zagreb: MFIN.
6. Ministarstvo poduzetništva i obrta RH (2012). Strateški plan za razdoblje 2012.-2014. Godine. Zagreb: MINPO.
7. Singer, S. et al. (2011). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2002.-2011. Zagreb: Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.
8. Švaljek, S. (2007). Pristupanje Europskoj uniji: očekivani ekonomski učinci. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.

## Izbira IS v izobraževalni panogi z vidika podpore odločanju

UDK 37:005.311.6:004

KLJUČNE BESEDE: računalniški oblak, odločitveni modeli, informacijski sistemi

POVZETEK - Prispevek uvodoma priporoča metodološke in vsebinske usmeritve k informatizaciji ključnih poslovnih procesov, s poudarkom na raziskovalno-izobraževalni panogi (v nadaljevanju R & I). V analitičnem delu je jedrnato opisan koncept računalniški oblak (v nadaljevanju RO). Na podlagi spoznanj o RO je navedeno nekaj zahtev in pogojev, zaradi katerih je na področju R & I smiselno uvajati informacijske rešitve »s police«, in sicer take, ki naj izkoriščajo tudi storitve RO. Na podlagi evidentiranih pomembnih lastnosti ustreznega informacijskega sistema (v nadaljevanju IS) v R & I je s parametrizacijo in vrednotenjem teh lastnosti koncipiran dodaten modul k odločitvenim modelom za izbor ustreznega IS. S primerjalno analizo med zasnovanim konceptom in predstavnikom uveljavljenih modelov za izbor IS je ovrednotena tudi uporabnost koncipiranega modula pri odločanju. Upošteva rezultate primerjalne analize je v zaključku zasnovan koncept predlagan kot dodatni element, ki naj odloča o tem, kako in s kakšnimi produkti informatizirati poslovanje v R & I. Upošteva joč izsledke raziskave so navedene še prednosti izbire storitev RO glede na klasične IS za celovito podporo poslovanja.

UDC 37:005.311.6:004

KEY WORDS: cloud computing, decision model, information system

ABSTRACT - The paper initially recommends methodological and substantive guidance to the computerisation of key business processes, with a focus on the research and education sector (hereinafter: R&E). In the analytical part of the research, the concept of Computer Cloud (hereinafter: CC) is briefly described. In addition, there are some conditions and requirements for which the information system (hereinafter: IS) in the R&E sector should be "off-the-shelf" type, thereby using CC services. Furthermore, some important properties of an IS in R&E are listed. The parameterisation and evaluation of these properties introduces the concept of an additional module in the "decision-making" model. Based on the comparative analysis between the formulated concept and the representative of well-established models for the selection of an IS, the applicability of the proposed concept in the R&E sector is evaluated. In conclusion, the implementation of the proposed concept is suggested as an option that could be used to decide how and with what kind of IS to support the business in R&E. In addition, the paper presents the advantages of using the services of CC for comprehensive business support compared to the traditional IS.

### 1 Uvod

Odgovore na vprašanja, kako delati bolje, hitreje in ceneje, navadno iščemo v učinkovitejši izrabi informacijskih in ostalih poslovnih virov. Tudi v raziskovalno-izobraževalni panogi (v nadaljevanju R & I), morajo informacijski procesi omogočati pripravo in izrabo podatkov višje informacijske vrednosti in zagotavljati metode za poglobljene analize vseh vidikov poslovanja. Ob podpori klasičnim poslovnim procesom (v nadaljevanju PP), je v R & I treba posebno pozornost nameniti upravljanju odnosov s študenti in upravljanju z zaposlenimi.

Ustrezen management PP sloni na kvalitetnem izvajanju odločanja na vseh ravneh piramide upravljanja in poslovanja. Sodobno odločanje je kompleksno, večnivojsko in večkriterijsko. Temelji na konglomeratu parametrov in stanj, ki jih moramo strukturno povezati v referenčno izhodišče za odločanje. V ta namen se kot primerna izkaže uporaba metodologij, ki podpirajo proces metamorfoze identificiranih problemov realnega sveta skozi uporabne modele odločanja, izvajanja in upravljanja.

### 2 Izbor ustrezne informacijske podpore v R & I

Management PP v R & I navadno trpi na račun nepovezanih informacijskih (pod)sistemov (v nadaljevanju IS) predvsem zaradi previsokih cen (celovitih) IS in osnovne informacijske

infrastrukture. Prav tako je težavno tudi uvajanje delnih IS, saj ti navadno zahtevajo mukotržno prilagajanje ostalim informacijskim (pod)sistemom.

Galorath (2006) meni, da je zaradi omenjenega priporočljivo poseči po rešitvah tipa COTS (ang. commercial off-the-shelf) tj. rešitvah »s police«, ki že podpirajo najboljše prakse managementa PP v panogi. V R & I obstaja mnogo tovrstnih rešitev, npr. EduERP, a sodoben in alternativen pristop priporoča izrabo informacijskih storitev, ki so sestavni del t. i. računalniškega oblaka (v nadaljevanju RO) ali angleško Cloud Computing, npr. CR2.

Navkljub dobrim izkušnjam pri uvajanju IS ne smemo zanemariti potrebe po transparentnem in učinkovitem odločitvenem procesu, s čimer zagotovimo najugodnejši izid v danih okoliščinah. Možen scenarij, po katerem omilimo kompleksnost odločitvenega problema, je izgradnja in uporaba modela, ki omogoča približevanje optimalnim odločitvam.

V nadaljevanju predlagan koncept izbora ustreznega IS v R & I sloni na zmožnostih RO in arhitekturi dodatnega odločitvenega modula kot dodatka nekemu odločitvenemu modelu za izbor IS, kot ga npr. opisujeta de Medeiros in Shimizu (de Medeiros in Shimizu, 2006).

Osebno vidim RO kot odgovor na vprašanje, kako povečati zmogljivost ali kapaciteto informacijskih virov podjetja (strojnih in programskih), brez enormnih investicij v novo infrastrukturo, osebje ali licence. Gre za premik in veliko zmanjšanje odhodkov poslovnega sistema od zagotavljanja ustreznega stanja osnovnih sredstev IT na tiste nujne operacijske stroške, ki še zagotavljajo učinkovito izvajanje ključnih PP.

V družbi Gartner pravijo, da je RO način računalništva, kjer so skalabilne in prilagodljive informacijske zmožnosti dostopne več odjemalcem oz. kupcem s pomočjo internetne tehnologije.

Priznani strokovnjak s področja računalniške virtualizacije Polker (2012) pravi, da je RO samo način, kako lahko organizacije nekatere ali vse svoje obstoječe IT procese in aktivnosti predajo v izvedbo nekemu drugemu, da bi se osredotočili na ključne PP in ne na zagotavljanje informacijske podpore.

Ameriški NIST (Mell in Grance, 2011) RO definira z ostrejšega, tehnološkega stališča in pravi, da je RO model, ki omogoča od vsepovsod udoben dostop do informacijskih virov v skupni rabi (npr. omrežij, strežnikov, storitev shranjevanja, poslovnih aplikacij in storitev), ki jih lahko ponudnik le-teh hitro in z minimalnim naporom konstantno zagotavlja. Po NIST lahko povzamemo tudi 5 temeljnih značilnosti RO:

- *»samopostrežnost« na zahtevo:* odjemalec storitev RO lahko po potrebi sam spreminja računalniške zmogljivosti oz. vire (npr. velikost prostora na strežniku, št. procesorjev itd.);
- *širok dostop preko omrežja:* zmogljivosti so preko (internetnega) omrežja na voljo lahkim in težkim odjemalcem ter dostopne z uporabo standardnih mehanizmov (npr. brskalnika);
- *združevanje virov:* fizični in virtualni viri ponudnika so združeni, da služijo več odjemalcem, ki se jim dinamično dodeljujejo glede na njihovo potrebo;
- *hitra prilagodljivost:* zmogljivosti se lahko zagotovijo hitro in prilagodljivo, v določenih primerih avtomatično;

- *merljiva storitev*: sistemi v oblaku avtomatično nadzirajo in optimizirajo uporabo virov z merljivimi zmogljivostmi, primernimi glede na vrsto storitve.

Povzemajoč Brenčičeve raziskave o uporabi RO v Sloveniji (2010) lahko v splošnem zapišemo razloge za in proti uporabi storitev RO.

*Tabela 1: Razlogi za in proti uporabi storitev RO*

Razlogi v prid uporabi storitev RO		Razlogi proti uporabi storitev RO	
Razlog	Delež v %	Razlog	Delež v %
Nižji stroški	20,2	Tehnologija še ni dovolj zrela	24,2
Prilagodljivost/skalabilnost	16,0	Varnostna vprašanja	19,9
Poenostavljeno skrbništvo	15,1	Problemi z integracijo z obstoječimi informacijskimi sistemi	17,6
Zanesljivost	13,0	Izguba kontrole	12,9
Učinkovitost	9,7	Drugo	8,6
Varnost	8,8	Dvom o zmogljivosti	8,2
Vzdržljivost	6,7	Stroški	7,8
Boljša zmogljivost	5,9	Ugled	0,8
Drugo	3,4		
Ekološki razlogi	1,3		

*Vir:* po Brenčič, 2010.

Ne glede na izsledke pri odločitvi o IS v R & I upoštevamo pravo kombinacijo informacijskih storitev, uporabo IT in infrastrukture za izobraževanje in raziskovalno dejavnost na stroškovno učinkovit način. Vpeljan IS naj zagotovi merljivo izboljšanje raziskovalnega, pedagoškega in administrativnega dela, izboljša sodelovanje med študenti in zaposlenimi in poveča izkoristek raziskovalnih zmogljivosti.

S ciljem odločiti se bolje pri izboru IS v R & I, predlagamo koncept strukturiranja krovnih lastnosti IS v R & I. Koncept ne zajema lastnosti, ki so že zajete v splošnih odločitvenih modelih za izbor IS, temveč se orientira k tistim, ki neposredno vplivajo na informatizacijo specifičnih PP v R & I.

Nabor lastnosti je možno z metodo dekompozicije večnivojsko razširiti na kriterije ali parametre, ki pa so seveda po svoji naravi odvisni od evidentiranih potreb posameznega poslovnega sistema v R & I. Tako definirane lastnosti in njih kriterije z uporabo funkcije koristnosti kvalitativno ali pa kvantitativno ovrednotimo v priročnih (Excel) ali pa namenskih orodjih (DEX-i) za modeliranje odločitvenih problemov. Neodvisno od orodja nam agregacija ovrednotenih kriterijev in lastnosti pokaže stopnjo primernosti posamezne variante oz. IS, ki ga ocenjujemo.

**Tabela 2: Dodatek k odločitvenim modelom za izbor IS v R & I**

<i>Lastnosti ali kriteriji koristnosti</i>	<i>Možni parametri lastnosti in kriteriji koristnosti</i>
<b>Modul za upravljanje izobraževalnih dejavnosti</b>	
Kategorizacija izobraževalnih programov	Parametri, ki ocenijo način kategorizacije, uporabnost in koristnost kategoriziranih programov ter določajo stopnjo uporabne povezljivosti v ostalih moduli IS
Podprtost procesov NPO in PO	Parametri, ki ocenijo stopnjo in uporabnost informatizacije ali avtomatizacije procesov NPO in PO
Modul študija na daljavo	Parametri, ki ocenjujejo prisotnost, uporabnost in zmožnosti prikrejevanja generičnega modula študija na daljavo glede na potrebe posamezne ustanove
Integracija z modulom za upravljanje z zaposlenimi in študenti	Parametri, ki vrednotijo možnost in uporabnost povezovanja z modulom za upravljanje z zaposlenimi in študenti
<b>Modul za upravljanje raziskovalnih dejavnosti</b>	
Kategorizacija raziskovalnih dejavnosti in projektov	Parametri, ki ocenijo način kategorizacije, uporabnost in koristnost kategoriziranih dejavnosti in projektov ter določajo stopnjo uporabne povezljivosti v ostalih moduli IS
Podprtost procesov upravljanja raziskovalnih dejavnosti in projektov	Parametri, ki vrednotijo vsebinsko ustreznost in primernost podpore evidentiranju, izvajanju, spremljanju ter evalvaciji raziskovalnih dejavnosti in projektov z vidika koristnosti, učinkovitosti ter kvalitete informatizacije le-teh
Integracija z modulom za upravljanje z zaposlenimi in študenti	Parametri, ki vrednotijo možnost in uporabnost povezovanja z modulom za upravljanje z zaposlenimi in študenti
<b>Modul za upravljanje z zaposlenimi in študenti</b>	
Upravljanje s študenti in zaposlenimi	Parametri, ki ocenijo vsebinsko in informacijsko ustreznost prirejenih funkcionalnosti, ki izhajajo iz običajnih CRM IS
<b>Komunikacijski modul</b>	
Osnovne komunikacijske storitve IS brez dodane vrednosti	Parametri, ki ocenijo vsebinsko-tehnološko ustreznost osnovnih komunikacijskih storitev in integracijskih zmožnosti z ostalimi moduli IS
Napredne komunikacijske storitve IS z dodano vrednostjo	Parametri, ki ocenijo prisotnost in ustreznost internega socialnega omrežja v smislu uporabnih vrednosti, ki pripomorejo k povišanju dodane vrednosti izmenjanih informacij

*Vir:* Lasten vir.

### 3 Zaključek

Zaradi ekonomskih razlogov bodo v prihodnosti novi ali prenovljeni IS verjetno t. i. »IS s police« – v primeru RO je IS lahko v rabi takoj po naročilu storitev, saj ni potrebno preživeti faze analize potreb, modeliranja, razvoja in implementacije. Poleg tega lahko z uporabo storitev RO za informatizacijo poslovanja v R & I privarčevan denar usmerimo v izboljšanje kvalitete izobraževalnih in raziskovalnih procesov, kar je eden od pomembnejših ciljev, ki jih zasledujemo v R & I. Podjetja se zavedajo, da z uporabo naprednih storitev RO plačajo le toliko, kot dejansko porabijo, ob tem pa ne potrebujejo zmogljive lastne infrastrukture in drage programske opreme. Z uporabo RO centralizirajo svoje podatke, zmanjšujejo stopnjo tveganja za izgubo pomembnih podatkov, hkrati pa stalno izboljšujejo svojo uporabniško izkušnjo ter negujejo poslanstvo R & I: izboljševati kvaliteto svojih ključnih PP, izobraževanja in raziskovanja.

Kakovostno odločanje prispeva k zgoraj omenjenemu. V predlaganem konceptu v obliki dodatka k splošnim odločitvenim modelom za izbor IS navajamo krovne lastnosti nekega bodočega IS v R & I, ki jih je smiselno upoštevati. Management PP v R & I je tako specifičen, da brez dodatnega definiranja in razslojevanja potrebnih lastnosti ne moremo biti gotovi, da smo upoštevali vse potrebne dejavnike in se prav odločili.

Predlagan koncept strukturiranja in vrednotenja lastnosti, njihovih kriterijev in parametrov, ki razširijo pogled na problematiko izbora IS v R & I panogi, je primeren ne glede na to, za



kateri poslovni sistem v R & I gre. Prav tako ni odvisen od platforme, ki naj sprejme definirano strukturo dejavnikov kot podaljšek nekega izbranega modela za izbor IS. S kvantitativnim in kvalitativnim vrednotenjem posameznih postavk v kakršnem koli modelirnem orodju je koncept prilagodljiv in široko uporaben.

## LITERATURA

1. Brenčič, B. (2010). Računalništvo v oblaku: stanje v Sloveniji in primerjava s tujino. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. De Medeiros, A. in Shimizu, T.: Proposal of a multi-criteria decision model for ERP strategic and operational evaluation. Spletna stran: <http://www.produstronica.pucpr.br/icpr-am06/Accepted%20but%20not%20coming%20for%20presentation/Paper%20178.pdf> [Citirano 13. 2. 2013].
3. Galorath, D.: Software reuse and commercial Off-the-Shelf software. Spletna stran: <http://www.compaid.com/caiinternet/ezone/galorath-reuse.pdf> [Citirano 11.2.2013].
4. [http://www.cr2.in/market\\_education.html](http://www.cr2.in/market_education.html).
5. <http://www.eduerpsoftware.com/> [Citirano 02.02.2013].
6. <http://www.gartner.com/it-glossary/cloud-computing/> [Citirano 15.2.2013].
7. Mell, P., Grance, T.: The NIST definition of cloud computing. Spletna stran: <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf> [Citirano 26. 2. 2013].
8. Poelker, C.: Defining cloud computing, part one: Laymen's terms. Spletna stran: [http://blogs.computerworld.com/19959/defining\\_cloud\\_computing\\_part\\_one\\_laymen\\_s\\_terms](http://blogs.computerworld.com/19959/defining_cloud_computing_part_one_laymen_s_terms). [Citirano 27. 2. 2013].

## Mobing na delovnem mestu

UDK 174:331.4  
343.4:331.4

*KLJUČNE BESEDE:* mobing, trpinčenje, psihično nasilje, delovno okolje, sodna praksa

*POVZETEK* - Živimo v času, ko se krepi zavedanje o pomembnosti zagotavljanja dostojanstva in varovanja osebnosti delavcev v njihovem delovnem okolju. Vsem delavcem se skuša zagotoviti varno in zdravo delovno okolje, v katerem ni prisotna dodatna nevarnost za delavčevo fizično ali psihično zdravje. Kljub zavedanju o pomembnosti preprečevanja fizičnega nasilja na delovnih mestih se prispevek osredotoča predvsem na pravne vidike mobinga oziroma psihičnega trpinčenja na delovnem mestu. Z izrazom mobing označujemo pojav, ki vključuje različne oblike psihičnega nasilja, šikaniranja oziroma trpinčenja na delovnem mestu, ki ga nad določenim delavcem izvaja njegov nadrejeni, podrejeni ali sodelavec in vzbuja pri takem delavcu tesnobo, skrb ter povzroča stres. Namen prispevka je predstaviti obravnavano problematiko, različne oblike trpinčenja na delovnem mestu, vzroke za nastanek in posledice, ki prizadenejo tako žrtve mobinga kot tudi osebe, ki so trpinčenje izvajale. Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja bo izvedena študija konkretnega primera iz sodne prakse, iz katere bo mogoče spoznati stališče slovenskih sodišč do mobinga na slovenskih tleh.

UDC 174:331.4  
343.4:331.4

*KEY WORDS:* mobbing, maltreatment, physical violence, working environment, law case

*ABSTRACT* - We live in times of increasing awareness about the importance of ensuring dignity and protecting employees in their working environment. Every employee should have a safe and healthy working environment, where the physical and mental health is not additionally at risk. Despite the awareness about the importance of preventing physical violence in the workplace, the paper focuses primarily on the legal aspects of mobbing or the physical abuse in the workplace. The term "mobbing" defines a phenomenon that includes various forms of physical violence, bullying or harassment in the workplace, which is done by the employee's superior, subordinate or colleague and causes anxiety, concern and stress for this employee. The aim of this paper is to present the aforementioned topic, various forms of maltreatment in the workplace, its causes and consequences that affect both the victim and the perpetrator of mobbing. Based on theoretical knowledge, a law case study will be conducted to identify the attitude of Slovene courts about the problem of mobbing in Slovenia.

### 1 Uvod

Že Ustava Republike Slovenije med svojimi določbami uvršča pravico do osebnega dostojanstva in varstva med temeljne človekove pravice in svoboščine. Človekovo dostojanstvo in njegova varnost sta zagotovo vrednoti, ki ju je treba negovati iz dneva v dan, še posebej v razmerjih, v katerih je posameznik v podrejenem položaju, kar za delovno razmerje zagotovo lahko trdim. O mobingu na delovnem mestu v zadnjih letih vse pogosteje govorimo. Če je še pred nekaj desetletji veljalo, da so delavci različne oblike zlorab položaja in moči, ki so se izvajale nad njimi, preprosto zamolčali, danes, ko se vsak posameznik čedalje bolj zaveda lastnih pravic in zahteva njihovo uresničevanje, ni več tako. Delavci se borijo za svoje pravice in glasno spregovorijo o različnih oblikah nasilja, ki so ga deležni pri opravljanju svojega dela, zato v zadnjih letih narašča število prijav trpinčenja na delovnem mestu. Ob tem se moramo vprašati, ali je porast mogoče pripisati dejstvu, da so delavci danes res bolj izpostavljeni različnim oblikam psihičnega nasilja na delovnem mestu in so o njem tudi pripravljeni spregovoriti ali zaradi vse večje informiranosti in poznavanja omenjene problematike prihaja tudi do zlorab.

### 2 Mobing

Prva strokovna definicija mobinga na delovnem mestu sega v 80. leta prejšnjega stoletja. Švedski delovni psiholog Heinz Leymann je opisal mobing kot »konfliktov polno komunikacijo na delovnem mestu med sodelavci ali med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa

trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom izrina, izločitve iz organizacije ali sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminirajoče« (Brečko, 2010, str. 17).

Definicijo mobinga navaja tudi slovenski Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list Republike Slovenije, št.42/2002 in nasl.), ki prepoveduje spolno in drugo nadlegovanje ter trpinčenje na delovnem mestu. Zakon pravi, da je trpinčenje na delovnem mestu »vsako ponavljajoče se ali sistematično, graje vredno ali očitno negativno in žaljivo ravnanje ali vedenje, usmerjeno proti posameznim delavcem na delovnem mestu ali v zvezi z delom«. Iz opisane definicije sledi, da je mogoče šteti za dejanje trpinčenja na delovnem mestu samo tisto dejanje na delovnem mestu ali v zvezi z delom, ki je neprimerno in žaljivo ter ponavljajoče se (Škrinjar, 2012, str. 66). Mobing so lahko le tista ponavljajoča se dejanja, ki se pojavljajo najmanj enkrat na teden v daljšem časovnem obdobju, torej v obdobju najmanj 6 mesecev (Mordej, 2010, str. 44).

Zaradi neenotne definicije mobinga in zaradi napačnih predstav posameznikov o tem, kaj mobing sploh je, prihaja v praksi tudi do pojava lažnega mobinga. Po mnenju Škrinjarja so »lažni mobing vsi pojavi, ko »žrtev« okoliščine razglasi za mobing, čeprav v resnici ne gre za mobing« (Škrinjar, 2012, str. 67). Lažni mobing je zagotovo pojav sodobne družbe, ko nezadovoljni delavci izkoriščajo institut mobinga za doseganje lastnih interesov.

## 2.1 Pojavne oblike mobinga

Pojavne oblike mobinga so zelo raznolike. Na podlagi definicije mobinga, ki jo je obikoval Heinz Leymann, je Brečko (2010, str. 26-38) izpeljala naslednje pojavne oblike mobinga glede na vrsto napada.

- Napadi zoper izražanje in komuniciranje: Gre za različne oblike neustreznega ravnanja nadrejene osebe ali sodelavca žrtve, ki le-tej onemogočajo izražanje lastnega mnenja, idej in stališč. V takšnih primerih so žrtve izpostavljene zmerjanju, zastraševanju, grožnjam, kritikam in drugim oblikam verbalnega nasilja (Robnik in Milanovič, 2008, str. 8).
- Napadi, ki ogrožajo socialne stike žrtve: Gre za eno najbolj škodljivih oblik ravnanja zoper žrtve mobinga, saj le-tej onemogoča zdravo socialno okolje, ki ga vsak človek, kot socialno bitje nujno potrebuje (Brečko, 2010, str. 28). Zajema različne oblike osamitve žrtve in onemogočanje socialnih stikov z drugimi delavci, premestitev na novo delovno mesto v nepoznano delovno okolje, ignoriranje žrtve itd. (Robnik in Milanovič, 2008, str. 9).
- Napadi, ki ogrožajo osebni ugled žrtve: Usmerjeni so zoper osebnost žrtve in vključujejo obrekovanje, širjenje neutemeljenih informacij, posmehovanje, norčevanje iz telesnih hib, oponašanje, zasmehovanje zasebnega življenja, siljenje v opravljanje nalog, ki škodujejo žrtvinemu samospoštovanju, postavljanje žrtvinih poslovnih odločitev pod vprašaj ter poimenovanje žrtve s ponižujočimi imeni (Brečko, 2010, str. 29-32).
- Napadi zoper kakovost delovnega mesta: Žrtvi mobinga se nalaga dodatne, najzahtevnejše ali nesmiselne naloge ali pa se ji odvzema pomembnejše ali sčasoma vse naloge (Brečko, 2010, str. 32-33).
- Napadi zoper zdravje: Vključujejo različne oblike fizičnega ali psihičnega nasilja ter namerno dodeljevanje nalog, ki so zdravju škodljive (Brečko, 2010, str. 33).

## 2.2 Vzroki za nastanek mobinga

Pri preučevanju razlogov za nastanek mobinga moramo izhajati iz značilnosti organizacije in socialno-psiholoških značilnosti delovnega okolja, značilnosti povzročitelja mobinga in značilnosti žrtve (Povše Presrl in sod., 2010, str. 10).

Brečko (2010, str. 40-42) pojasnjuje, da do mobinga največkrat prihaja v organizacijah, v katerih se spodbuja tekmovalnost in individualizem ter v katerih je toga hierarhija in osredotočenost zgolj na dobiček. Prav tako so pogosti primeri mobinga v organizacijah, kjer je presežek delovne sile, slabi medsebojni odnosi in pomanjkanje spoštovanja med zaposlenimi. Večjo nevarnost za pojav mobinga predstavljajo tudi tiste organizacije, ki delavcem nalagajo več delovnih nalog, kot jih ti zmorejo ali pa jim nalagajo naloge, ki presegaajo ali podcenjujejo njihove kvalifikacije in sposobnosti.

Mobingu so najpogosteje izpostavljene osebe, ki so opozorile na določene nepravilnosti v delovni organizaciji, invalidi s telesnimi hibami, začetniki, starejši, osebe, ki se izpostavljajo zaradi želje po boljših delovnih pogojih in boljši plači, posamezniki, ki so prizadevni in dosegajo zelo dobre rezultate. Prav tako je med žrtvami mobinga prevladujejo ženske, saj naj bi jih bilo kar 62,8 % (Brečko, 2010, str. 43-44).

Največkrat izvajajo mobing osebe, ki jih je strah in se počutijo nesposobne, saj na tak način prikrivajo lastne pomanjkljivosti. Presenetljivo izvajajo mobing osebe z visokim inteligenčnim kvocientom, saj po ugotovitvah strokovnjakov mobing zahteva skrben načrt, ki so ga sposobne izvesti samo osebe z večjimi inteligentnimi sposobnostmi (Brečko, 2010, str. 45). Prav tako so med izvajalci mobinga tudi osebe, ki imajo nerazrešene odnose na delovnem mestu, ki ne znajo jasno povedati, kaj jih v delovnem procesu moti in s čim se ne strinjajo, vase zaprte osebe, osebe, ki uživajo v sovraštvu in osebe, ki so premalo miselno obremenjene (Brečko, 2010, str. 45).

## 2.3 Posledice

Mobing povzroča dolgotrajne posledice žrtvam takih dejanj, delovni organizaciji, v kateri se izvaja, in tudi celotni družbi (Arenšek, 2010, str. 15).

Posamezniki, ki so izpostavljeni trpinčenju na delovnem mestu, doživljajo mobing kot stresno situacijo, ki vodi v potrtost, pesimizem, depresivne motnje, upad samozavesti in samozaupanja, občutek izgorelosti, nespečnost, napade joka, motnje hranjenja, motnje zbranosti in motnje v njihovem družabnem življenju, psihosomatska obolenja, oslabelost imunskega sistema in v izjemnih primerih tudi do samomorilskih nagnjenj (Brečko, 2010, str. 56-58).

Negativne posledice mobinga čutijo tudi celotna delovna organizacija in sodelavci žrtve. elodajalcem povzroča mobing številne nepredvidene stroške, kot so nadomestila za odsotnosti, odpravnine, odškodnine, saj so žrtve pogosto bolniško odsotne ali se predčasno invalidsko upokojujejo. V takšnih organizacijah je zelo slaba delovna klima in zmanjšana produktivnost. Delavci niso motivirani za delo, niso inovativni in ne čutijo pripadnosti delovni organizaciji. Značilna je tudi velika fluktuacija, saj bistveni kadri odhajajo iz organizacije, kar še dodatno hromi njeno delovanje. Negativne posledice mobinga občutijo tudi sodelavci žrtve, kar se kaže v njihovem občutku krivde zaradi neaktivnosti ob zaznanju težav in bojazni, da bi utegnili tudi sami postati žrtve mobinga (Brečko, 2010, str. 58-60).

Opisane posledice predstavljajo velik problem tudi za celotno družbo, saj dalj časa trajajoča izpostavljenost delavca neprimernemu ravnanju povzroča trajno nesposobnost za delo, kar vodi k predčasnim upokojitvam in visokim stroškom za zdravstvene storitve, prav tako se slabi odnosi iz ene organizacije širijo tudi v druge, zato ta dejanja postajajo vsakdanja in družbeno sprejemljivejša. Hkrati neukrepanje pristojnih državnih organov slabi ugled države v mednarodnem merilu in vodi k nezaupanju ljudi v pravno državo (Brečko, 2010, str. 60-61).

## 2.4 Pravni vidik

Na podlagi 34. člena Ustave Republike Slovenije, ki vsem zagotavlja pravico do osebnega dostojanstva in varnosti, ter na podlagi usmeritev mednarodnih pogodb in pravnih aktov Evropske unije je leta 2007 tudi Zakon spremembah in dopolnitvah Zakona o delovnih razmerjih (Uradni list Republike Slovenije, št. 103/2007) uzakonil prepoved spolnega in drugega nadlegovanja ter trpinčenja na delovnem mestu. Delovnopravna zakonodaja je bila na področju mobinga na delovnem mestu dopolnjena s sprejetjem novega Zakona o delovnih razmerjih – 1 (Uradni list Republike Slovenije, št. 21/2013), ki na novo določa, da delavec, ki je opozoril na problem mobinga v svoji delovni organizaciji, zaradi tega ne sme biti izpostavljen nikakršnim negativnim posledicam. Delovnopravna zakonodaja tako nalaga delodajalcu dolžnost, da vsakemu delavcu zagotovi takšno delovno okolje, v katerem ne bo izpostavljen kakršnemu koli nadlegovanju ali trpinčenju. Če delodajalcu to ne uspe, je delavcu odškodninsko odgovoren po pravilih civilnega prava za škodo, ki je nastala zaradi neprimernih dejanj njegovega nadrejenega ali sodelavca. ZDR-1 nalaga delodajalcu dodatno obveznost v zvezi z zagotavljanjem varstva pred trpinčenjem na delovnem mestu, in sicer da mora obvestiti svoje delavce o sprejetih ukrepih za njihovo zaščito.

Kot lahko opazimo, se je tudi slovenski zakonodajalec začel zavedati pomena varnega delovnega okolja za vsakega delavca in skuša to doseči z dopolnjevanjem delovnopravnih pravil za zaščito delavcev pred trpinčenjem na delovnem mestu. Temu primerno sledi tudi sodna praksa, saj v zadnjih petih letih opažamo porast sodnih postopkov v zvezi z mobingom na delovnem mestu, kar zagotovo priča o večjem interesu delavcev po zavzemanju za lastne pravice, pa naj bo le-to utemeljeno ali ne. V nadaljevanju je predstavljena sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča Pdp 226/2012 z dne 6. 4. 2012, s katero je drugostopenjsko sodišče zavrnilo pritožbo delavca zoper sodbo sodišča prve stopnje, s katero je bi zavrnilen delavčev tožbeni zahtevek zoper delodajalca za povračilo odškodnine zaradi mobinga in šikaniranja na delovnem mestu. Tožnik je zatrjeval, da mu njegov delodajalec ni zagotovil varnega delovnega okolja, saj naj bi bil v okolju, v katerem je delal, izpostavljen neprimernemu ravnanju nadrejenega in sodelavcev. Zatrjeval je, da mu je direktor očital številne nepravilnosti, sodelavec se je norčeval iz njegove hoje, debelosti, ga žalil glede nakupa avtomobila, metal vanj žogice iz lepila, drugi sodelavec mu je odredil eno delo, nato pa ga poklical sebi in ga vprašal, zakaj opravlja to delo, naloženo mu je dodatno delo, ki ga tožnik ni uspel opraviti ... Sodišče se je izreklo, da imajo »takšna dejanja na delovnem mestu lahko naravo nadlegovanja in šikaniranja, z namenom nekoga spraviti v podrejen položaj, ga negativno zaznamovati ter izločiti iz delovnega okolja« (sodba VDSS Pdp 226/2012 z dne 6. 4. 2013), vendar kot poudarja sodišče, morajo biti takšna dejanja sistematična in prisotna dalj časa, saj enkratno neprimerno ravnanje ni mogoče šteti za mobing. Posledično je pritožbeno sodišče zavrnilo delavčevo pritožbo in potrdilo odločitev prvostopenjskega sodišča ter izpostavilo, da je treba priznavati odškodnino žrtvam mobinga samo v primeru »obstoja izjemno težkih kršitev, ki so pri oškodovancu dejansko povzročile intenzivno duševno bolečino ... oz. je treba omejiti

denarno odškodnino samo na takšne izjemno močne napade, ki po svoji intenzivnosti, trajanju in odnosih jasno manifestirajo kršitev« (sodba VDSS Pdp 226/2012 z dne 6. 4. 2013).

### 3 Sklep

V zadnjih letih se v slovenski zakonodajni in sodni praksi pripisuje čedalje večji pomen delavčevim pravicam ter zagotavljanju primerne in varnega delovnega okolja za vsakega delavca. Slovenija tako sledi trendom ostalih evropskih držav, ki so problematiko prepoznale že nekoliko prej. Pomembno je, da se država in delodajalci zavedajo obravnavane problematike, jo prepoznavajo in jo z različnimi strategijami skušajo preprečiti v svojih delovnih okoljih. Za učinkovito preprečevanje mobinga na delovnem mestu je pomembno, da se sledi trendom na zakonodajnem področju, zagotavlja učinkovito sodno varstvo in prepoznavanje lažnega mobinga. Poleg prepovedovanja neprimerne ravnanja na delovnem mestu in sankcioniranja storjenih kršitev je dolžnost države tudi, da izobražuje in osvešča delavce o njihovih pravicah ter delodajalce o strategijah, s katerimi bodo lahko mobing v svojih organizacijah v prihodnje prepoznali in preprečevali.

### LITERATURA

1. Arenšek, T.: Nadlegovanje in trpinčenje na delovnem mestu. Spletna stran: [http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost\\_in\\_zdravje\\_pri\\_delu/Projekt\\_zmanjsevanja\\_stevila/Mobbing\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/Projekt_zmanjsevanja_stevila/Mobbing_na_delovnem_mestu.pdf). [Citirano 2010].
2. Brečko, D. (2010). Recite mobingu ne: obvladovanje psihičnega in čustvenega nasilja. Ljubljana: Planet GV.
3. Mordej, A. (2010). Premajhna ozaveščenost o mobingu. Pravna praksa, 44, str. 10-12.
4. Povše Presrl, T. et al. (2010). Obvladovanje trpinčenja na delovnem mestu. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
5. Robnik, S. in Milanovič, I. (2008). Trpinčenje na delovnem mestu: rezultati raziskave Sindikata bančništva Slovenije in priporočila za delodajalce. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije.
6. Sodba Višjega delovnega in socialnega sodišča Pdp 226/2012 z dne 6. 4. 2012.
7. Škrinjar, I. (2012). Fenomen lažnega mobinga. HRM, 45, str. 66-72.
8. Zakon o delovnih razmerjih (2007). Uradni list Republike Slovenije, št. 103.
9. Zakon o delovnih razmerjih 1 (2013). Uradni list Republike Slovenije, št. 21.

## Reševanje problemov na državnih cestah z uporabo inovativnih metod

UDK 351.74+656.25»324«

KLJUČNE BESEDE: zimska služba, vozniki, vzdrževalci, izločanje vozil

POVZETEK - Republiko Slovenijo je januarja 2013 spet zajel val snežnih padavin. Posledica so bili hudi zastoji, zlasti na primorski avtocesti. Bistvo problema je v tem, da nekdo ni opravil svoje naloge. Večina ljudi krivi Družbo za avtoceste v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju: DARS), ki je bila že nekaj dni vnaprej seznanjena z vremensko napovedjo. To pomeni, da je omenjena družba že prej vedela, da bo na ta dan močno snežilo in pihalo. Zakaj niso ustrezno ukrepali? Zakaj se niso odgovorne osebe ustrezno pripravile? Reagirali so takrat, ko je bilo že prepozno, vendar se ni obneslo. Nastal je velik kaos na škodo voznikov, vključno z njihovim spremstvom in majhnimi otroki. Vprašati se je treba, kaj bi ob takem neurju dejansko morali narediti? Pri tem niso vprašljivi vzdrževalci in delavci na terenu. Nekateri izmed njih delajo tudi po dvajset ur na dan in se skorajda nihče od njih ne pritožuje. Problem je v organizaciji dela in neustreznem načinu reševanja problemov. Osnovno vprašanje je, kakšne metode moramo uporabiti, da se kaj podobnega ne bi ponovilo.

UDC 351.74+656.25»324«

KEY WORDS: winter services, drivers, maintenance, vehicle removal

ABSTRACT - In January 2013, the Republic of Slovenia was struck by heavy snowfall. The result was severe traffic congestion, especially on the motorway in the Primorska region. The core of the problem was that someone did not carry out their task. Most people blame the Motorway Company in the Republic of Slovenia (hereinafter: MCRS), which was notified about the weather forecast a few days in advance. This means that the above-mentioned company could have been prepared ahead of time. Why did they not act appropriately? They acted when it was already too late. However, that did not work out well. The result was a major chaos because of which the drivers, including their passengers and small children, suffered. Was the Civil Protection notified about this? One wonders what would really have to be done in such a snow storm. This is not about the road superintendents and field workers. Some of them work for as much as twenty hours a day and almost never complain. The problem is in the organisation of work and an inadequate way of solving problems. One only needs to make the right decisions and use the methods that would prevent similar events from ever happening again.

### 1 Uvod

Zagotavljanje prevoznosti cest v zimskem času je zelo težavno, o zimski službi in njenem izvajanju pa ima marsikdo slabo mnenje. Ne glede na to, da je vsaka zima zgodba zase, in je vse skupaj povezano z neugodnimi vremenskimi razmerami, se ljudje zaradi omenjene službe še vedno jezijo in se bodo še jezili. V zimski službi DARS-a so izjavili, da so 8. 12. 2012 operativno naredili vse, kar je bilo v njihovi moči. Žal smo videli, da je bilo opravljeno delo nezadostno. Že ob 11. uri dopoldne so bile razmere na cesti zelo težke in za vse udeležence v prometu zelo neugodne. Veliko ljudi na primorski avtocesti je prezebalo. Kaj bi šele bilo, če bi neurje trajalo nekaj dni? Kdo bi bil kriv za nastale razmere? Zdi se, da je kljub drugačnim zagotovitvam DARS-a kriva napačno vodena politika uporabe cest. Najbolj bode v oči dejstvo, da nihče ne prevzame odgovornosti. Sprašujemo se, zakaj se nekoga ne kaznuje. Doslej namreč še nihče od odgovornih ni odgovarjal. Dobivamo vtis, da se vodilni medsebojno ščitijo, vse negativne posledice pa nosijo navadni državljani.

Zavedati se moramo, da je vsaka odločitev pomembna in da potegne za sabo druge posledice. Najmanjši problem je, če se odločamo samo zase. Hudo pa je, če se napačno odločamo za druge in se potem vse zelo zakomplicira. Še toliko večji problem pa nastane, če se ga ne lotimo pravočasno. Kako naj potem najdemo ustrezne rešitve? Zato je treba odločno povedati naslednje: Kar se je zgodilo 8. 12. 2012 na primorski avtocesti, je za Slovenijo slaba reklama. Velikanski zastoj vseh vozil je zelo prizadel vse udeležence in razjezil opazovalce. Najhuje je, da so prezebali nič hudega sluteči otroci. Velika sramota je, da ni bilo nikogar, ki bi voznike obveščal in jim kar koli ponudil. Tisti, ki so stali in čakali v

dolgi koloni vozil v mrazu in snegu več kot šest ur, z majhnimi otroki, so bili resnično obupani. Niso vedeli, kaj se pravzaprav dogaja, kaj šele, da bi jim nekdo prinesel topel čaj ali sendvič. V nadaljevanju bomo poskušali najti skupne rešitve.

## 2 Teoretična izhodišča

Znameniti ameriški novinar Walter Lippman je nekoč napisal znameniti stavek: »Ko vsi mislijo enako, potem nihče ne razmišlja.« Nekaj podobnega se je zgodilo v DARS-u. Vsi so bili prepričani, da o zimski službi vedo vse in da jih težko kaj preseneti, saj razpolagajo z najbolj sodobno opremo in imajo odličen sistem obveščanja. Vendar se je na primorski avtocesti zgodil kaos. Ali bodo kaznovani krivci ali prizadeti? Do zdaj so bili vedno krivi tisti, ki so bili prisiljeni prenašati posledice neučinkovitega dela. Žal po mnenju uglednega ameriškega ekonomista velja naslednje: »Kljub temu, da je današnja informacijska tehnologija omogočila velika izboljševanja produktivnosti na vseh področjih, je še zmeraj na prvem mestu odločilen človeški faktor.« (Gordon, 2000, str. 58).

### 2.1 Napake in posledice

Zakon o pravilih cestnega prometa (Uradni list RS, št. 109/2010, z dne 30. 12. 2010, s spremembami in dopolnitvami) v 29. členu določa, da morajo biti motorna in priklopna vozila na slovenskih cestah pozimi (med 15. novembrom in 15. marcem naslednjega leta) ter v zimskih razmerah (ko se ob sneženju sneg oprijema vozišča ali je vozišče zasneženo, zaledenelo (ledena ploskev) ali poledenelo (poledica)), opremljena s predpisano zimsko opremo. Žal nekateri avtoprevozniki tega vedno ne upoštevajo.

Za ustvarjalno iskanje rešitev predlagam naslednja priporočila. »Ni idealnega posameznika za ustvarjanje novih idej. Zato mora biti generiranje idej izvedeno skozi ekipno delo, v katerem bo vsakdo imel priložnost prispevati svoje spretnosti in sposobnosti inventivnega mišljenja in kjer bodo posamezniki s specializiranimi znanji dopolnjevali drug drugega na najboljši možen način.« (Možina et al., 2002, str. 35).

Zato Stane Možina predlaga naslednje: »Vprašanje, v zvezi s katerim se zbirajo ideje kot odgovori, mora biti napisano na vidnem mestu, da ga vsi udeleženci ves čas gledajo. Naloga udeležencev je, da dajejo ideje, in ne da kritizirajo ideje drugih ali razčiščujejo vzroke za nastali problem. Ideje drugih je treba združevati s svojimi in tako morda pride do nove ideje.« (Možina et al., 2002, str. 37).

Iz zgornjega zapisa sledi, da se omenjena navodila premalo upoštevamo. Čeprav imamo dolgoletne slabe izkušnje in jasno napisane cilje, naši rezultati pri delu zimske službe močno zaostajajo za tem, kar so nam obljubljali. Dogaja se, da drugi druge kritiziramo in da vedno prenašamo krivdo na druge. Zadolženi za zimsko službo menijo, da o njej vedo vse. Če pa se kaj zgodi, kot se je zgodilo na primorski cesti, se sklicujejo na višjo silo, nihče pa ne prevzame odgovornosti. Združevanje novih idej skorajda nikomur ne pride na misel.

### 2.2 Prometna oprema

Kar se tiče primerjav med prometno opremo v Sloveniji in na razvitem zahodu, se lahko pohvalimo, da smo pripravljeni tudi na najtežje zimske razmere. Predpisi so zelo posodobljeni in usklajeni z evropskimi standardi: »V nekaterih državah nimajo posebnih prepisov o zimski vožnji, kot na primer v Veliki Britaniji, kjer lahko oblasti računajo na



visoko stopnjo vozniške ozaveščenosti. Po državah, kjer je obvezna zimska oprema, lahko kazni (na primer v Avstriji) segajo celo do pet tisoč evrov. Najučinkovitejše pa je kaznovanje voznikov z razveljavitvijo zavarovalne police, če so v zimskih razmerah brez ustrezne opreme vpleteni v prometno nezgodo.« ([http://www.siol.net/avtomoto/zanimivosti/tehnika/2012/10/zima\\_po\\_evropi.aspx](http://www.siol.net/avtomoto/zanimivosti/tehnika/2012/10/zima_po_evropi.aspx)).

Sodeč po literaturi je prometna oprema na avtocestah v Sloveniji zelo bogata in raznovrstna. K temu je treba prišteti sodobno opremo, povezano z meteorološko službo in napovedovanjem vremena. Na voljo imamo tako rekoč vse, kar potrebujemo. V sodobne naprave in človeške vire so vložena ogromna sredstva. Veliko ljudi ima za to zelo dobro plačano službo, vendar jo, sodeč po zadnjih dogodkih, nekateri posamezniki slabo opravljajo. Obstajajo tudi drugi viri pomoči, vendar jih ne uporabljamo. Vse zgoraj napisano kaže na to, da morajo odgovorni začeti zelo resno razmišljati. Sprašujemo se, zakaj ljudje vedno iščemo izgovore? Namesto tega bi moral vsak del krivde prevzeti nase in postati bolj samokritičen in ustvarjalen. Drugih rešitev ne vidimo.

### 2.3 Vidiki postavljenega problema

Najprej se moramo osredotočiti na vse vidike postavljenega problema in poiskati vse alternative, ki nas bodo pripeljale k rešitvam tega problema. To pomeni tudi, da moramo k vsaki nalogi pristopati selektivno in na vse načine pretehtati vse možne posledice. Dejstvo je, da tisti, ki so bili zadolženi za primorsko avtocesto, tega niso naredili. Morali bi narediti naslednje:

- pred vsakim počivališčem pregledati in zaustaviti vse tovornjake brez ustrezne zimske opreme,
- če je bilo dovolj prostora, bi tovornjaki tam parkirali,
- nato bi zimska služba v miru opravila svoje naloge,
- promet z osebnimi vozili bi nemoteno potekal,
- če bi imela vozila letne gume, bi jih tudi začasno izločili iz prometa.

## 3 Metodologija

### 3.1 Namen raziskave

Pojasniti želimo problem, povezan z delovanjem zimske službe, ki se je zgodil 8. 12. 2012. Iz sredstev javnega obveščanja je razvidno, da je bil problem veliko večji, kot smo si mislili. Prometne razmere v Postojni in okolici so bile zares zelo slabe, vendar se je vse to - na podlagi sodobne opreme in sistema obveščanja - dalo predvideti. Če bi se pravilno in pravočasno ukrepalo, bi bilo bistveno drugače. Avtocesta ne bi bila popolnoma blokirana in ne bi nastala večkilometrski kolona vozil. Na podlagi analize stanja in osebnih izkušenj na tem področju bomo predlagali najbolj optimalne rešitve.

### 3.2 Raziskovalne metode

Pri raziskovanju zgoraj omenjene problematike smo upoštevali osnovne značilnosti znanstvene deskripcije. To pomeni, da smo poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov in informacij posamezne ugotovitve med seboj primerjali, vrednotili in ustrezno interpretirali. Na podlagi dosedanjih raziskav bomo dodali še osebne izkušnje na področju sistema za nadzor in vodenje prometa na cestnem omrežju Republike Slovenije. Uporabili bomo

teoretično–deskriptivno metodo ter se poglobili v zelo obsežno in dosegljivo literaturo na to temo. Ves ta material bomo povezali z osebnimi izkušnjami pri delu z zimskimi službami.

### 3.3 Raziskovalno vprašanje

Raziskovalno vprašanje se glasi: *Ali morajo organizatorji zimske službe v Sloveniji kakovost svojega dela izboljšati?*

## 4 Rezultati

Iz vsega izhaja, da so v službi DARS vse razpoložljive podatke premalo upoštevali. Navkljub sodobnim rešitvam, lastnim izkušnjam in izkušnjam, ki jih imajo po svetu, to v DARS-u premalo upoštevajo. Predpisi evropskih držav namreč zahtevajo, da morajo biti osebni avtomobili v določenem koledarskem obdobju ustrezno zimsko opremljeni. Zimski čas je različno določen in sega od sredine oktobra do sredine aprila. Zunaj tako določenih datumov pa predpisi vseeno zahtevajo zimsko opremo, kadar na cestah vladajo zimske razmere. Avstrija je z letošnjim letom določila zimske razmere od 1. novembra do 15. aprila. V tem času morajo biti vsa vozila do 3,5 tone največje dovoljene mase opremljena z zimskimi gumami na vseh kolesih, ali z letnimi gumami in kompletom verig za pogonska kolesa. V obeh primerih je določena najmanjša globina profila štiri milimetre. Kazenski cenik se začne pri 35 evrih in seže do pet tisoč evrov.

Hrvaška zahteva zimsko opremo v zimskih razmerah (sneg ali led na cestišču) brez časovnih okvirov. Enako kot pri nas veljajo za zimsko opremo štiri zimske gume oziroma letne gume z verigami v prtljažniku. Glede globine profila (štiri milimetre) so za milimeter strožji od nas. Kazen je 700 kun in izločitev iz prometa.

V izvedbenem programu DARS-a so natančno določeni predvsem:

- organizacijska shema vodenja ter pristojnosti in odgovornosti izvajalcev zimske službe,
- raspored pripravljanih del,
- načrt cestne mreže z oznakami prednostnih razredov in izhodiščna mesta za izvajanje zimske službe (avtocestne baze),
- rasporeditev mehanizacije, opreme, materiala za posipavanje in delavcev za izvajanje načrtovanih del,
- dežurstva, obvezna prisotnost, stopnja pripravljenosti in raspored delovnih skupin, načrt posipavanja proti poledici in odstranjevanje snega,
- mesta in način izločanja posameznih vrst vozil ob neugodnih razmerah na cesti.

Vozniki morajo pred vožnjo poskrbeti, da na vozilih ni snega, ledu, vode ali drugih snovi, ki bi lahko vplivale na vozne lastnosti vozila. Očiščena morajo biti stekla in vzvratna ogledala. Če se vozilo brez predpisane opreme ustavi na cesti in ovira promet, ga mora voznik takoj odstraniti.

Prevoznost avtocest in nekaterih hitrih cest bo tudi med letošnjo zimsko službo zagotovljena z ustrezno mehanizacijo in opremo, posipnimi materiali in ustrezno organiziranim ter usposobljenim osebjem. V skladu s prejetimi navodili o označevanju in zavarovanju vozil, ustavljenih na odstavnem pasu avtoceste, in v skladu z izdelanim ter sprejetim izvedbenim programom izvajanja zimske službe je ob izrednih razmerah predvideno izločanje tudi na

odstavnih pasovih avtocest, predvsem na odsekih med Brezovico in Vrhniko ter med Postojno in Razdrtim (na primorskem avtocestnem kraku).

»Pomemben element obveščanja javnosti o aktualnih prometnih razmerah je tudi spremenljiva prometno-informativna signalizacija (portali, polportali, obcestne table), ki je del sistema za nadzor in vodenje prometa. Sistem je sestavljen iz detekcije prometa (napačna smer, počasno ali ustavljeno vozilo, kolona), detekcije vremenskih pojavov (dež, poledica, veter ...) in sistemov informiranja voznikov. Namešča se na avtocestnih odsekih, ki so s prometno-varnostnega vidika zahtevnejši. Med takšne odseke avtocest in hitrih cest sodijo: Klanec–Ankaran, Vransko–Blagovica, Razdrto–Vrtojba, avtocestni odsek pred dorom Karavanke, zahodna ljubljanska obvoznica in odsek Brod–razcep Koseze. Skupno je na avtocestah in hitrih cestah ta hip nameščenih že 84 elektronskih portalov nad avtocestami in hitrimi cestami ter 27 polportalov (ti so običajno na priključkih avtocest in hitrih cest). V okviru avtocestnega sistema DARS d.d. deluje tudi 68 cestno-vremenskih postaj.« ([http://www.dars.si/Novice/V\\_zimsko\\_sluzbo\\_vkljucenih\\_460\\_delavcev\\_DARS\\_dd\\_996.aspx](http://www.dars.si/Novice/V_zimsko_sluzbo_vkljucenih_460_delavcev_DARS_dd_996.aspx)).

Na podlagi napisanega bi morali vsi odgovorni odgovoriti na naslednja vprašanja: Kakšen je njihov odnos do sebe in delovnega okolja, ali so pripravljeni na vodenje na temelju ustvarjalnega sodelovanja? Ali obstajajo kakršne koli blokade ali ovire za ustvarjalno delo? Vsak izmed njih bi se moral vprašati, kako vplivajo njihove navade pri vedenju in reševanju problemov na ostale sodelavce. Vprašati bi se morali tudi, kdaj so delali kaj po lastni intuiciji in kakšna je pravzaprav njihova ustvarjalnost. Vse naštetu so ključne točke uspešnosti. Na podlagi zadnjih negativnih izkušenj bi morali v službi DARS, začeti dosledno izvajati zapisane obveznosti. Očitno je, da je vse skupaj preslabo izkoriščeno. Upoštevati bi morali naslednje:

1. Po zadnjem dogodku se je izkazalo, da so vzroki za slabo čiščenje snega nenehni zameti, ki jih je gradil veter.
2. Na klancih je bilo premalo plužnih vozil, zlasti pri Vrhniku in Postojni.
3. V službi DARS so pozabili na uporabo že uveljavljenih protizametnih ograj, imenovanih palisade. Omenjene ograje so idealen pripomoček za zadrževanje nanesenega snega. Na ta način bi bilo delo plužnih vozil veliko lažje.
4. Dolgoročno bi bilo treba ob avtocestah zasaditi živo mejo, ki bi bila naravna zaščita pred zameti snega.
5. Izredno pomembno je sodelovanje med vsemi centri, saj so le-ti med seboj premalo povezani (gasilci, policija, reševalci, civilna zaščita, AMZS, PIC, cestni uslužbenci oz. vsi, ki so zadolženi za nemoteno delo zimske službe).

Na osnovi pridobljenih podatkov o kakovosti izvajanja zimske službe sem analiziral ocene dela posameznih izvajalcev ter ocene dela strokovnih služb. Pričakujem, da se bo zgoraj navedena problematika nezadostno pripravljenega in slabo organiziranega dela zimske službe izboljšala. Sledi odgovor na prej postavljeno raziskovalno vprašanje: Ali morajo organizatorji zimske službe v Sloveniji izboljšati kakovost svojega dela? Iz zgoraj zapisanega sledi, da se morajo organizatorji zimske službe, zlasti DARS, še kako potruditi. Kakovost njihovega dela je po zadnjih dogodkih in glede na slabe izkušnje iz prejšnjih let, zelo vprašljiva. V spodnjih vrsticah bomo to podrobneje pojasnili.

Dejstvo je, da vse dogodke in pozitivne spremembe obvladujejo za to usposobljeni ljudje, ki to dosežejo predvsem z ustvarjalnim sodelovanjem z vsemi odgovornimi osebami. Tudi v DARS-u mora, navkljub vsemu, delovati podjetniški duh, ki temelji na uporabi vseh

razpoložljivih virov in sredstev. To vključuje tudi veliko stopnjo ozaveščenosti glede pomena kakovosti in odličnosti opravljenega dela. Vsi skupaj se moramo spreminjati z uresničevanjem skupnih vrednot, kar pomeni, da moramo za svoje delo odgovarjati, biti nad njim navdušeni, spoštovati posameznika, sodelovati z vsemi, ki nam lahko na kakršen koli način pomagajo. Pri svojih dejanjih moramo biti odločni, zavzeti, inovativni in se neprestano učiti. Snega je marsikje po svetu zelo veliko in tam živeči ljudje ževedo, kako se je s tem treba spopadati. Razen tega je dovolj raznovrstne literature, ki je v današnjem času dosegljiva vsakemu posamezniku. Treba je narediti nekaj več in uporabiti inovacije. Glede novih tehnologij in inovacij je ameriški znanstvenik Warren Bennis napisal naslednje: »Inovacije, oz. vsaka nova zamisel, ne bodo takoj sprejete. Potrebno je večkrat poskušati in prikazati neskončne demonstracije, ponavljati, preden so lahko inovacije sprejete in potrjene v delovni organizaciji. Ta zahteva pogum in potrpežljivost.« Da se kaj podobnega ne bi več dogajalo, bi morali slovenski vzdrževalci avtocest narediti naslednje:

- vodstvo družbe DARS bi moralo takoj po zadnjem dogodku sklicati sestanek vseh odgovornih in jih seznaniti z vsemi posledicami, moralnimi in ekonomskimi,
- sestati se z vodstvom Civilne zaščite s sedežem v Postojni in se temeljito pogovoriti ter narediti zapisnik,
- organizirati srečanja s strokovnjaki, ki so na kakršen koli način z zimsko službo povezani, in z njimi primerjati svoje znanje ter dosežke v zadnjih letih,
- uporabiti bi morali vse metode viharjenja možganov in ostalih sodobnih metod inovativnosti,
- preizkusiti bi morali vse obstoječe naprave in signalizacijo,
- še bolj tesno bi se morali povezati z meteorološkimi službami in se z njimi posvetovati,
- bolj dosledno bi morali upoštevati vse zakonske in podzakonske akte, ki natančno predvidevajo vse ukrepe, povezane z delovanjem zimske službe,
- vsi vzdrževalci in organizatorji zimske službe bi se morali povezovati z lokalnim prebivalstvom in jih vprašati za mnenje.

## 5 Zaključek

Dejstvo je, da imamo v Sloveniji v primerjavi z razvitim Zahodom samo 606 kilometrov avtocest in hitrih cest, 161 kilometrov priključkov nanje in 27 kilometrov počivališč. DARS, d. d., trenutno v okviru slovenskega avtocestnega sistema z njimi upravlja in jih vzdržuje. Družba DARS, d. d., je v 100-odstotni lasti Republike Slovenije. Podjetje z nekaj več kot 1250 zaposlenimi je delniška družba po zakonu, ki ureja gospodarske družbe. Vendar se vsega tega premalo zavedajo in vse to nezadostno izkoriščajo.

Če računamo, da promet poteka v obeh smereh, je vseh teh cest le 1200 km. Vsi se upravičeno sprašujejo, zakaj teh cest ni mogoče očistiti v dvanajstih urah? Velika večina odgovornih se sklicuje na slabo kulturo voznikov oz. neupoštevanje drugih uporabnikov avtocest, zlasti tovornih vozil. Najbolj boleče je, da posamezni vozniki tovornjakov, ki naj bi bili profesionalci, ignorirajo prepoved vožnje v takem vremenu. Zdi se, da sem jim v Sloveniji ne bo nič zgodilo, kot da je samoumevno, da ostaneš nekaznovan, čeprav si povzročil kaos. Poleg tega za nagrado pričakujejo, da jih bodo izvlekli iz zasneženega obcestnega jarka brez plačila vleke. Na plačilo kazni nihče od teh kršiteljev sploh ne pomisli.

Napake, povezane z zimsko službo, so - žal - imele več posledic. Starši in njihovi otroci so v avtomobilih po nepotrebnem prezebali. Tujci so se zgražali in svet je gledal posnetke, ki so

zelo spominjali na Kanado ali države, ki imajo s snegom zelo velike težave. Pri nas pa je snega relativno malo, predpise, ki urejajo delo zimske službe, pa smo zelo posodobili. Novih idej je zelo veliko. Vsako leto znova nam obljublajo, da se zime ne bojijo in da so nanjo pripravljeni, zgodi pa se ravno obratno. Težko se spomnimo zime, ko se ljudje niso pritoževali. Zelo upravičeno se sprašujemo: Kako najti dobre in ustvarjalne rešitve? Pa si oglejmo nekaj primerov.

Pri takem kaosu, ki se je zgodil, ni čudno, da je bilo pluzenje avtoceste onemogočeno. Kako naj plug pride mimo dolge kolone, če so na vseh voznih in odstavnih pasovih vozila? Edina možna rešitev je, da pluzna vozila pripeljejo po nasprotnem pasu avtoceste, nato vse tovornjake, vsakega posebej, pripnejo in odvedejo do najbližjega izvoza ali na parkirišče. Vsi vozniki, ki imajo predpisano zimsko opremo in so ujeti v takšno gnečo, pa se zelo jezijo večinoma na napačne ljudi. Kot da nimajo spoštovanja do delavcev, ki delajo pri minus desetih stopinjah Celzija in na orkanski burji rešujejo vse udeležence, zlasti tovornjake, ki so dejansko bili nepripravljeni in krivi za neprijetno čakanje na mrazu.

Po drugi strani pa valiti krivdo na tovornjakarje, da so edini in izključni krivci za zastoje na avtocesti, je tudi krivično. Poudariti je treba, da gre večinoma za tuje prevoznike. Izločanje za tovornjakarje je bilo pravočasno uvedeno na celotnem teritoriju Slovenije. Uvedeno je bilo na način, kot ga določa zakon naše države. Problem je v tem, da tega niso upoštevali. Zato v nadaljevanju predlagamo še naslednje rešitve.

Marsikdo se strinja, da so se vozniki plugov pri svojem delu zelo potrudili. Najbolj so odgovorni tisti, ki bi morali delati red na cesti, torej policisti. Tovornjake bi morali že prej ustaviti pred počivališči, ali pa jih izločiti na odstavnih pasovih. Če ni bilo dovolj prostora na počivališčih, pa naj bi tovornjaki stali v kolonah na odstavnih pasovih, čeprav bi bila kolona dolga od Postojne do počivališča Risnik. Za tovornjakarje to sploh ne bi bil problem, ker imajo dobre kabine, v katerih lahko tudi prespijo. Če so odgovorni ugotovili, da so zameti neobvladljivi, pa bi cesto zaprli za ves promet. Potem bi lahko hitro ukrepali, da bi vsaj osebna vozila spravili do prvih odcepov, nato pa na stranske ceste.

Kaj se bo še dogajalo in kako bodo odgovorni ukrepali sedaj in v prihodnosti, bomo še videli in slišali. Najboljše je, da se učimo na napakah in jih več ne ponavljamo. Nujno moramo začeti ustvarjalno delati in razmišljati. Zimske razmere v kakršni koli obliki nas ne bi smele več presenetiti.

## LITERATURA

1. Gordon, R. (2000). Does the new economy measure up to the great inventions of the past? *Journal of Economic Perspectives*, 14, št. 4, str. 49-74.
2. [http://www.dars.si/Dokumenti/O\\_nas\\_1.aspx](http://www.dars.si/Dokumenti/O_nas_1.aspx) [Citirano 16. 1. 2013 ob 10.20 uri].
3. [http://www.siol.net/avtomoto/zanimivosti/tehnika/2012/10/zima\\_po\\_evropi.aspx](http://www.siol.net/avtomoto/zanimivosti/tehnika/2012/10/zima_po_evropi.aspx). [Citirano 16. 1. 2013 ob 10.20 uri].
4. Možina, S. et al. (2002). *Managemet – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

## Izvajanje rednih letnih razgovorov v zdravstvenih ustanovah

UDK 614.2+005.57

KLJUČNE BESEDE: zdravstvo, vodenje, letni delovni razgovori

POVZETEK - Da organizacija lahko izkoristi potencial zaposlenih, mora vodstvo poznati njihove rezultate dela, težave pri delu, kompetence, želje, cilje, vrednote in ambicije. Prav tako morajo biti zaposleni seznanjeni s poslanstvom, cilji in vizijo organizacije ter biti z njimi usklajeni. Poznati morajo možnosti in omejitve pri delu in napredovanju ter oceni uspešnosti njihovega dela. Vse to redni letni razgovor omogoča in lahko le koristi zaposlenim in tudi organizaciji, če je pravilno izveden. Z raziskavo, ki smo jo izvedli v Univerzitetnem Kliničnem centru Ljubljana, smo ugotovili, da se večini (63,6 %) zdijo letni delovni razgovori koristni. Predlagajo pa tudi, da bi bilo treba vodje in zaposlene bolje izobraziti o namenu in ciljnih teh razgovorov.

UDC 614.2+005.57

KEY WORDS: health, management, regular annual interview

ABSTRACT - In order for an organisation to be able to exploit the potential of its employees, the managers should be familiar with the results of their work, problems at work, competencies, preferences, goals, values and ambitions. They should also be familiar with the mission of employee objectives and the vision of the organisation, and complied with it. They need to know the possibilities and limitations in the work and progress and assess their performance. This is made possible by a regular annual interview, which can only be for the benefit of employees and the organisation, if it is carried out correctly. In the survey, which was conducted at the Ljubljana University Medical Centre, we found that the majority (63.6 %) sees an interest in the implementation of regular annual interviews. They also suggest the need to educate leading nurses and employees about the purpose and objectives of the annual work interviews.

### 1 Uvod

Letni delovni razgovor med vodjem in sodelavcem je najvišja stopnja upravljanja s človeškimi viri. Poglobljen in sistematičen pogovor vsaj enkrat na leto je edina prava osnova za načrtovanje kariere posameznika, obenem pa koristi tudi vodji in podjetju (Ivanuša-Bezjak, 1999).

Je temeljit, poglobljen in strukturiran razgovor, namenjen razvoju posameznika in graditvi konstruktivnega odnosa med nadrejenimi in podrejenimi. Dobri delovni razgovori zagotavljajo integracijo sprememb in odgovarjajo na enega temeljnih izzivov v našem prostoru-pomanjkljiv dialog med hierarhičnimi ravnmi. Uspešen sistem omogoča prenašanje ciljev po hierarhiji navzdol. Osredotočenost podjetja, razjasnitev nalog in načinov dela posameznika vodi k jasnemu odgovoru za prihodnje delovanje. Poleg tega daje objektivno analizo preteklega obdobja, botruje trajnemu razvoju zaposlenih in je hkrati osnova za uvajanje konkretnih sprememb. K vsemu temu pa lahko dodamo še pozitivni vpliv na motivacijo zaposlenih ter zagotavljanje ozračja odprtosti in zaupanja med vodjo in sodelavci (Cimerman in sod., 2003). Majcnova (2001) pravi, da obsega preteklost, sedanost in načrte za prihodnost.

Imeti morajo jasen cilj, namen in pričakovanja. Vsebina je odvisna od ciljev, ki si jih vodstvo pri vsakoletnem planiranju zastavi, jedro pa je vedno enako. Vukovič (2005) navaja splošne cilje, ki so: boljša komunikacija; informiranje, prenos ciljev in vrednot na vse zaposlene; informiranje o možnostih in pogojih napredovanja; ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in načrtovanje nadaljnjega razvoja; ugotavljanje kadrovskega potenciala organizacije in ustvarjanje notranjega trga kadrov; ugotavljanje in vrednotenje rezultatov dosedanjega izobraževanja; usklajevanje izobraževalnih potreb in želja zaposlenih. Ostali specifični cilji pa so lahko: pregledati napredek; pregledati prioritete; rešiti probleme na delovnih področjih; pogovoriti se o potrebah po usposabljanju; zaposleni

mora odgovoriti na vprašanje »kako mu gre«; dvig produktivnosti posameznikov; koordinacija vseh zaposlenih; koordinacija dela celotnega kolektiva.

Letni delovni razgovor ima veliko namenov, organizacija pa se odloči, kateri so najpomembnejši. Odločitev je odvisna od njene organizacijske kulture, vizije, poslanstva, ciljev in vrednot. Poglavitni namen je analiza preteklega, sedanjega in prihodnjega dela. Iz tega izhaja tudi eden izmed pomembnejših namenov, ki vsem zaposlenim omogoča, da še izboljšajo delovno uspešnost. Po Vukoviču (2005) so nameni rednega letnega razgovora tudi: poiskati pozitivne in negativne elemente dela posameznika; pohvaliti pozitivne elemente in spodbuditi nadaljnji pozitivni razvoj; poiskati vzroke za negativne elemente dela; dogovoriti se za način odprave vzrokov slabega dela; dogovoriti se za časovni okvir in način nadzora pri izboljševanju dela.

## **2 Metodologija raziskave**

### 2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, ali se letni delovni razgovori v zdravstvenih ustanovah izvajajo, kaj o njih menijo zaposleni, ter uresničevanje morebitno dogovorjenih ciljev za prihodnje obdobje.

Cilji raziskave so:

- ugotoviti zanimanje zaposlenih za letne delovne razgovore,
- ugotoviti, kako kakovostno se izvajajo,
- ugotoviti, katerim temam bi anketirani namenili največ pozornosti,
- ugotoviti, ali se na razgovoru sklenejo dogovori in kako se uresničujejo.

### 2.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali se v zdravstvenih ustanovah izvajajo letni delovni razgovori?
- Ali na razgovoru zaposleni dobijo pregled nad svojim delom?
- Ali zaposleni vidijo korist v izvajanju?
- Ali se na razgovoru sklenejo dogovori za delo v prihodnje?
- Ali se ti sklepi tudi realizirajo, če se dogovorijo?

### 2.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Vprašalnike smo razdelili po elektronski pošti. Razdelili smo 35 vprašalnikov in 28 smo jih dobili nazaj. Uporabili smo kvantitativno deskriptivno neeksperimentalno kavzalno metodo dela. Kot instrument raziskovanja smo uporabili anketni vprašalnik. Analiza zbranih podatkov je bila izvedena z ustreznimi programskimi orodji. Uporabili smo internetni računalniški program Mojaanketa in Microsoft Office Excel, s pomočjo katerega smo obdelane podatke lahko tudi grafično prikazali.

### 2.4 Opis instrumenta

Kot instrument smo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili na podlagi teoretičnih izhodišč. Vprašalnik je sestavljen iz sedmih vprašanj zaprtega tipa in enega vprašanja, kjer

so anketiranci ocenjevali enajst trditev po petstopenjski lestvici. Vsak udeleženec je v raziskavi sodeloval prostovoljno, z možnostjo odklonitve. Vsem anketirancem smo zagotovili anonimnost.

## 2.5 Opis vzorca

Vzorec ankete je priložnostni vzorec. V raziskavi je sodelovalo 28 oseb, od tega 23 (82,1 %) žensk in 5 (17,9 %) moških. Rezultati anketirancev po spolu so bili pričakovani, saj tudi sicer med zaposlenimi v zdravstveni negi prevladujejo ženske. Povprečna starost anketiranih je 33 let. Najmlajša oseba je stara 23 let, najstarejša 53 let. Glede na stopnjo izobrazbe ima 9 (32,1 %) anketiranih zaključeno srednjo šolo, 19 (67,9 %) pa višjo oz. visoko šolo. Nihče nima osnovnošolske ali univerzitetne izobrazbe. Izobrazbena struktura nakazuje, da se čedalje več zaposlenih v zdravstveni negi odloči za nadaljevanje študija po srednji šoli. Anketiranci imajo povprečno delovno dobo 11,86 let. Najkrajša delovna doba je 1 leto, najdaljša pa 33 let. Iz podatkov je razvidno, da prevladujejo zaposleni, ki imajo že nekaj delovnih izkušenj in jih lahko izkoristijo za nadaljnji delovni razvoj, saj je pred njimi še kar dolga delovna doba do upokojitve.

## 2.6 Opis obdelave podatkov

Anketiranje je potekalo od 23. 1. 2013 do 31. 1. 2013. Rezultate smo računalniško obdelali s pomočjo programa Microsoft Office Excel, jih prikazali v obliki grafov in jih pisno opisali.

## 3 Rezultati

Zanimalo nas je, ali so zaposleni že sodelovali na letnem delovnem razgovoru in 22 (78,6 %) anketiranih je odgovorilo da. Ni sodelovalo 6 (21,4 %) anketiranih, med njimi 1 (16,7 %) tudi ne želi sodelovati. Ti odgovori nakazujejo, da se vodje povsod še ne odločajo za vodenje razgovorov in verjetno raje izvedejo ocenjevalne razgovore.

Na vprašanje, ali ste se pripravili na letni delovni razgovor, jih je (skrb vzbujajoče!), kar 20 (90,9 %) odgovorilo z ne. Med njimi celo 4 (20 %) menijo, da ti niso potrebni, 1 (5 %) ni bil pravočasno obveščen, 7 (35 %) pa jih ni vedelo, kaj točno naj pričakujejo, za odgovor ne brez vzroka se je odločilo 8 (40 %) anketiranih. Le 2 (9 %) sta se na razgovor pripravila in 1 (4,5 %) je dobil predhodno pisna vprašanja. Zaradi nezadostne predhodne informiranosti, verjetno zaposleni niti niso vedeli, kako bo razgovor potekal in se zato niso predhodno pripravili. Tudi Brečko (2009) poudarja, naj zaposleni prevzame pobudo v pogovoru, saj praviloma govori 70 odstotkov časa, vodja pa le 30 odstotkov.

Pri vprašanju, katere teme se vam zdijo pomembne, so anketiranci lahko izbrali več možnih odgovorov, toda 14 (63,6 %) se jih je odločilo, da se jim zdijo vse enako pomembne. Od ostalih 8 (36,4 %) anketiranih (pohvalno!) vsi izberejo izobraževanje za pomembno, kar kaže, da so zelo zainteresirani za sprejemanje novega znanja, veščin in spretnosti. Med njimi jih tudi 7 (87,5 %) izbere zadovoljstvo z delovnimi pogoji, 6 (27,3 %) medsebojne odnose, 3 (37,5 %) pregled nalog in aktivnosti in 2 (25 %) stimulacijo, plačo. Nihče se ne odloči posebej za kariero. Tu se vidi, da so zaposleni bolj zainteresirani za dobre pogoje dela in medsebojne odnose kot za plačilo. Očitno se jim zdi dobro delovno ozračje ključno za večjo storilnost in dobro počutje na delovnem mestu. To je zelo pohvalno glede na to, da so zaposleni v zdravstvu.



Sledil je sklop, kjer so anketirani označevali odgovore (trditve) glede na stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo po petstopenjski lestvici: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – delno se strinjam in delno ne; 4 – strinjam se; 5 – povsem se strinjam.

Z izjavo na letnem delovnem razgovoru sem bil povsem sproščen se 2 (9,1 %) anketirana povsem strinjata, 2 (9,1 %) se strinjata, 8 (36,4 %) se jih delno strinja in delno ne, 7 (31,8 %) se jih ne strinja in 3 (13,6 %) se sploh ne strinjajo. Na razgovoru bi morali biti zaposleni sproščeni, saj so le tako smiselni. Raziskava pa pokaže, da jih kar 15 (68,2 %) ni sproščenih in vodij verjetno ne dojemajo kot sodelavcev, ki si prizadevajo za skupni cilj, pač pa kot nadrejene, ki jih lahko tudi kaznujejo, če se odkrito pogovorijo.

Z izjavo, na razgovoru sem bil iskren, se 4 (18,2 %) anketirani povsem strinjajo, 7 (31,8 %) se jih strinja, največ 10 (45,5 %) se jih delno strinja in delno ne, 1 (4,5 %) pa se sploh ne strinja, nihče pa se ni odločil za možni odgovor ne strinjam se. Polovica anketiranih izkaže dobro medsebojno zaupanje z vodjo. Zaskrbljujoče pa se izkaže, da ima druga polovica zadržke, saj se verjetno bojijo, da bi si lahko škodovali, če bi preveč odkrito povedali svoje mnenje.

S trditvijo, razgovor mi je omogočil boljši pregled nad mojim delom, se povsem strinja le 1 (4,5 %) anketiranec, 2 (9,1 %) se strinjata, večina 13 (59,1 %) se jih delno strinja in delno ne, 3 (13,6 %) se ne strinjajo in tudi 3 (13,6 %) se sploh ne strinjajo. Tu lahko sklepamo, da bi morali vložiti več truda v komunikacijo med vodji in zaposlenimi, saj se pokaže potreba po večji jasnosti. Vsi zaposleni bi morali imeti po opravljenem razgovoru jasno sliko o svojem delu in bolje razumeti zastavljene naloge. To dosežemo le z ustrezno in učinkovito vodeno komunikacijo.

S trditvijo, na razgovoru sem dobil jasno sliko svoje vloge na kliniki, se povsem strinja le 1 (4,5 %) anketiranec, 2 (9,1 %) se strinjata, največ 9 (40,9 %) se delno strinja in delno ne, 6 (27,3 %) se ne strinja in 4 (18,2 %) se sploh ne strinjajo. Dejstvo, da 10 (45,5 %) zaposlenih ni dobilo jasne slike o svoji vlogi, me ne preseneča, je pa zaskrbljujoče. Verjetno je odraz tega, da zaposleni v zdravstvu opravljajo vse več del in nalog, za katere niso odgovorni in kompetentni, in pomanjkanju kadra ter preobremenjenosti.

S trditvijo, da med razgovorom lahko izrazijo predloge za izboljšanje dela in reševanje problemov, se 2 (9,1 %) povsem strinjata, 5 (22,7 %) se jih strinja, večina anketiranih 12 (54,5 %) se delno strinja in delno ne, 1 (4,5 %) se ne strinja in 2 (9,1 %) se sploh ne strinjata.

S trditvijo, med razgovorom dobim informacije o možnostih nadaljnjega razvoja kariere, se povsem strinjata 2 (9,1 %) anketirana, 3 (13,6 %) se strinjajo, polovica 11 (50 %) se delno strinja in delno ne, 3 (13,6 %) se ne strinjajo in 3 (13,6 %) se sploh ne strinjajo. Organizacijska struktura v zdravstvu je dokaj toga in skoraj ne dopušča možnosti za vertikalno napredovanje. Malo več možnosti je za horizontalno napredovanje, ki je možno le z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem, za kar morajo zaposleni večinoma investirati svoja sredstva. Se je pa po anketi pokazalo, da jih izobraževanje in z njim nadaljnji razvoj kariere zanima. Koliko pozornosti se posveča tej temi, paje odvisno tudi od vodje.

S trditvijo, da je bil vodja dovolj usposobljen za izvedbo razgovora, se le 2 (9,1 %) povsem strinjata in nihče se ne odloči za izbiro strinjam se. Večina 13 (59,1 %) se delno strinja in delno ne, zaskrbljujoče pa je, da se jih kar 7 (31,8 %) ne strinja, med njimi se jih 5 (71,4 %)

ne strinja in 2 (28,6 %), ki se sploh ne strinjata. Dejstvo je, da je komunikacija v zdravstvu slaba in tudi vodjem ni popolnoma jasno, kaj so redni delovni razgovori, kako jih morajo izpeljati in na kaj naj bodo pozorni, saj verjetno niso dovolj usposobljeni. Če ne razumejo celotnega postopka in namena ter razgovor jemljejo kot nekaj, kar pač morajo narediti, ga tudi težko izvedejo.

S trditvijo, po razgovoru se je odnos do vodje izboljšal, se nihče ni odločil za odgovora povsem se strinjam in strinjam se. To vzbuja precejšna skrb in verjetno gre tu tudi za nezaupanje obeh vpletenih. Če razgovora nista izkoristila za nekaj pozitivnega, potem težko vzpostavita boljši odnos. Večina, 14 (63,6 %) anketiranih se s trditvijo delno strinja in delno ne strinja, 5 (22,7 %) se jih ne strinja in 3 (13,6 %) se sploh ne strinjajo.

S trditvijo, po razgovoru sem dobil motivacijo za boljše delo, se povsem strinja le 1 (4,5 %) anketiranec, 2 (9,1 %) pa se strinjata. Kar 11 (50 %) se jih delno strinja in delno ne, zaskrbljujoč pa je podatek, da se jih kar 8 (36,4 %) ne strinja, med njimi celo 2 (25 %), ki se sploh ne strinjata. Rezultat je presenetljiv in nakazuje neuspešno izveden razgovor.

S trditvijo, razgovori so po mojem mnenju koristni, se 7 (31,8 %) anketiranih povsem strinja in tudi 7 (31,8 %) se jih strinja, 6 (27,3 %) se jih delno strinja in delno ne. Le 2 (9,1 %) se sploh ne strinjata, nihče pa se ni opredelil za stališče ne strinjam se. To je zelo spodbuden rezultat, ki daje upanje, da bi bili ob uvedbi dodatnega izobraževanja razgovori lahko zelo dobro sprejeti.

S trditvijo, razgovor je uskladil moje želje in pričakovanja s cilji organizacije, se povsem strinja 1 (4,5 %) anketiranec, kot tudi s trditvijo se strinjam (1 – 4,5 %). Večina 14 (63,6 %) se jih delno strinja in delno ne, 4 (18,2 %) se ne strinjajo in 2 (9,1 %) se sploh ne strinjata. Verjetno tudi po razgovoru zaposlenim niso znani cilji, vizija in poslanstvo organizacije in se z njimi ne morejo poistovetiti, predvsem zaradi pomanjkljive komunikacije.

Na vprašanje, ali ste na razgovoru sklenili kakšen dogovor z vodjo, jih kar 10 (45,5 %) odgovori, da ne. Tu se pokaže neznanje vodij za vodenje razgovorov, saj naj bi bila prav sklenitev dogovorov vodilo za nadaljnje delo in eden najpomembnejših ciljev. Kar 10 (45,5 %) jih odgovori, da so sklenili splošne dogovore brez oprijemljivih rokov, le 2 (9,1 %) sta sklenila konkretne dogovore in določila konkretne roke. Nihče ni sklenil konkretnih dogovorov brez konkretnih rokov. Od skupno 12 (54,6 %) anketiranih oseb, ki so sklenili dogovore, jih v nadaljevanju 8 (66,7 %) odgovori, da so le-ti dogovori deloma uresničeni, saj je njihovo uresničevanje šele načrtovano, pri 1 (8,3 %) so dogovori že uresničeni. Pri kar 3 (25 %) dogovori niso uresničeni, kar lahko nakazuje, da vodje ne spremljajo uresničevanja ciljev. Očitno se bodo morali vodje intenzivneje usposablјati za vodenje razgovorov, saj če že postavijo cilje, potem ne spremljajo uresničevanja, kar bo tema naslednjega razgovora.

## **4 Razprava**

V prispevku smo predstavili redni letni razgovor, njegove cilje in namene. Namen raziskovalne naloge je bil ugotoviti, ali se letni delovni razgovori v zdravstvenih ustanovah izvajajo, kaj o njih menijo zaposleni in kako se uresničujejo morebitno dogovorjeni cilji za prihodnje obdobje.

Iz podatkov je razvidno, da je 78,6 % anketiranih že sodelovalo na razgovoru, zato lahko sklepamo, da v zdravstvenih ustanovah letne delovne razgovore izvajajo. To je kar

zadovoljiv rezultat, vendar ga ni mogoče posplošiti na populacijo zaposlenih v zdravstveni negi zaradi majhnosti vzorca. Ostali se verjetno raje odločijo za izvedbo ocenjevalnih razgovorov, ki pa so, tudi po podatkih iz literature, popolnoma drugačni.

Le 13,6 % anketiranih se strinja s trditvijo, da jim je razgovor omogočil boljši pregled nad delom. To je zaskrbljujoč podatek, saj bi morali biti vsi zaposleni po zaključku razgovora točno seznanjeni z rezultati svojega preteklega dela. Na razgovoru bi morali kritično analizirati vse izvedene naloge in se odkrito pogovoriti o rezultatih izvedbe. Potrebna je tako pohvala za uspešno izvedeno delo in tudi analiza vzrokov za neuspeh.

Iz podatkov je razviden zelo spodbuden rezultat, saj kar 63,6 % anketiranih vidi korist v izvajanju. Tu se pokaže tudi njihova pripravljenost za nadaljnje razgovore in želja po izboljšanju obstoječega stanja na delovnem mestu in v organizaciji. Le 9,1 % anketiranih ni videlo nobene koristi, kar bi lahko pripisali slabi pripravi in izvedbi razgovorov.

Kar 45,5 % anketiranih ne sklene nobenih dogovorov z vodjo. Tu se pokaže celotno nepoznavanje vodenja in izvajanja delovnih razgovorov, saj v vsaki literaturi lahko zasledimo, da je eden najpomembnejših ciljev prav sklenitev dogovorov za prihodnje delo. Če zaposleni ne pozna dobro svojih zadolžitev in nalog, če ne ve, kaj točno naj dela v prihodnje, bo imel slabo motivacijo za delo in bo postajal čedalje bolj pasiven. To pa se pokaže tudi pri vprašanju o motivaciji, saj kar 36,3 % nima boljše motivacije za delo po razgovoru, verjetno tudi zaradi pomanjkanja ciljev za prihodnost. Od 54,5 % anketiranih, ki so sklenili dogovore, je kar 75 % le-te že realiziralo ali pa so v teku. Zaskrbljujoče pa 25 % anketiranih dogovorov ni uresničilo, kar bi lahko pojasnili s slabo motivacijo po razgovoru ali odnosu do vodje. Vrednosti obeh po razgovoru kar v 36,3 % nista bili boljši.

Anketiranci imajo že nekaj delovnih izkušenj in uvida v trenutno stanje na delovnem mestu in v zdravstvu. Tudi glede na izobrazbeno strukturo znajo kritično in realno oceniti svoje vodje, organizacijo in potek dela. Vseeno pa se pojavi v raziskavi zaskrbljujoč podatek o nepripravljenosti na razgovor. Kar 90,9 % anketiranih se nanj namreč ni pripravilo, čeprav je dobra priprava temelj za učinkovito izvedbo in dober rezultat. Zagotavlja namreč učinkovito izrabo časa in prinaša pozitivne rezultate za vse udeležene. Le tako lahko vsi vidijo smisel v izvajanju in ga ne sprejmejo kot še eno dodatno birokratsko delo, ki ga morajo opraviti, da zadovoljijo potrebe najvišjega vodstva. Se pa v nadaljevanju pokaže zelo pozitivna pripravljenost anketiranih po izobraževanju. Prav vsi so se odločili, da jim je ta tema pomembna, tako da zagotovo imajo notranjo motivacijo za osebni razvoj, pa tudi za razvoj klinike in stroke. Anketirani bi si bili verjetno tudi sami pripravljene plačali izobraževanje, saj le-to pomeni njihov napredek in osebni razvoj. Klinike bi morale to izkoristiti in zaposlene podpirati, saj se s tem razvija tudi organizacija.

Zelo spodbudno je tudi, da dajo anketirani prednost reševanju težav, povezanih z delom in pogoji dela, ter z medsebojnim odnosom in na predzadnje mesto postavijo plačo in stimulacijo. Tu pokažejo, da se zavedajo, da se trenutno krčijo sredstva v zdravstvu in da vodstvo težko izplačuje dodatne stimulacije. Očitno se jim zdi dobro delovno ozračje ključno za večjo storilnost in dobro počutje na delovnem mestu.

Glede na dane trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali, se jih je (presenetljivo!) največ (63,6 %) odločilo, da je letni delovni razgovor koristen. Tu se je pokazala potreba po razgovorih, ki jo posamezniki čutijo. Večina je bila tudi iskrena do svojih vodij, čeprav se jih kar 45,5 %

ni počutila sproščeno. S tem pokažejo, da so pripravljene tudi »skočiti čez svojo senco« za dobrobit stroke in klinike.

Razgovori bi morali biti dobro pripravljene in nato potekati v sproščenem vzdušju. Pri anketiranih ni tako, zato se v nadaljevanju pokaže neuspeh pri vodenju razgovorov. Kar 36,4 % anketiranih ne dobi motivacije za nadaljnje delo, namesto da bi bili po razgovoru polni novega zanosa in elana. Zopet se potrjuje slaba izvedba razgovorov v oceni vodje. Pokaže se, da vodje niso dovolj usposobljene za vodenje le-teh. Verjetno so bili tudi sami slabo pripravljene, niso dobro vedeli, kako se sploh lotiti razgovora in so bili nesproščene. To nam potrjuje tudi dejstvo, da se odnos med zaposlenimi in vodjo po razgovoru ni izboljšal. Da so razgovori slabo vodeni, je razvidno tudi iz najvažnejših obravnavanih tem, saj so dobili anketiranci zelo nejasno sliko o svoji vlogi v kliniki. Nesprejemljivo je, da jih kar 45 % po razgovoru ne ve točno, kaj je njihova vloga in le 9 % jih uskladi svoje želje in pričakovanja s cilji organizacije. Če to ni usklajeno, se bo s časom razvilo nezadovoljstvo z delom, pogoji dela, poslabšali pa se bodo tudi medsebojni odnosi. Vse to pa je za anketirane pomembno in sledila bo še večja fluktuacija, ki je v zdravstvu že tako problem.

Upanje pa nam daje trditev, da zaposleni med razgovorom lahko izrazijo predloge za izboljšanje dela in predlagajo rešitve problema. Rezultat pokaže, da so pripravljene na uvajanje sprememb in razmišljajo, kako bi boljše in lažje opravljali svoje delo. Potreben je le sposoben vodja, ki zna zaposlene dobro motivirati in pripraviti, da spregovorijo o tem. Če bo organizacija zaposlene, ki predlagajo ekonomične in z dokazi podprte strokovne spremembe, nagradila, lahko tudi v obliki izobraževanja, bo imela zaposlene, ki bodo motivirani za nadaljnje, boljše delo.

## 5 Sklep

Dobra komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi je izredno pomembna za vsako organizacijo. Dokazano pripomore k učinkovitejšemu in uspešnejšemu delu. Za izkoristek potenciala zaposlenih mora vodstvo poznati njihove rezultate dela, težave pri delu, kompetence, želje in ambicije. Prav tako morajo biti zaposlenim znani poslanstvo, cilji in vizija organizacije, s čimer morajo biti poistoveteni. Poznati morajo možnosti in omejitve pri delu in napredovanju. Vse to pa letni delovni razgovor omogoča. Vodenje je v praksi že kar zaživelo, pokazalo pa je že tudi svoje prednosti in šibke točke. Slednje kažejo na nezadostno izobraževanje in usposabljanje vodij, ki imajo ključno vlogo pri vodenju, usmerjanju in informiranju svojih zaposlenih. Treba bi bilo izbrati ključne vodje in jim omogočiti dodatno izobraževanje, da bi pridobili znanje in veščine vodenja in komunikacije na letnem delovnem razgovoru. Le-ti bi nato na internem izobraževanju svoje znanje prenašali na ostale vodje. Omogočena bi jim bila tudi medsebojna posvetovanja in izmenjava izkušenj. Tako bi bil strošek za organizacijo nižji in učinek večji. Iz raziskave je namreč razvidno mnenje anketiranih, da vodje niso dovolj usposobljene za vodenje razgovorov. Tudi po zaključku razgovora se odnos med obema ne izboljša. Neusposobljenost vodje se pokaže tudi v slabi preglednosti nad delom anketirancev, nepoznavanju svoje vloge v kliniki, nesklepanju dogovorov za nadaljnje delo, slabi motivaciji. Najpomembnejše pa je, da tudi po razgovoru anketiranci nimajo usklajenih svojih želja in pričakovanj z vizijo, cilji in vrednotami organizacije.

## LITERATURA

1. Cimerman, M. in sod. (2003). Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev. Ljubljana: GV založba.
2. Ivanuša-Bezjak, M. (1999). Letni pogovor vodje s sodelavci. Podjetnik, 15, št. 1, 70-74.
3. Kotnik, I. (2009). Analiza letnih razgovorov v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Majcen, M. (2001). Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci: priročnik za boljšo komunikacijo, boljše odnose, uspešnejše delo. Ljubljana: GV založba.
5. Vukovič, G. (2005). Letni razgovor. Študijsko gradivo. Neobjavljeno delo.

## Sukob rada i kapitala u uvjetima globalne krize u Bosni i Hercegovini

UDK 331.56+338.124.4(497.6)

**KLJUČNE RIJEČI:** društvo rada, društvo kapitala, »ukidanje rada«, kršenja radničkih prava, socijalni dijalog, Bosna i Hercegovina

**POVZETEK** - Ideološki okvir neoliberalne paradigme i Washingtonskim konsenzusom uspostavljeni programski okvir za vođenje ekonomskih politika zaoštrio je povijesni sukob rada i kapitala. Neoliberalna paradigma isključuje industrijske politike jer polazi od neoklasične pretpostavke o jednakosti proizvodnosti rada među zemljama, pa se ekonomskim politikama sugerira fleksibilnost tržišta rada, odsustvo inflacije i fiksni tečaj. Takve ekonomske politike vode umanjenu konkurentnosti zemlje na štetu pozicije rada. U BiH ove nepovoljnosti se konstituiraju problemima bosanskohercegovačkog ukidanja rada, i to: neoliberalnim obrascem ekonomskog razvoja, otvaranjem problema dualne radne snage i istovremenim postojanjem strukturne i ciklične nezaposlenosti. Ublažavanje sukoba rada i kapitala moguće je voditi: prvo, snažnijim prisustvom države u poticaju ekonomskog razvoja (vođenje aktivne industrijske politike i odustajanje od makroekonomske stabilnosti na uštrb visoke nezaposlenosti) i drugo, otvaranjem socijalnog dijaloga sasvim relevantnim sudionicima koji su zainteresovane za socijalni dijalog i socijalno poboljšanje uvjeta rada.

UDC 331.56+338.124.4(497.6)

**KEY WORDS:** society of labour, society of capital, abolition of work, BiH, violation of workers' rights, social dialogue

**ABSTRACT** - The ideological framework of neo-liberal paradigm and the programme framework for the implementation of economic policies established by Washington Consensus intensified the historical conflict between labour and capital. The neoliberal paradigm excludes the industrial policy because it derives from the neoclassical assumption of the equality of labour productivity between countries, and the economic policy suggests the flexibility of the labour market, the absence of inflation and a fixed exchange rate. Such economic policies lead to a decrease in a country's competitiveness at the expense of work. In BiH, these disadvantages are demonstrated as problems of abolishing work in Bosnia and Herzegovina, meaning: the neoliberal form of economic development, opening the problems of dual labour force and simultaneous existence of structural and cyclical unemployment. The conflict between labour and capital can be resolved by: firstly, more powerful presence of the state in stimulating the economic development (leading an active industrial policy and abandoning macroeconomic stability at the expense of high unemployment) and, secondly, opening social dialogue with all relevant participants who are interested in the social dialogue and the social improvement of working conditions.

### 1 Umjesto uvoda: neoliberalni okvir za poticaj sukoba rada i kapitala

Za tranzicijski neuspješne zemlje, poput BiH, već izraženi problem neusklađenosti ponude i tražnje na tržištu rada produbljen je s posljedicama globalne recesije: s krizom djelujući ciklični uzrok nezaposlenosti biva, naprosto, nakalemljen na dotadašnju strukturalnu nezaposlenost proizašlu kako iz dugogodišnjeg neuspjeha u provođenju neoliberalnog modela ekonomskog razvoja, tako i iz daytonski dezagregiranog tržišta rada BiH.

Vladajuća neoliberalna ekonomska paradigma, kroz pravila igre »Washingtonskog konsenzusa« u funkciji je strogog očuvanja i poticanja privatnog mega-kapitala i finansijske oligarhije, temeljem principa deregulacije, privatizacije, liberalizacije cijena i liberalizacije vanjske trgovine (Stojanov, 2012). Uz etičku osudu »nemoralnosti liberala«, ideološku pozadinu ove doktrine P. Krugman (2010) prepoznaje njenu orijentaciju na temeljna uporišta: niske i stabilne cijene (orijentacija nultnoj inflaciji) i fiksne tečajeve. Ako se u obzir uzme i neoklasični tretman rada, izražen kroz stav o fleksibilnosti nadnica i cijena koji pretpostavlja da je domaći proizvod uvijek na svojoj prirodnoj razini, pa je nezaposlenost uvijek pitanje voljne odluke radnika da ne rade, onda smo u strukturi društava liberalne demokratije došli do bazične relacije društvenog odnosa – sukoba rada i kapitala. Kvantitativno umanjivanje značaja rada pokazuje konstantno smanjivanje relativnog udjela

rada u strukturi GDP: u posljednjih 30 godina učešće rada palo je sa 75 % na 68 %, dok se kapital povećao od 25 na 32 % (Mencinger, 2008, str. 2).

Ideološko i programsko nametanje ovakvog obrasca »Washingtonskog konsenzusa« malim i za tranziciju nepripremljenih zemalja poput BiH, kako rijetki kritičari primjećuju otkako tranzicija i traje, logična je posljedica »nerazumijevanja osnova tržišne privrede i osnova institucionalnih reformi«. Ovakav pristup, s jedne strane, proizlazi iz »pretjeranog oslanjanja na školske neoklasične modele ekonomije«, koje sveopće liberalizacije i privatizaciju shvaćaju »kao znak uspjeha«, a ne kao »sredstvo za postizanje razvojnih perspektiva«. I, s druge strane, reduciranja ekonomskog neoliberalizma na mali broj instrumenata (makro-ekonomska stabilnost, liberalizacija trgovine i cijena s otvorenom ekonomijom i privatizacija), kojima će se ekspresno kreirati tržište, koje će ubrzo izvršiti preraspodjelu dobara i dodijeliti ih efikasnim vlasnicima. Otuda, »to što privatizacija nije uspjela da uspostavi temelje tržišnoj ekonomiji nije slučajnost, već logična posljedica načina na koji je ona provedena«. Krajnji ishod ovakvog pristupa, kako je i ukazivala kritička misao (Stiglitz, 1998, 2004; Kolodko, 1999, 2000; Horvat, 2007), a što je i ispoljeno u slučaju BiH, jest sljedeći: (1) »privatno tržište, bez adekvatne institucionalne strukture, može dati podsticaj jedino procesu rasprodaje državne imovine«, (2) ako se tržišta prebrzo otvaraju za konkurenciju, prije nego što se uspostave snažne finansijske institucije, postojeća zaposlenost će biti dalje produbljivana, (3) politike na kojima počiva Washingtonski konsenzus mogu osigurati jedino kratkoročnu stabilnost, ali ne i dugoročan rast.

Nasuprot ovome, stav Svjetske banke o modelu makroekonomske politike u BiH govori o njenom pozitivnom učinku po konsolidaciju stabilnosti BiH budući da je utemeljila stabilnost cijena i kursnih stopa na strogom poštovanju režima Currency boarda. Usto, ovdje se tvrdi da će ovakvom makroekonomskom politikom ograničavanje potencijala ekonomije BiH biti riješeno »ubrzavanjem ključnih strukturnih reformi, uključujući unapređenje poslovnog okruženja i povećavanje stepena fleksibilnosti tržišta rada« (World Bank, 2005). Ovakav ideološki okvir neoliberalne paradigme i Washingtonskim konsenzusom uspostavljeni programski okvir za vođenje ekonomskih politika zaoštrio je povijesni sukob rada i kapitala. U BiH tržište rada ovakvim je politika fleksibilizirano sa imperativom za smanjenje nadnica kako bi se privukao strani kapital. U mjeranju globalne konkurentnosti (World Economic Forum, 2012), u okviru VII stuba efikasnosti tržišta rada, prema indikatoru plate i produktivnost BiH stoji na 98 mjestu, što je znatno ispod njenog mjesta na ukupnoj skali konkurentnosti (prema Sustainable Competitiveness Index – SCI, BiH je na 88 mjestu od ukupno 144 mjerene zemlje). Analogija istraživanja u Hrvatskoj (Sever i saradnici, 2010; Stojanov, 2013) govori da »rad i nije tako skup kao što se uobičajeno tvrdi«, već da je proizvodnost rada znatno niža nego u razvijenim članicama EU-a. Neoliberalna paradigma isključuje industrijske politike jer polazi od neoklasične pretpostavke o jednakosti proizvodnosti rada među zemljama, pa se ekonomskim politikama sugerira domnatno fleksibilnost tržišta rada, odsustvo inflacije i fiksni tečaj (vidjeti predhodni stav Svjetske banke prema BiH). Jasno je da takve ekonomske politike vode umanjuju konkurentnosti zemlje na uštrb pozicije rada i otvaranja konfliktnosti društva rada i društva kapitala.

## **2 Globalna recesija zadire u opstojnost društva rada**

Prema izvještaju Svjetske banke za Jugoistočnu Europu (World Bank, 2013), BiH u 2013. godini može očekivati skroman ekonomski rast od 0,5 %. Radi se o neznatnom pomaku od

prošle 2012. kada je zabilježen nultni rast. Stopa registrirane nezaposlenosti u BiH dosegla je rekordnu razinu i ona prema posljednjim dostupnim statističkim pokazateljima iznosi čak 44,4 %. U godini najdublje recesije, 2009., kada se stopa rasta spustila na – 2,9 %, izgubljeno je 41.000 radnih mjesta. Na početku 2013. godine BiH ima najviši zabilježen broj nezaposlenih u svojoj povijesti: 550.574 osoba, dok je broj zaposlenih u usporedbi s 2011. godinom smanjen za 0,3 %.

Globalna recesija donosi pad ekonomske aktivnosti, nelikvidnost realnog sektora, probleme finansiranja tekućeg prihoda, usporavanje rasta i razvoja kompanija, depresiju potrošnje građana i agregatne potrošnje. Slijedi dalje reduciranje prodajnog tržište i padanje proizvodnje, a prema istraživanju kojeg smo vodili u 2009. godini (Anketo pod nazivom »Uticaj globalne recesije na (ne)zaposlenost u metalnom sektoru Tuzlanskog kantona«), menadžeri ne isključuju ni mogućnost otvaranje spiska »nestalih kompanija u doba krize«.

Međutim, recesija ne donosi tek puko smanjenje ekonomskog rasta i proširenje siromaštva, već zadire u opstojnost »društva rada«, kojeg je neoliberalizam u posljednje četiri decenije već ozbiljno naćeo. U sukobu rada i kapitala, kojeg je Latouche prije više od jedne decenije izrazio kritikom trijumfa sekundarne socijalnosti zapadnog moderniteta po cijenu vidljivog brisanja svake socijabilnosti i potiskivanja ostalih oblika socijetabilnosti (Latouche, 1998, str. 80-82), neoliberalizam je permanentno na strani kapitala. No dok su moć kapitala nad radom i finansijska dominacija nad realnim kapitalom bili prilićno zamućeni ustrojstvom liberalne demokratije, globalna recesija konaćno ruši neliberalno institucionalizirani mit o tržišnom društvu u kojemu su svi sudionici tržišne igre na dobitku, i otkriva da problem društvenih odnosa nije tek ekonomski već i epistemiološki i antropološki. »Stavljanje« tržišta na stranu kapitala, recesija do kraja ogoljeva, proširujući nam Gorzov strah (Gorz, 1997, str. 16-17) od sloma civilizacije i implozije globalizirane i finansijarizirane svjetske ekonomije kao mogućih posljedica masovnog ukidanja rada i propadanja radne supstance koja ne moće poslužitii valorizaciji kapitala. Navođenje stavova Latouche-a i Gorz-a dato prema M. Meštrović (2001, str. 32-33).

Shodno predviđanju drastićnog reduciranja prodajnog tržišta i smanjenu obima poslovanja, prema navedenoj anketi, kompanije najavljuju dalja smanjenje broja zaposlenih. U strukturi kvalifikacija zaposlenih za kojima će prestati potreba u vremenu trajanja recesije dominiraju nekvalificirani radnici, kako se to oćekuje u 70 % kompanija. To potvrđuje tezu da penetracija ekonomske globalizacije, ćije negativne efekte po sudbinu nekvalificiranih radnika recesija drastićno produbljuje, umanjuje potrebe za nekvalificiranim radom. Prema izjašnjavanju većine menadžera (njih 90 %) radnici viših kvalifikacija neće doći pod udar otpušćanja, što potvrđuje drugi dio teze o pozitivnom uticaju globalizacije na stvaranje radnih mjesta upravo za kvalificirane radnike na bazi savremenih tehnologija i ekonomije znanja. Potražnja za visokokvalificiranim poslovima u modernoj ekonomiji znanja će rasti, a potražnja za nekvalificiranim radom opadati. Nekvalificirani radnici će sve više ispadati iz igre, a oni koji se mogu natjecati tržišti rada će dobro zaraćivati. S daljnjim tehnološkim razvojem i stvaranjem ekonomije znanja, potreba za nekvalificiranim radnicima postajat će sve manja, a ishod će biti sve veći jaz u primanjima. Kriza će povećati fleksibilnost tržišta, koje sa sobom donosi sve veću nejednakost i neizvjesnost.

Otuda i prve posljedice recesije nalazimo u svijetu rada. Tercijarizacijom ekonomije rad je zahvaćen procesom sve većeg uzdizanja na viši stepen kvalificiranosti, procesom koji odbacuje one pripadnike društva koji se ne uspijevaju uklopiti. Ovim je potvrćena temeljna dinamika neoliberalnoig isključivanja znatnih dijelova stanovništva s primarnog tržišta.



Kako glasi zaključak J.Young-a (1999, str. 20-21), neoliberalizam nije pokušao suziti samo granice države, već je dopustio da i granica civilnog društva uzmakne. Aktuarski cordon sanitarire oštro razdvaja svijet gubitnika od svijeta dobitnika (prema Meštrović, 2001, str. 39). Indeks opće socijalne isključenosti u BiH, koji je u 2006. godini pokazivao da je 50,32 % stanovništva »na određen način isključeno iz društva«, odnosno da je 21,85 % »krajnje socijalno isključenih« (Papić, 2009, str. 263), mogao bi u narednim godinama biti znatno uvećan!

Skoro polovina menadžera iz pomenute ankete ne isključuje mogućnost da bi se jedan broj otpuštenih radnika mogao supstituirati sa upošljavanjem privremenih i povremenih radnika. Po svemu sudeći, kako pokazuju ankete, da će preostalim radnicima koji zadrže svoja radna mjesta biti skresana i plata, što očekuje 80 % menadžera, dok njih samo 20 % smatra da kriza neće imati efekat po smanjenje plata. Indikativno je da bi većina menadžera bila spremna isplaćivati čak i veće plate kvalificiranim radnicima u odnosu na isplaćivanje plate u 2008. godini. Usto, 20-30 % menadžera očekuje da će se otvoriti mogućnost upošljavanja novih visokokvalificiranih radnika.

U percepciji uticaja na ublažavanje krize menadžeri očekuju da spas kapitala pokrene država: da se efekti krize mogu ublažiti vlastitim snagama smatra manji broj menadžera (njih 30 %), dok većina (70 %) očekuju pomoć države kao isključivog autoriteta za izvlačenje kompanija iz krize. U »zaštiti kapitala«, menadžeri od države očekuju: (a) poreske olakšice (što uključuje smanjivanje doprinosa i poreza, i otpis potraživanja zaostalih poreza i doprinosa), (b) zaštitu domaće proizvodnje (uključujući poticaje poput povoljnijih kredita za otvaranje novih ili očuvanje postojećih radnih mjesta, otvaranje kreditnih linija za izvoznike, regresiranje kamata za investicije i aktiviranje dozvoljenih antidampinških mjera), (c) otvaranje javnih investicionih projekata koji bi eventualno podigli tražnju za outputima privrednih sektora, kao i poticanje javno-privatnog partnerstva u investicionim zahvatima i (d) pripremu razvojnih projekata koji bi se financirali iz fondova EU i međunarodnih finansijskih institucija.

Izostaju pitanja vezana za »zaštitu rada«, budući da je tek nepunih 20 % menadžera pomoć države sagledavalo i kroz rješavanju socijalno statusnih pitanja radnika, poput uvezivanje radnog staža radnika i rješavanje problema penzionisanja radnika na kreditnoj osnovi. Način »zaštite kapitala« upućivanjem radnika »na čekanje«, kao naročito izraženog problema u FBiH, je grub – dešava se da poslodavci jednostranim odlukama, bez obrazloženja, šalju radnike na čekanje, zanemarujući pri tome ugovor o radu i svoje obaveze, regulisane članom 70. Zakona o radu FBiH, a koje se tiču prvenstveno novčane naknade za vrijeme trajanja prestanka rada. Visina naknade se utvrđuje kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu i ugovorom o radu, ali u praksi to najčešće određuje poslodavac, pa zaposlenici zaštitu svojih prava po tom pitanju uglavnom potražuju na sudu (SEE Portal, 2009).

### **3 Problemi zaposlenih - kršenje radničkih prava**

Od kada je Šarl Furije, utopistički filozof, prvi skrenuo pažnju na pravo na rad, ovaj je pojam tokom XVIII, XIV i XX stoljeća otvoren kao jedan od najaktuelnijih političkih, socijalnih i ekonomskih pitanja proizašlih iz tretiranja fundamentalnih ljudskih prava i materijalnog blagostanja pojedinaca. Krajem XX i početkom XXI stoljeća pristup zaštiti pravo na rad je s ekonomskom ideologijom neoliberalizma dalje iskompliciran, a pojačana globalna konkurencija, koja je skončala u globalnoj recesiji, pogoršava uvjete rada i

standard radnika. Za radikalne kritičare neoliberalističke ekonomske ideologije u tranziciji su do te mjere zaoštreni sukobi u društvu da se može postaviti pitanje: »da li se nanovo aktualizuje »klasna borba«, zbog čega je »potrebno je preispitati tezu o istrošenosti ideje o klasnoj borbi između radnika i vlasnika kapitala« s obzirom da je »pravo zaštite radničkih prava prebačeno na prava privatnih posjednika svojine, koji dobijaju punomoćje da arbitrarno regulišu prava iz radnih odnosa.« (Golubović, 2008.)

U »specifičnim specifičnostima« BiH ove nepovoljnosti imaju posebnu formu što nas opredjeljuje da definiramo nešto što bi se moglo označiti okvirom za kršenja radničkih prava u BiH, a koji se konstituira problemima *bosanskohercegovačkog ukidanja rada*: (1) neoliberalnim obrascem ekonomskog razvoja, (2) otvaranjem problema dualne radne snage, uključujući pojavu atipičnih oblika rada i (3) alarmantne strukturne i ciklične nezaposlenosti.

Pravo na rad i zaštita radničkih prava među najkrupnijim su problemima iz oblasti ljudskih prava u BiH, budući da njihovo kršenje ne proizilazi iz pojedinačnih slučajeva nepoštivanja prava radnika, već proizilazi iz sistemskog okvira i ideološkog neoliberalnog obrasca po kome se BiH razvija. Kršenje ovih prava direktno spriječava ekonomski razvoj i protivno je stabilnoj demokratiji i funkcioniranju tržišta uopće.

Treba naglasiti de je u BiH na sceni jedan pristup koji nalazimo istina i u drugim zemljama, a koji se tiče problema dualne radne snage u strukturi radne snage. Naime, postoje oni koji rade državnom i javnom sektoru, u nekim velikim preduzećima – čija su prava zaštićena i pokrivena kolektivnim ugovorima. Nasuprot njima postoji velik dio radne snage koja je potpuno nezaštićena, od onih koji rade na crno, onih koji rade u malim privatnim preduzećima gdje nema sindikalnog organizovanja, pa do onih koji rade u sektorima u kojima je prosječna plaća manja od visine potrošačke korpe (prerađivačka industrija, građevinarstvo, trgovina i ugostiteljstvo) i onih koji rade u preduzećima u procesu stečaja. Prava radnika u svim ovim slučajevima nisu pokrivena sindikalnim djelovanjem, odnosno kolektivnim ugovorima, a takvih radnika u BiH je, prema procjenama, dosežu i do 350.000. Od ovog broja, prema istraživanjima koja su provodili novinari Centra za istraživačko novinarstvo (CIN) iz Sarajeva, više od 240.000 građana radi na crnom tržištu rada preživljavajući od niskih i neredovnih plata koje tako zarade. Najčešće kršena prava radnika vezana su za: prestanak radnog odnosa, isplatu zarađenih plata koje nisu isplaćene, te isplatu otpremnine (SEE Portal). Kao ilustracija, navodi se da su odredbe o prestanku radnog odnosa zbog ekonomskih, tehničkih ili organizacijskih razloga, kao usljed nemogućnosti da zaposlenik izvršava radne obaveze iz radnog odnosa (član 87. Zakona o radu FBiH i član 124. Zakona o radu RS) »široko i neprecizno postavljene i ostavljaju mogućnost zloupotrebe od strane poslodavaca«. Zakonodavac nije precizno definirao »šta se smatra opravdanim otkazom«, već je to ostavio na »slobodnu procjenu poslodavca«. Usto, nedorečen je i »drugi dio odredbe koji se tiče mogućnosti izvršavanja obaveza zaposlenika, a što je opet ostavljeno na procjenjivanje poslodavcu«...pa je »lako doći u situaciju da npr. sud o zdravstvenoj sposobnosti radnika za izvršavanje određenog posla, donosi nekompetentni poslodavac umjesto stručnih lica iz institucija nadležnih za zdravstvo.«

U širem kontekstu ovdje bi uključili i kršenje prava u polju etničkih razlika radnika koji se nađu na »pogrešnoj teritoriji«, prizašle iz Daytonskog konstituenta, a koje ostaje »izuzetan moćan izvor kršenja ljudskih prava« u BiH. Etnička (teritorijalna) razdrobljenost i česta razjedinjenost sindikalnih organizacija, koja relativizira njihovu uvjerljivost pozicija koja zagovaraju, umanjuju i šanse socijalnog partnerstva sindikata, države i poslodavaca, koje u

demokratskim državama uključuje formalizovane i neformalne oblike saradnje i usklađivanja suprostavljenih interesa ovih triju strana na području reguliranja rada i tržišta rada. Opći zaključak izveden iz primjenjenog obrasca ekonomske tranzicije iz kojeg su izvedeni svi opisani »slučajevi«, glasi: *kršenje prava na rad u BiH imaju si(ste)matski karakter!*

Obrazac tranzicije i postratne rekonstrukcije Deytonske BiH konstantno su zaokupljeni problemima izgradnje liberalnog društva (tržišta i demokratije), ali više njegove političke nego ekonomske sadržine, što je kao posljedicu imalo ostavljanje u sjeni ekonomskih i socijalnih prava ili ih u najmanju ruku ostavljalo u drugi red društvenih ciljeva u zemlji. Ovakvo si(ste)matsko zapostavljanje ovih prava, koja su najtežu pogodila upravo radnička prava, prozilazi iz najmanje četiri razloga. Prvi razlog je što se glavna pažnja nakon demokratskih promjena usredsređuje na zaštitu građanskih i političkih prava a zapostavljaju socio-ekonomska prava, što je prvi plaćeni danak primarnog političkog cilja tranzicije po kome je trebalo radikalno onemogućiti svaku primisao na restauraciju predhodnih političkih nomeklatura. Drugo, ekonomski razvoj zemlje je potpuno zasnovan na neoliberalnom obrascu, utemeljenom isključivo na makroekonomskoj poglavito finansijskoj stabilnosti, što je zapostavilo realni sektor koji stvara materijalne preduslove za otvaranje radnih mjesta i primjene prava na rad. Prva posljedica ovako postignute kvazi makroekonomske stabilnosti u BiH je alarmantna nezaposlenosti. Ovakva situacija prijete urušavanjem ukupnog sistema socijalne zaštite na koju nije moguće odgovoriti klasičnim mjerama zaštite radničkih prava. Treće, političke tenzije i etnonacionalne divergencije spustile su prag socijalne osjetljivosti radnih slojeva, supstituirajući ih tezama o nacionalnim ugroženostima, koja su iznad ugroženosti prava radnika. I na kraju, ono što dodatno otežava zaštitu ovih prava jesu poznati problemi s pravosuđem i s efikasnošću sudske zaštite radničkih prava. Iz mnogih primjera u praksi svjedočimo da sporovi predugo traju i da se, produžujući agoniju onima kojima povreda ovih prava podrazumjeva ugrožavanje elementarne životne egzistencije. Ovo je, uslijed neizgrađenosti pravnih mehanizama, naročito izraženo u slučajevima stečajeva.

Kao rezultat toga danas imamo: nemoćne i podijeljene sindikate, izraženo sivo tržište rada, zatim neaktivne profesionalne organizacije koje bi trebalo da se uključe, i nedovoljan pritisak na državu da prava na ovom planu ispuni.

Bosanskohercegovački ekonomski razvoj je zasnovan na neoliberalnom obrascu, utemeljenom isključivo na makroekonomskoj, poglavito finansijskoj stabilnosti. Reducirana tržišna transformacija BiH na vrlo uski broj elemenata po kojima se izvodi, prije svega, na makroekonomsku stabilizaciju, pri čemu zemlja uživa isključivo i samo stabilnost, tzv. nominalnih indikatora, a to su stabilnost i konvertibilnost domaće valute, fiksni devizni tečaj i niska stopa inflacije. Zapravo u BiH je potpunije nego u druge tranzicijske zemlje unijet (neoliberalni) obrazac stabilizacije kao dominantni ekonomski cilj, u kome su monetarnoj politici data uporedo ili alternativno dva zadatka: razvoj i stabilnost. Podržana drugim mjerama, monetarna politika daje izvjesne rezultate u savladavanju recesije ili obuzdavanju inflacije, ali iskustva pokazuju da uspješno ne eliminira drugi problem: kad savladava recesiju ne obuzdava inflaciju a kad obuzdava inflaciju, ne osigurava dovoljan razvoj (Perišin, Šokman, 1982). Monetaristička zabluda zanemaruje strukturalne karakteristike realne ekonomije - ekonomski rast, tekući račun i nezaposlenost, a za ekonomski uspjeh prenaplaćava ulogu niske inflacije. Potonji slučaj je potvrđen na primjeru BiH, u kojoj je svaka makroekonomska stabilnost krhka ako nema i dinamiziranje ekonomije, odnosno povećavanja produktivnosti a time i konkurentnosti zemlje. Uz

aksiomatsko stajalište da je makroekonomska stabilnost preduslov održivog ekonomskog rasta, primjena ovog neoliberalnog koncepta, međutim, dobro je doprinijela uspostavljanju kvazi makroekonomomske ravnoteže u zemlji, s alarmantnom registriranom stopom nezaposlenosti. S neuspjehom ekonomskih reformi u potpunosti je zanemarena potreba razvijanja zaštite ekonomskih i socijalnih prava radnika, i stvorena krhkost ove zaštite u uvjetima globalne recesije.

#### 4 Zaključna razmatranja

Oblast radnih prava u BiH je nesređena, socijalni dijalog nerazvijen, socijalno uključivanje gotovo nepoznato, ekonomska situacija u zemlji kritična, u velikoj mjeri ne primjenjuju se ni postojeći pozitivni zakonski propisi i odredbe socijalne i radne politike. S obzirom na neoliberalnu perspektivu potcjenjivanje društva rada će dogledno dugo trajati. Ublažavanje sukoba rada i kapitala u BiH moguće je voditi na dvije razine. Prva podrazumijeva snažnije prisustvo države u poticaju ekonomskog razvoja (prevazilazenje kvazi makroekonomske stabilnosti i vođenje aktivne industrijske politike. Drugo, neophodno je otvaranje općeg socijalnog dijaloga u koga je neophodno uvući sve relevantne faktore, od sindikata, poslodavaca i države do nevladinih organizacija, političke stranaka, koje su zainteresovane za socijalni dijalog i socijalno poboljšanje uvjeta rada. S druge, čini se relevantnim i teza Ž. Papića (ibid., 283) o »ekonomiji ubrzanog razvoja u okviru koncepta humanog razvoja«, a koja se »tiče radikalnog preokreta, prvo u strategijama, a zatim u politikama«: dosadašnji »trošak« u socijalne aspekte razvoja bi mogao postati »investicija« – socijalno uključivanje bi promijenilo i karakter tradicionalne socijalne zaštite, od pomoći pasivnim korisnicima ka uključivanju u radni i društveni život.

Uslovi rada, obrazovanje ili aktivne politike tržišta rada ne mogu biti odgovornost jedino države, niti u cjelosti prepušteni silama tržišta. Socijalni partneri mogu imati ključnu ulogu u definiranju, objašnjavanju i provedbi tih politika.

Tržište i socijalna solidarnost nisu kontradiktorni, budući da je *održavanje zaposlenosti najznačajniji instrument socijalne kohezije u društvu*. Kvalitetan dijalog između predstavnika radnika i poslodavaca, može pomoći BiH da lakše prebrodi ekonomsku krizu. Međutim, nepostojanje snažnih autonomnih i neovisnih socijalnih partnera u BiH, umanjuje potencije kolektivnog pregovaranja i rješavanja radnih sporova, zbog čega je neophodno »proširiti obuhvat dijaloga i preko kolektivnih sporazuma«, te »pokrenuti konzultacije i dijalog sa socijalnim partnerima o širokom spektru pitanja vezanih za rada i zapošljavanje, uključujući i dijalog o zakonima o radu i zapošljavanju i politikama rada i zapošljavanja.« (Strategija zapošljavanja FBiH, 2008, str. 101)

U dugoročnom kontekstu, prva i najvažnija stvar u zaštiti ekonomskih i socijalnih prava jeste promjena teorijsko-ideološke paradigme. Dosadašnji obrazac ekonomskog razvoja zasnivao se na reduciranju tranzicionog paketa, na privatizaciji i restriktivnoj monetarnoj i finansijskoj politici, pri čemu je potpuno zanemarena ili je u drugi plan stavljena potreba za dinamiziranjem ekonomije i otvaranjem radnih mjesta. Solucije za ekonomsku i socijalnu budućnost BiH morale bi se tražiti u promjenama ekonomskih dogmi i političkom setingu. Ta promjena može da se iskaže ovako: pristup ekonomskom rastu koji se zasniva na ekonomici proizvodnje, umjesto do sada primjenjivanog koncepta baziranog na ekonomici tražnje i slobodnom tržištu.

Drugo, otvaranje pozitivnog uticaja približavanja EU: direktive EU koje treba primjenjivati podrazumjevaju permanentnu kontrolu ostvarivanja socijalnih i ekonomskih prava radnika, što predstavlja srž evropskog socijalnog modela, a što se, između ostalog, odnosi na pitanja (zemljama kandidatima) kao što su zaštita prava na rad, zatim odnos ženske i muške radne snage, zatim isto tako, koji se odnose na porodična prava koja proizlaze iz rada itd. Prava i obaveze iz radnih odnosa se, dakle, moraju utvrđivati u saglasnosti sa međunarodnim standardima i Evropskom konvencijom o ljudskim pravima i osnovnim slobodama. U BiH, međutim, nije ispunjena već prva pretpostavka, budući da ne postoji jedinstven Zakon o radnim pravima, ali Ustav BiH obavezuje entitete da inplementiraju međunarodne propise i standarde koji upućuju na socijalni dijalog.

## LITERATURA

1. Golubović, Z. (2008). Sudbina radničke klase u današnjoj Srbiji; Apologija kapitalizma ili kritičko preispitivanje sukoba u savremenom kapitalizmu. Beograd.
2. Horvat, B. (2007). Dinamički gospodarski razvoj. Zagreb: Dom i svijet.
3. <http://www.oneworldsee.org/js/node/18024> (Radna snaga u BiH).
4. <http://www.oneworldsee.org/jsInode/18024>.
5. Kolodko, G. Z. (1999). Ten years of postsocialist transition: The lessons for policy reforms. Washington: The World Bank Development Research Group.
6. Kolodko, G. Z. (2000). From recession to growth in transition economies. IMF Working Paper.
7. Krugman, P. (2010). Savjest liberala. Zagreb: Algoritam.
8. Mencinger, J. (2008). The global financial crises and the European Union. Ljubljana: EIPF and University of Ljubljana.
9. Meštrović, M. (2001). Formalna ekonomija i stvarni povijesni svijet. U: Globalizacija i njene refleksije u Hrvatskoj. Zagreb: Ekonomski institut.
10. Papić, Ž. (2008). Socijalno uključivanje i »filozofija razvoja«. Forum Bosnae, št. 43.
11. Perišin, I. i Šokman, A. (1982). Monetarno-kreditna politika. Zagreb: Informator.
12. Stiglitz, J. (1998). Beyond the Washington Concensus. Transition, 9, št. 3.
13. Stojanov, D. (2012). Ekonomska kriza i kriza ekonomske znanosti. Rijeka-Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
14. Strategija zapošljavanja Federacije BiH (2008). Program EU za BiH. Sarajevo.
15. World Bank (2005). Bosnia and Hercegovina, Country Economic Memorandum, Poverty Reduction and Economic Management Unit Europe and Central Asia Region, May.
16. World Economic Forum (2012). The Global Competitiveness Report 2012-2013.

## Kratek pregled konceptualnih izhodišč pozicioniranja blagovne znamke in praktični primer

UDK 658.626+339.137.2

*KLJUČNE BESEDE: blagovne znamke, pozicioniranje, vrednost, premoženje, diferenciacija, poslovne odločitve*  
*POVZETEK - V literaturi lahko zasledimo več definicij pozicioniranja blagovne znamke. Pozicioniranje, ki je zelo pomemben del trženske strategije, mora biti skrbno načrtovano, upoštevati mora porabnikove preference in potrebe, lastnosti pozicije izdelkov tekmecev, upoštevati pa mora tudi lastne zmožnosti in sposobnosti. Gre za postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja tako, da v očeh ciljnih porabnikov pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Lahko ga razumemo kot kombinacijo vseh koristi, vidikov in asociacij, tako funkcionalnih kot imaginarnih, ki blagovno znamko naredi drugačno in konkurenčno na trgu. Dimenzije, ki pozicionirajo blagovno znamko, so funkcionalne in emocionalne koristi, imidž, vsebina in vrednost blagovne znamke. Slednji dve identificiramo kot razlikovalne attribute, ki omogočajo podjetju, da zaračuna višjo ceno, in pomenijo dodano vrednost blagovne znamke ter osnovo za njene konkurenčne prednosti. Ustvarjanje konkurenčnih prednosti zahteva uporabo trženskega spleta za ustvarjanje nečesa drugačnega, posebnega za porabnika. V prispevku je prikazana uporaba empiričnega modela kot podlage za poslovne odločitve v zvezi s pozicioniranjem blagovne znamke.*

UDC 658.626+339.137.2

*KEY WORDS: brand positioning, brand value, brand equity, differentiation, business decisions*  
*ABSTRACT - The literature provides several definitions of brand positioning. Positioning, as a very important part of a marketing strategy, has to be carefully planned and take into account customer preferences and needs, the characteristics of a competitor's brand position as well as own capabilities and skills. Positioning is the process of forming the supply and image of a company in the way that it gains a visible place with a certain value in the eyes of target customers. Positioning can also be seen as a combination of functional and imaginary benefits, aspects and associations which differentiate the brand and make it competitive. Dimensions of brand positioning are functional and emotional benefits, image, personality and brand value. The last two are identified as attributes of differentiation, making it possible for a company to charge a higher price, and actually meaning a brand value added and a basis for competitive advantages. In creating something different, special in the eyes of a customer, the marketing mix has to be applied. This paper illustrates the use of an empirical model as a basis for business decisions relating to brand positioning.*

### 1 Uvod

Pozicioniranje blagovne znamke ima gotovo eno od osrednjih mest v procesu oblikovanja blagovne znamke, saj se nanaša ne samo na prikaz funkcionalnih in emocionalnih prednosti, ki stimulirajo nakup, pač pa tudi na oblikovanje čustvene odzivnosti potrošnika. Podjetje mora ciljnemu trgu jasno sporočiti, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih ter o svojih strategijah pozicioniranja, če želi, da te strategije postanejo uspešne in pripomorejo k rasti tržne vrednosti podjetja. Podjetje mora pri tem predvsem paziti, da ne poudarja značilnosti, ki jih izdelek nima, oziroma, da ne izpusti pomembnih razlikovalnih prednosti, ki pa jih lahko izpostavi (Potočnik, 2002, str. 167; Jobber, 2007, str. 46). Dobre strateške odločitve, povezane s pozicioniranjem blagovne znamke, temeljijo tudi na kvalitetnih informacijah, ki jih podjetje lahko pridobi preko tržnih raziskav, ki mu omogočajo, da bolje spozna svoje potrošnike in konkurenco ter trende in na ta način ustvarja temelje svoje tržne usmerjenosti. Podjetje, ki ima v svojem portfoliu močno blagovno znamko, mu le-ta omogoča postavljanje in vzdrževanje visokih cen, kar vodi v dobiček, spodbuja povpraševanje, je vir pogajalske moči, omogoča lažje širjenje asortimana in uvajanje novih izdelkov, pomeni lažjo pot do novih kupcev in na nove trge, razmeroma stalen krog kupcev pa podjetju omogoči, da se izogne precejšnjemu delu stroškov pri trženju (glej na primer Korelc, 2010, str. 67).

## **2 Kratek pregled konceptualnih izhodišč**

Blagovna znamka je vsekakor več kot zgolj izdelek ali uporabna vrednost izdelka. Je seštevek edinstvenih lastnosti, atributov, osebnosti, vrednot, stališč, temperamenta, značaja, sloga. Blagovna znamka je predvsem psihološki konstrukt (Korelc, Musulin in Vidmar, 2006, str. 15). Blagovna znamka je skupek percepcij, stališč, predstav, asociacij, občutkov, ki jih ima potrošnik do nekega izdelka. Tako bi lahko rekli, da je blagovna znamka nadgradnja funkcionalnih značilnosti z emocionalnimi značilnostmi (glej sliko 1). Ravno slednje pa je tisto, kar močno vpliva na človeka, saj je le-ta čustveno bitje. Tako ne preseneča dejstvo, da pomeni pozicioniranje blagovne znamke predvsem boj za prostor v potrošnikovi glavi. Močne blagovne znamke namreč vplivajo na povečano porabo pri potrošniku, pri njem pa ustvarjajo tudi potrebo (Chernatony, 2002, str. 46). Potrošniki se identificirajo z njimi, emocije in vrednote blagovne znamke povzamejo in so seveda pripravljeni plačati več. Podjetja tako gradijo moč blagovne znamke ravno na osnovi doživljanja le-te pri potrošniku (Vukovič in Kregar Brus, 2008, str. 45). Uspešno trženje je tako usmerjeno v razumsko in čustveno zadovoljitev potrošnika, kar pomeni potreben in zadosten pogoj za stalno rast tržne vrednosti podjetja. V središču strateškega upravljanja blagovnih znamk mora biti razumevanje potreb in želja potrošnikov ter razumevanje ključnih atributov izdelkov, ki jih podjetje ima. Tako bo sposobno prilagajati strategijo blagovne znamke na način, da bo dosegalo rast vrednosti blagovne znamke, kar je vitalnega pomena za ohranitev tržne pozicije podjetja (glej na primer Aaker, 2005, str. 145; Aaker, 2010, str. 98; Aaker in Joachimsthaler, 2009, str. 257).

## **3 Empirični model pozicioniranja blagovne znamke**

Empirični model, ki ga bomo uporabili za praktično ponazoritev pozicioniranja blagovnih znamk, se nanaša na kvantitativni tržni model, kjer bomo uporabili modeliranje s pomočjo faktorske analize. Tehnika modeliranja na osnovi faktorske analize nam omogoča analizirati medsebojne odnose med večjim številom spremenljivk; lahko obrazložimo korelacije v smislu, kaj imajo skupnega obstoječe spremenljivke; omogoča lažje obvladovanje podatkov preko podatkovne redukcije (iz spremenljivk  $n$  oblikujemo  $r$  skupnih faktorjev); na podlagi specifikacije modela lahko prepoznamo merske napake ter ocenimo zanesljivost (Burns in Bush, 2010, str. 618; Feinberg et al., 2013, str. 485). Praktična ponazoritev pozicioniranja blagovnih znamk se nanaša na primer zobnih krem. Ker podatki izhajajo iz sekundarne baze podatkov, smo prvotne podatke preoblikovali do te mere, da smo lahko na podlagi novo oblikovane baze podatkov izpeljali potrebne analize. Respondenti so na desetstopenjski Likertovi lestvici (kjer 1 pomeni zelo slabo in 10 odlično) za šest različnih blagovnih znamk zobnih krem odgovarjali glede naslednjih lastnosti zobnih krem: preprečevanje nastanka zobne gnilobe, beljenje zob, čiščenje zobnega kamna, dober okus, všečna aroma, osvežujoč zadah, imidž blagovne znamke, barva, všečna embalaža ter inovativni dodatki/lastnosti.

Tabela 1: Povprečni rang za posamezno blagovno znamko

BZ	Preprečevanje nastanka zobne gnilobe	Beljenje zob	Čiščenje zobnega kamna	Dober okus	Všečna aroma	Osvežujoč zadah	Imidž BZ	Barva	Všečna embalaža	Inovativni dodatki/lastnosti
BZ1	7,2	6,1	6,7	6,8	6,9	7,4	6,6	7,0	7,1	6,4
BZ2	8,1	6,9	7,5	6,9	7,0	7,7	7,9	7,0	7,0	6,8
BZ3	8,4	7,6	7,9	8,2	8,0	8,3	8,7	7,8	7,8	7,4
BZ4	9,3	8,1	8,9	9,3	9,6	9,6	7,9	8,7	8,3	7,4
BZ5	9,0	8,3	8,3	6,0	5,0	8,7	7,3	7,7	7,3	8,0
BZ6	8,6	6,2	6,8	9,0	8,8	9,4	5,8	7,2	6,0	8,4

Vir: Lastni vir.

V tabeli 1 so prikazani izračuni povprečnih rangov za posamezno blagovno znamko zobnih krem. Na podlagi teh izračunov lahko dobimo sliko glede relativnega pozicioniranja blagovnih znamk na osnovi različnih lastnosti. Razberemo lahko, da sta blagovni znamki 4 in 5 visoko ocenjeni glede na izbrane lastnosti zobnih krem, medtem ko ima blagovna znamka 3 konsistentno visoke ocene pri vseh proučevanih lastnostih. Izračunani povprečni rangi so sicer lahko nek pokazatelj, vendar pa bolj izrazite razlike lahko dobimo s faktorsko analizo.

Faktorska analiza omogoča razumevanje osnovnih dimenzij na podlagi niza opazovanih spremenljivk, ki so med seboj zelo povezane. Z empirično analizo dobimo korelacijsko matriko, iz katere razberemo, da so opazovane spremenljivke med seboj korelirane. Tako je na primer povezava med spremenljivkama dober okus in všečna aroma 0,94. Povezave med ostalimi spremenljivkami so prav tako zadovoljive.

Tabela 2: Delež pojasnjene variance

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,438	44,378	44,378	4,438	44,378	44,378	2,651	26,512	26,512
2	1,577	15,773	60,152	1,577	15,773	60,152	2,392	23,915	50,428
3	1,239	12,391	72,543	1,239	12,391	72,543	2,211	22,115	72,543
4	0,804	8,043	80,585						
5	0,500	5,004	85,590						
6	0,440	4,399	89,989						
7	0,343	3,432	93,421						
8	0,329	3,291	96,711						
9	0,261	2,613	99,324						
10	0,068	0,676	100,00						

Vir: Lastni vir.

Tehnično gledano lahko prvotne opazovane spremenljivke pretvorimo v faktorje, ki so med seboj ortogonalni. Glede na podatke v tabeli 2 lahko razberemo, da bo prvi faktor prispeval 44,38 % variance v prvotnih podatkih, drugi bi prispeval 15,77 % itd. Delež pojasnjene variance kaže, da je (kumulativno gledano) 72,54 % le-te zajete v prvih treh faktorjih, kar pomeni, da bomo analizo nadaljevali s tremi faktorji. Glavni problem je sedaj ugotoviti, kaj ti trije faktorji pravzaprav pomenijo. Očitno je, da vključujejo informacije, ki so prisotne v prvotnih opazovanih spremenljivkah. Z nadaljnjo empirično analizo moramo sedaj



ugotoviti, katere spremenljivke gredo v posamezni faktor. Procedura varimax rotacije kot ene najbolj pogosto uporabljenih ortogonalnih rotacij nam omogoča tako analizo.

*Tabela 3: Procedura rotacije*

<i>Spremenljivka</i>	<i>Komponenta</i>		
	1	2	3
Čiščenje zobnega kamna	0,878	0,203	0,014
Preprečevanje nastanka zobne gnilobe	0,763	0,051	0,103
Beljenje zob	0,758	0,150	0,126
Osvežujoč zadah	0,550	0,220	0,484
Inovativni dodatki/lastnosti	0,482	0,437	0,234
Všečna embalaža	0,154	0,867	0,115
Barva	0,013	0,830	0,323
Imidž BZ	0,364	0,757	0,077
Všečna aroma	0,098	0,183	0,950
Dober okus	0,152	0,195	0,933

*Vir:* Lastni vir.

Podatki, zajeti v tabeli 3, se nanašajo na faktorske uteži. Gre za korelacijske koeficiente prvotnih spremenljivk s temi tremi faktorji. Spremenljivka čiščenje zobnega kamna v približno 88 % korelira s faktorjem ena, v približno 20 % s faktorjem dva in v približno 1 % s faktorjem tri. Tabela 4 se nanaša na informacije, ki so bile izvlečene iz posamezne spremenljivke (komunalitete). Na podlagi tabele 4 lahko na primer razberemo, da sta več kot 90 % variance prispevali spremenljivki dober okus in všečna aroma, medtem ko je manj kot 50 % informacij prispevala spremenljivka inovativni dodatki/lastnosti. Pri večjem naboru spremenljivk (več kot 20) je smiselno, da se tiste z nizkimi komunalitetami izpusti iz analize.

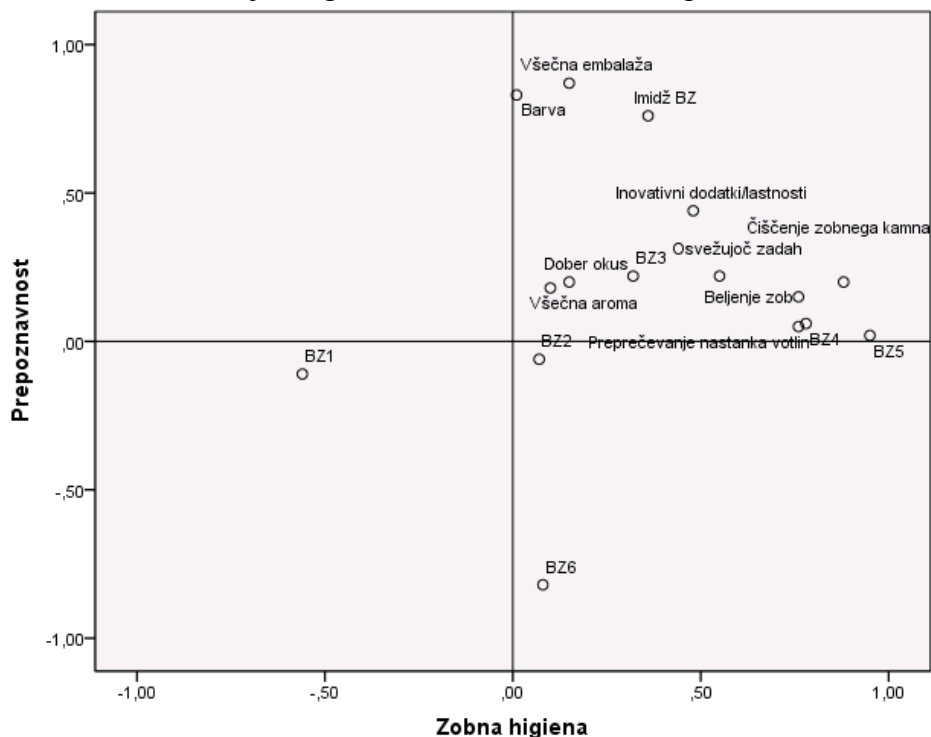
*Tabela 4: Komunalitete*

<i>Spremenljivka</i>	<i>Ekstrakcija</i>
Preprečevanje nastanka zobne gnilobe	0,596
Beljenje zob	0,613
Čiščenje zobnega kamna	0,812
Dober okus	0,931
Všečna aroma	0,945
Osvežujoč zadah	0,585
Imidž BZ	0,712
Barva	0,794
Všečna embalaža	0,789
Inovativni dodatki/lastnosti	0,478

*Vir:* Lastni vir.

Glede na podatke v tabeli 3 in glede na informacije, ki smo jih dobili iz posamezne spremenljivke, faktor ena imenujemo zobna higiena, faktor dva prepoznavnost in faktor tri senzorične koristi (okus, aroma). Z modeliranjem smo tako pretvorili prvotne spremenljivke v tri nove faktorje. Na podlagi tega lahko sedaj izpeljemo analizo pozicioniranja blagovnih znamk in tako pridobimo informacije o tem, kako se posamezna blagovna znamka pozicionira glede na proučevane lastnosti, kje so prednosti in vrzeli glede na konkurenco.

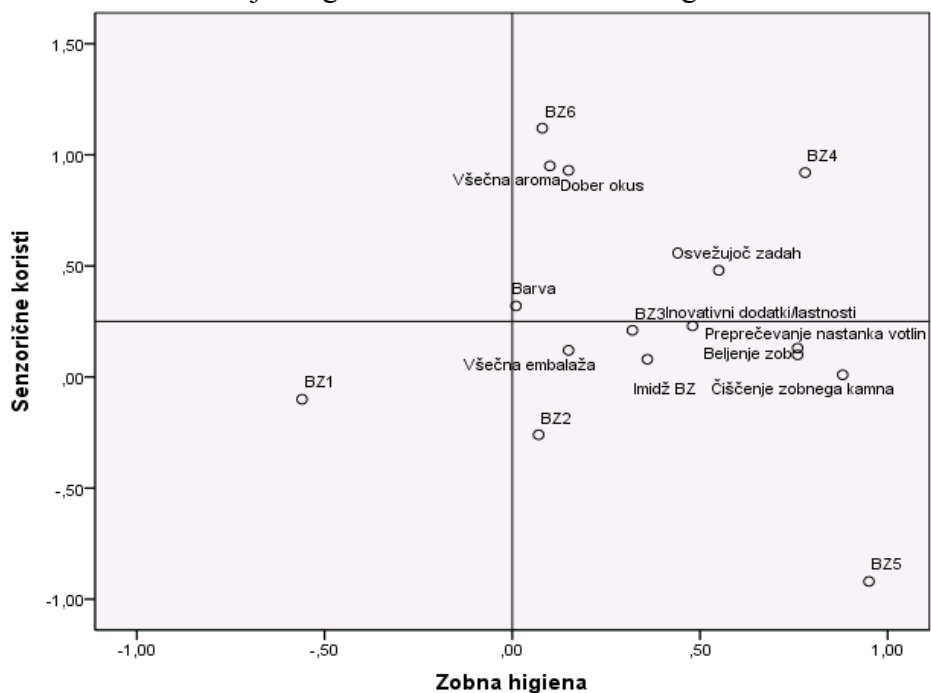
Slika 1: Pozicioniranje blagovnih znamk zobnih krem glede na faktor ena in dva



Vir: Lastni vir.

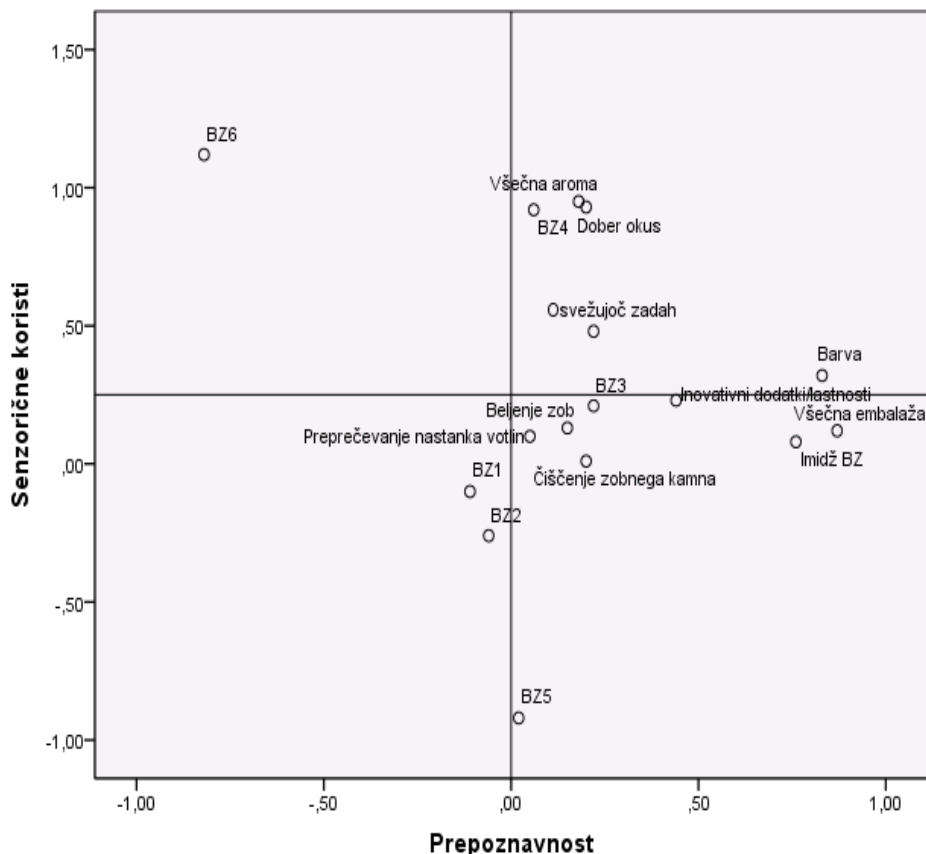
Na sliki 1 so lastnosti pravzaprav prikazane v obliki vektorjev, blagovne znamke pa s točkami. Blagovni znamki štiri in pet sta boljše pozicionirani glede zobne higiene, medtem ko blagovna znamka tri dosega boljše ocene glede prepoznavnosti. Na podoben način lahko prikažemo pozicioniranje blagovnih znamk zobnih krem glede na faktor ena in faktor tri (slika 2) ter glede na faktor dva in faktor tri (slika 3).

Slika 2: Pozicioniranje blagovnih znamk zobnih krem glede na faktor ena in tri



Vir: Lasten vir.

Slika 3: Pozicioniranje blagovnih znamk zobnih krem glede na faktor dva in tri



Vir: Lasten vir.

## 4 Sklep

Pozicioniranje je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja tako, da v očeh ciljnih porabnikov pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Pozicioniranje, kot zelo pomemben del trženjske strategije, mora biti skrbno načrtovano, upoštevati mora porabnikove preference in potrebe, pozicijo konkurenčnih izdelkov ter seveda lastne zmožnosti in sposobnosti. Strateške poslovne odločitve so lahko učinkovitejše, če menedžment podjetja prepozna vrednost informacij, pridobljenih s pomočjo tržnih raziskav. Slednje izpostavijo informacije, ki se uporabljajo za ugotavljanje in definiranje tržnih priložnosti in problemov. V prispevku je prikazana uporaba kvantitativnega tržnega modela kot podlaga za poslovne odločitve v zvezi s pozicioniranjem blagovne znamke.

## LITERATURA

1. Aaker, D. A. (2005). Strategic market management. New York: Chichester: Wiley.
2. Aaker, D. A. (2010). Building strong brands. London: Pocket.
3. Aaker, D. A. in Joachimsthaler, D. (2009). Brand leadership. London: Pocket.
4. Burns, A. C. in Bush, R. F. (2010). Marketing research. New York: Pearson Publishing.
5. Chernatony, L. (2002). Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Ljubljana: GV Založba.
6. Feinberg, F. M., Kinnear, T. C. in Taylor, J. R. (2013). Modern marketing research. Melbourne: South-Western Cengage Learning.
7. Jobber, D. (2007). Principles and practice of marketing. London: McGraw-Hill.

8. Korelc, T. (2010). Strateški marketing in razvoj blagovnih znamk. Šenčur: Creatoor.
9. Korelc, T., Musulin, M. in Vidmar, S. (2006). Moč blagovne znamke. Kako ustvariti močno in prodorno blagovno znamko. Šenčur: Razvojno izobraževalno združenje Orel.
10. Potočnik, V. (2002). Temelji trženja. Ljubljana: GV Založba.
11. Vukovič, G. in Kregar Brus, A. (2008). Management blagovnih znamk. Celje: Visoka komercialna šola.

## Vrednotenje družbenih investicij

UDK 658.152:316.3

**KLJUČNE BESEDE:** družbene investicije, odločanje, odločitveni modeli

**POVZETEK** - Globalizacija in družbeni razvoj spreminjata obstoječe norme in merila tudi na področju presoje učinkovitosti investicij. Zaradi naraščajoče kompleksnosti družbenih problemov je treba k reševanju le-teh pristopati interdisciplinarno in holistično. Še posebej je takšen pristop nujen pri družbenih investicijah, katerih cilj je trajnostni razvoj. Ti cilji niso zgolj družbeno-ekonomski, ampak predstavljajo konsenz ciljev različnih družbenih skupin. Z razvojem se družbeno-ekonomsko okolje spreminja, zato družbene investicije zahtevajo odločitvene modele, ki temeljijo na sodobnih večdimenzionalnih modelih odločanja, skozi katere je možno v presojo enakovredno vključiti vse vidike trajnostnega razvoja. S tem prihaja do vse večjih razlik med družbenimi in privatnimi investicijami, zato se je prenos poslovnih odločitvenih ekonomskih modelov v družbeno prakso izkazal za neustreznega, saj zahteva vrsto nadgradenj, predpostavk in poplošitev, ki netransparentno vplivajo na rezultate vrednotenja. Transparentnost in razumljivost pa sta ključna dejavnika v sodobni trajnostno naravnani razvojni družbi.

UDC 658.152:316.3

**KEY WORDS:** social investments, multi-criteria evaluation  
**ABSTRACT** - Globalisation and social development change the existing standards and the criteria for assessing the efficiency of investments. Due to the increasing complexity of social problems, it is necessary to solve these problems using a multi-disciplinary and holistic approach. Such an approach is especially necessary in the case of social investment aimed at sustainable development. Sustainability goals are not only socio-economic objectives but consensus objectives of different social groups. Due to social development, the socio-economic environment is changing and requires different social investment decision models based on modern multi-criteria evaluation, through which it is possible to equally integrate all the aspects of sustainable development. This leads to increasing differences between social and private investment. The transfer of the economic models of decision-making in social practice is inadequate and requires a series of upgrades, assumptions and generalisations that lead to non-transparent results of evaluation. Transparency and clarity are the key factors in a sustainable development society.

### 1 Uvod

Globalizacija in družbeni razvoj sta vplivala na percepcijo družbenega dogajanja in na način obravnave vse bolj kompleksnih družbenih vprašanj, med katera se uvrščajo investicije, katerih cilj je trajnostni razvoj. Vendar pa se v praksi odločanje o tovrstnih investicijah še vedno izvaja z uporabo obstoječih odločitvenih modelov in praks, ki so običajno obremenjeni z veliko birokracije, zaradi katere so ti postopki togi, dolgotrajni in netransparentni.

Za sodobno družbo je značilna participacija, transparentnost, kompleksnost, dinamičnost in hitro prilagajanje, kar ne sovпада s togimi modeli vodenja, upravljanja in odločanja. Takšno družbeno okolje ima značilnosti postnormalne znanosti, ko se odločamo na podlagi nepreverjenih dejstev in vrednosti ter nepopolnih informacij ob zavedanju in sprejemanju tveganj. Postnormalna znanost zaradi svojih značilnosti zahteva pluralno odločanje znotraj interdisciplinarnih skupin strokovnjakov ter relevantnih družbenih skupin. Nepravilne odločitve privedejo do negativnih posledic, zato odločitve, ki niso usklajene z okoljskimi in družbenimi potrebami, ne vodijo k zelenim rezultatom.

Družbene investicije se ravno zaradi svoje vpetosti v različne družbene skupine razlikujejo od zasebnih investicij. S tem se odločanje na področju družbenih investicij vse bolj oddaljuje od ekonomskih modelov za presojanje investicijskih učinkov. Njihova ključna in največja razlika so cilji, ki ne determinirajo le končnega rezultata, ampak tudi pot, po kateri do njih pridemo.

Osrednji razvojni cilj družbenih investicij je trajnostni razvoj, katerega značilnosti so večdimenzionalnost, večnivojskost in procesni značaj. Razumevanje trajnostnega razvoja kot osrednjega cilja družbenih investicij zahteva odklik od ustaljenih modelov ter prehod na nove oblike vodenja in upravljanja ter večdimenzionalne modele odločanja, ki izhajajo iz paradigme trajnostnega razvoja.

## **2 Vrednotenje družbenih investicij**

### **2.1 Družbene investicije**

Pojem investicije je v literaturi zelo širok, obenem pa se njegovo pojmovanje razlikuje glede na strokovno področje. V ekonomiji so investicije razdeljene po namenu na gospodarske in negospodarske, vendar pa se pri investicijah, katerih cilj je trajnostni razvoj, ta razmejitev izkaže za preozko.

V tem strokovnem članku je pojem družbenih investicij omejen na materialne investicije, kot so novi objekti v najširšem smislu, s katerimi se zadovoljuje potrebe širših družbenih skupin (npr. infrastrukturni objekti in naprave ter druge prostorske ureditve). Značilnost teh investicij je, da lahko vključujejo javna proračunska sredstva in sredstva privatnega sektorja, njihov skupni cilj pa združuje interese obeh sektorjev. S tem tudi delitev investicij na javne in zasebne ni več tako samoumevna.

Trajnostnorazvojna naravnost družbenih investicij ne določa samo ciljev investicije ampak tudi pot investicijskega odločanja. V tem primeru investicijske odločitve niso več togo vezane le na ekonomiko investicij ampak enakovredno tudi na okoljske in prostorske cilje ter večplastne družbene interese. »Investicijsko okolje se je dramatično spremenilo in skupaj s celotno svetovno ekonomijo postalo bolj integrirano.« (Jones, 2012)

### **2.2 Trajnostni razvoj**

Negativne okoljske in socialne posledice hitrega gospodarskega razvoja so privedle do spoznanja, da gospodarski razvoj sam po sebi ne predstavlja družbene blaginje, če ta ni sonaraven in usklajen z drugimi družbenimi potrebami. Konec osemdesetih let so nekatere evropske države sprejele družbeni koncept razvoja in ga poimenovala »sustainable development«, vendar pa je do uresničevanja ciljev tega razvoja in njegove implementacije v strateške državne dokumente prišlo šele z Agendo 21, ki je bila sprejeta leta 1992 na Konferenci združenih narodov o okolju in razvoju v Riu de Janeiru, in je predstavljala načrt za doseganje trajnostnega razvoja v 21. stoletju. Trajnostni razvoj je bil spoznan kot dolgoročni razvoj, ki ustvarja razvojne možnosti za naslednje generacije in predstavlja usklajevanje med ekološkimi, ekonomskimi in družbeno-socialnimi cilji. »Zato problema koordinacije med sedanjostjo in prihodnostjo ne smemo reševati s pomočjo trga, saj ne poznamo potreb prihodnjih generacij.« (Ackerman in Heinzerling, 2005)

Ko govorimo o trajnostnem razvoju, govorimo o večdimenzionalnem razvoju, ki presega okoljski, ekonomski in socialni razvoj ter se uresničuje na globalni, nacionalni in lokalni ravni. Zaradi iskanja konsenza med razvojnimi in hierarhično odvisnimi cilji poteka proces nenehnega učenja, skozi katerega družba pričinja razumeti trajnostni razvoj in hkrati prispeva k reševanju razvojnih problemov. Sledenje ciljem trajnostnega razvoja pogojuje doseganje kompromisov med (1) prostorskimi, (2) družbenimi, (3) ekonomskimi, (4)

okoljskimi, (5) tehničnimi in (6) časovnimi cilji, pri čemer je zelo pomembna transparentnost in razumljivost postopkov, uporabljenih metod in podlag za odločanje. »V tem kontekstu je transparentnost ključni dejavnik družbenih procesov.« (Munda, 2008 po Stiglitz, 2002)

Dolgoročni značaj trajnostnega razvoja presega interese in cilje vladajočih političnih skupin. Njihovi cilji so običajno omejeni na mandatno obdobje štirih ali petih let, zato je trajnostni razvoj le redko njihova prioriteta. Čeprav govorimo o dolgoročnem cilju, pa ga ne moremo obravnavati enopomensko, saj bi s tem prezrli njegov procesni značaj. Trajnostni razvoj je dolgoročni cilj, ki ga dosežemo z uresničevanjem posameznih razvojnih ciljev, s katerimi postopoma dosežemo zastavljene končne cilje.

### 2.3 Cilji kot merila za investicijsko odločanje

»Trajnostni razvoj po Barbieru predstavlja sočasno maksimizacijo bioloških ciljev (genetska raznovrstnost, odpornost, biološka produkcija), ekonomskih ciljev (zadovoljitev osnovnih potreb, gospodarska rast, produkcija dobrin in storitev) in družbenih ciljev (kulturna raznolikost, socialna pravičnost, participacija, institucionalna stabilnost).« (Munda, 2008) Ta definicija kaže na to, da je trajnostni razvoj večdimenzionalni koncept, ki zahteva kompromisne rešitve, saj je nemogoče doseči istočasno maksimizacijo tako različnih ciljev in pričakovanj.

Pri določitvi meril za investicijsko odločanje moramo izhajati iz osnovnega cilja – trajnostnega razvoja in enakovredno upoštevati vse dimenzije trajnostnega razvoja. Identifikacijo ciljev moramo izvesti v prvi fazi investicijskega odločanja in v njihovo usklajevanje vključiti vse relevantne družbene in strokovne skupine.

Usklajevanje razvojnih ciljev je med zahtevnejšimi nalogami trajnostnorazvojne politike, še posebej, če le-ti v nadaljevanju predstavljajo izhodišče za oblikovanje kriterijev in meril za investicijsko odločanje. Zaradi svoje večdimenzionalnosti in velikega števila vključenih interesnih skupin je cilje trajnostnega razvoja možno doseči le z usklajevanjem. Usklajevanje ni enkratno dejanje ampak proces, znotraj katerega potekajo pogajanja, diskusije in uravnoteženje različnih pogledov, ciljev in interesov. Zato investicij, katerih cilj je trajnostni razvoj, ni možno presojati s pomočjo odločitvenih modelov z natančno določenimi in nedvoumnimi kriteriji, ampak v dinamičnem, večdimenzionalnem in pluralnem procesu.

Klasični načini vodenja in upravljanja, obremenjeni z birokratskimi postopki, so se izkazali za zelo tog in neustrezen model usklajevanja razvojnih ciljev, zato so se začeli oblikovati sodobnejši dinamični modeli, ki izhajajo iz paradigme trajnostnega razvoja in obravnavajo pluralnost ter družbeno participacijo kot splošno dejstvo in ne kot oviro. Ena takšnih oblik je »Transition Management« (TM), ki poskuša s sistematičnim vodenjem in koordiniranjem skozi inštrument »Transition Arena« (TA) doseči konsenz razvojnih ciljev in jih zapisati v obliki razvojnega scenarija. »TM predstavlja nov način upravljanja, ki temelji na kompleksnem mišljenju, vendar z eksplicitnimi cilji, usmerjenimi v doseganje trajnostnega razvoja.« (Loorbach, 2007)

## 2.4 Več-dimenzionalno odločanje (Multi-Criteria Evaluation)

Večdimenzionalno odločanje je odločanje na podlagi večjega števila kriterijev in je najbližje našemu vsakodnevnemu odločanju pri nakupu dobrin. Pred odločitvijo o nakupu si nezavedno postavimo kriterije, po katerih se bomo odločali. Prvi kriterij je selektiven, zato pri večdimenzionalnem odločanju ni pomemben le nabor kriterijev, ampak tudi njihovo zaporedje in njihova pomembnost (teža). Zato moramo model večdimenzionalnega odločanja oblikovati tako, da z določitvijo kriterijev odraža realno stanje in kompleksnost družbenih pojavov.

Večdimenzionalno odločanje predstavlja nabor kriterijev in variant v obliki matrike dimenzij  $n \times m$ , pri čemer je  $n$  število kriterijev ( $n = 1, 2, 3 \dots i$ ) in  $m$  število variant ( $m = 1, 2, 3, \dots j$ ).

Tabela 1: Matrika variant in kriterijev, vključenih v večdimenzionalno odločanje

Kriterij	Variante			
	V1	V2	V2	Vm
c1	c1(V1)	c1(V2)	c1(V3)	c1(Vm)
c2	c2(V1)	c2(V2)	c2(V3)	c2(Vm)
c3	c3(V1)	c3(V2)	c3(V3)	c3(Vm)
cn	cn(V1)	cn (V2)	cn (V3)	cn (Vm)

Vir: prirejeno po Munda 2008, str. 7.

Na podlagi matrike kazalcev in variant ter dodanih uteži izračunamo vrednost posameznega kazalnika I:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i x_i$$

kjer je  $x_i$  spremenljivka in  $w_i$  utež, pri čemer  $\sum_{i=1}^n w_i = 1$  in  $0 \leq w_i \leq 1$ ;  $i=1,2,\dots,n$ .

Takšen pristop zahteva standardizacijo spremenljivk in razporeditev uteži. Standardizacija se izvede z uporabo ene od tehnik normalne porazdelitve (standardna deviacija, razdalja od maksimalne vrednosti, razdalja od srednje vrednosti, razmernostna umestitev na intervalu med najboljšo in najslabšo možnostjo ali uporaba razvrstilne lestvice).

Na rezultat vrednotenja poleg izbire ene od tehnik razvrščanja kazalnikov vplivajo tudi naslednji dejavniki:

- kvaliteta razpoložljivih informacij in podatkov,
- izbira spremenljivk oz. kriterijev,
- smer kazalnika (ali je visok rezultat boljši ali slabši),
- pomembnost kazalnikov, ki jo definiramo z utežjo in
- izbira metode večdimenzionalnega vrednotenja (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations – metoda PROMETHEE, metoda REGIME, Analytic Hierarchy Process – metoda AHC, Novel Approach to Imprecise Assessment and Decision Environments – metoda NAIADE, Social Multi Criteria Evaluation – metoda SMCE itd.).

Matematični modeli običajno ne odražajo kompleksnosti realnega sveta. Refleksija realnega sveta vključuje človeško dožemanje sprememb in transformacijo človeške percepcije v določenem času. »Proces učenja je tisti, ki v času identifikacije in analize problema vpliva



na percepcijo in določa interval odločanja, znotraj katerega bomo izbrali varianto.« (Munda, 2008)

Pri večdimenzionalnem odločanju je poleg kriterijev treba upoštevati še kulturno raznovrstnost in družbeno participacijo. Z večdimenzionalnimi modeli se poveča transparentnost odločanja, vrednotenje pa je izvedeno z upoštevanjem značilnosti družbene percepcije in predpostavk, ki izhajajo iz legitimnih interesov in vrednot posameznih družbenih skupin.

Z upoštevanjem značilnosti trajnostnega razvoja, družbene kompleksnosti in družbene participacije se področje družbenih investicij približa epistemološkemu okvirju postnormalne znanosti po Funtowiczu in Ravetzu. Gre za situacije z velikimi tveganji in negotovostjo, kjer so poleg strokovnega znanja potrebne tudi izkušnje in dobro poznavanje lokalnega okolja. Zaradi obvladovanja tveganj pripadniki postnormalne znanosti predlagajo ustanovitev širše skupine, v katero se poleg ekspertov vključujejo tudi pripadniki družbe, ki s svojim poznavanjem okolja prispevajo neformalne informacije, pomembne za odločanje. S takšnim pristopom je zagotovljena interdisciplinarna obravnava problema in hiter, vendar zadosten nabor informacij, potrebnih za odločanje, kar zmanjšuje odločitveno tveganje.

Izhajajoč iz paradigme trajnostnega razvoja in značilnosti postnormalne znanosti se na družbeno – ekonomskem področju oblikujejo večdimenzionalni modeli odločanja, ki skušajo družbeno kompleksnost in celovitost ponazoriti z uporabo matematičnih modelov. Eden novejših je Social Multi-Criteria Evaluation ali SMCE model, ki je zasnovan s poudarkom na transparentnosti in vključevanju legitimnih družbenih interesov. Značilnost SCME je, da temelji na konsenzu, zajame vse dimenzije trajnostnega razvoja ter kriterije, merila in kazalnike oblikuje glede na cilje.

### 3 Sklep

Družbene investicije moramo presojati skozi prizmo trajnostnega razvoja in ne skozi rentabilnost. Predvsem je treba poudariti procesni značaj odločanja, transparentnost, interdisciplinarnost strokovnih skupin, družbeno participacijo ter večdimenzionalnost investicijske namere in učinkov investicije. Vrednotenje investicij je treba začeti z identifikacijo potreb in legitimnih ciljev. Vendar pa samo identifikacija raznovrstnih in običajno nasprotujočih si ciljev ne omogoča ustrezne podlage, iz katere bi lahko določili kriterije vrednotenja, merila in kazalce. Zato je treba cilje predhodno uravnotežiti in doseči razvojni konsenz ter ga zapisati v obliki razvojnega scenarija.

Enoznačno začrtani in usklajeni cilji so podlaga za določitev elementov vrednotenja, pri čemer mora obstajati povezava med investicijsko namero, cilji in merili. Namen mora izhajati iz potreb, cilji iz namena, kriteriji vrednotenja iz ciljev in merila iz kriterijev. Slednji morajo biti določeni tako, da odražajo percepcijo realnega stanja v določenem času in jih je možno izraziti s kazalci v obliki intervala, numeričnih ali atributivnih spremenljivk.

Vrednotenje variant je pri družbenih investicijah primernejše izvesti z uporabo večdimenzionalnega modela, ki ga je treba izbrati glede na značilnosti investicijske namere. Pri vrednotenju moramo enakovredno upoštevati vseh šest dimenzij trajnostnega razvoja, pri čemer se pomembnost posameznih kriterijev uravnava z utežmi. Vendar pa samo uporaba večdimenzionalnega modela ne odraža procesnega značaja trajnostnega razvoja, zato je treba model vrednotenja vključiti v širši model vodenja in upravljanja investicij. Uporabo

matematičnega modela moramo razumeti kot inštrument za vrednotenje variant, pri čemer se ključni del vrednotenja izvede v celotnem investicijskem procesu, v katerem se predhodno uskladijo razvojni cilji in interesi različnih družbenih skupin ter določijo kriteriji in merila, po katerih bomo presojali variante.

## LITERATURA

1. Ackerman, F. in Heinzerling, L. (2005). Priceless. On knowing the price of everything and the value of nothing. New York, London: The new Press.
2. Jones, C. P. (2012). Investments analysis and management – 12 th ed. Berkely. United States of America.
3. Loorbach, D. (2010). Transition management - new mode of governance for sustainable development. International Books.
4. Munda, G. (2008). Multi-criteria evaluation for a sustainable economy. Italy: JRC, IPSC, EAS.

## Human Resource Management in Higher Education

UDC 378+658.3

KEY WORDS: management, human resources, higher education

*ABSTRACT - Human resource management is an extremely important segment in the general organisational design and a decisive factor in defining the dynamics and quality of the organisational development. This is a very complex, dynamic and sensitive design of managing functions (coordination, organisation, motivation, management/governance, supervision and evaluation), which are orientated towards the assessment and projections of the professional and personal competencies of individuals and their adequate involvement in the pedagogical process. Given that, planning is one of the most important managing functions of human resources and can be viewed in several segments: defining the vision, mission, strategy, policies and objectives of an organisation; linking the human resources activities with the vision, mission, strategy, policies and objectives of an organisation (recruitment planning, selection and development of employees, constant monitoring of progress and development orientation). The main objective of the paper is to actualise the problems that are implicitly associated with the management of human resources in higher education and point out the exceptional significance the human resources have in the dynamics of the institutional development. The ultimate aim of the paper is to make experts aware that human resource management and the general management in higher education are not a set of random, simple and mechanical procedures of academic leaders, but something completely different.*

UDK 378+658.3

KLJUČNE BESEDE: vodenje, človeški viri, visoko šolstvo

*POVZETEK - Upravljanje človeških virov je izjemno pomemben segment v splošnem organizacijskem oblikovanju in je odločilen dejavnik pri določanju dinamike in kakovosti organizacijskega razvoja. Gre za zelo kompleksno, dinamično in občutljivo načrtovanje upravljanja funkcij (koordinacijo, organizacijo, motivacijo, vodenje/upravljanje, nadzor in vrednotenje), ki so usmerjene na ocenjevanje in napovedi poklicnih in osebnih kompetenc posameznikov ter njihovo ustrezno vključenost v pedagoški proces. V tem smislu je načrtovanje ena izmed najpomembnejših funkcij upravljanja človeških virov in jo je treba gledati v več segmentih: določitev vizije, poslanstva, strategije, politike in ciljev organizacije, ki povezuje dejavnosti človeških virov z vizijo, s poslanstvom, strategijo, politiko in cilji organizacije (načrtovanje zaposlovanja, izbor in razvoj zaposlenih, stalno spremljanje napredka in usmerjanje razvoja). Glavni cilj tega prispevka je, da aktualiziramo probleme, ki so posredno povezani z upravljanjem človeških virov v visokem šolstvu, in poudarimo izjemen pomen človeških virov v dinamiki institucionalnega razvoja. Končni namen prispevka je osveščanje, da upravljanje človeških virov, kakor tudi splošni menedžment v visokem šolstvu, ni le niz naključnih, preprostih in mehanskih postopkov akademskih vodij, ampak nekaj povsem drugega.*

### 1 Introduction

At the beginning of the paper the authors begin with a presentation of two theses that at the same time represent organizational dilemmas, and those are: as soon as the right person to find the right place at the right time, whether it is: reality, tendency or utopia. Certainly these in principle questionable theses will be the focus of theoretical and practical elaborations further progress in labor. The search for meaning, role, functions and its general contribution of the individual in the building and development of social and institutional relations, relations and conditions do not lead to the irrefutable conclusion that only a human resource man-human resources behind which is hidden (not) the success of the production development and realization of personal-organizational ideas. The starting thesis, appointed by order of the importance of organizational success among other material, physical, economical, financial and other resources that he is only a mechanical through in order of the determinants. Despite the fact that this conclusion is at first glance is a basis for thinking about the one-sidedness in the general perception and analysis of the factors of organizational development, yet it provides a realistic and rational picture of the theoretical and practical foundations of the functioning of organizational systems. If you would like to lift the previous thesis to the higher mental level then you could say: no man / human resources which might have been something, but with him / them everything. That means that they are the ones who can make the rest of the resources dynamic in one potentially

micro and macro environment. The authors of this paper are seeking to actualized and emphasize certain current situations that have a primarily practical effect in human resource management in higher education. The authors of this paper seek to actualized and emphasize certain current situations that have primarily practical effects in human resource management in higher education. In addition the paper the authors try to point out the situation in practice in which academic institutions require the existence and implementation of all management functions (planning, organization, coordination, motivation management control and evaluation as well as their consistency practicing).

## **2 Defining and understanding the concept of human resource management**

The governance, conducting or management with human resource management has an old tradition and long historical continuity from selection and hiring private tutors, mentors and recognized world-famous talents. Then this principle, tradition and approach gets a new evolutionary form which today can be recognized as human resource management in small or larger organizational systems. Authors in the field of management very often are trying to give a precise answer that is closer essential operationalization of the concept of human resources. In addition they operate with the words: personnel administration, human power, human resources, human potential, human resources, intellectual potential and others. In many cases the theoretical elaborations can be found... Human resources management is a strategic and coherent approach conducting to valuable resource in an organization the people who work there and who individually contribute to the achievement of organizational goals (Armstrong, 2001). Another author of human resources management is defined as the way in which organizations manage with their staff people and affected to their growth and development (Mc Court 2003, p. 2).

Another author of Human Resources Management is defined as the way in which organizations manage their staff people and affect their growth and development (Mc Court 2003, p. 2).

We can understand and interpret human resource management as an interaction of a set of management functions that unite in collective aspiration (Armstrong) for rational utilization of existing resources and the achievement of institutional growth and development, which is a result of high professional competencies and internal and external motivation for staffing.

Previous divergent views and views of management and human resource management even more emphasis on the true meaning and place in the overall organizational design. This is what makes modern scientific management paradigm around which created many controversial and questionable interdisciplinary views and projections.

## **3 Managing human resources in high education**

Managing human resources in high education is exceptionally complicated and complex subsystem of education gains and requires other organizational and individual performances. In it, a team of managers has before everything with built and formed intellectual social-emotional and other personal characteristics that in some certain sense need to be built and to be put in institutional function in accomplishing of goals in

educational institution. In formal sense there is different specific set of roles functions and activities that define manager discourse in controlling economic and non-economic organizational systems.

From these reasons we cannot talk about copied organizational and philosophical concept of managing from economic organizations just out of principal differences that reflex in formulating and understanding and creating of terms: services , managing and profile. In defining the term managing with human resources we will serve with the definition of Mozina et al. (2002, p. 15) which points that managing is a creative way of solving problems which applies on planning, organizing managing and evaluating of available resources (people) to accomplish the mission, vision, goals of developing organization. In this part particular focus is put on a creative approach in managing of human resources in all of his management functions.

The function of managing human resources into the new paradigm is to participate in mobilization of initiating and indicating and collaborating with members of organization (Merkač Skok, 2005, p. 51). In this context is pointed the dynamic of the function and her constant innovating. The basic challenge in high education is the question whether the existing managers and teams of manager posse competition for successful leading and managing the stuff of educational institutions.

Of course the answer to this question deserves a deeper and more extensive empirical Basis, but the examples in practice more confirm the necessity that the managers of this kind is necessary to put under the magnifying glass their computational opportunities, abilities and affinities as attributes of which can be assumed projected their predictive power. When it comes to mind managing in high education and in that context managing human resources we will put focus on points that are mentioned by (Gorišek, Tratnik, 2003, p. 35), which are: a focus on leadership skills, orientation changes, focus on autonomy, a focus on creativity and innovation focus. Previous institutional guidelines talk about the existence of a wide range of activities that have horizontal and vertical organizational projection. It would be important to mention the defining characteristics of organizational climate as a determinant of human resource management, and that it is: common shared frame of reference, the common psychology, persistent over time, symbolic is invisible and decisive (Zhepard, 2011, p. 3) according (Lanberg, 1990). It speaks to the context and its significance in that place managing human resources important for its leaders.

## **4 Conclusion**

Human resources management as a new organizational paradigm and can say that the real organizational revolution in modern management is the belief that only the gifted and talented leaders can lead and follow the team.

When taken into consideration with Human Resources management in higher education institutions to management address institutional and pedagogical obligations implies: resource mobilization, respect individual professional competencies of individuals, sensitivity to the needs of gifted, talented and creative individuals, to create conditions for their dominance in leadership development and performance management, proactive relationship management teams and other. Human resource management in higher education institutions should be directed to: identification of individuals dedicated to the vision and mission of the institution, individuals with significant individual pedagogical aspirations,

individuals consistent with their implementation, communication, motivation, need individual and institutional promotion, positive impact staff, a wealth of ideas, the need for integration, flexibility to change, a sense of collective pleasure and many others. Bug managing human resources in higher education it is necessary to include some of the general and specific objectives of education which emphasizes Bahtijarevic-Siber (1999, p. 737). It needs to manage people who know the other and among themselves as to: improve individual and organizational performance enhancement system knowledge, avoid managers “aging” effectively solving organizational problems, ability for teamwork and cooperation, developing conflict management skills, etc..

Human resources system managing does not represent a one-time mechanical act but a dynamic and interactive process of individual managing functions that cost a functional entity geared towards achieving the ultimate organizational tendency every person in the right place at the right time.

## LITERATURE

1. Armstrong, M. (2001). A handbook of of human resource management practice. London: Kogan Page.
2. Bahtijarevic-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potenciala. Zagreb: Golden marketing.
3. Gorišek, K. in Tratnik, G. (2003). Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
4. Merkač Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih. Koper: Fakulteta za management.
5. Možina, S. et al. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.

## Globalisation Challenges and the Psychological Profile of Macedonian Leaders

UDC 159.923-057.177(497.17)

**KEY WORDS:** psychological profile, leaders, globalisation, education

**ABSTRACT** - Globalisation as a multi-dimensionally conditioned and determined planetary trend has certainly redesigned the social, institutional and individual discourse of the understanding, thinking and attitude toward a narrower and wider environment. Given that, organisations and individuals should adjust and change their organisational design in accordance with the current globalisation processes in order to be efficient, flexible and quick. The paper presents part of the diagnostic study carried out in the Republic of Macedonia, which has identified the educational needs, motivation for education, the personal and professional development and the psychological profile of Macedonian managers. We expect that the empirical results will be the basis for formulating and establishing an appropriate educational model for Macedonian managers, who would have corresponding knowledge, abilities and skills and thus comply with the requirements of the European economy.

UDK 159.923-057.177(497.17)

**KLJUČNE BESEDE:** psihološki profili, voditelji, globalizacija, izobraževanje

**POVZETEK** - Globalizacija kot večdimenzionalno pogojeni in določeni planetarni trend je vsekakor preoblikovala družbeni, institucionalni in individualni diskurz razumevanja, razmišljanja in odnosa do ožjega in širšega okolja. V tem smislu se morajo organizacije in posamezniki, da bi bili učinkoviti, prožni in hitri, prilagoditi in spremeniti svojo organizacijsko obliko skladno s trenutnimi globalizacijskimi procesi. V prispevku predstavljamo del študije, opravljene v Republiki Makedoniji, v kateri smo identificirali izobraževalne potrebe, motivacijo za izobraževanje, osebni in strokovni razvoj ter psihološki profil makedonskih menedžerjev. Pričakujemo, da bodo rezultati empirične raziskave podlaga za projektiranje in vzpostavitev ustreznega modela izobraževanja makedonskih menedžerjev, ki bi imeli ustrezno znanje, sposobnosti in spretnosti ter tako ustrezali zahtevam evropskega gospodarstva.

### 1 Globalization challenges and individual managers

Biggest globalization challenges in organizational work are oriented only towards traditionally known (profits, interest, (re) production) but also how these processes organization “(t) remains his left leg”, keeping his set out long-term organizational course, that is how and whether or not it works for their employees, in other words whether the employees “read the parental instinct” to her. Carriers of these paradigmatic connotations are precisely the characteristics of human resources and their orientation to the organization and the people. Management features based on their observations divided into five sub categories (Hocevar, 2003, p. 46):

- integrity: Reliable, fair, honest;
- vision: future-oriented, planned in advance;
- charisma: Promoting a positive, dynamic motivation and confidence building;
- intelligence: intelligent competence: Strong and good negotiator, problem solver, administrative capacity, communicative, coordinator, designer team, focusing on excellence.

Adizes (1996, p. 404) highlights nine features that you need to possess a successful manager:

- The ability to meet all four managerial roles (producer, administrative expert, entrepreneur, Internet use).
- To be aware of their strengths and weaknesses.
- To be connected with the social environment, which accepts feedback for yourself.
- Balanced look for you.
- Accepting both its weaknesses as its power and never tries to be something it is not.
- Can recognize the outstanding features of the others, even in their applications.

- To accept the opinions of others in areas where their decision is better than his.
- Able to resolve conflicts that arise when people work together and have different needs and styles.
- Create an environment in which to learn.

Krause (1999, pp. 9-10) suggests seven factors of management, which he used as a measure for evaluating the quality of leadership:

- Only means that the manager should live in accordance with the rules that are considered appropriate and acceptable to his subordinates.
- The purpose means that the manager determined to achieve its vision and objectives that motivate subordinates to work with zeal and enthusiasm.
- The achievement means that the leader can describe results that are in line with the needs of his subordinates, good results are the cornerstone of effective management.
- Accountability means that the leader accepts the duties and obligations of the trust designated authority.
- Knowledge is the foundation of effective Knowledge Management and distinguish three types: primary which refers to the study of science, history and human nature. This strategy refers to the learning needs and goals of young athletes, and tactical focus on identifying potential threats and opportunities.
- Consent means that the leader understands the specific nature of the social and moral contracts between bosses and their subordinates.
- The sample means that the heads do moral signs and inserted into their managerial styles in order.

Kovac (2002, p. 806) described the modern manager with 10 features:

- Personal integrity (self-esteem, education, experience rating).
- The ability of decision-making and leadership.
- Creativity and work with enthusiasm (the ability to recognize opportunities, and consistency of the work).
- Ability to adapt quickly and to take the risk of (entrepreneurial orientation).
- Willingness to co-operation and understanding from colleagues (respecting the culture of the company).
- Streamline and the ability to effectively organize staff (vision, design teams).
- Business ethics and adherence to company (a very strong sense of justice and stability in the company).
- The ability to get the best staff (ability to implement and create teams and consultants).
- Personal authority and ability for abstract thinking (feeling of global thinking and local operations).
- Tendency for strategic planning and forecasting future (strategic management and focus on the future of the company). Abovementioned descriptions further complicate the essential understanding of the function and differences between managers and leaders as a result of their interweaving and implicit dependence.

## **2 The psychological profile of the future leaders**

The current system of adult education occupies a versatile space, because the space needs education and training activities of each individual, which for historical or other reasons, are generally based on cultural factors and environmental impact. In fact, here come the differences of origin theories, organization, content and methods of education in comparison



with other countries. You should know that the global and societal goal of the adult education in modern and developed societies includes the concept of lifelong learning and study. It is clear that the economic part of the education entitled the Economic Science can no longer replace planning education in the context of a relatively independent science in education and training. Also, any rearrangement of the educational process can not replace the extended social reform, which would have changed the state of society in general terms as:

- Changing the status of the educational sphere will not only lead to quantitative changes, but also to change the main methods, forms and content of educational processes.
- All of the social sciences will have to reopen the question of the importance and role of education in the present and in the future.
- Should not be forgotten economy of previous educational experience that leads to an explanation for the experiences of other social sciences.
- Education for adults in the future there should be a better explanation for the changing social, political and technological conditions, and environmental problem that has created a new concept of view and a new strategy for solving that develops in the 21st century.

Even experts and scientists are wondering what types and what types of knowledge are most important to the man of today. The need for knowledge is increasing rapidly, as new technology and globalization of communications increases the possibility of education and access to all kinds of information. One study shows that the main factors that help successful development managers - managers in the last 15 to 20 years:

- 10 % of success depends on the level of education
- 20 % of success depends on the way things
- 70 % of success depends on the experience (part-time learning, early experience in managing to create “something from nothing” restructuring, project work, increasing responsibilities, ability to solve problems, etc.) (Drucker, 2004).

Head idnidnata should be responsible for their own knowledge: decision-making according to the origin of the situation, creating their own picture of a particular event, the time to apply their own experiences, binding information under new conditions etc. Top education is represented by interdisciplinary education, where the manager requires a deep and detailed knowledge, skills, acquire new habits, combining information from different areas and diciplini. Schein (2004, p. 287) lists the features that the head of the future vbi should possess:

- Possessing an extraordinary ability to recognize and examine yourself in the real world.
- Possessing an extraordinary ability to motivate, which will overcome the problems and reach the stage of learning through a variety of changing situations?
- Emotional strength with which to overcome the fear of learning and change, and will become part of everyday life.

Availability and capability for expansion of power and control in relation to the knowledge and skills to participate, which means they should be allowed and encouraged by the management of the organization.

In addition to the above features, the head of the future should be able to: (Hesselbein, 1996, p. 154)

- guidance and monitoring,
- sometimes to be the center of attention, and sometimes part of the development,

- sometimes to be on top, and sometimes the lower staircase triangle hierarchy,
- to work independently and team,
- be a constant learner.

New account manager on how should look like, which is published at the beginning of the 21st century, must be quite convincing, but above all to demonstrate the ability to motivate staff and involve them in real situations.

### **3. Research Methodology**

The survey is designed as a parallel correlation study that reflects the needs of the organization through horizontal and vertical form of the institution.

#### 3.1 Subject of the Study

The basic problem with the research is to answer the question: How to change for the better and to improve institutional efficiency through training of management personnel, their professional occupation and personal abilities as a true prerequisite for entry into the European Union?

#### 3.2 Scope of the research

The subject in this research is oriented towards diagnosing the situation, conditions and assumptions about several important aspects of organizational function in (non) economic organizations in the Republic of Macedonia. In other words, the similarities in the Macedonian micro and macro environment should be in order to be able to step to the modern trends of business in the geography of Europe.

#### 3.3 Purpose of study

General purpose: improvement and forwarding of the institutional efficiency through training of the managerial staff and their professional and personal competencies as a real condition on our way to the EU.

Special purposes:

- diagnosing of the conditions in terms of the educational level of the macedonian managers from different managerial level in different business subjects;
- identification of the staff potentials for which a new educational ciklus is needed;
- forwarding the development of the education and making the head chefs capable;
- improving the possibilities and success of the managers;
- developing of the possibility for constant acquiring of new knowledges (intellectual curiosity)
- developing of the sense for developing of the personal skills necessary for efficient solving of the everyday problems in the organization;
- motivation of the immediate participants in the project and other employees;
- prevention of the fossilizing of the leadership skills (Florijancic, Vukovic, 2001, p. 74).

Reaching the set goals is to be realized with creating of the curricula, contents, methods, dynamics of the education and the capability of the Macedonian managers adequate of all of the organizational needs.

### 3.4 Tasks of the research

Achieving the goals will be realized through establishing educational objectives, contents, methods, specific dynamics of education and training and also Macedonian leaders will be tailored to our organizational needs.

### 3.5 General assumptions (general hypothesis)

Improving of the professional and social environment depends to a huge extent from the professional competencies of the managerial team. Municipality is to design the overall ambience of the organizations on a socio-economic, socio-cultural and other assumption in the macro and micro environment in the Republic of Macedonia.

### 3.6 Hypothesis of the research

Hypothesis 1: Management teams do not have opportunity to participate in organized processes through their basic education, technical and technological, interpersonal, conceptual strategies, capabilities and skills.

Hypothesis 2: Macedonian managers do not have adequate knowledge to achieve fast and efficient development of the organization.

Hypothesis 3: Improving professional and social setting depends on expertness ability of the management team.

Hypothesis 4: Improving interpersonal skills managers can be considered as a real need.

Hypothesis 5: Level of investment in education and qualification managers in organizations falls to extremely low levels.

### 3.7 Methods, techniques and tools in research

During the exposure to the details of the review, the following special methods are used as part of the research: method of analysis-synthesis, induction, deduction, generalization and comparison. Statistical procedures processed concealed frequencies, percentages, differences between the arithmetic means, standard deviation (deviation), analysis of deviations and other correlative analysis. These results were obtained using the SPSS program. Techniques in the study used the interview and survey that gathered basic research results. As an instrument in this study was specifically designed questionnaire with 25 questions that were previously used in the Republic of Slovenia by prof. dr. Jasmina Starc.

### 3.8 A copy of the survey

The sample of the survey consists of 200 leaders - heads of the first and secondary level of 11 economic and non-economic regions. This research involved 20 organizations of which 13 are non-economic and economic organizations from 7 opshinitite Ohrid, Bitola, Prilep, Veles and Skopje.

## 4 Results and interpretation

The research results will be presented according to certain levels on the structure of the question:

- first: motivating respondents zza achieving higher level qualifications and education (15),
- second: manager position for their satisfaction with the educational forms and classification aids and education (16-18),
- third: the attitude of the manager and the holders for the classification and education.
- fourth: Attitudes of managers and making satisfaction for classification and education (24-25).

In order to get more feature variables in the survey, the results are classified into 82 tables in the function of the research will be presented the most significant in the opinion of the authors.

*Table 1: Satisfaction with work*

<i>Timelines</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
Very satisfied	25	13
Satisfied	30	15
Dissatisfied	95	47
Very dissatisfied	35	17
Do not think about it	15	8
Total	200	100

Table 1 shows the level of satisfaction of the subjects in the management teams of the work they realize. The results show that 47 % of management teams involved in the research are not satisfied with the work, and 17 % of the people we talked to say they are very satisfied with the work.

*Table 2: Number of days of annual training and education*

<i>Timelines</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
1-5 days	73	37
6-10 days	47	24
11-20 days	/	/
21-30 days	/	/
I did not attend the program	80	39
Total	200	100

Following Table 2, which shows us the number of days that are used in training and education, only 73 members of the management teams dedicated Education 1-5 days. Should mention the fact that 39 % of members do not participate in any educational program. This shows a low percentage of participation in any internal or external educational program.

*Table 3: Money for education and training for self*

<i>Timelines</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>
	9	5
up to 210 €	14	7
211 to 420 €	84	41
421 to 830 €	61	31
over 831 €	32	16
Total	200	100

Table 3 shows the elements involved themselves in the process of their own education. The results suggest that members of the management teams are more active when they consider their own educational processes. 20 elements in 41 % of them give effort for 211 to 420 euros, 31 % of subjects giving effort for 421 to 830 euros. It shows that the individual's sense of need for own education is to make the educational process more than institutional.

*Table 4: Factors influencing the planning of managerial training and education*

<i>Factors</i>	<i>F</i>	<i>Average</i>	<i>Deviation</i>	<i>Variance</i>
Support from co-workers	200	2,65	0,958	0,918
Solving problems that are directly applicable to your work	200	3,52	1,199	1,437
Addressing employee dissatisfaction	200	3,96	0,952	0,906
Falling behind the competition	200	3,76	0,882	0,779
Neadovolstvo and pressure from customers for your product / service	200	1,56	0,878	0,772
Re-organization	200	3,60	0,905	0,820
New laws and legislation	200	1,48	0,217	0,047
New products	200	3,08	0,865	0,748
Critical approach to knowledge obtained to date	200	3,28	1,204	1,450
Deficits in basic skills	200	3,03	0,705	0,497
Individual training needs assessment / education	200	4,06	0,962	0,926
Motivation	200	4,83	0,553	0,306
Free time	200	3,08	1,191	1,418
Figure references from educational organizations	200	4,19	1,055	1,113
Cost of educational services	200	3,91	1,055	1,115
Location services	200	1,24	0,638	0,408
Appropriate time / arrangements	200	4,68	0,726	0,528
Appropriate facilities / rooms	200	1,32	0,718	0,516
Adequacy of learning / content	200	3,98	0,600	0,360
Interesting teaching methods	200	3,30	0,386	0,149
Interesting organizational forms of education	200	3,89	1,026	1,052
Adequacy of teaching materials (materials in devices)	200	3,49	1,068	1,142
Professional profile for the service	200	4,08	0,766	0,588
Personal profile for the service	200	4,52	0,837	0,700
Professional (scientific) references the service	200	3,66	0,912	0,851
The possibility of using and acquiring knowledge in practice	200	4,76	0,478	0,228
Knowledge the possibility to reward	200	3,45	1,20	1,44
Opportunity to influence the training / education during the course	200	4,63	0,765	0,585
Able to evaluate / assess	200	3,21	1,245	1,552
Learning content for training / education process	200	2,96	1,014	1,029
Diagnostic assessment before the start of training / education		3,58	1,089	1,186
Contacting participants after the training / education		2,18	1,048	1,100

Mean 3.21 and SD 1.245 in Table 4 indicate that elements of the evaluation process of learning after training/education give higher priority before we can consult that respondents need it more practical change in the learning process training/education. On the other hand means that the 1.48 SD 0.217 indicate that the elements of the new laws and legislation giving less, which means that on the other hand we can conclude that they give priority to the practical aspects of training/education. From this table specifically defined 4.80 as practical needs change and expand motivaciskata mechanics training/education.

*Table 5: Motives that affect the participation of managers in training and education*

<i>Factors</i>	<i>F</i>	<i>SD</i>	<i>Average</i>	<i>Variance</i>
Personal Development	200	4,765	0,630	0,397
Professional Development	200	4,715	0,703	0,495
More knowledge	200	4,895	0,441	0,195
Greater reputation	200	4,295	0,829	0,688
Solving problems	200	3,440	1,002	1,005
Achieving success at work	200	4,320	0,728	0,530
Testing their own abilities	200	2,585	1,049	1,101
To be self-sufficient and independent	200	4,60	0,764	0,584
Better paid (salary)	200	4,230	0,894	0,801
Meeting with colleagues	200	2,785	1,078	1,162
Encouraging collective unit	200	4,435	0,795	0,632
Encourage and support their family	200	4,505	0,826	0,683

Need for more knowledge by average 4.895 and SD 0,441, and the need for personal development with an average of 4.765 and SD 0,630 most important motivational attributes for the items dealing with the motives in the training/education. While the average of 2.585 and SD 1,049 relating to testing their skills, the elements are less important. 4.230 average and SD 0,894 even our expectations less important determinant of motivation.

## 5 Discussion

One of the biggest challenges to the manager of the future is to exercise at the same time the company's goals, and personal goals of employees (including management) and further competition.

When managers are asked such complex tasks in the future will engage them as real managers are believed to be tried by a wide range of capabilities that the manager would allow flexibility, dynamism, adaptation of new changes, taking risks, increased responsibilities etc.. That means additional education and peobyka managers, formal and informal, that contribute to the importance of constant assurance of the adequacy of the programs in accordance with the needs of the business. Social and private educational institutions will need to develop, modernize their programs and to supplement the teaching methods and forms. Only in this way the managers will be attracted by education, otherwise they stay away from the current management and will develop no claims about their "products". Managers will be part of any global changes, and will need new knowledge, and it would have to prolong their education. Krajnc (2002, p. 221) emphasizes the importance of developing individual identification, which allows open communication with other people and democratic integration at a higher level. Identity Manager will be formulated and adapted by divisions and raznobrazie other, because after joining the European Union will need actively to overcome the processes triggered by globalization that takes aim at the world sees as a great society. Labor more results imply considerations for the future, and encouraging the development of the characteristics of leaders who contribute creatively solving organizational and personal problems.

## 6 Conclusion

Active education and training of managers is based on innovation that allows the organization to achieve greater competitive advantage. The notion of innovation in management education is an investment that allows assertively mastering work and training problems and to take greater responsibility and better monitoring and more complex

organization. Studies (Brajša, 1996; Svetličič, 1999; Lipičnik, 1998; Treven, 1998; Mozina, 2002) show that the objectives can be achieved easily if we come to the organized and planned ways of further education and training of managers from different organizational levels. Models and different styles of running characteristics of managers, both professional and personal competence are the subject of research that offers different answers to issues related to the successful running of the organization. Various foreign authors (Singer, 1990; Dessler, 1991; Viera, 1994; Posner, 2004) and their empirical and theoretical elaborations and their outcomes in terms of education, training, performance management, characteristics of managers will be a solid foundation to create a process of additional education that will enrich the home business space. From an analytical view admission and evaluation result in a requirement we can define some specific findings:

- Accepting or contemplating the standard definitions of the acts with which the integration is being controlled in the European trends of development.
- Taking bigger responsibilities for the personal professional development in context of life-long learning.
- Fullfilling of the minimal standards of the both insitutional levels (university and basic) will contribute to the partnership to be far more equal than today.
- Building joint framework of competencies and qualifications.
- Restructuring of the traditional dimensions in the role of the management, in planning, monitoring and evaluation of the possibilities for learning in the organizations, widening the professional competencies and obligations. Enabling coherent process of the existing process of the educational managers and their professional development Defining of the criteria for development of the educational programs about the managers Desining of programmes should stay an obligation of the autonomous (not) industrial institutions
- Raising the competencies of the managerial teams that are comparable with the remaining European territory Establishing measures for preparing and support of the further development of the organizations and individuals specify the way of how means are being split between the partners.

Certainly the reconstruction of the traditional dimensions of specific aspects of managing, planning, monitoring and evaluation of learning opportunities in economic in organizations remain the top priority goals of the organizational agenda. The need to expand the list of professional and personal competencies for managers and management teams at different organizational levels is evident signal that should be respected to the maximum. In this sense, the design of human resource development program should be the responsibility of each institution. Establishing coherent processes for continual process of education managers and their professional development will be implicit and required segment for which there is no compromise.

## LITERATURE

1. Adizes, I. (1996). Obvladovanje sprememb. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Dessler, G. (1991). Personnel/human resource management. New Jersey: Prentice Hall.
3. Drucker, P. F. (2004). O managementu. Ljubljana: GV Založba.
4. Hesselbein, F. (1996). The leader of the future. New York: Jossey-Bass.
5. Hocevar, M., Jaklič, M. in Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV Založba.
6. Kovac, B. (2002). Novi izzivi managementa in slovenski managerji. V: Možina, S. et al. (ur.). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta, str. 772-819.
7. Krause, D. G. (1999). Zgled vodje. Ljubljana: Taxus.

8. Lipicnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Možina, S. et al. (2002). Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta.
10. Možina, S. et al. (2002a). Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV.
11. Posner, G. (2004). Analyzing the curriculum. New York: McGraw Hill.
12. Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Treven, S. (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.



## Nužnost reforme računovodstva, kao odgovor na ekonomsku krizu

UDK 338.124.4+657

**KLJUČNE RIJEČI:** *finansijska kriza, računovodstvo, računovodstvena regulativa, Međunarodni računovodstveni standardi*

**POVZETEK** - Svjetska ekonomska kriza, koja je najprije zahvatila tržište nekretnina SAD-a, odakle se proširila na sve ostale dijelove svijeta, ukazala je na neophodnost reformi u svim oblastima. Jedna od oblasti u kojoj je potrebno izvršiti reforme je oblast računovodstva, kako bi se svim zainteresovanim korisnicima na vrijeme pružile potrebne informacije. Računovodstvo, kao jedan od glavnih stubova društva, može da ojača ili da oslabi povjerenje akcionara, institucionalnih investitora i kreatora ekonomske politike zemlje. S toga je neophodno da finansijske informacije budu tačne i pouzdane. Kako bi se ekonomske pojave, koje su nastale kao rezultat krize, a kakva je ekonomska stagnacija i smanjenje finansijskih sredstava, otklonile moramo poznavati uzroke njihovog nastanka i pojavne oblike. To je moguće primjenom jasno definisane ekonomske politike i računovodstvene regulative, koja se odvija po unaprijed definisanim i propisanim MRS i MSFI. U radu će se istaći uticaj koji finansijska kriza ima na računovodstvo u cjelini i na Međunarodne računovodstvene standarde.

UDC 338.124.4+657

**KEY WORDS:** *financial crisis, accounting, accounting framework, IAS, IFRS*

**ABSTRACT** - The global economic crisis which first gripped the housing market in the USA and later spread to other parts of the world pointed out to the necessity of the reforms in all areas. One of the areas where the reforms are necessary is accounting. These reforms are important for all interested users in a way that they provide them with all the necessary information at the right time. As one of the main pillars of society, accounting can strengthen or weaken the confidence of shareholders, institutional investors and economic policy makers of the country. Therefore, it is necessary that financial information is accurate and reliable. In order to eliminate the economic phenomena that have arisen as a result of the crisis, such as the economic stagnation and reduction of financial resources, we should find out the causes of their origin and manifestations. This is possible by using well-defined economic policies and accounting regulations, which is predefined and prescribed by IAS and IFRS. This paper highlights the impact of the financial crisis on accounting and the International Accounting Standards.

### 1 Uvod

Svjetska ekonomska kriza, koja je najprije zahvatila tržište nekretnina SAD-a, odakle se proširila na sve ostale dijelove svijeta, ukazala je na neophodnost reformi u svim oblastima. Jedna od oblasti u kojoj je potrebno izvršiti reforme je oblast računovodstva, kako bi se svim zainteresovanim korisnicima na vrijeme pružile potrebne informacije.

U ovom radu između ostalog, osvrnućemo se na reformu računovodstva označenu kao renesansa računovodstva u SAD-u, kao i osvrt na odobrenje tumačenja IFRIC 12 za korištenje u Europskoj uniji, kao i reformu računovodstva u BiH. U djelu stručne javnosti kod nas se već dulje vremena pojavljuju razmišljanja da nema smisla posvećivati se i nadalje američkim računovodstvenim propisima – ponajprije zato što njihovu ulogu preuzimaju propisi MSFI čak i u SAD a istovremeno i zato što američki računovodstveni propisi imaju relativno komplikovanu strukturu i relativno je komplikovano naći uz određenu problematiku dovoljno iscrpan odgovor. Usprkos toga, što se sa ovim mišljenjem možemo djelomično složiti, potrebno je navesti i neke nedavne promjene, koje bacaju drugačije svjetlo na ovu problematiku. Prva od ovih promjena je izrazito pojednostavljenje strukture američkih računovodstvenih propisa (označavanih skraćenicom US GAAP). Oni su slijedom povijesnog razvoja rađeni prema propisima izdavanim tokom zadnjih 70 godina od strane raznih nadležnih institucija, njihovih savjetodavnih organa i radnih grupa. Računovođama nije jednostavno doznati, koji od velike količine propisa se odnose na problematiku koju upravo rješavaju. Što više, ako i nekakav konkretni propis identificiraju, još to ne mora značiti da je stvar riješena – zato što se može raditi o jednom propisu iz cijelog niza propisa. Upravo iz navedenih razloga, donijeta je odluka da će se od 1. 7. 2009

uvesti pojednostavljena struktura propisa US GAAP a umjesto velike količine njihovih raznih kategorija (svrstanih u biti u četiri hijerarhijske razine), postojat će samo jedan sistem – *FASB Accounting Standards Codification*, sa jednom hijerarhijskom razinom, koja će uključivati propise izdavane računovodstvenom strukom, kao i propise izdavane od strane vladine Komisije za vrijednosnice i burze (SEC). Istovremeno će u svrhu bržeg pretraživanja ovi propisi biti podijeljeni na približno 90 područja – što će omogućiti brže pretraživanje konkretnog propisa kao i određivanje njegovog odnosa prema drugim propisima. To će s druge strane omogućiti računovodstvenoj struci ne samo u SAD-u već i u inozemstvu, da ove propise savlada, i da ih uskladi.

Može se postaviti pitanje: »Zašto je uopšte potrebno baviti se američkim računovodstvenim propisima, ukoliko je već dulje vrijeme poznat projekt, na osnovu kojeg bi se u svrhu pojednostavljenja omogućilo ne samo stranim, već i američkim firmama primjenjivanje propisa MSFI prilikom ulaska na američko tržište vrijednosnih papira?«

Cilj ovog projekta je omogućiti ne samo to, da američki investitori mogu poslovati *na američkim burzama* sa puno većim portfeljem vrijednosnih papira koji inače (prilikom ispunjavanja zahtjeva prebacivanja na američke propise) na ova tržišta ne bi niti dospio, već istovremeno i to, da bi mogle na osnovu uvjeta reciprociteta američke firme postupati prema američkim računovodstvenim propisima US GAAP u europskim i azijskim zemljama – i to bez potrebe usklađivanja. Nakon niza pregovora i uzajamnih dogovora u decembru 2007 Komisija za vrijednosnice i burze (Securities and Exchange Commission - SEC) odlučila je da strani emitenti koji prilikom sastavljanja svog godišnjeg izvještaja koriste propise MSFI, neće morati izvršavati usklađivanje sa US GAAP. Ova odluka je stupila na snagu u martu 2008 i odnosi se na godišnje izvještaje koji završavaju nakon 15. decembra 2007.

Odgovor, paradoksnno, ne dolazi od računovodstvene struke već iz političkih krugova. U svezi promjene vodstva u Sjedinjenim državama dolazi i do promjene šefa Komisije za vrijednosnice i burze. Mary Shapiro, predlagani kandidat na ovu funkciju je pred kongresnim vijećem na pitanje dozvoljavanja korištenja MSFI i američkim firmama doslovno izjavila: »Duboko ću udahnuti i još jednom pažljivo promotriti cijeli problem, pri čemu se ne osjećam biti nužno vezana za postojeću autokartu koja je bila predložena na javnu diskusiju« (I will take a big deep breath and look at this entire area again carefully and will not necessarily feel bound by the existing road map that's out for comment). Ovo uznemirujuće stajalište djelomično je izgladeno mišljenjem predsjednika Savjetodavnog odbora za revitalizaciju privrede koji je oformio predsjednik Obama, da bi se standardi MSFI trebali na području SAD-a ubrzano prihvatiti. Negativnu ulogu pri tome mogu imati četiri faktora:

1. P. Volcker, predsjednik Savjetodavnog odbora za revitalizaciju privrede u prošlosti je obavljao više funkcija, uključujući i mjesto predsjednika upravnog odbora Zaklade Vijeća za međunarodne računovodstvene standarde, njegovo mišljenje se ne mora uzimati kao neutralno,
2. troškovi za prelazak američkih firmi na MSFI su relativno visoki, što u trenutačnoj privrednoj krizi može uzrokovati daljnje probleme,
3. broj računovođa, revizora i finansijskih analitičara, koji su sposobni savladavati problematiku SAD-a je relativno mali,
4. u atmosferi nepovjerenja prema finansijskim tržištima prelazak na liberalnije orijentirane propise MSFI može prouzrokovati daljnju napetost.

Očito je da će američki računovodstveni propisi i sistem regulacije morati proći kroz bitne promjene. Ali to, da li će ova promjena značiti definitivnu pobjedu za MSFI još stalno nije odlučeno.

Po pitanju osvrta na odobrenje tumačenja IFRIC 12 za korištenje u Europskoj uniji možemo da istaknemo u ovom radu sledeće. Dvadesetog petog marta 2009 organi Europske unije odobrili su tumačenje IFRIC 12, koje se odnosi na koncesiju pružanja usluga (Service Concession Arrangements). Dan kasnije odredba je bila izdana u Službenom listu Europske unije kao Uredba Europske komisije broj 254/2009. O tome, da je ova odluka teško nastajala potvrđuje osim ostalog i činjenica da je IFRIC 12 bilo izdano već prije i *stupilo na snagu*.

Ukoliko računovodstvene jedinice u Europskoj uniji ne bi bile vezane procesom odobravanja EU, morale su ovo tumačenje primijeniti već od 1. 1. 2008, odnosno od početka poslovne godine koja je počela u 2008. godini S obzirom na određeno kašnjenje odobravanja i kako bi se izbjegla nepoželjna retroaktivnost, Uredba 254/2009 sadrži »pomaknuti« datum obavezujućeg stupanja na snagu. Drugim riječima, uredba stupa na snagu treći dan nakon datuma njena izdavanja u službenom listu (to jest 29. 3. 2009). Na ovaj dan istovremeno stupa na snagu i članak 2 navedene uredbe prema kojoj su računovodstvene jedinice:

- a) *obvezne primjenjivati* IFRIC 12 od početka prvog godišnjeg računovodstvenog razdoblja koje počinje nakon 29. 3. 2009;
- b) *ovlaštene primjenjivati* IFRIC 12 i ranije.

Kao zanimljivost – postupak odobravanja je sadržavao najprije izradu tumačenja i njegovo odobrenje vijećem IFRIC (nezavisno od Europske unije). Zatim ga je aparat Europske komisije obradio i pripremio prijedlog za njegovo prihvaćanje. Tumačenje je zatim prosudila stručna ekspertna skupina (TEG) vijeća EFRAG (Europska savjetodavna grupa za finansijsko izvještavanje) (koja djeluje nezavisno od Europske unije, ali na području računovodstva za nju priprema stručna stajališta), čiji zaključak je bio da je tumačenje po stručnoj strani u redu te da može biti prihvaćeno u EU. Ovaj zaključak je bio predložen na molbu savjetodavnoj grupi za standarde (SARG; institucija koja je formalno osnovana na razini EU za nadzor nad EFRAG-om), koja je utvrdila da je uravnotežen i objektivan.

Cjelokupni materijal se zatim prosljedio Regulatornom vijeću za računovodstvo (savjetodavni organ Vijeća ministara EU). Taj je naknadno prihvatio zaključak da je prijedlog EK za prihvaćanje tumačenja prihvatljiv. Formalno se i ovaj zaključak dao na prosudbu i Europskom parlamentu i Vijeću, ali s obzirom na to da ove institucije nisu izjavile da se ne slažu, bilo je moguće konačno izdavanje uredbe EK. Zanimljivo je, da dok je kod IFRIC 12 trajao navedeni proces 2,5 godine, u slučaju nadopune standarda MRS 39 (prihvaćenog sa ciljem ograničavanja iskazivanja daljnjih gubitaka finansijskih institucija) cijeli ovaj proces (uključujući pripremu nadopune) je trajao jedva dvije sedmice.

Sam sadržaj tumačenja IFRIC 12 je smjernica za postupak obračuna i iskazivanja u slučaju koncesija za pružanje javno korisnih usluga. Na primjer ako se privatni investitor dogovori sa državom na upravljanju autoputom i naplati cestarine u obliku public-to-private partnership (PPP), tada mu, uz pretpostavku ispunjenja uvjeta IFRIC 12, nastaje:

- a) nematerijalna aktiva – ukoliko ima pravo naplate cestarine, ali nema od države zagarantiranu kompenzaciju u slučaju niskih prihoda;

b) finansijska aktiva – ako država privatnom investitoru garantira, da u slučaju ako prihod od cestarine bude manji od određene granice, ova razlika će mu biti nadoknađena u obliku kompenzacije.

Prihodi od cestarine bi se zatim obračunavali u skladu sa MRS 18, u slučaju ako bi privatni investitor i sagradio autoput (a nakon određenog vremena bi ga trebao predati državi) postupao bi prema MRS 11.

## **2 Globalna kriza**

Kada govorimo o krizi uopšte, prije svega treba da istaknemo, šta su uzroci a šta posljedice krize? Po Mirku Puljić, uzroci krize su prevashodno pohlepa za lakom i brzom zaradom (posebno banaka), neadekvatna (nedovoljna) regulacija, neadekvatan nadzor finansijske industrije kao i profesionalna neodgovornost. Finansijske krize su prvi pokazatelj poslovnih, odnosno ekonomskih ciklusa. Finansijske krize su zajedničko ime za nekoliko vrsta kriza: dužničku krizu, tečajnu krizu, bankarsku krizu, burzovnu krizu, itd. Do sada najpoznatija kriza je ona s kraja dvadesetih i početka tridesetih godina prošlog vijeka. Od 1970. godine do 2007. godine u svijetu je bilo 127 bankarskih kriza, 208 tečajnih kriza, 63 dužničke krize, 42 dvostruke krize (bankarska + tečajna), i 10 trostrukih kriza. (bankarska + tečajna + dužnička). Faktori koji utiču na pojavu finansijskih kriza su: povećanje kamatnih stopa, povećanje neizvjesnosti na finansijskim tržištima, uticaj tržišta aktive na bilanse stanja, pogoršanje bilansa stanja banaka.

Svjedočenje Jim Kroekera, čuvenog Američkog glavnog računovođe u Komisiji za vrijednosne papire, osiguranja i ulaganja Senata Odbora za bankarstvo, po pitanju uloge računovodstvene profesije u sprečavanju druge finansijske krize se odnosi prije svega na finansijsko izvještavanje.

Kroker ističe da finansijsko izvještavanje igra ključnu ulogu u uspostavljanju i održavanju povjerenje ulagača javnosti. Cilj finansijskog izvještavanja je pružiti korisne informacije za vlasnike kapitala u njihovim procesima donošenja odluka. Informacije za sudionike tržišta kapitala moraju biti neutralane, pouzdane i objavljene ekonomske rezultate tačne i vjerodostojne. Baš kao što je važno, sudionici moraju imati povjerenje da je to u stvari objektivno finansijsko izvještavanje.

Nedavna finansijska kriza dovela do najdublje ekonomskoj recesije. Ono što je počelo s neurednošću drugorazrednih kredita, brzo proširila na nelikvidnim tržištima za mnoge vrste finansijskih instrumenata i konačno pogođene mnoge firme širom svijeta.

Računovodstvo, kao jedan od glavnih stubova društva, može da ojača ili da oslabi povjerenje akcionara, institucionalnih investitora i kreatora ekonomske politike zemlje. S toga je neophodno da finansijske informacije budu tačne i pouzdane. Kako bi se ekonomske pojave, koje su nastale kao rezultat krize, a kakva je ekonomska stagnacija i smanjenje finansijskih sredstava, otklonile moramo poznavati uzroke njihovog nastanka i pojavne oblike. To je moguće primjenom jasno definisane ekonomske politike i računovodstvene regulative, koja se odvija po unaprijed definisanim i propisanim MRS i MSFI.

### 3 Forenzičko računovodstvo kao jedan od odgovora na novija dešavanja?

Forenzično računovodstvo je posebna grana računovodstva, koja se bavi isključivo ocjenama zakonitog i stručnog evidentiranja i izvještavanja (Novalija, 2010).

Vinko Belak u posljednje vrijeme, vrlo često na svojim predavanjima daje odgovore na aktualna pitanja kao što su: šta je forenzično računovodstvo i revizija, ko su potencijalni forenzičari, koji su najčešći tipovi poslovnih prevara, koji su glavni indikatori prevare (red flags), analitičke procedure i tehnike u forenzičnom računovodstvu s primjerima otkrivanja lažiranih izvještaja, forenzični pokazatelji za detekciju skrivenog gubitka i skrivene dobiti, forenzična analiza realnosti revalorizirane aktive, kao i na mnoga druga pitanja iz oblasti forenzičnog računovodstva.

U SAD brojne su organizacije koje podržavaju upotrebu forenzičnog računovodstva i propisuju stroge standarde vezane za ovu oblast. Neke od njih su: Association of Certified Fraud Examiners, American College of Forensic Examiners, Association of Certified Fraud Specialists, National Association of Certified Valuation Analysts, American Institute of Certified Public Accountants itd.

Kada govorimo na temu forenzičkog računovodstva, u vrijeme recesije, rizik od pronevjera i prevra u kompanijama raste iz razloga što ekonomsko okruženje stvara pritisak na menadžere i zaposlenike pa se može dogoditi da ljudi učine neke stvari koje ne bi smjeli. S obzirom na smanjenje zaposlenika u internoj reviziji navedeno se vrlo lako može dogoditi. Rizik od pronevjere se povećava samim time što se u vrijeme recesije, režu određeni troškovi kao na primjer putni troškovi. Zbog smanjenja tih troškova u kompanijama koje imaju svoje podružnice diljem regije ili svijeta dolazi do smanjene kontrole od strane interne revizije. Razlog tome je to što zbog smanjenih putnih troškova interna revizija ima manju mogućnost posjećivanja podružnica i vršenja direktne kontrole na licu mjesta. Smanjenjem troškova i smanjenjem zaposlenika interna revizija ima veliki problem u svojoj strategiji i načinu rada što za posljedicu ima kritične posljedice.

Prva određenica forenzičnog računovodstva su analize, koje razraduju i objašnjavaju uzrok i posljedicu određene pojave, uključujući otkrivanje prevare (ukoliko postoji) i njenih posljedica.

Za forenziku se kaže da je to »dubinsko« snimanje i istraživanje događaja, koji izazivaju sumnju da se nešto krivo radi ili da je prevara moguća. Forenzično računovodstvo podrazumijeva primjenu znanja iz više disciplina, kao što su: računovodstvo, revizija, ekonomija, statistika, te istražiteljske vještine. Računovode forenzičari su osposobljeni da posmatraju »iza brojeva« i samim tim se suočavaju sa realnom situacijom u poslovanju. Anketa koju je proveo Deloitte pokazuje da je 27 % menadžera u Americi izvjestilo o smanjenju zaposlenih u odjelima interne revizije u zadnjih 18 mjeseci usprkos činjenici da su interni revizori unazad samo nekoliko godina sa pojavom Sarbanes-Oxley akta, bili masovno zapošljavani. Statistike koje dolaze iz Amerike pokazuju da zaposlenici koji su radili u internim revizijama nisu uspjeli izbjeći otkaze te su tako njihove bivše kompanije postale sve više izložene rizicima pronevjera i prevara. Zbog navedenog, implikacije mogu biti zabrinjavajuće.

Osnovno načelo pri forenzičnoj istrazi jeste ocjena činjenica. Zadaci forenzičnog računovode su da analizira, interpretira, sumira i prezentira međusobno povezane poslovno -

finansijske stavke, tako da budu razumljive i na odgovarajući način potkrijepljene. Računovoda forenzičar često participira u sljedećim aktivnostima: istraživanju i analiziranju dokaza o počinjenoj prevari, razvijanju kompjuteriziranih aplikacija koje će poslužiti u analizama i prezentacijama i finansijskim dokazima, prezentacijama rezultata istraživanja u vidu izvještaja i kompletiranja dokumentacije, asistiranju u pravnim postupcima, uključujući svjedočenja na sudu u ulozi svjedoka- stručnjaka, te pripremanju vizuelnih sredstava, koji će služiti kao dokaz na suđenju.

#### **4 Reforma računovodstva i proces implementacije (mrs), (msfi) u Bosni i Hercegovini**

Zakonom o računovodstvu i reviziji BiH, propisana je obaveza primjene Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS) i Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MSFI), te su stvoreni osnovni preduvjeti za unapređenje profesije računovođa i revizora u BiH, u skladu sa razvijenim tržišnim privredama.

Primjena Zakona o računovodstvu i reviziji nas priključuju savremenim dostignućima računovodstvene struke. Ta primjena doprinosi ostvarivanju razvoja privrede po uzoru na zemlje razvijenog svijeta. Ozbiljna briga koja se na internacionalnom nivou posvećuje finansijskom izveštavanju, je rezultirala usvajanjem Međunarodnih računovodstvenih standarda, Međunarodnih standarda revizije, Etičkog kodeksa za profesionalne računovođe i formiranjem brojnih tijela koja imaju za primarni zadatak, da brinu o kvalitetu finansijskih izvještaja. Cilj finansijskog izveštavanja, a time i računovodstva, koje kao konačni rezultat svog rada sastavlja i prezentuje finansijske izvještaje, je, da učini transparentnim sve transakcije koje nastanu u poslovanju preduzeća i da na jasan način u finansijskim izvještajima iskaže njihove posljedice po imovinski, finansijski i prinosni položaj preduzeća. Decenijama računovodstvena profesija, zakonodavstvo i država, nastoje da ustanove pravila koja treba primjenjivati i stvori mehanizme i institucije koje će vršiti nadzor nad njihovom potpunom i pravilnom primjenom.

Okolnosti u kojima se u poslednjih deceniju i po, poslovalo i živjelo na ovim prostorima nisu doprinijele razvoju svijesti o profesionalnoj i građanskoj odgovornosti. Ako se ovome doda nizak nivo privrednog razvoja i s njim povezano značajno siromaštvo onda postaje jasno da su ispunjeni svi uslovi za korupciju i sve druge vrste prevara koje se mogu izvršiti odnosno prikriti uz pomoć računovodstva.

#### **5 Računovodstvena struka u funkciji rješavanja aktuelnih problema privrede BIH**

Da se podsjetimo, u Federaciji Bosne i Hercegovine Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika je strukovno udruženje građana za poticanje ostvarivanja i unaprjeđenja funkcije računovodstva i revizije i stručne odgovornosti računovodstvenih radnika i revizora prilikom obavljanja poslova računovodstva i revizije.

Savez su osnovali: Udruženje-Udruga računovođa i revizora Federacije Bosne i Hercegovine, JAFIS i Udruga računovođa i finansijskih djelatnika Herceg Bosne. Savez je registriran kod Federalnog ministarstva pravde pod registracijskim brojem 669 od 14. maja 2003. godine. Shodno odredbama člana 16. stava 3. Zakona o računovodstvu i reviziji

Bosne i Hercegovine (»Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine«, broj 32/05) smatra se profesionalnim tijelom i ima prava i ovlaštenja da:

1. vrši certificiranje i licenciranje lica iz računovodstvene profesije,
2. provodi kontinuiranu profesionalnu edukaciju. Jedna od aktivnosti Saveza je recertifikacija ovlaštenih revizora, budući da je na osnovu Odluke Komisije za računovodstvo i reviziju Bosne i Hercegovine broj 05/07 od 07. 11. 2005 godine, Komisija za računovodstvo i reviziju Bosne i Hercegovine je svoja ovlaštenja za izdavanje certifikata za ovlaštene revizore iz čl. 6. st. 2. pod b) Zakona o računovodstvu i reviziji Federacije Bosne i Hercegovine, prenijela na Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika Federacije Bosne i Hercegovine.

Možemo se konstatovati da je cilj Saveza:

1. unaprijediti i podržavati međunarodne računovodstvene standarde u praksi, pod čim se podrazumijeva usklađenost ponašanja i rada svih profesionalnih računovođa, revizora i finansijskih radnika s Kodeksom etičkih normi ponašanja i Međunarodnim standardima revizije izdanim od strane Međunarodne Federacije računovođa ( IFAC), kao i Međunarodnim računovodstvenim standardima, izdanim od strane Međunarodnog odbora za računovodstvene standarde (IASB);
2. unaprijediti interese Saveza;
3. unaprijediti, razviti i poboljšati obrazovanje u oblasti računovodstva shodno međunarodnim standardima;
4. poticanje primjene suvremenih metoda i tehnika u računovodstvu i financijama;
5. unaprijediti usklađivanje nastavnog plana u računovodstvu i reviziji na svim univerzitetima u F BiH shodno međunarodno priznatim standardima;
6. osigurati i provoditi obuku, testiranje, certificiranje i licenciranje računovođa u F BiH shodno smjernicama izdanim od strane IFAC-a i UNCTAD-a;
7. uspostavljanje veza s drugim udruženjima i drugim organizacijama radi zajedničkog djelovanja u ostvarivanju određenih ciljeva.

Pored svega navedenog, svjedoci smo svakodnevnih pitanja, da li je računovodstvena struka nametnula privredi i društvu Bosne i Hercegovine, ulogu i značaj profesije (Kikanović, 2009)? Sigurno da nije.

Mnogo prostora, mnogo nedorečenog je ostalo od strane struke. U situaciji u kojoj se nalazi privreda Bosne i Hercegovine, kada su mnogi privredni subjekti na koljenima, kada je sve više radnika »na ulici«, računovodstvena struka je bar morala pokušati nametnuti primjenu Zakona, kao i kreirati i predložiti nova Zakonska rješenja i ne dozvoliti između ostalog, da nelikvidni privredni subjekti opstaju, dok radnicima se ne uplaćuju doprinosi i po desetak godina. Mnogi dužnici samu najavu krize koriste kao izgovor za neplaćanje računa čak i kad nema pravog razloga za to. Mi smo prihvatili pravilo priznavanja prihoda po osnovi fakturisane realizacije kao što je to i u svijetu, međutim, istovremeno nismo uveli nužne zakone koji zaštićuju vjerovnike od neplaćanja. Na taj način su dužnici ostali zaštićeni i vjerovnici im ne mogu ništa, čak ni uz pomoć suda. Ovo su neka od životnih pitanja koja se moraju dovesti u red. Kakve su prilike, računovodstvena struka u BiH, sve više će biti zastupljena na poljima forenzičnog računovodstva s jedne strane, kao i računovodstva društva u stečaju i likvidaciji s druge strane.

## 6 Zaključna razmatranja

Svjetska ekonomska kriza, koja je najprije zahvatila tržište nekretnina SAD-a, odakle se proširila na sve ostale dijelove svijeta, ukazala je na neophodnost reformi u svim oblastima. Jedna od oblasti u kojoj je potrebno izvršiti reforme je oblast računovodstva, kako bi se svim zainteresovanim korisnicima na vrijeme pružile potrebne informacije. Računovodstvo, kao jedan od glavnih stubova društva, može da ojača ili da oslabi povjerenje akcionara, institucionalnih investitora i kreatora ekonomske politike zemlje. S toga je neophodno da finansijske informacije budu tačne i pouzdane. Kako bi se ekonomske pojave, koje su nastale kao rezultat krize, a kakva je ekonomska stagnacija i smanjenje finansijskih sredstava, otklonile moramo poznavati uzroke njihovog nastanka i pojavne oblike. To je moguće primjenom jasno definisane ekonomske politike i računovodstvene regulative, koja se odvija po unaprijed definisanim i propisanim MRS i MSFI.

Ozbiljna briga koja se na internacionalnom nivou posvećuje finansijskom izvještavanju, je rezultirala u BiH, usvajanjem Međunarodnih računovodstvenih standarda, Međunarodnih standarda revizije, Etičkog kodeksa za profesionalne računovođe i formiranjem brojnih tijela koja imaju za primarni zadatak da brinu o kvalitetu finansijskih izvještaja. Cilj finansijskog izvještavanja, a time i računovodstva, koje kao konačni rezultat svog rada sastavlja i prezentuje finansijske izvještaje, je da učini transparentnim sve transakcije koje nastanu u poslovanju preduzeća i da na jasan način u finansijskim izvještajima iskaže njihove posljedice po imovinski, finansijski i prinosni položaj preduzeća.

Ključna pretpostavka kvaliteta finansijskog izvještavanja upravo su realni i objektivni finansijski izvještaji (Kikanović, 2009). Tek ako su finansijski izvještaji objektivni i realni ima smisla informacije koje su zapisane u tim izvještajima koristiti u procesu upravljanja.

Decenijama računovodstvena profesija, zakonodavstvo i država, nastoje da ustanove pravila koja treba primjenjivati i stvori mehanizme i institucije koje će vršiti nadzor nad njihovom potpunom i pravilnom primjenom.

Kada je riječ o odnosu računovodstva i prevara, računovodstvo se javlja u dvojakoj ulozi: ono može biti korišteno kao instrument za izvršenje prevara, ali je isto tako veoma efikasan instrument za njihovo otkrivanje.

Da bi se jasno definisale prevare u računovodstvu čini se potrebnim definisati šta nisu prevare iako je konačni rezultat isti – prezentacija pogrešnih informacija.

Postavlja se pitanje da li je računovodstvena struka nametnula privredi i društvu Bosne i Hercegovine, ulogu i značaj profesije? Sigurno da nije. Pokazalo se da računovodstvena struka prije a i za vrijeme ekonomske krize nije dovoljno kreativna, te nije dovoljno nametnula značaj struke u životu privrede. Postavlja se pitanje da li je u ovom momentu računovodstvena struka spremna da prati procesne promjene, poremećaje i izazove.

Kakve su prilike, računovodstvena struka, sve više će biti zastupljena na poljima forenzičnog računovodstva s jedne strane, kao i računovodstva kompanija u stečaju i likvidaciji s druge strane, u mnogim svjetskim kompanijama, među kojima i mnogi privredni džinovci, sve do izlaska iz velike svjetske ekonomske krize koja će realno gledajući, još prilično dugo potrajati.



## LITERATURA

1. Kovačević, M. et al. (2006). Početak primjene MRS i MSFI. Sarajevo: »FEB«.
2. Kikanović, R. (2009). Prijedlog konkretnih mjera povodom nadolazeće recesije. Travnik: Sveučilište/Univerzitet Vitez.
3. Novalija, S. (2010). Forenzičko računovodstvo i uticaj kreativnog računovodstva na finansijske izvještaje. Tuzla: Ekonomski fakultet Tuzla.
4. Sović, J. (2000). Sprečavanje nezakonitih radnji. ZIPS, br. 866-867.

## Planning the Future (Institutional Aspects) – a Possible Solution to the Contemporary Crisis?

UDC 350.5:005.51(497.17)

KEY WORDS: *planning, future, institutional aspects, EU countries, Republic of Macedonia*

ABSTRACT - *The global economic crisis has yet bottomed out. The major industrial economies are in a deep recession, and growth in the developing world is slowing dramatically. Firefighting against the global recession remains the order of the day, but it is equally urgent to recognise the root causes for the crisis and embark on a profound reform of the global economic governance system. Hence, it is our deep belief that with the revival of the practice of macroeconomic indicative planning (planning) throughout the world, one can expect that the successful combination of the “market's invisible hand” and the “plan's visible hand” will provide a more rational utilisation of the production factors and more dynamic economic development of the national economy. Without claiming to provide exhaustive answers, this paper offers presentation of the experiences in the field of planning the future (institutional aspects) in some EU-member countries and tries to make some basic recommendations for the implementation of a system of macroeconomic indicative planning system in the Republic of Macedonia, as a perspective EU candidate country and potential future EU member state.*

UDK 350.5:005.51(497.17)

KLJUČNE REČI: *planiranje, budućnost, institucionalni aspekti, zemlje EU, Republika Makedonija*

POVZETEK - *Globalna ekonomska kriza još nije završena. Glavne industrijski razvijene zemlje su u dubokoj recesiji, a rast u zemljama u razvoju se dramatično usporava. Borba protiv globalne recesije ostaje prioritet, ali je jednako važno da se prepoznaju koreni ove krize i da se obrati pažnja na reformi globalnog sistema ekonomskog upravljanja. Zato, naše je duboko uverenje da sa »oživljavanjem« prakse makroekonomskog (indikativnog) planiranja u svetu može se očekivati da će uspešna kombinacija »nevidljive ruke« tržišta i »vidljive ruke« plana obezbediti racionalnije korišćenje proizvodnih faktora i dinamičniji razvoj nacionalne ekonomije. Bez namere da se obezbede kompletni odgovori, ovaj rad nudi prezentaciju iskustava na polju planiranja budućnosti (institucionalni aspekti) u nekim zemljama članica EU i pokušava da definiše neke osnovne preporuke za primenu sistema makroekonomskog indikativnog planiranja u Republici Makedoniji, kao potencijalnu buduću zemlju-članica EU.*

### 1 Introduction

The global deleveraging that first hit the world economy in mid-2007 and that accelerated in autumn 2008 could not have been possible without the rare coincidence of a number of market failures and triggers, some reflecting fundamental imbalances in the global economy and others specific to the functioning of sophisticated financial markets. Chief among these “systemic” factors were the full-fledged deregulation of financial markets and the increased sophistication of speculation techniques and financial engineering. Other determinants were also at play, particularly the systemic incoherence among the international trading, financial and monetary systems, not to mention the failure to reform the global financial architecture. Most recently, the emergence of new and powerful economic actors, especially from the developing countries, without the accompanying reform needed in the framework governing the world economy, accentuated that incoherence (UNCTAD, 2009, p. xi).

There can be no doubt that the current problems of the global economy require global solutions. The difficult and uncertain outlook argues for continued forceful action, both on the financial and macroeconomic policy fronts, to establish the conditions for a return to sustained growth. Whereas policies must be centred at the national level, greater international cooperation is needed to avoid exacerbating cross-border strains. At the same time, international support, including the additional resources being made available to the IMF, can help countries buffer the impact of the financial crisis on real activity and limit the fallout on poverty, particularly in developing economies (IMF, 2009, pp. xii – xiii).

Hence, it is our deep belief that with the revival of the practice of macroeconomic indicative planning throughout the world, one can expect that, by the successful combination of the “market's invisible hand” and the “plan's visible hand” will provide a more rational utilisation of the production factors and more dynamic economic development of the national economy.

## **2 Experiences of some of the EU countries**

How do some of EU member countries plan for their future? What type of institutional basis they have on undertaking activities of planning for the future, in order to be better prepared for tomorrow's challenges more effectively? Without claiming to provide exhaustive answers to these questions, this paper offers presentation of the experiences in the field of planning for the future (institutional basis) in three EU member countries (Netherlands, Hungary and Slovenia) and tries to reach some basic recommendations on the institutional basis for the implementation of a system of macroeconomic indicative planning system in the Republic of Macedonia.

In general (see table 1 for the most important planning institutions), all of these countries follow the same routine when it comes to the institutional basis: a public player (a department under the aegis of the Prime Minister or a main ministry), and academic player (research institute within the Academy or one of the country's major universities) and, where appropriate, a private player (regional or independent organizations).

Economic planning, which as a concept emerged as a socialistic idea, is now considered an important aspect of all national economies with varying political and ideological persuasions and at different stages of socio-economic development. There are as many types and forms of economic planning as the number of countries, because each country formulates a plan according to its political and economic environments and goals of the national economy. In a general sense, the term economic planning can be defined as formulation of control and regulation of economic activity by public agency with a view to achieving well-defined objective(s). Since the key questions, implicit in this definition, such as formulation of economic policies, regulation and control of economic activity and goals and objectives of the national economy are closely related to the political structure of a society, the techniques and patterns of economic planning thus become intricately woven with its political system.

*Table 1: Experiences of some EU member countries*

NETHERLANDS	
CPB (Central Planning Bureau – Netherlands bureau for economic policy analysis, <a href="http://www.cpb.nl">www.cpb.nl</a> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• scientific research aimed at contributing to the economic decision-making process of politicians and policymakers</li> <li>• quarterly economic forecasts of the development of the Dutch economy</li> <li>• analyses policy proposals in a number of different ways and also evaluates the effects of policy measures that have already been implemented</li> <li>• CPB has offered interested political parties an analysis of the economic effects of the policy proposals in their election manifestos</li> </ul>
HUNGARY	
ECOSTAT (Government centre for impact assessment, <a href="http://www.ecostat.hu">www.ecostat.hu</a> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propagating and spreading the analytical and forecasting methods of economics and social sciences among those involved in the preparation of decisions and regulations;</li> <li>• improving the culture of data use;</li> <li>• participating in international professional and scientific activities in the field of economics;</li> <li>• assisting the operation of professional and/or scientific and organizations in Hungary.</li> </ul>
SLOVENIA	
Institute of Macroeconomic Analysis and Development (IMAD) of the Republic of Slovenia ( <a href="http://www.gov.si/umar">www.gov.si/umar</a> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitoring, analyzing and evaluating current trends, as well as the economic, social and environmental dimensions of development</li> <li>• preparing short- and medium-term forecasts of macroeconomic aggregates</li> <li>• preparing analyses that serve as a basis for strategic decision-making and economic and development policy measures</li> <li>• research work.</li> </ul>

*Source:* Internet sites of the relevant institutions.

### **3 Recommendations for the Republic of Macedonia**

#### **3.1 Why Republic of Macedonia needs macroeconomic indicative planning?**

After gaining its independence, Republic of Macedonia left the system of economic planning of its economic development and started creating and implementing a functional market-based economy. But, in these efforts, Macedonia neglected the experiences of many of the market-based economies, which point out to the significant importance of the economic planning in managing the economic development processes in those countries. In other words, the market-based economies use economic planning as an instrument for preparation of development strategies and implementation of coherent and coordinated economic policies.

The need for implementation of macroeconomic indicative planning is much more visible in Macedonia, as a transition country, where the Government should implement managerial activities in the public sector, public finances, etc. A basis for such indicative economic planning is the macroeconomic policy document of the Government, which provides instruments necessary for the realization of the predetermined medium and long-term development goals. The macroeconomic planning document of the Government should be a programme for the Government medium-term socio-economic and environmental policy, with clearly specified activities for the: public investments, public enterprises, local economic development, social assistance, public revenues and expenditures, etc. This system of indicative economic planning is compatible with those already existing in the

market-based economies and enables realization of the Government medium and long-term goals of the socio-economic and environmental (sustainable) development.

### 3.2 Institutional aspects of the economic indicative planning in the Republic of Macedonia

The institutional aspects of the macroeconomic indicative planning are the most important issue when it comes to the organization of the future system of macroeconomic planning in the Republic of Macedonia. Here, one should have in mind the experiences of the institutional organization of economic planning systems and processes in the developed market economies. So far, there are no suggestions for the economic planning system institutional arrangements in Macedonia. In our opinion, the most significant part of the institutional arrangements of the future economic planning system in Macedonia should be the so called “*economic triangle*”, representing the close relations between the:

- State Statistical Office;
- Agency for macroeconomic models, analyses and studies (currently non-existent in the system); and
- Ministry of Finance (Department of macroeconomic and development policy).

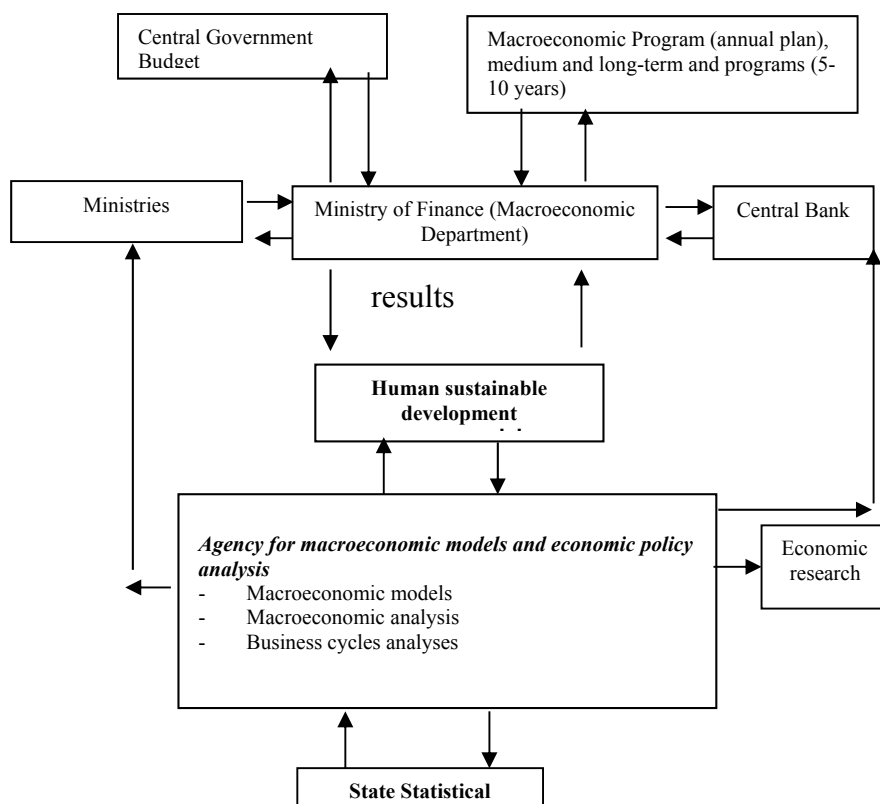
Their relations and interdependence is of key importance for efficient functioning of the future institutional organization and inter-relations in the system of macroeconomic indicative planning (picture 1).

The *State Statistical Office* collects, processes, analyses, stores, publishes and disseminates statistical data, studies’ results and analyses related to the numerous socio-economic aspects in the society. Its mission is to provide objective, timely and accurate information about the state and directions for development of the economic, social, demographic and environmental fields. It implements great number of research activities and surveys within the companies, households, public and private institutions in the Republic of Macedonia. All the statistical activities and surveys are realized using statistical methodologies harmonized and comparable with the international standards and classifications. The results from these research activities provide wealth of information about the Macedonian economy, for preparation of a scientifically and practically based efficient macroeconomic policy and planning.

The most significant role in the process of preparation, elaboration and harmonization of the macroeconomic development plans and programs rests with the *Agency for macroeconomic models, analyses and studies* (currently non-existent in the system). The Agency would have two basic tasks: economic data collection and preparation of macroeconomic studies, analyses and forecasts. The Agency should be the basic institutional and organizational Government unit responsible for preparation and operational use of macroeconomic models for preparation of macroeconomic development policy and planning documents and programs. Its basic tasks should also include:

- analysis of the sectoral and structural effects of the EU integration processes in the Republic of Macedonia;
- analyses of the global macroeconomic effects of the EU integration processes in the Republic of Macedonia; and
- econometric evaluation/estimation of the economic content of the political parties’ electoral programs in the Republic of Macedonia. This will increase the democratic responsibility of the political parties.

Picture 1: Institutional framework of the indicative macroeconomic planning system in the Republic of Macedonia



Source: Kjošev, S. (2001). Macroeconomic Planning in the Developed Market Economies and in the Republic of Macedonia. Master thesis (unpublished, in Macedonian). Skopje: Faculty of Economics, Skopje, Republic of Macedonia.

Department of macroeconomic and development policy (within the Ministry of Finance), cooperating with the Central Bank and other Ministries in the Government, would be an institution responsible for the preparation and realization of the macroeconomic and the development strategy and policy. Its basic tasks should be:

- preparation and elaboration of the macroeconomic policy and development strategy and policy documents, which would be operationalization of the basic tasks and goals determined by the Government and the National Parliament;
- preparation of a medium and long-term development program (medium and long-term macroeconomic plan for the next 5-15 years);
- preparation of analyses on the conditions, development, the problems and the perspectives of the country on national and local level, for the main economic sectors and fields of economic activity;
- implementation of the economic policy measures; and
- drafting plans and programs for cooperation with the international development organizations and institutions, etc.

The Macroeconomic Department should use the macroeconomic models and macroeconomic analyses prepared by the Agency for macroeconomic models, analyses and studies in the process of preparation of the Government macroeconomic policy and development strategy and policy documents (also, immensely using the macroeconomic

models prepared for the Macedonian economy by the OECD, IMF, the World Bank and other international institutions).

## 5 Conclusion

The macroeconomic planning, as a vision for the future development, defines a strategic goal and determines the priorities (the sequence of the steps towards that goal), starting from the market conditions. The inability of the market to anticipate the future trends impose macroeconomic planning as a necessary assumption for the good market functioning. So, macroeconomic planning is not a product of the ideology, but it is a product of the technical and technological development. Respectively, the higher the level development of an economy, the more indispensable the participation of economic planning in it, and vice versa, in the less developed economy the less present the planning is. In this context, the evolution of the market is also an evolution of the planning, i.e. the two mechanisms are derivatives of the same process, two sides of the same coin. So, the dilemma “a market or a plan” is already inappropriate and reshaped in the imperative “both market and plan” or, to be more precise, in the slogan “*market as much as possible, plan as much as necessary*”.

Consequently, we should free ourselves from our attitudes towards the economic planning from the so called “socialist planning syndrome,.. Namely, it is necessary to accept in theory and in practice the modern concept of macroeconomic indicative planning. No matter whether we will accept the explicit or implicit institutional type of economic planning, it is really necessary to provide developed tools for managing the development processes (like those in the developed market economies). It implies utilisation of modern planning and forecasting techniques, as well as a developed information system as a basis for an efficient macroeconomic and development policy. It also implies that all Government institutions, in parallel with the specialised planning institutions, should use the economic planning as an instrument for a more efficient management of the economic development processes, as well as to provide a highly qualified personnel and modern equipment and information technologies that will meet the requirement of the economic indicative planning in the national economy. In other words, one needs a transformation/transition and reaffirmation of the economic indicative planning in its modern meaning and implementation.

All abovementioned shows that economic planning and market are and will be complementary mechanisms in the new socio-economic system of the Republic of Macedonia. The successful combination of the “market's invisible hand” and the “plan's visible hand” will provide a more rational utilisation of the production factors and more dynamic economic development of the national economy. This will lead to a continuous improvement of the economic policy instruments, as well as the other types of planning and programming of the national economy development.

## LITERATURE

1. Central Planning Bureau - Netherlands bureau for economic policy analysis. Spletna stran: <http://www.cpb.nl>.
2. ECOSTAT - Government centre for impact assessment, [www.ecostat.hu](http://www.ecostat.hu).
3. IMF (2009). World economic outlook - crisis and recovery, Washington, DC, USA.
4. Institute of Macroeconomic Analysis and Development (IMAD). Spletna stran: <http://www.gov.si/umar>.

5. Kjošev, S. (2001). Macroeconomic planning in the developed market economies and in the Republic of Macedonia. Master thesis (unpublished, in Macedonian). Skopje: Faculty of Economics, Skopje, Republic of Macedonia.
6. UN (2009). World economic situation and prospects 2009. United Nations, New York and Geneva.
7. UNCTAD (2009). The global economic crisis: systemic failures and multilateral remedies. United Nations, New York and Geneva.



## Reševanje gospodarske krize in podjetniške priložnosti v Sloveniji

UDK 338.124.4+005.336.1(497.4)

**KLJUČNE BESEDE:** gospodarska kriza, strateški razvoj, podjetniške priložnosti, večkriterijska analiza

**POVZETEK** - Gospodarska kriza je čas, v katerem lahko podjetja z lastnim razvojem in zaželenimi proizvodi na trgu uspevajo - tudi takrat, ko so razmere najbolj zaostrene. Ali je politična oblast ključna ali je bančni sektor odločilen, je po mnenju avtorja sekundarno vprašanje, saj se podjetja obnašajo razvojno in izberejo okolje, ki je zanje najboljše. To pomeni, da morata biti politika in bančni sektor le podpora podjetjem; to je edina servisna vloga, ki jo ima voljena oblast. Če ni strategije, ki bi bila na daljši rok opazna, je sprenevedanje podjetij večje, odliv znanja in kapitala v bolj zaželeno mesta pa neizbežen. Globalna kriza je tako preizkus državne strategije. Normalno je, da se nekatera področja in odločitve izkažejo kot slabe, vendar ne vse. In prav tiste dobre, uspešne plati je treba pospremiti z absolutnim odobravanjem in najširšo družbeno podporo. Avtor v prispevku razmišlja o možnostih izhoda iz gospodarske krize glede na stanje v nekaterih primerljivih evropskih državah in o rezultatih večkriterijske analize, ki razkriva nekatere trende razvoja slovenskega gospodarstva in podporo tem rešitvam s strategijo v naslednjih nekaj letih.

UDC 338.124.4+005.336.1(497.4)

**KEY WORDS:** economic crisis, strategic development, business opportunities, multi-criteria analysis

**ABSTRACT** - The economic crisis is a time when companies can thrive on the market with their own development and desirable products – even if circumstances are difficult. Whether the political power and influence or the banking sector plays a decisive role is, in the author's opinion, a secondary issue, since companies strive to develop and thus choose an environment that is best for them. This means that both the politics and the banking sector are only support to companies; this is the only service provided by the elected government. If there is no strategy that would be clear in the long term, the ignorance of companies is greater and the outflow of expertise and capital to more desirable places is inevitable. The global crisis is a test of the national strategy. It is normal that some areas and decisions turn out to be bad, but not all. And the good, successful ones should be absolutely approved and extensively support by the society. The author of the paper deals with the possibilities of solving the economic by comparing the situation in similar European countries, and continues with a discussion about the results of a multi-criteria analysis which reveals certain trends in the development of the Slovene economy and support to these solutions with a strategy in the next few years.

### 1 Uvod

Gospodarska kriza, ki je dodobra prevetrila vse pore podjetniškega razmišljanja, se nekako kar ne more umakniti iz okolja, v katerem živimo (Planinc, 2010). Pesimistično gledanje in spremljanje statističnih rezultatov na dolgi rok še dodatno poglobljata apatičnost in željo po izhodu iz krize. Zaostreni pogoji poslovanja in finančni balon, ki je počil, so uničili tiste segmente gospodarstva, ki niso bili konkurenčni ali ne bi bili konkurenčni na daljši rok. Bančna kriza, ki je globoko zarezala rane v socialno krizo, ni prizadela toliko zdravega jedra gospodarstva kot tistega inovativnega podjetniškega novonastajajočega duha.

Mentalni premik, ki ga je sprejel kapitalistični svet (Simoneti, 2010), je treba sprejeti tudi pri nas in poskušati razumeti, da na trgu obstane najboljši in da so podjetniške ideje diamanti, ki jih je treba polirati in pokazati takrat, ko je to najbolj potrebno, in prodati, ko je to najnujnejše. Z izrazom poliranje imamo v mislih kaljenje otrok, najstnikov in študentov, da najdejo svojo lastno idejo, ki jim bo omogočila preživetje in morda lagodno življenje njihovih družin. Ideje je treba pokazati takrat, ko je družbeno-socialno stanje tako nizko, da se ljudje utapljujejo v apatičnosti in nezmožnosti ustvarjanja sprememb. Ko je nujno, pa jih je treba prodati, tj. jih spustiti, da gredo v drugo, podjetniško bolj odprto družbo, ki jim bo omogočila lažje in gospodarnейše delovanje.

Zdi se, da je v Sloveniji stanje duha v odnosu do »diamantov« na najnižji ravni doslej. Socializem kot sistem ne omogoča toliko prebojev podjetniške miselnosti, kot je to značilno za zahodni kapitalistični svet. Čas tranzicije, ki še traja, prav tako ne omogoča uveljavljanja pravne države na novih temeljih in miselnosti, ki nagrajuje najboljše.

Časa zmanjkuje in »diamanti« so sila redki, pa še ti – glede na situacijo vseh vej oblasti, v katere so vpeti – izgubljajo sijaj ali odhajajo v tujino. Politična oblast je izgubila kompas in se ukvarja sama s seboj, čas pa za ljudi v stiski ali za tiste, ki morajo izkoristiti svojo podjetniško priložnost, teče absolutno hitreje. Ti ne morejo čakati; našli bodo svojo pot, čeprav je bila njihova pravica v tej družbi enaka kot za tiste, ki so se z njo okoristili in jo izčrpali, ne da bi bili za to kaznovani.

Primerjav med različnimi elementi narave in družbenim stanjem je veliko in glede na željo po spremembah jih bo potrebnih še več. V članku avtor na osnovi večkriterijske analize, ki s pomočjo več parametrov obravnavanega problema omogoča oblikovati trend prihodnjega razvoja in priložnosti, naniza nekaj ključnih elementov zanje.

## **2 Primerjava z evropskimi državami**

»Glede na to, da je ta gospodarska kriza kot cunami zadela vse države prek zmanjšanja zunanega povpraševanja, bi morala ta kriza Slovenijo zadeti sorazmerno ostalim podobno velikim in podobno izvozno usmerjenim gospodarstvom. Toda padec gospodarske aktivnosti v Avstriji, Belgiji, Danski, Češki, Nizozemski, Slovaški, Švedski itd. je bil kljub podobni velikosti in podobni odvisnosti od izvoza za dvakrat manjši. Tudi če primerjamo strukturo gospodarstva in se primerjamo denimo s Češko in Slovaško, katerih izvoz prav tako temelji na avtomobilski industriji, beli tehniki ter proizvodih, izdelanih z nizko ceno delovne sile, je slovenski zlom gospodarstva še vedno dvakrat previsok.« (Damijan, 2010; Planinc, 2010)

»Podjetniška aktivnost se je v Sloveniji izrazito znižala tudi leta 2011, ko se je v državah EU že precej okrepila« (Poročilo o razvoju 2012). V omenjenem poročilu se je stopnja celotne zgodnje podjetniške aktivnosti (Indeks TEA je stopnja celotne zgodnje podjetniške aktivnosti in meri delež prebivalstva, ki se vključuje v podjetništvo. Zajema posameznike, ki so začeli vzpostavljati nova podjetja ali opravljati nove poslovne dejavnosti, vključujoč samozaposlitev.) v Sloveniji leta 2011 zmanjšala že tretje leto zapored in je v letu 2011 dosegla najnižjo raven po letu 2004. Poročilo navaja glavne razloge za padec v izrazitem zmanjšanju deleža novih podjetnikov in v nadaljevanju ugotavlja, da se je v letu 2010 povprečna stopnja zgodnje podjetniške aktivnosti v 20-ih državah EU zaradi zaznanih poslovnih priložnosti precej okrepila; žal se je zmanjšala edino v Sloveniji in na Madžarskem.

Glede dejavnikov, ki najbolj ovirajo poslovanje podjetnikov, je »Poročilo« v letu 2011 izpostavilo plačilno nedisciplino, kot glavni vzrok pa je navedeno pomanjkanje poslovnih priložnosti, kar je odločilen dejavnik za odločitev prebivalstva za zagon podjetništva.

Slovenija se je tako v zadnjih letih oddaljila od strateških ciljev na področju gospodarskega razvoja. Spremembe strategije pa ne dosegajo družbenega konsenza, zato je uveljavljanje strategij toliko težje.

Padec gospodarske aktivnosti v Sloveniji od začetka gospodarske krize je bil med največjimi v EU, kar nas je po mnenju Eurostata z 91 % povprečne gospodarske razvitosti članic EU (merjeno z BDP na prebivalca po kupni moči) oddaljilo na 85 % leta 2010, ta trend pa se še nadaljuje.

Nazadovanje na področju razvojnih projektov je posledica strukturnih slabosti ekonomije in močno poslabšane dostopnosti do virov financiranja, ki imajo težave z lastno likvidnostjo. Kriza je izpostavila gospodarske slabosti, ki se odražajo v nizki zahtevnosti in dodani vrednosti proizvodov in storitev, in zdi se, da v zadnjih 20-ih letih osamosvojitve nismo naredili kakovostnega preskoka v smislu doseganja tega cilja. Zagotovo bi bila popolna privatizacija na začetku sicer šok, a kmalu bi se videli zdravi temelji, na katerih bi gospodarstvo raslo (npr. Estonija, Češka, Slovaška).

Premajhna usmerjenost v tehnološko prestrukturiranje in inovacijske aktivnosti v preteklem desetletju, premalo učinkovito vodenje podjetij kot posledica ohranjanja velike vloge države v gospodarstvu in prepočasno izboljševanje poslovnega okolja (administrativne ovire, nefleksibilnost trga dela, visoka davčna obremenitev dela) so zmanjšali konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva (Poročilo, 2011), zato pa se je od začetka krize zmanjšal slovenski tržni delež v svetovni trgovini, kar je za izvozno usmerjeno gospodarstvo dodaten šok.

Težave z učinkovitostjo finančnega sektorja, zlasti bank v pretežni državni lasti, so povezane z neustrezno razporeditvijo finančnih sredstev v preteklosti. Skupaj z visoko zadolženostjo podjetniškega sektorja je to močno omejilo dostop podjetij do bančnih virov financiranja, ki so zaradi nizke razvitosti kapitalskega trga in majhnega obsega tujih investicij skoraj edini vir financiranja podjetij, ugotavlja Poročilo.

Konsolidacijo javnih financ in oblikovanje trdnih temeljev za oživitev gospodarske aktivnosti, ki bo odpornejša na šoke in bo omogočila ustvarjanje novih delovnih mest, je potrebno smiselno dokončati, saj cene enostavno gospodarstvo ne bo preneslo. Razvojni zaostanek za povprečjem EU se tako povečuje in Slovenija se po gospodarski razvitosti od leta 2008 oddaljuje od povprečja držav Evropske unije, za katerim je leta 2010 zaostajala že bolj kot ob začetku izvajanja SRS (leta 2005).

V zadnjih letih je v Sloveniji prišlo do odmika od uresničevanja osrednjega strateškega gospodarskega cilja (postati povprečno razvita država EU do leta 2013).

Gospodarsko nazadovanje je posledica strukturnih slabosti, ki zmanjšujejo konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva in so posledica odlašanja s privatizacijo gospodarstva in z izvedbo ključnih strukturnih reform v preteklosti. Razlogi za to, da po močnem padcu bruto domačega proizvoda v začetku krize ni prišlo do resnejšega gospodarskega okrevanja, izhajajo predvsem iz domačega okolja. Domače povpraševanje se od začetka gospodarske krize zmanjšuje. Gospodarska aktivnost je tako v letih 2010 in 2011 temeljila le na povečevanju izvoza, ki pa je s pešanjem konkurenčnosti zaostajal za rastjo v naših najpomembnejših partnericah, še ugotavlja Poročilo.

Gospodarska kriza je izpostavila vpliv dejavnikov, ki zmanjšujejo konkurenčno sposobnost slovenskega gospodarstva in izvoza. Znižanje tržnega deleža Slovenije na tujih trgih, s katerim merimo izvozno konkurenčnost, je bilo v letih 2008–2010 med večjimi v EU. Slovenija je glede dejavnikov, ki krepijo konkurenčno sposobnost gospodarstva na dolgi

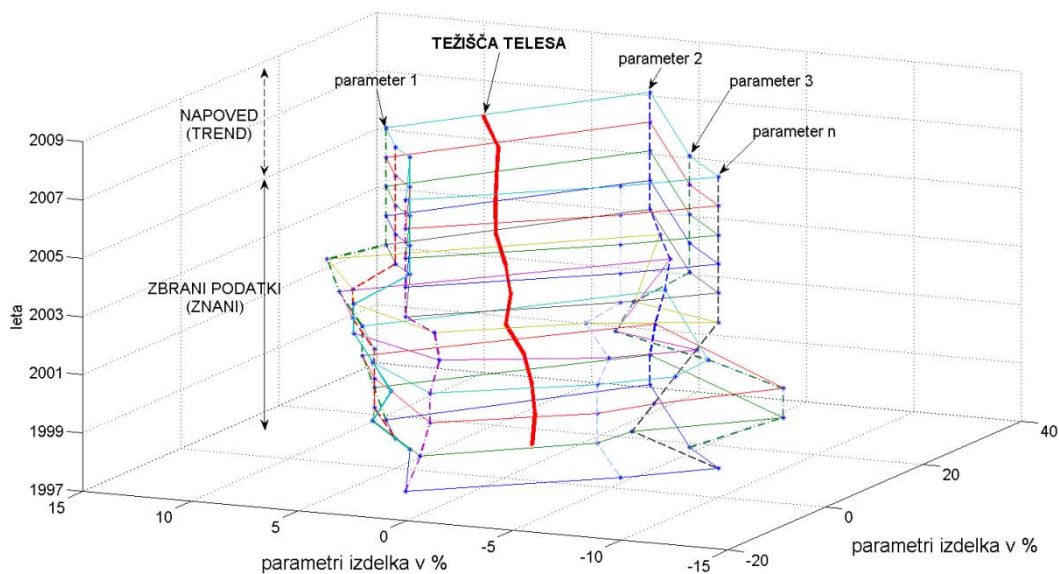
rok, v zadnjih letih naredila pozitivne premike na področju inovacijske sposobnosti in človeškega kapitala, ki pa (ob ohranjanju nekaterih slabosti) še ne dajejo vidnejših rezultatov.

Od začetka gospodarske krize se je z znižanjem bruto domačega proizvoda in s povečanjem javnega dolga gospodarski položaj Slovenije močno poslabšal. Ukrepi, sprejeti od začetka gospodarske krize, so delno ublažili vpliv krize na poslabšanje socialnega položaja prebivalstva ter vpliv kreditnega krča na gospodarsko aktivnost, pomembnejšega kratkoročnega vpliva na izboljšanje sposobnosti gospodarstva za rast pa niso imeli.

### 3 Večkriterijska analiza

Ideja o večdimenzionalni analizi se je porodila ob opazovanju dvodimenzionalnih grafov, ki prikazujejo odvisnost odvisne spremenljivke od neodvisne. Neodvisna spremenljivka prikazuje čas, odvisna pa je izpeljanka opazovanih in najreprezentativnejših parametrov. Zaradi nezmožnosti prikazovanja posameznih parametrov na enem grafu je predstavljen koncept oz. model, ki bi to slabost odpravil. Izračunani trend na osnovi težišča je grafično in matematično prikazan in velja za naslednja leta (Kostanjevec et al., 2008).

*Slika 1:* Idejna zasnova modela



Obravnavani parametri so bili vneseni v sistem na osnovi splošne teoretske (miselne, logične) metode, ki se uporablja pri teoretskem raziskovalnem delu. Omenjene metode je možno uporabiti tako pri teoretsko zasnovanih kot pri empiričnih raziskavah. Z metodo kompilacije so bili povzeti tuji pridobljeni rezultati znanstvenoraziskovalnega dela. Pri tem ne gre le za povzemanje tujih rezultatov, ampak tudi stališč, zaključkov in spoznanj. S komparativno metodo, ki predpostavlja primerjanje dveh enakih ali sorodnih dejstev, procesov, odnosov, struktur, so v analizi izpostavljene podobnosti in razlike med njimi. Na podlagi omenjene primerjave je možno priti do določenih novih zaključkov, ki bogatijo spoznanje.

V opazovanem modelu je agregatna spremenljivka težišče. Analiza podatkov v prihodnosti omogoča linearno obravnavanje ali kvadratno obravnavo trenda ter poljubno obliko ugotavljanja trenda na osnovi linij posameznih neodvisnih spremenljivk.

Skupen trend prostorskih linij omogoča analizo skupnega trenda razvoja. Če je model idealen, so lahko vse odvisne spremenljivke prikazane poljubno v poljubnih kotih in še dodatno razdelane na svoje odvisne spremenljivke. Pri obravnavi posameznih spremenljivk lahko to izvajamo v klasičnem krožnem diagramu.

Sistem je omejen z vrednostmi odvisnih parametrov izdelka, ki predstavljajo mejno vrednost. Ta mejna vrednost je omejitev, ki je v posameznem razvoju in strategiji, upoštevajoč model, podjetje ne sme preiti, saj bi s tem poslabšalo svojo konkurenčnost, ki pa mora biti opazovana glede na vse parametre izvedenega izdelka/storitve. Model se v tem delu spogleduje z analizo končnih elementov (Kostanjevec et al., 2008).

Gibanje inflacije v letu 2010 (po podatkih statističnega urada je bila inflacija 1,8-odstotna) je pomembno zaznamoval padec gospodarske aktivnosti, tako v Sloveniji kot pri njenih trgovinskih partnericah. Padec gospodarske dejavnosti je privedel do počasnejše rasti ali celo padca večine skupin indeksa cen (SURS 2010).

Obravnavani parametri so bili zbrani iz Poročila o razvoju 2012 in na osnovi ocene gibanj. Obravnavano obdobje je bilo od leta 2009 naprej. Predstavljeni parametri zadevajo predvsem področje podjetniških priložnosti, ki bi omogočilo izhod iz krize. Merjeni podatki za to področje so bili količina izvoza, saj Slovenija kot majhen trg nima lastnega kupnega potenciala za razvoj in doseganje rasti na podlagi lastnega povpraševanja. Drugi parameter, ki je bil sočasno merjen (Europe in figures: Eurostat yearbook 2012) in kaže na veliko težavo, je neučinkovitost finančnega sektorja, ki je s slabim gospodarjenjem še dodatno poslabšal boniteto države, podjetij in s tem »omejil« tuja vlaganja v naše gospodarstvo ter makroekonomsko povečal obrestno mero za kreditiranje gospodarske in podjetniške dejavnosti. Kot merjen parameter pa je izpostavljena tudi zadolženost podjetij, ki je med višjimi v Evropi (UMAR, Ekonomski izzivi 2012, Vpliv finančne krize na kreditni trg v Sloveniji). Element, ki je odločilen pri doseganju konkurenčne prednosti, je stroškovni pritisk na konkurenčnost – predvsem v rasti plač. Dejavnik, ki je prav tako negativno vplival na povečanje zaostanka, je tehnološka zahtevnost izdelkov in s tem snovna neproduktivnost.

Prenizka učinkovitost vlaganja v raziskovalno-razvojno dejavnost je dobila dodaten zorni kot, ki mu v preteklih letih nismo posvečali pozornosti, in sicer, da je država že vlagala v razvoj in raziskave, vendar nihče ni meril učinka, kar bi bilo po mnenju avtorja nujno potrebno. Učinkovitost vlaganj je izjemno nizka, kar še dodatno poslabšuje stanje, saj na dolgi rok dobimo večje število specializiranih raziskovalcev, ki, če že raziščejo in razvojno oblikujejo idejo, nimajo ekonomskega znanja za trženje le-te. Podpornih institucij je zelo malo in so po mnenju avtorja neučinkovite ter dodatno obremenjujejo državni proračun. Zadnji spremljani parameter so netehnološke inovacije in komercializacija invencij. Raziskovanje je v Sloveniji premalo usmerjeno v zadovoljevanje realnih potreb in reševanje realnih problemov. Imaginarni ali teoretični problemi so sicer potencial, ki pa na kratki rok ne prinese rezultata v smislu finančne satisfakcije.

Generični – združeni parametri bi v posamezni interakciji med največ dvema obravnavanima parametroma prinesli sicer neposredno odvisnost ali neodvisnost, ne bi pa

pokazali rezultata v obliki izpostavljanja posameznega segmenta, npr. stroškovnega pritiska na konkurenčnost.

## 4 Zaključek

Priložnosti, ki jih mora Slovenija najti, je vedno manj. Okolje, v katerega tuji vlagatelji ne vlagajo in v katerem je kriza v bančnem sistemu velika, povzroča negotovost, saj domačih vlagateljev enostavno ni. Prav tako pa ni veliko prebojnih idej.

Uspešna so lahko podjetja, ki z lastnim proizvodom ali storitvijo preživijo in na daljše obdobje vlagajo dobičke v lastno dejavnost, v katero verjamejo. Slovenija pa mora nemudoma sprostiti administrativne krče in razbremeniti plače. Koraki z zmanjšanjem javne uprave so sicer vidni, vendar ne bodo prinesli potrebnih rezultatov. Potrebna je širša družbena konsolidacija glede poti, po kateri naj Slovenija gre. Medgeneracijsko odrekanje, politične ovire in polarizacija dodatno ovirajo podjetja, da bi le-ta resnično lahko prosperirala v tem okolju. Sodna veja oblasti še vedno deluje prepočasi in ne uživa zaupanja ljudi.

Čas tranzicije je bil družbeno in socialno dobro izkoriščen s strani elit, pri čemer je malo ostalo za mlade in tiste, ki so verjeli, da bo mlada država sledila večni ideji po eni najbolj razvitih držav v Evropi. »Ključno je, da se s kakovostnimi projekti dejansko zagotovi predviden obseg sofinanciranja s sredstvi EU ter uresniči predvidena krepitev javno-zasebnega partnerstva.« (Bedraš, 2012)

Na področju subvencij se zmanjšujejo predvsem subvencije zasebnim podjetjem, čeprav so z razvojnega vidika bolj problematične tiste, ki so usmerjene v že leta trajajoče financiranje nekaterih javnih podjetij, katerih rentabilnost in družbena koristnost sta relativni. Pomen pokojninske reforme je v tem, da se medgeneracijski prepad ne bi še dodatno poglobljal. Mladi ljudje se morajo zavedati pomena starejših in njihove vloge v družbenem življenju. Starejši pa morajo priznati del odgovornosti ali vsaj soudeležbo za nastalo gospodarsko situacijo, ki je prizadela vse ravni družbenega življenja.

Večkriterijska analiza nam tako kaže pot v povečanje na znanju temelječe storitve, ki v proizvodnih procesih povečuje konkurenčnost celotnega gospodarstva. Podjetja, ki ne delujejo v svoji osnovni dejavnosti, niso podrejena »snovni produktivnosti« in njihovo delo sloni na prodaji »know how-a«, pa naj le z lastnim kapitalom in dobičkom vlagajo v razvoj, saj si z zadolževanjem in glede na plačilno nedisciplino v lokalnem nivoju ne morejo obetati, da bodo v tem okviru deležna sprememb.

Obetavna področja so izluščena v smereh visoke dodane vrednosti (npr. farmacije), delovne intenzivnosti (npr. logistike in logističnih centrov), proizvodnje (npr. proizvodnja orodij z lastnim razvojem) in informatike (npr. razvoj programskih rešitev), storitvene dejavnosti (npr. servisna dejavnost za potrebe posameznega segmenta strank (npr. servis plinskih peči)).

Podjetja naj vlagajo brez tuje pomoči in le ob pomoči tistih, ki verjamejo v idejo in njeno realizacijo, ter brez velike vezave sredstev s strani bank. Seveda bo na ta način zadovoljena potreba po »preživetju« le v podjetju in manj v socialnem okolju. Podjetje bo na vsak način iskalo pot za zmanjšanje stroškov, kar bo zahtevalo bolj racionalno državo in nižje dajatve na plače. Ali bomo sposobni stopiti korak naprej, je osnovno vprašanje, ki bo terjalo

slovenski družbeni kompromis. V tem kompromisu imajo vse veje oblasti le in zgolj podporno in nikakor ne osnovne ali manipulativne funkcije.

## LITERATURA

1. Bednaš, M. et al.: Ekonomski izzivi 2012. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. Spletna stran: [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/izzivi/2012/EI-2012.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2012/EI-2012.pdf).
2. Damijan, P. J.: Pet preprostih in učinkovitih ukrepov. Spletna stran: <http://www.razgledi.net/2010/02/27/izhod-iz-krize-%E2%80%93-pet-preprostih-in-ucinkovitih-ukrepov/>.
3. Europe in figures: Eurostat yearbook 2012. Spletna stran: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-HA-12-001/EN/KS-HA-12-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-12-001/EN/KS-HA-12-001-EN.PDF).
4. Kostanjevec, T. et al. (2008). Product development through multi-criteria analysis. *Journal of mechanical engineering*, 54, št. 11, str. 739–750.
5. Planinc, T. (2010). Vpliv svetovne gospodarske in finančne krize na Slovenijo. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomska fakulteta Maribor.
6. Poročilo o razvoju 2011. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
7. Poročilo o razvoju 2012. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
8. Simoneti, M. et al. (2010). Razvojne priložnosti trga kapitala v Sloveniji po finančni krizi. Končno poročilo. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
9. Statistični urad Republike Slovenije (2010). Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, april 2010: aprila 1-odstotna inflacija, letna rast cen 2,3-odstotna: 30. april 2010, Prva objava. Spletna stran: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3102](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3102).

## Vloga in pomen etike in družbene odgovornosti v menedžmentu

UDK 005:17+005.35

KLJUČNE BESEDE: menedžerji, etika, morala, družbena odgovornost

POVZETEK - V preteklosti uveljavljeni vzorci za usmerjanje, upravljanje in vodenje organizacij v 21. stoletju ne zadoščajo več. To dokazuje tudi velika gospodarska kriza, s katero se soočamo danes. Izzivi v današnjem globalnem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko in ekologijo, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj – zahtevajo od menedžmenta popolnoma drugačne odzive, kot so jih bili vajeni doslej. Današnji menedžerji morajo uvajati popolnoma nove koncepte, če želijo uspešno voditi sodobne združbe – organizacije. Gospodarska uspešnost je sicer temelj, brez katerega menedžer ne more prevzeti nobenih drugih obveznosti, vendar pa ni njegova edina obveznost. Prevzeti mora tudi polno odgovornost za svoj vpliv na zaposlene, okolje, stranke. To je njegova družbena odgovornost. Menedžer je odgovoren ne le delničarjem, pač pa celotnemu spletu deležnikov, je torej zavezan, da se odgovorno obnaša do širšega okolja, pravzaprav do vsega, česar se dotakne. Njegove odločitve morajo biti etične in moralno sprejemljive za vse, skratka, sloveti mora kot etičen vodja. To pa je odvisno od tega, kako ga drugi (celotno okolje) zaznavajo in sprejemajo z moralnega vidika.

UDC 005:17+005.35

KEY WORDS: manager, ethics, morality, social responsibility

ABSTRACT - In the 21<sup>st</sup> century, the valid patterns from the past are no longer sufficient in managing organisations. After all, that can be proved by the big economic crisis which we are dealing with today. The challenges in today's global environment – global competition, concern for ethics and ecology, rapid progress in information and telecommunication technology, increasingly widespread use of electronic business, knowledge and information as the most important organisational capital, increasing demands of employees for creative work and chances for personal and professional development – demand from management a totally different response than they have been used to so far. Today's managers should introduce completely new concepts if they want to run contemporary organisations effectively. Even though economic success is the basis without which a manager cannot meet any other obligations, this is not the only obligation. Each manager has to take full responsibility for their influence on employees, the environment and customers. It is their social responsibility. The manager not only owes (is duty-bound to) shareholders, but the whole network of stakeholders, to act responsibly towards the wider environment, actually toward anything they touch. Therefore, their decisions should be ethical and morally acceptable for a wider social environment, meaning they have to be ethical leaders. Being an ethical manager requires developing a reputation for ethical leadership. Developing a reputation for ethical leadership depends upon how others perceive the leader on two dimensions: as a moral person and as a moral manager.

### 1 Uvod

V preteklosti veljavni vzorci za usmerjanje, upravljanje in vodenje organizacij v 21. stoletju ne zadoščajo. To nenazadnje dokazuje tudi velika gospodarska kriza, s katero se soočamo danes. Izzivi v današnjem globalnem okolju – globalna konkurenčnost, skrb za etiko in ekologijo, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, vse bolj razširjena uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebnostni in profesionalni razvoj – zahtevajo od menedžmenta popolnoma drugačne odzive, kot so jih bili vajeni doslej. Današnji menedžerji morajo vpeljevati popolnoma nove koncepte, če želijo uspešno voditi sodobne združbe – organizacije. Gospodarska uspešnost je sicer temelj, brez katerega menedžer ne more prevzeti nobenih drugih obveznosti, vendar pa ni njegova edina obveznost. Vsak menedžer mora prevzeti polno odgovornost za svoj vpliv na zaposlene, okolje, stranke. To je njegova družbena odgovornost. Menedžer je »dolžen« ne le delničarjem, pač pa celemu spletu deležnikov, je torej zavezan, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne. Pri tem mora paziti, da so njegove odločitve etične in moralno sprejemljive za širšo družbeno okolje, skratka sloveti mora kot etičen menedžer. Biti etičen menedžer pa zahteva razvoj slovesa oziroma ugleda



menedžerja kot etičnega vodje. Sloves etičnega menedžerja zavisi od tega, kako ga drugi, celotno okolje, zaznava in sprejema kot moralno osebo in kot moralnega menedžerja.

Upravljanje je nedvomno nadrejeno managementu. Manager je lahko v dilemi, ali slediti zahtevam – interesom upravljanja, strokovno utemeljenim rešitvam ali pa svojim interesom. Zato (pa tudi zaradi drugih razlogov) ravnatelji pogosto ne delujejo v interesu lastnikov, s tem pa prihaja do problemov v odnosu upravljanja in managementa. S strani lastnikov je pogosto vidna želja po večji kontroli ravnateljev, čeprav jim znanje in sposobnosti to omejujejo. Kljub veliki pomembnosti lastnikov in upravljanja, ki deluje v njihovem interesu, pa se pojavlja resen dvom o vplivnosti njihove vloge. Drucker (2004) ugotavlja, da se upravljanje in organi upravljanja razlikujejo v vsem, razen v eni sami skupni točki: »Nikjer ne delujejo ustrezno.«

Ugotovitve, da lastniki v resnici ne vplivajo bistveno na poslovanje podjetja, kažejo, da je ali z upravljanjem ali pa s pojmovanjem in vlogo lastnine nekaj narobe. Sočasno se v akademskih, poslovnih in institucionalnih krogih čedalje bolj poudarja koncept trajnostnega razvoja, družbene odgovornosti podjetja in v okviru slednjega vprašanje odnosa podjetja do vseh deležnikov (stakeholder theory). Uveljavlja se spoznanje, da obstoj podjetja ni odvisen zgolj od lastnikov, temveč od vseh, s katerimi managerji vsakodnevno vzpostavljajo poslovna razmerja. Za dolgoročni uspeh podjetja so tako ključni tudi znanje in napor zaposlenih, zadovoljstvo kupcev, stabilen odnos do dobaviteljev in nenazadnje položaj podjetja v družbi. Managerji se znajdejo v vlogi usklajevalcev interesov različnih deležnikov, razvijajo in plemenitijo odnose z njimi. S tem gradijo model podjetja kot notranje organizacije ter si zagotavljajo pomemben vir konkurenčnih prednosti (Prašnikar in Gregorič, 2002; Lozano, 2004).

Menedžment deluje družbeno odgovorno takrat, ko podjetje, ki ga vodi, zagotavlja vsaj ničelno dodano vrednost vsem deležnikom in hkrati s časom povečuje svojo deležniško vrednost. Tako zagotavlja, da so na eni strani vsi deležniki pripravljeni dolgoročno sodelovati z njim, hkrati pa z rastjo obsega svoje deležniške vrednosti tudi povečuje obseg dodane vrednosti, ki jo podjetje lahko razporeja med svoje deležnike. Navedeno pa je menedžment sposoben doseči le, če podjetje povečuje svoje konkurenčne sposobnosti in posledično tudi svojo poslovno uspešnost. Z vse večjo ravnijo konkurenčnosti je podjetje sposobno dolgoročno uspešno poslovati in ustvarjati vse večje pozitivne ekonomske koristi, ki jih lahko tako ali drugače vrednostno prerazporeja v korist svojih deležnikov. Hkrati pa se s tem zmanjšuje tudi verjetnost, da podjetje svojim deležnikom ne bi bilo sposobno v prihodnosti zagotavljati vsaj takšnih koristi, ki bi jim prinašali vsaj ničelno dodano vrednost. Kako pa se ustvarjena deležniška vrednost podjetja deli med posamezne deležnike, je odvisno od ciljev in relativne moči posameznih deležnikov podjetja.

Glavni ukrepi za povečevanje stopnje družbene odgovornosti menedžmenta in posledično delovanja podjetij so torej ravno ukrepi za povečanje konkurenčnosti podjetij. Menedžment, ki v podjetju deluje družbeno odgovorno, na dolgi rok povečuje raven konkurenčnosti podjetja, s tem pa prispeva tudi k trajnostnemu razvoju. S tega vidika sta torej ekonomska koncepta družbeno odgovornega delovanja in trajnostnega razvoja enakovredna, saj oba temeljita na v prihodnost usmerjenem povečevanju konkurenčnih sposobnosti podjetij, s tem pa tudi gospodarstva in širšega družbenega okolja.

## 2 Vloga in pomen etike v menedžmentu

V enem temeljnih del o etiki, Nikomahovi etiki, Aristotel zapiše: » Če bi vsi tekmovali med sabo v plemenitosti, če bi se vsi prizadevali delati kar najlepša dejanja, bi bilo doseženo vse, kar je potrebno za skupno blaginjo, pa tudi vsak posameznik bi bil deležen najvišje vrednote, če je v resnici krepost najvišja vrednota.« (Aristoteles, 194). Ta zapis zveni za današnji čas idealistično in morda utopično. Prepoznamo pa lahko v njem temelje skrbi za skupno dobro in po drugi strani vzroke za gospodarske krize, ki so v veliki meri posledica interesov posameznikov za hitro doseganje individualnih koristi.

Etika, teorija morale, nauk o dobrem je filozofska disciplina, ki raziskuje moralne pojave v najširšem pomenu besede. Temeljni pojem etike je pojem dobrega; dobro je v najbolj splošnem pomenu to, kar se ocenjujočemu subjektu zdi koristno in uspešno zanj in za družbo, ki ji pripada (Tavčar, 2008). Etika je sistematičen poskus, da bi osmislili moralne izkušnje, ki jih imamo kot posamezniki in kot družba ter določili pravila, ki naj usmerjajo obnašanje ljudi, opredeljujejo vrednote, ki jim je vredno slediti in osebne poteze, ki jih je v življenju vredno razvijati (deGeorge, 1999: v Tavčar, 2008).

Kadar se organizacija neetično obnaša do zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja, je za tem skoraj vedno odločitev menedžmenta. Lastniki menedžerjem zaupajo poslovodenje podjetja, ki je sicer ekonomska institucija, vendar ima moralne temelje. Naraščajoče nezaupanje v podjetje v okolju, kar lahko pripelje celo do krize legitimnosti podjetja, ima lahko usodne posledice za uspešnost poslovanja podjetja.

V poslovni praksi je dokaj razširjeno naivno prepričanje, da je »v poslu za dosego ciljev dovoljeno vse«. To prepričanje pa je še kako zmotno in izhaja iz pomanjkljive informiranosti. O tem piše Thomas Friedman, ko pravi, da v poslu to, kako nekaj počnemo pomeni vse. (Friedman, 2008). Pomembna so torej sredstva in ne več samo cilj. Žal do tega pojmovanja ni prišlo zgolj iz etičnih razlogov, ampak predvsem iz razlogov prinašanja koristi združbam. Današnja tehnologija omogoča tako veliko transparentnost, da se zelo hitro odkrijejo vsi načini delovanja podjetja. Potrošniki oziroma kupci pa so vedno bolj občutljivi na etično delovanje. Z isto sodobno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo lahko hitro sprožijo proteste in bojkote posameznih izdelkov ali celotnih podjetij.

Poslovno življenje je sicer neprestana tekma. Za zmago v tej tekmi ima menedžer možnost preferiranja in favoriziranja. Lahko da poslu prednost pred človekom. V ospredje lahko postavi profit, denar, dobrine, osebni pohlep, lahko pa trajnostni razvoj, kvaliteto storitev in odnosov, zadovoljstvo uporabnikov, družbeno odgovornost, itd. Povsod, kjer so preference, se hkrati postavlja potreba po vrednotah, ki so lahko pomemben selektor med različnimi možnimi izbirami. To pa je še en dober razlog za aktiviranje poslovne morale in etike v obliki nenapisanih pravil, vzorcev in maksim za sistematično organiziranje, upravljanje, krmiljenje in ohranitev gospodarjenja v okviru moralno sprejetih, s kulturno tradicijo podedovanih obrazcev obnašanja in zaželenih norm ravnanja ter značajev poslovnih ljudi (Jelovac, 2000).

Najpomembnejša funkcija menedžmenta je vodenje. Vodenje je v svojem bistvu sposobnost vplivanja menedžerjev na ljudi za dosego zastavljenih ciljev. Pri tem menedžerji uporabljajo več vrst moči in sicer:

- legitimno moč, ki izhaja iz menedžerjeve formalne pozicije,
- moč nagrajevanja, ki izhaja iz menedžerjeve pristojnosti podeljevanja nagrad,

- prisilno moč, ki izhaja iz menedžerjeve pravice do kaznovanja,
- ekspertno moč, ki izhaja iz menedžerjevih posebnih znanja in
- referentsko moč, ki izhaja iz osebnih značilnosti menedžerja.

•  
Menedžment ima s posedovanjem tipov moči možnost za njeno uporabo ali zlorabo. Moč postavlja menedžmentu izjemno močan izziv. Zaradi tega menedžment potrebuje »kompas« za iskanje prave poti za uporabo moči. Ta kompas mu predstavlja njegov moralno etični čut, ki bazira na njegovih vrednotah.

Menedžment ima močan vpliv na življenje in dobrobit posameznikov in skupin, na njihovo existenco, počutje. V sedanji svetovni gospodarski krizi lahko vidimo vse razsežnosti pogubnih vplivov in poslovnih odločitev menedžmenta določenih svetovnih korporacij in bank na globalni ravni. Usoda posameznih gospodarskih družb in panog, kot tudi celotnega svetovnega gospodarstva je postala talec peščice menedžerskih mogotcev in njihovih lobijev, ki so v svojih odločitvah sledili zgolj svojim ozkim interesom pohlepa po kapitalu, brez upoštevanja potreb in pričakovanj ostalih deležnikov v procesu gospodarjenja. Tako tudi poti iz obstoječe krize ni mogoče pričakovati brez, da bi menedžment postal odgovoren družbeno-gospodarski subjekt, ki pri svojih odločitvah ne sledi zgolj svojim potrebam in ciljem oziroma lastni blaginji, ampak tudi potrebam, ciljem in blaginji skupnosti, družbi, v kateri dela in živi. In tu se spet dotaknemo morale in etike.

Posebna menedžerska paradigma se je po letu 1990 odvijala v Sloveniji. Naši menedžerji so s pomočjo tranzije postali lastniki in menedžerji hkrati, kar je skregano s strokovno logiko menedžmenta. Slovenskim menedžerjem je s spornimi menedžerskimi odkupi uspelo dodobra finančno izčrpati podjetja, zaposlene pa spremeniti v »brezumno delovno silo«, ki naj bi bila kar se da poceni. Še več. Menedžerji so z odkupi podjetij postali namesto lastniki združb, lastniki premoženja. Za razvoj menedžersko odkupljenih družb in usode zaposlenih v njih jim namreč ni kaj dosti brige, briga jim je le, koliko bodo iztržili za premoženje družb, ki so jih največkrat že »kupili« z namenom, da jih z dobičkom prodajo. Prav tranzicijski menedžerski odkupi slovenskih menedžerjev so pokazali vso bedo moralno etične drže slovenskih menedžerjev, ki so zasledovali zgolj kratkoročni lastni pohlep po kapitalu in jim za interese in blagostanje zaposlenih in družbe kot celote ni mar. Resnično uspešen je namreč le tisti menedžment, ki obvladuje potencialno nasprotje med lastnimi željami in cilji ter cilji in potrebami združbe. S tem preprečuje izbruh konflikta ciljev kot dejanskega vzroka nastanka krize v združbi. Ta pa se najbolj pogosto kaže v razhajanju med vrednotami menedžmenta in vrednotami podjetja. Tu se postavlja vprašanje katerim vrednotam dati prednost v primeru konflikta oziroma razhajanj v vrednostnih sistemov? Gre za dilemo, ki je po svoji naravi v domeni poslovne morale.

Gospodarska uspešnost je sicer temelj, brez katerega menedžment ne more prevzeti nobenih drugih obveznosti, vendar pa ni njegova edina obveznost. Svetovna gospodarska kriza, ki smo ji priča ter že nekaj časa opozarjajoča znamenja velikih klimatskih sprememb postavljajo pod izziv nekontrolirano in nenehno rast BDP. Nenazadnje se je BDP v zadnjih dvajsetih letih nenehno povečeval, pa kljub temu večina držav razvitega sveta drvi v vse večjo revščino in krizo. Postavlja se vprašanje kako in koliko je nenehna rast BDPja dejansko prispevala k blaginji celotne družbe. Vprašanje odpira pomembne moralne aspekte, ki se dotikajo samega bistva družbene vloge in odgovornosti menedžmenta v sodobnem svetu. To pa v praksi pomeni, da bi menedžment moral opustiti nemoralno strategijo maksimiranja profita za vsako ceno, saj cilj ne opravičuje sredstev. Visoki profiti, ki se največkrat koncentrirajo v rokah peščice lastnikov, ne morejo nadomestiti uničenega

okolja, množice brezposelnih, zapravljenega zaupanja potrošnikov, zaposlenih, državljanov. Tu smo spet pri poslovni etiki, ki menedžmentu pomaga najti načine in poti do trajnostnega razvoja družbe in njene blaginje.

Raven poslovne etike je pomembna sestavina kakovosti poslovanja podjetja in bistveno vpliva na kakovost poslovnih odnosov oziroma kakovost odnosov z vsemi deležniki v procesu poslovanja podjetja, zato je nujna za razvoj in dolgoročen obstoj podjetja.

Poslovna etika je pri nas pričela postopno vstopati na sceno v devetdesetih letih, najprej kot potreba posameznikov in skupin v obrambi lastne integritete in javnega dobra, v nadaljevanju pa postopoma pod vplivom medijev in civilne družbe v obliki kodeksov v določena združenja, podjetja in ustanove. Pri tem se je pogosto posnemalo uvajanje kodeksov poslovne etike in morale kot zahodni modni trend. Takšna kodifikacija poslovne etike in morale je bila povsem neprimerna, saj ni prihajala iz dejanske notranje potrebe združbe in njenih deležnikov, temveč kot institucionalna in od zunaj vsiljena forma. Pri tem je nastala kot posledica nestrokovnosti in amaterizma pri izdelavi kodeksov v večini primerov neka nenavadna oblika, ki je po naši oceni mešanica med pravili službe, bontonom, pravnimi akti, poslovniki in moralnimi maksimami ter kulturnimi manifesti (Jelovac, 2010).

V zadnjem času gospodarska in socialna kriza na eni strani in kriminalizacija procesa privatizacije po drugi strani, ponovno zbudjata upravičen interes za etiko in moralno. Priča smo legitimizaciji potrebe po poslovni etiki kot tudi prepričanju javnosti v njeno praktično koristnost. Namesto moralnega pridiganja in indoktrinacije heteronomnih posameznikov je treba vzgojiti nove generacije odgovornih in avtonomnih menedžerjev in zaposlenih, ki bodo lahko ponotranjili vrline, vrednote in maksime človeka dostojnega razmišljanja in delovanja. Cilj je izpopolnjevanje poslovne morale kot kulture humanizacije (Jelovac, 2010). Maslow (1998) je že pred mnogimi leti zapisal, da je prosvetljeni menedžment mogoč samo, če so člani organizacije na dovolj visoki stopnji razvoja, v nasprotnem primeru pa je treba najprej ustvariti okoliščine, da člani organizacije doumejo, kaj jim prosvetljeni menedžment prinaša in jim nato ponuditi možnost za nadaljnji osebni razvoj.

### **3 Menedžment in družbena odgovornost**

Carollova piramida družbene odgovornosti organizacij prikazuje štiri komponente. V spodnjem delu se piramida začne z ekonomskimi odgovornostmi, kot so dobičkonosnost, maksimiranje plač in minimizacija stroškov. Dolžnost organizacije je, da finančno uspešno posluje, tako, da svojim investitorjem in lastnikom prinaša povratne dobičke, v lokalni skupnosti omogoča zaposlitvene možnosti in s svojimi izdelki ter storitvami prispeva k razvoju gospodarstva. Poslovanje na tem nivoju največkrat vključuje odnos z delničarji, strankami in zaposlenimi, distributerji in konkurenti, deloma tudi z lokalno skupnostjo in okoljem. Naslednja stopnja so zakonske odgovornosti, ki od organizacije zahteva, da upošteva zakone in predpise. V primeru, da potrošnik ali posebne interesne skupine ugotovijo, da se organizacija s svojimi dejanji ne vede v skladu z njihovimi pričakovanji družbeno odgovorno, lahko s pritiski na pravne naslednike in institucije dosežejo, da se vpelje novo pravilo ali celo zakon, ki bo omejevalo ali celo kontroliralo vedenje organizacije. Naslednja odgovornost, ki se od organizacije pričakuje, je delovanje v skladu z etiko. Gre za dolžnost organizacije, da dela kar je dobro, pravično in pošteno, ter se izogiba škodovanju deležnikom organizacije. Principi etičnega delovanja so določeni in pričakovani s strani javnosti, javnih regulacij, interesnih skupin, potrošnikov, ostalih članov industrije in

posameznih organizacij. Zadnja komponenta so filantropične odgovornosti, po katerih se od organizacije pričakuje, da se vede kot dober državljan in izpolnjuje svoje prostovoljne, oziroma filantropične odgovornosti, s čimer prispeva k finančnim in človeškim virom in izboljšuje kakovost življenja v skupnosti (Meško, 2011).

### 3.1 Družbeno odgovoren menedžment

Največjo odgovornost za družbeno odgovorno poslovanje organizacij nosi menedžment. Menedžment je odgovoren za organizacijsko vodenje v podjetjih oziroma organizacijah, s katerim zagotavlja odgovornost in preglednost na vseh nivojih ter ustvarja organizacijsko kulturo, da se lahko temeljne vrednosti družbene odgovornosti upoštevajo pri poslovnih odločitvah. Menedžment je dolžan zagotoviti pravične, varne in zdrave delovne razmere za zaposlene in jih pritegniti v dvosmerne diskusije, da bi prepoznali svoje odgovornosti ter spoštljivo in dostojanstveno ravnati z vsakim posameznikom in se posebej potruditi za ljudi iz ranljivih skupin.

Družbeno odgovoren menedžment mora znati prepoznati in izboljšati okoljske vplive delovanja, vključno z izkoriščanjem virov in ravnanjem z odpadki, vključen mora biti v izboljševanje razmer v lokalni in širši družbeni skupnosti. Z odgovornim poslovanjem mora skrbeti za varstvo potrošnikov oziroma kupcev s tem, da jim zagotavlja zdrave, varne in kakovostne proizvode in storitve, ustrezne in pravočasne informacije in promovirati trajnostno porabo. Predvsem pa mora družbeno odgovorni menedžment uresničevati pošteno prakso delovanja na vseh področjih. Spoštovati mora pravo in pravne norme, prakticirati poštenost in odgovornost v poslovanju z drugimi deležniki, zbuditi zaupanje, krepiti lastno integriteto in skrbeti za trdna moralno etična načela delovanja in življenja na sploh. Družbena odgovornost mora postati dodana vrednost menedžerjev in menedžmenta.

### 3.2 Uveljavljanje koncepta družbene odgovornosti

Zavedanje, da je družbena odgovornost pomembna in da koristi trajnostnemu razvoju, je vedno večje. Pomanjkanje družbene odgovornosti na nivoju posameznika ali družbe vodi namreč v enostranskost, monopolizacijo in krizo. Evropska Komisija je leta 2001 v dokumentu z naslovom »Zeleni dokument za promocijo Evropskih usmeritev za družbeno odgovornost podjetij« predstavila družbeno odgovornost kot »koncept, s pomočjo katerega podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zadeve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki.

Zaradi nasprotja interesov med različnimi deležniškimi skupinami in nepopolnega delovanja trgov tržna ravnatežja ne zagotavljajo sočasne maksimizacije koristi vseh, ki kakorkoli prispevajo dolgoročnemu obstoju podjetij. Osnovno vprašanje torej je, kako uskladiti interese različnih deležnikov za dolgoročno uspešnost in trajnostni razvoj podjetij, to je kako slediti maksimizaciji dobička in sočasno zagotoviti odgovorno ravnanje podjetij do ekonomskega, družbenega in socialnega okolja. Pri tem uveljavljanje koncepta družbene odgovornosti menedžmenta v podjetjih poteka postopno, od osveščenosti o pomenu razvijanja odgovornih odnosov do deležnikov podjetja in okolja prek poročanja o teh odnosih v letnih poročilih do vključevanja razvoja odnosov do deležnikov v okvir strategij in ciljev podjetij. Popolna integracija družbene odgovornosti v poslovanje podjetij pripelje do oblikovanja sistema vrednot (value-based management) ali meril uspešnosti (rules-based management), upravljanja deležniških odnosov in do vzpostavitve ustreznih sistemov nagrajevanja v odvisnosti od uspešnosti doseganja teh »razširjenih« ciljev podjetja.

Pri uveljavljanju družbeno odgovornega ravnanja se menedžment srečuje s številnimi dvomi in vprašanji: Kateremu od različnih deležniških interesov pripisati večji pomen? Kako zadovoljiti interese določene skupine deležnikov (na primer delničarjev) brez sočasnega zmanjšanja koristi drugih deležnikov? Kako in katere interese vključiti v funkcijo ciljev podjetja? Kolikšni bodo stroški finančne uspešnosti (koristi lastnikov) zaradi povečanja družbeno odgovornega ravnanja podjetja? Ali naj podjetja sledijo izključno cilju maksimizacije dobička ob sočasnem izpolnjevanju predpisov, ki določajo minimalne pravice preostalih deležnikov? Naj podjetja ambicioznejše uveljavljajo družbeno odgovorno ravnanje v strategiji in vrednotah podjetja? Dejstvo je, da je zaradi političnih, informacijskih in etičnih ovir v praksi pogosto težko oblikovati enoten kazalec koristnosti različnih deležnikov; popolna integracija družbeno odgovornega ravnanja v sistem ciljev in vrednot podjetja je tako najverjetneje nedosegljiva.

Menedžment torej pri uveljavljanju družbeno odgovornega ravnanja na eni strani tehta med interesi različnih deležnikov v podjetju, na drugi strani pa se odloča med sedanjimi in bodočimi koristmi (oz. stroški) svojih poslovnih odločitev. Pogosto namreč vsaka dejavnost v smeri družbeno odgovornega ravnanja kratkoročno prinese dodatne stroške, medtem ko so lahko koristi veliko bolj negotove ter merljive zgolj na dolgi rok. Kako na primer izmeriti pozitivne učinke ugleda podjetja in posledično zadovoljstvo zaposlenih in jih vključiti v izračun finančne uspešnosti podjetja? Kako zagotoviti ustrezen odraz dolgoročnih učinkov družbeno odgovornega ravnanja podjetij v finančni uspešnosti ter posledično večji vrednosti podjetja tudi za njegove lastnike?

Uvajanje družbene odgovornosti v poslovanje podjetja se odraža že v sami organizacijski strukturi podjetja. Tako podjetja npr. ustanavljajo posebne odbore oziroma oddelke za okolje, deležniki podjetja sodelujejo v okviru širše okoljevarstvene mreže, ki jo sestavljajo koordinatorji in člani delovnih skupin za okolje v podjetju in zunaj njega, posebne oddelke za odnose z deležniki, ki delujejo pod neposrednim vodstvom najvišjega menedžmenta. S tem odgovornost do deležnikov postaja ena izmed osnovnih odgovornosti vodstva podjetja. Oddelek za odnose z deležniki v podjetju vodi in nadzira strategijo izvajanja družbene odgovornosti podjetja, ter pomaga pri vpeljevanju družbene odgovornosti v različnih enotah podjetja. Oddelek nadzoruje različna področja družbene odgovornosti in zaznava trende, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetja; pomaga razrešiti dileme med deležniki in iskati skupne osnove za trajnejše rešitve; gradi odnose s ključnimi deležniki v podjetju oziroma različnih enotah podjetja, skrbi za obveščanje širše javnosti o uspešnosti poslovanja podjetja, njegovem položaju, namenih in ciljih; razlaga in vpeljuje pristop družbene odgovornosti v vse poslovne procese z namenom oblikovanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetja.

Sistem skupnih vrednot, strategije podjetja in uveljavljanja družbene odgovornosti mora menedžment širiti tudi na odvisne družbe. Še več, svojo kulturo poslovanja, spodbujanje odgovornosti do okolja ter širše družbe družbeno odgovorni menedžment preko podjetja prenaša tudi na verigo svojih dobaviteljev in kupcev. Na osnovi anket tako tudi ocenjujejo njihovo izpolnjevanje družbene odgovornosti do okolja in družbe.

Pomen družbene odgovornosti se odraža tudi v samem načinu ravnanja: menedžment posluje na osnovi vrednot (ang. doing business as a value-based management). Od centraliziranega odločanja raven odločanja prehaja na lokalni menedžment, ki deluje v skladu s splošno uveljavljenimi vrednotami podjetja. Z izpolnjevanjem slednjih nižji menedžment izpolnjuje tudi strategijo in vizijo podjetja. Izvajanje strategije in delovanje v

skladu z vrednotami v podjetju morajo biti zagotovljena tudi s sistemom merjenja rezultatov podjetja. Zaznavanje dolgoročnejših učinkov družbeno odgovornega poslovanja menedžmenta oziroma podjetij na finančno poslovanje podjetij je še relativno v povojih. Poslovne koristi družbeno odgovornega poslovanja se lahko merijo kot potencialni finančni vplivi, čeprav je merjenje takšnih vplivov še razmeroma nerazvito.

#### 4 Zaključek

Današnji menedžerji morajo vpeljevati popolnoma nove koncepte, če želijo uspešno voditi sodobne združbe – organizacije. Gospodarska uspešnost je sicer temelj, brez katerega menedžer ne more prevzeti nobenih drugih obveznosti, vendar pa ni njegova edina obveznost. Vsak menedžer mora prevzeti polno odgovornost za svoj vpliv na zaposlene, okolje, stranke. To je njegova družbena odgovornost. Menedžer je »dolžen« ne le delničarjem, pač pa celemu spletu deležnikov, je torej zavezan, da odgovorno ravna do širšega okolja, do pravzaprav vsega, česar se dotakne. Pri tem mora paziti, da so njegove odločitve etične in moralno sprejemljive za širšo družbeno okolje, skratka sloveti mora kot etičen menedžer.

Kadar se organizacija neetično obnaša do zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja, je za tem skoraj vedno odločitev menedžmenta. Lastniki menedžerjem zaupajo poslovodenje podjetja, ki je sicer ekonomska institucija, vendar ima moralne temelje. Naraščajoče nezaupanje v podjetje v okolju, kar lahko pripelje celo do krize legitimnosti podjetja, ima lahko usodne posledice za uspešnost poslovanja podjetja. Menedžment ima s posedovanjem tipov moči možnost za njeno uporabo ali zlorabo. Moč postavlja menedžmentu izjemno močan izziv. Zaradi tega menedžment potrebuje »kompas« za iskanje prave poti za uporabo moči. Ta kompas mu predstavlja njegov moralno etični čut, ki bazira na njegovih vrednotah. Tranzicijski menedžerski odkupi slovenskih menedžerjev so pokazali vso bedo moralno etične drže slovenskih menedžerjev, ki so zasledovali zgolj kratkoročni lastni pohlep po kapitalu in jim za interese in blagostanje zaposlenih in družbe kot celote ni mar. Resnično uspešen je namreč le tisti menedžment, ki obvladuje potencialno nasprotje med lastnimi željami in cilji ter cilji in potrebami združbe. S tem preprečuje izbruh konflikta ciljev kot dejanskega vzroka nastanka krize v združbi. Ta pa se najbolj pogosto kaže v razhajanju med vrednotami menedžmenta in vrednotami podjetja. Tu se postavlja vprašanje katerim vrednotam dati prednost v primeru konflikta oziroma razhajanj v vrednostnih sistemov? Gre za dilemo, ki je po svoji naravi v domeni poslovne morale.

Največjo odgovornost za družbeno odgovorno poslovanje organizacij nosi menedžment. Menedžment je odgovoren za organizacijsko vodenje v podjetjih oziroma organizacijah, s katerim zagotavlja odgovornost in preglednost na vseh nivojih ter ustvarja organizacijsko kulturo, da se lahko temeljne vrednosti družbene odgovornosti upoštevajo pri poslovnih odločitvah. Menedžment je dolžan zagotoviti pravične, varne in zdrave delovne razmere za zaposlene in jih pritegniti v dvosmerne diskusije, da bi prepoznali svoje odgovornosti ter spoštljivo in dostojanstveno ravnati z vsakim posameznikom in se posebej potruditi za ljudi iz ranljivih skupin. Družbena odgovornost mora postati dodana vrednost menedžerjev in menedžmenta.

Menedžment pri uveljavljanju družbeno odgovornega ravnanja na eni strani tehta med interesi različnih deležnikov v podjetju, na drugi strani pa se odloča med sedanjimi in bodočimi koristmi (oz. stroški) svojih poslovnih odločitev. Pogosto namreč vsaka dejavnost v smeri družbeno odgovornega ravnanja kratkoročno prinese dodatne stroške, medtem ko so

lahko koristi veliko bolj negotove ter merljive zgolj na dolgi rok. Pomen družbene odgovornosti se odraža tudi v samem načinu ravnanja: menedžment posluje na osnovi vrednot (ang. doing business as a value-based management).

## LITERATURA

1. Drucker, P. (2004). O managementu. Ljubljana: GV Založba.
2. Friedman, M. (2008). Milton Friedman on Economics; selected papers. Chicago: The University of Chicago Press, Ltd.
3. Jelovac, D. (2000). Podjetniška kultura in etika. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
4. Jelovac, D. (2010). Poslovna etika kot nujni pogoj odličnosti. V: Bukovec, B. (ur.). Etičnost razmišljanja in delovanja pri uveljavljanju strategije univerzalne odličnosti in mojstrstva. Otočec: FOŠ, str. 86-90.
5. Lozano, J. M. (2004). Towards the relational corporation: from managing stakeholder relationship to building stakeholder relationships. Corporate governance. The International Journal of Business in Society, 5, št. 2.
6. Meško, M. (2011). Družbena odgovornost organizacije. Visokošolski učbenik z recenzijo. Ljubljana: Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
7. Prašnikar, J. and Gregorič, A. (2002). The influence of workers participation on the power of management in transitional countries: The Case of Slovenia. Annals of Public and Cooperative Economics, 73, št. 2, str. 269-297.
8. Tavčar, M. (2008). Kulture, etika in olika managementa. Kranj: Moderna organizacija.



## Continuous learning and development

UDC 658+374.7

KEY WORDS: learning, development, organisations, environment, training

ABSTRACT - The continuous learning and development of individuals are crucial and of strategic importance to organisations and thus the overall economy. Every individual have a need to learn and develop, whereas high skill levels are imperative of contemporary organisations. According to that, organisations invest in their employees in terms of learning and development. A modern world is a world of information, knowledge and learning societies. Increased knowledge and improved skills improve the intellectual capacity of individuals to adapt to the environment and change it. On the other hand, global competition as well as fast and continuous change will force individuals to learn and develop in order to increase their employability in a completely uncertain world. The outcomes of a person's learning and development process will change their way of thinking, the way they see themselves, their self-concept and self-esteem and their ability to respond to and make their way in a particular environment. Therefore, learning and development are significant experiences for individuals and organisations.

UDK 658+374.7

KLJUČNE REČI: učenje, razvoj, organizacije, okruženje, trening

POVZETEK - Kontinuirano učenje i razvoj pojedinaca ima strateški značaj za sve organizacije, pa samim tim i celokupnu ekonomiju. Svi pojedinci imaju potrebu da uče i da se razvijaju a sticanje višeg nivoa znanja postalo je imperativ savremenih organizacija. Shodno tome, organizacije sve više investiraju u znanje svojih zaposlenih. Moderni svet je svet informacija, znanja i kreiranja organizacija koje uče. Takođe, viši nivo znanja omogućuje pojedincu da uveća svoje intelektualne kapacitete, pa da se samim tim bolje prilagodi okruženju u kome funkcioniše. Sa druge strane, globalna konkurencija, brze i stalne promene, nameću potrebu za stalnim usavršavanjem kako bi pojedinac obezbedio mogućnost boljeg zaposlenja u gotovo nepredvidivom okruženju. Ishodi procesa učenja rezultiraće promenom načina razmišljanja, promenom načina na koji individua vidi sebe (i svet oko sebe), promenom koncepta ličnosti, kao i načinom na koji će odgovoriti na promene u određenom okruženju. Dakle, učenje i razvoj su značajno iskustvo kako za pojedinca tako i za organizaciju.

### 1 Introduction

The end of the 20th century was marked by dramatic changes for both organizations and employees. The development of new communication and information channels has affected the way of getting and maintaining competitive advantage in the global arena. According to many authors, new “network societies” have been formed where many traditional organizational practices will change (Castells, 1996). Moreover, the relationship between employees and management will assume a new form; employees will more often and more freely change jobs which will rather have the form of a project than classical long-term working relations in an organization. Today's changing environment defines new business rules which should be followed by every employee in an organization. (Ratković, 2009) Careers of many employees will be marked by frequent changes in job positions, the lack of rigid work hours, increasing workloads which have to be done at home. All the mentioned attributes describe the career as “limitless” and show that it is overcoming traditional relationships with an organization which previously it had. In most aspects, today's business environment is radically different from the one in recent past. (Milenović, Ratković, 2012.) Therefore, in the 21st century, managing human resources becomes more important than before. New ways of working, the relationship between management and employees, skill and knowledge development becomes essential for achieving higher levels of organization effectiveness. It can be said with certainty that the future depends on the development of high levels of skills and knowledge of employees. Well informed and trained employees will be capable to respond much better and faster to organization requirements related to achieving goals. Also, they will accept all forms of change more readily.

In modern global environment, organizations are fighting for their survival by promoting the differentiation of human capital. The modern age is an age in which the level of knowledge and skills of employees add value to the individual and to the organization where they work, as well as to the whole society. Moreover, the development of the Internet has provided much faster and cheaper sending and receiving messages, which further has resulted in faster identification and realization of requirements for learning, development and training of employees, even at global level. Anyone from any part of the world who has access to the Internet can enter into online interactive relationship with another person or organization. (Milenović, Ratković, 2009.)

In order to be successful in highly dynamic environment, organizations should overcome the changes they inevitably face by their capacity for learning (Revans, 1974). Therefore, human resource development (HRD) is becoming one of the key activities in every organization. The attribute competitive is inextricably linked to the following characteristics: organizational flexibility, innovation and complete orientation towards customers. Having moved from “market of production” (excess demand), across “market of selling” (excess supply) to “market of competitiveness” (excess supply of high-quality products and competitive prices), a brand new approach to quality has appeared (Janjušić, 2011). It is very difficult to relate general concepts and ideas of quality without taking in account specific features of the environment in which organizations exist, especially the market and the way of management and work. (Janjušić, 2011).

## **2 The Significance of Learning and Development in the Global Environment**

From their birth, people learn and develop. Learning is a natural process, which does not refer only to cognitive activities; it affects the individual as a whole. Learning and development provide skillful and quick adaptation to changes in the environment. Even more – learning and development enable the individual to “manipulate” the environment. People learn throughout their lives – consciously or subconsciously, formally or informally, with or without measuring achieved results. In fact, learning process has no boundaries. Senge states that alongside having great capacities for learning, according to their nature, people like to learn (Senge, 1990).

Learning as a continuous process assumes constant adaptation. In addition to acquiring the aforementioned capacities for adapting to the environment and perhaps changing it, the individual's level of self-confidence changes, which further affects social status they will achieve. In fact, by generating potentials, learning changes people and reinforces their further development (Beardwell, Holden, Claydon, 2004).

The outcomes of the process of learning and development are the change in how the individual thinks and feels, how they interpret the world around them, the increase in self-confidence and the ability to respond to different situational requirements. Learning and development are very important experience for both the individual and the organization where they work. They promote positive changes, which the individual usually does not even notice.

Learning is effective if it provides the individual with the ability to easily participate in concrete new experiences, to watch and analyze them from different angles, to use different

concepts and theories in order to consolidate their observations, and finally, to use all insights for making decisions and solving problems as successfully as possible.

Furthermore, it is very important to properly understand the concepts of learning and development, because that is the only way to understand their relationship. Learning is both cognitive and physical process. It involves emotions, the nervous system as well as numerous body muscles (Binsted, 1980). Learning leads to change, positive or negative, and it certainly changes the individual qualitatively and leads to transformation. Development is a process during which the individual becomes much more complex, more elaborative and different due to learning and maturation. In that way, the achieved level of complexity creates the potential for further learning.

## 2.1 Development Models

People develop throughout their lives, achieving higher levels of complexity. Sometimes, during the process, they completely transform. There are various models of individual life development. However, in the literature, the most prominent ones are models by Erikson and Levinson (Beardwell, Holden, Claydon, 2004).

Erikson's model (Erikson, 1950) considers development in terms of ego development and as a result of maturity, experience and socialization. Development is marked by crisis periods, whose successful solving results in individual's higher level of personality and elaboration. Due to that, they are able to more easily adjust to changes of both intern and extern nature. Successful solving of crisis periods leads to the easier transition to the next development stage.

Levinson (Levinson et al., 1978) based his model on the study of middle-aged men's experience. He found out that in life, there are periods of stability and instability. In the period of stability (lasting from six to eight years) the individual builds and enriches the structure of life – job, personal relations, some kind of social contributions, etc. However, the stable phase is limited, and afterwards, it is followed by a transitional period (lasting from four to five years) in which the individual explores new possibilities and changes established structures. This can be very painful experience; nevertheless, it is necessary for the transition into a new development stage, i.e. a new stable period. For instance, the periods are chronologically presented in the following way – a man at the age between 22 and 28 is in a stable period which is marked by entering into the adult world. Another stable period is at the age between 33 and 40, which is characterized by family settling in addition to the efforts for career advancement. Learning definitely contributes to development.

## 3 The Phases and Outcomes of Learning and Development Process

As it has been mentioned before, modern organizations expect high levels of knowledge and skills from their employees. There are various models that present the phases of acquiring them, but this paper will take into account Dreyfus's model (Dreyfus, Athanasion, 1986).

According to the author, knowledge and skills are acquired through five stages, i.e. levels: 1. the first level – “Novices” who still do not have an idea how to complete the whole task; 2. the second level – “Advanced Beginners” who start to identify elements of their tasks due to acquired practical experience; 3. the third level – “Competent Employees” who are able to predict the outcomes of a task, to decide which part should be completed first and they are able to properly experiment not adhering blindly to what they have already learned; 4. the

fourth level – “Proficient Employees” who can perform without much effort; 5. “Experts” who already have enough experience and are able to see the whole scenario of a task even in new situations and/or under unpredictable circumstances.

Learning is effective if it provides the individual with the ability to easily participate in concrete new experiences, to watch and analyze them from different angles, to use different concepts and theories in order to consolidate their observations, and finally, to use all insights for making decisions and solving problems as successfully as possible.

Managers who are responsible for human resource development firstly must be familiar with the nature of learning and development process, since that is the only way to understand how they can transform the individual.

The most important outcomes (results) of learning process are the following (Beardwell, Holden, Claydon, 2004):

- *Skills.* Learning and development process leads to the development of perceptual-motor skills which enable better respond to stimuli from the external environment. Skill development is very important for every hierarchical level in an organization and it helps all employees, from senior managers to cleaning staff, to better use complex and expensive technology. There are numerous skills which are necessary so that an organization would run like an oiled machine, including but not limited to cognitive, social, interpersonal and linguistic skills.
- *Competitiveness.* Competitiveness assumes the ability to use adequate knowledge and skills according to the needs of the organization. Therefore, the concept of competitiveness integrates knowledge and skills directed at achieving better organizational performances. “Know-how” and tactical knowledge are a very important part of competitiveness – “to know how something is done” is much different from “to know how something should be done”. According to Gardner (1985), “know how” is tactical knowledge about how a particular activity should be carried out. Employees who have undergone learning and development process will be able to carry out given instructions in the best possible way since they do not have problems with understanding the nature of the task they should complete. In comparison to formal knowledge, tactical knowledge always stays at an explicit level; still, that does not make it less significant. It is mostly acquired through practical experience and people are often unaware of how they actually achieved such good results (Beardwell, Holden, Claydon, 2004).
- *Greater chances for employment.* One of the outcomes of learning and development process is a greater chance for employment, especially taking into account the proliferation of so-called flexible contracts between employees and employers, job uncertainty (which became a global trend back in 1990s), as well as an increasing level of unemployment in a number of developed and undeveloped countries.

#### **4 The Organization as the Environment for Learning and Development**

As it has been already mentioned, learning is infinite process. In that way, people carry their already acquired knowledge into an organization which is necessary for its further existence, flexibility and adaptability. Learning and development continue to occur in the organization, and therefore a very important part of human resource management is the question how this process can be raised to a high level and used to generate maximum benefit.

Organizations should definitely represent a foothold for learning and development and they should both formally and informally support their employees in the process. Organizations should enable employees to (Beardwell, Holden, Claydon, 2004):

1. Learn how to complete their tasks as best they can – employees will learn on mistakes or wins in cooperation with co-workers and supervisors, modelling themselves according to job requirements;
2. Develop analytic skills when it comes to needs for further learning; Take initiatives for acquiring further knowledge (in the form of educational and other courses). Generally, in order for the organization to be the environment where effective learning is possible, it is necessary to always have in mind to give all employees the same opportunities. No one should feel that they have devoted effort in vain.

Moreover, the level of centralization (bureaucratization) of the organization structure will influence employees' opportunities for learning. People should be allowed to grow through their work, to feel the freedom of action. Organizations in the phase of growth or change represent much better environment for learning and development than organizations which are static or at the end of the lifecycle.

Furthermore, in order to develop skills to the utmost level, employees should have opportunity to make mistakes and take risks. On the other hand, this kind of behaviour should be accepted and supported by management. Effective learning and development require a management style which is not rigid or strict. In learning organizations, a good manager could not be an autocrat. They should be a democrat, who will by their example encourage employees to learn as much as possible even if that means making mistakes (Krasulja, 2010).

## **5 Methods of Learning and Development**

Methods of learning and development can be divided into methods occurring outside workplace and methods which are implemented in the organization (Torrington, Hall, Taylor, 2005).

### **5.1 Methods of Learning and Development Outside the Organization**

The majority of educational courses attended during the career are related to receiving a master's degree in management and business. This type of courses greatly contributes to the success of both the individual and the organization as an employer.

Moreover, consultative courses, which are usually short (from a few days to a few weeks), are also frequent. They are held by consultants and/or experts from different fields. The advantage of this type of a course is that people from different professions meet at one place. On the other hand, due to the circumstances, topical subjects cannot be explored in depth. This type of a course is usually very expensive.

The most appreciated courses are those that focus on specific skills which employees should master (e.g. introducing and developing a new point of law, etc). They are very short and efficient.

Also, there are courses held in the open air (also known as Outward Bound, named after the organization which was a pioneer in this field). Their aim is to develop skills for team work

and to raise the level of self-confidence through different forms of experience, including physical challenges. The special advantage of this course type is in the fact that it takes place in the environment which is different from the everyday setting and thus it better encourages the development of new ideas. A very popular outdoor course is drama. In this course type, participants play different roles which they would otherwise have in the organization. In this case, computer simulation is often used. One of the major drawbacks of outdoor courses is the dilemma whether the acquired knowledge will be taken to the workplace.

## 5.2 Methods of Learning and Development in the Organization

*A manager as a trainer/teacher.* The role of a trainer has an increasing significance and it is based on the close relationship between a manager-trainer and employees. It is usually assigned to managers who are very experienced in solving tasks and organizational problems. A manager who trains employees provides them with the opportunity to learn from experience - during the training they ask questions, listen actively, discuss, try to understand the problem, get advice and give feedback on what they have learned (Torrington, Hall, Taylor, 2005). There are different types of trainings – trainings related to a career, performance, skills, business and life (increasingly popular “life coach”).

*Mentoring.* A mentor-employee relationship offers much more than a trainer-employee relationship. There are two functions of mentoring: the first one refers to a career function, i.e. encouraging its development, while the other is a psychological function and refers to building the individual’s sense of competence, identity, and the ability to perform the job role effectively. Mentors should advise employees and serve as an example. They have great satisfaction from being known, admired and respected by co-workers and employees because of their knowledge and achievements. On the other hand, employees having a mentor feel safe and protected. Of course, there are negative sides of the mentor-employee relationship; for example, acquiring bad habits from the mentor, feeling lost when the mentor leaves, etc.

*Relationships among co-workers.* Relationships among employees characterized by support are shown to be extremely good for career development. Definitely, a lot of things depend on the nature of relationships among employees, which can be classified into three categories. The categorization was carried out according to the primary functions that the relationship has. Therefore, there are: the relationship based on information sharing; the collegial relationship based on the common career path, business feedback and cooperation, as well as on general friendship at workplace; the specific relationship whose primary function is providing emotional support, personal respect, friendship, the sense of acceptance.

*Learning through action (action learning).* The concept of action learning is based on the project done by Reg Revans (1974), who argued that managers do not need special education in order to solve a problem when it emerges, but practical knowledge. His method was based on moving managers through different organizations, so that they could acquire specific knowledge in each of them, and afterwards apply it in other organizations when needed. Manager exchange ensured freshness of new approaches to problem solving. Managers were dealing with a problem for a month, while attending a number of sessions and discussions during which they looked at the problem from different perspectives.

Action learning programs were introduced to university and masters programs, thus students may choose what they need and want to know, instead of someone else doing it for them.

*E-learning.* E-learning could be defined as learning enabled by electronic technology (Sloman, Rolph, 2003). Although it requires high investments in terms of hardware and software, it is characterized by long-term cost effectiveness. E-learning provides participants with a high level of flexibility and speed of training. Learning methods of e-learning may have different forms; the use of CDs, the company's Intranet and Internet (Sloman, Rolph, 2003). More sophisticated approaches include e-learning where all participants log in at the same time with the tutor, and that kind of learning is named synchronous learning. Participants can read the materials at their own pace and comment on them with the tutor or other participants in chat rooms. A video conference is also used so that participants could talk and exchange ideas in real time.

## **6 Trainings of Employees**

The issue raised by both practitioners and theorists is what the essential difference between training and development is. Therefore, the following distinction should be made – training usually includes a certain kind of preparation for a job (or acquiring desired skills), and in that sense it is directed towards the task rather than the personality; on the other hand, development is a broader and more long-term concept than training, and it is more oriented towards the career and employee's personality than towards the task which should be completed (Cole, 2004).

Training theories are based on learning theories, since the effectiveness of training is measured by the following parameters – whether employees have learned what they needed and wanted to learn, as well as whether they have accepted trained behaviour (Boxall, 2007).

Training activities firstly depend on the organization's policy and strategy. For example, many organizations from commercial sector avoid organizing trainings, thus tend to employ people who already have necessary experience, education and have undergone adequate training. These organizations are ready to offer high salaries to people they are employing (as compensation for not sending them on trainings) (Cole, Purcell, Wright, 2004).

On the other hand, the majority of organizations have stimulating policies which refer to trainings of employees. The term often used for well-organized trainings is "systematic training". It represents a series of activities initiated by the organization's policy and strategy. The aforementioned activities could be presented chronologically in the following way (Cole, 2004): 1. Establishing the policy which encourages training; 2. Creating organization which "trains"; 3. Identifying needs for training; 4. Creating training plans; 5. Training implementation; 6. Training evaluation.

Of course, the benefits of training are multiple: improvement of existing skills of employees, the increase of knowledge and experience, improvement of job performance and the increase of productivity in general, improvement of providing service to customers, increased motivation of employees, personal development and greater potential for growth of every employee.

Regarding the evaluation of training success, according to Kilpatrick (1967), there are four levels that should be considered. Firstly, participants' response should be evaluated

considering their attitudes about the good and bad sides of training. The next is the evaluation of what was learned, that is, an assessment of knowledge and skills acquired by participants during the program. The next stage of evaluation is the level of behaviour change, referring to the real estimation of how much trained behaviour will be transferred to the workplace. Finally, the last phase is result evaluation for the whole organization where the effect of training is being measured with respect to savings achieved, return on investments, improvements in work inputs, etc.

## **7 Conclusion**

According to the paper, it could be concluded that creating learning organizations is a must in the modern age. They are not any more just a theoretical presumption or idea, they are a need. In practice it has been proved many times that the high level of knowledge of employees is in direct correlation with organizational performance. Senge (1990) describes learning organizations as ones where people constantly expand their capacities, where new, more liberal ways of thinking are promoted. There, employees continuously learn how to learn as much as possible together, in a team. Moreover, modern learning organizations will have to learn how to “unlearn” – creating the future assumes leaving things in the past, where they belong to (Hamel, Prahalad, 1994).

Furthermore, what has to be considered is the rapid development of technology which sets new standards for the organization and employees. Apart from the aforementioned learning and development methods in and outside the organization, there will be increasingly intensive learning through different online activities. It is inevitable to mention a growing number of social networks which do not only exceed organizational boundaries, but also expand at the global level. Therefore, the distinction between learning and development at home and at work will gradually disappear; people will learn at different times, different places, when needed.

While some practitioners and theorists believe that new technologies only change the way of delivering contents that should be learned or completed (Fairhurst, 2008), reality suggests a different situation – e.g. via social networks, employees can get in contact with different experts (including asking questions, starting discussions, etc.), which they could not contact within the organization for different reasons. Further, the use of Wikipedia has become extremely frequent - it was confirmed that a great number of people would first look up a new term in this online library (Fairhurst, 2008). In this context, it should not be forgotten that enormous potential lies in the possibility of online opinion exchange with people from different cultures and religions. Experts who deal with learning and development should be familiar with all aspects of constant “networking” which can bring a lot of benefits to organizations. Nowadays, employees can learn and exchange opinions with online counterparts from home, hotel, or airplane.

Thus, in future, people will more often learn informally through different aspects of socialization, usually even subconsciously. Organizations which wish to survive and support their employees in this process will have to learn a lot and should not see investments in learning, development and training only as unavoidable costs. On the contrary, one of the most important issues for management will be how to help employees to “learn to study” and to create an atmosphere where employees will feel that learning is never in vain.



## REFERENCES

1. Beardwell, I., Holden, L., in Claydon, T. (2004). Human resource management, a contemporary approach. Harlow, England: Pearson Education.
2. Binsted, D. S. (1980). Design for learning in management training and development: a view. *Journal of European Industrial Training*, 4, št. 8.
3. Boxall, P., Purcell, J. in Wright, P. (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: University Press, UK.
4. Castells, M. (1996) *The information age: economy, society and culture: the rise of the network society*. Oxford: Blackwell.
5. Cole, G. A. (2004). *Management theory and practice*. Hampshire (UK): Cengage Learning.
6. Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E. in Athanasion, T. (1986). *Mind over machine: the power of human intuition and expertise in the era of the computer*. New York: Free Press.
7. Erikson, E. (1950). *Childhood and society*. New York: W. W. Norton.
8. Fairhurst, P. (2008). Learning and development 2020 – exploring the future of workplace learning: Phase I report – trends, scenarios and emerging conclusions, *Training Journal*. [http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=tj2020\\_1](http://www.employment-studies.co.uk/pubs/report.php?id=tj2020_1).
9. Gardner, H. (1985). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. London: Paladin.
10. Janjusić, D. (2011). *Menadžment kvaliteta*. Sremski Karlovci: Cekom books.
11. Kilpatrick, D. (1967). Techniques for evaluating training programmes. *Journal of the American Society of Training Directors*, št. 13.
12. Krasulja, N. (2010). *Vrednovanje i ispoljavanje korporativne kulture u međunarodnom menadžmentu*. Doktorska teza. Beograd: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu.
13. Levinson, D. J. et al. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Alfred A. Knopf.
14. Milenović, B. in Ratković, M. (2009). Strategije marketinga, kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu. Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet BK.
15. Milenović, B. in Ratković, M. (2012). *Marketing*. Sremski Karlovci: Cekom books.
16. Ratković, M. (2009). Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca. *Marketing*, 40, št. 4, str. 269-275.
17. Revans, R. W. (1974). *Management development and training handbook*. Maidenhead: McGraw-Hill.
18. Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London: Century.
19. Sloman, M. in Rolph, J. (2003). *E-learning: the learning curve – the change agenda*. London: CIPD.
20. Torrington, D., Hall, L. in Taylor, S. (2005). *Human resource management*. Harlow, England: Pearson Education.

## Ljudski kapital, strategija krosvergencije i socio-ekonomsko okruženje EU

UDK 658.3+37.091.4-043.86

KLJUČNE RIJEČI: ljudski kapital, strategija krosvergencije, EU

POVZETEK - Ljudski kapital kao paradigma globalnih procesa u EU i njenom socio-ekonomskom okruženju, čini okosnicu krupnih društveno-političkih i ekonomskih promjena. Stoga motivacija ka promjenama predstavlja važnu strategiju uključivanja u socio-ekonomski prostor EU. »Gordijev čvor tranzicije« predstavljaju promjene u motivaciji ljudskog kapitala i uspješan put ka uključivanju u EU. Promjene su naročito vidljive u strategiji obrazovanog sistema i rezultat su procesa tranzicije, krupnih društveno-političkih promjena u zemljama postsocijalističkog uređenja, te snažnog uticaja međunarodne zajednice. Najprihvatljiviji model promjena obrazovnog sistema je model krosvergencije. U tom kontekstu dobijeni rezultati istraživanja percepcije radne efikasnosti nastavnika u obrazovnom sistemu, realizovanog na uzorku 1150 učenika u BiH, (motivacija, samoeфикаsnost, opšta i emocionalna inteligencije), pokazuju važnost ljudskog kapitala i potrebu promjene u strategiji obrazovanja.

UDC 658.3+37.091.4-043.86

KEY WORDS: human capital, strategy of crossvergence, EU

ABSTRACT - Human capital as a paradigm of global processes in the EU and its socio-economic environment is the backbone of major socio-political and economic changes. Therefore, the motivation for change is an important strategy for inclusion in the socio-economic area of the EU. Changes in the motivation of human capital and a successful path towards joining the EU present the "Gordian knot of transition". These changes are especially visible in the strategy of the educational system and are the result of the transition process, the major socio-political changes in the countries of post-socialist systems and the strong influences of the international community. The most acceptable model of change of the educational system is a crossvergence model. In this context, the research results of the perception of work efficiency of teachers in the educational system, which included a sample of 1150 students in Bosnia and Herzegovina (motivation, self-efficacy and general emotional intelligence), demonstrate the importance of human capital and the need to change the education strategy.

Devedestih godina dvadesetog vijeka, dešavaju se promjene, koje su otvorile širok prostor Novom svjetskom poretku, a promovišu novu ideološku, političku i privrednu dimenziju. Možemo reći da je Novi svjetski poredak, danas, svojevrsan nekolonijalni poredak sa neprimjerenom eksploatacijom siromašnih, nerazvijenih zemalja, naroda i pojedinaca. Analitičari ukazuju da se Evropa i svijet danas nalaze u najtežoj ekonomskoj krizi od 1930. godine. Odgovori na ispoljavanje krize u svim segmentima društva su različiti (neki od njih i destruktivni). Jedan od pokušaja izlaska iz sveukupne krize, a karakterišu i globalne promjene unutar EU, su regionalne integracije. Globalizacija je ubrzani proces ekonomskog razvoja, karakterističan po uvezanosti nacionalnih ekonomija, prekograničnih tokova trgovine, kretanja roba, kretanja ljudi, kapitala, znanja, usluga i tehnoloških informacija. Za globalne procese i promjene je karakteristično da su prije svega ekonomski fenomeni, ali su po posljedicama koje izazivaju društveni fenomeni. Evidentno je da globalne promjene izazivaju promjene na ekonomskom planu nacionalnih država, jer slobodno tržište roba i kapital mijenjaju tokove, uništavaju tradiciju, uspostavljaju nova pravila, nove institucije i radikalno mijenjaju život. Takav razvoj još više je osnažio procese polarizacije na siromašne i mali broj bogatih. Istovremeno, sa globalnim promjenama koje su evidentne i unutar EU i u samom njenom socio-ekonomskom okruženju, uz Novi svjetski poredak susrećemo se sa »velikim neznanjem« o ekološkim rizicima, poput deregulacije životne sredine. Uništavanje ekološki održivih seoskih, plemenskih, i zanatskih zajednica širom Trećeg svijeta, je za dvije trećine čovječanstva prirodni kapital i izvor održivog opstanka (Pavićević, 2012). Uništavanjem i preuzimanjem njihovih ekosistema, sa ciljem iskorištavanja prirodnih izvora i skladištenjem otpada, stvara se nesagledivo veliki teret za siromašne. Ekonomska snaga je

jedina determinanta moći i kontrole, ukazuje kako njihova prirodna bogatsva prelaze u ruke bogatih, a zagađenje teče u suprotnom smjeru, odnosno dovodi do destrukcije životne sredine (environmentalni teret globalne ekonomije, mitovi o globalizaciji i globalnim promjenama). Efekti globalnih promjena unutar EU su transformacije na tehnološkom, ekonomskom, demografskom, socijalnom i političkom polju, a pažnju privlače promjene unutar autonomnog dinamičkog ljudskog kapitala, koji zahtijeva kontinuirano proaktivno i adaptivno učenje.

Ljudski kapital predstavlja paradigmu krupnih društveno-političkih i ekonomskih promjena, u kontekstu globalnih promjena u EU. Shvaćen kao diskurs autonomnog dinamičkog ljudskog kapitala, predstavlja okosnicu sveukupnih promjena, koje se ispoljavaju u snažnoj motivaciji, razvijenoj emocionalnoj inteligenciji, opštoj inteligenciji i opštoj samoeфикаsnosti. U kontekstu kvalitativnih promjena obrazovnog sistema kod nas (Krneta, 2010), predstavlja uz navedene i druge faktore (tranzicija, globalizacija, novi svjestki poredak) uslov svih promjena unutar nacionalnih entiteta, kao i širih integracija u regionu i EU.

U razumijevanju globalnih promjena i procesa globalizacije, neophodno je razumijevanje i jasno definisanje, jer je to put ka konstruktivnom i efikasnom ponašanju. Jedan od efikasnih načina razumijevanja i objektivne percepcije socio-ekonomskog okruženja EU, je opredjeljenje da se odgovori na globalne promjene potraže u ljudima, njihovim osobinama, subjektivnom poimanju stvarnosti i socijalnom okruženju, prije nego, u sistematskom rješenjima, ekonomskim i društvenim momentima. To nikako ne znači zanemarivanje činjenice da su i ovi faktori veoma važni činioci složenih psiholoških pojava i promjena. Naučna saznanja u psihologiji nam daju osnovu za razumijevanje navedenih pojava, i dalje nas usmjeravaju ka opažanju značajnih personalnih i situacionih momenata. Zapažanja naučnika i istraživača socijalne percepcije, idu u prilog objašnjenja uticaja posebnih dimenzija ili crta ličnosti (pojedinaca i grupa) i interakcije spoljašnje sredine, u kojoj drugi socijalni faktori (entiteti), ostvaruju interakciju i nastaju efekti socijalne interakcije. Socijalni entitet, je učesnik u socijalnoj interakciji i može biti izvor i predmet društveno relevantnog ponašanja. Takođe, socijalni entitet je izvor društvenog djelovanja u onoj mjeri u kojoj svojim aktivnostima vrši uticaj na druge entitete, na njihovu aktivnost i njihov položaj u društvenom prostoru. »Uticaj« jednog entiteta se ogleda u snazi, širini i domenu njegovog djelovanja na druge entitete, odnosno aktivnosti ostalih aktera.

Socijalni entitet je prijemčiv za uticaje iz drugih entiteta a ogleda se u: 1. *osjetljivosti* (sposobnosti opažanja u užem i širem okruženju, registrovanju aktivnosti i promjena u aktivnostima drugih entiteta), 2. *selektivnosti* (sposobnosti da opažena događanja diferencira po njihovom značenju u sistem i ocjeni njihov značaj) i 3. *kontroli* (sposobnosti entiteta da uočena dešavanja i primljene uticaje obrađuje i tumači na način, koji mu omogućava da predviđa njihove ishode i posljedice, da svoju aktivnost uskladi sa tim predviđanjima. Socijalni entiteti su dinamični sistemi, a dvije osnovne vrste učesnika u socijalnoj interakciji su osobe i društvene grupe, i češće koristimo izraz interpersonalna i, ili intergrupna ili međugrupna interakcija. Sa psihološkog stanovišta interpersonalna interakcija je najznačajnija i predstavlja osnovni oblik socijalnog ponašanja. U tom kontekstu nas zanima ljudski kapital kao paradigma svih globalnih promjena unutar socio-ekonomskog prostora EU. U kontekstu regionalnih tokova, promjena i integracija, automan dinamički ljudski kapital podrazumijeva kontinuirano proaktivno i adaptivno učenje. Fenomen globalizacije, uslovljen je najvećim dijelom interesima multinacionalnih kompanija u EU i svijetu, i

dovodi do radikalnih promjena u društveno-političkom i ekonomskom okruženju. Takve promjene potpomaže razvoj informatičkih tehnologija.

Naročito su pred izazovima globalnih promjena zemlje u tranziciji, zemlje bivšeg socijalizma Centralne i istočne Evrope i zemlje trećeg svijeta. Procesi globalizacije diktiraju model tržišne privrede, oštre konkurencije, globalna pravila poslovnog ponašanja, što neminovno dovodi do promjena u motivaciji ljudskog kapitala. S obzirom da je ljudski kapital paradigma ukupnih promjena u savremenom društvu, *motivisanost ka promjenama* predstavlja važnu strategiju uključivanja u društvene, političke i ekonomske odnose našeg društva u socio-ekonomski prostor EU. Važnost *regionalnog povezivanja* čini se tim značajnijom, jer sve što se dešava u užoj i široj okolini ima uticaja na promjene i događanja u samom socijalnom entitetu i na nivou međugrupnih entiteta. *Globalne promjene* su vidljive i u *obrazovnom sistemu*, a nastale su kao rezultat globalnih procesa, procesa tranzicije, krupnih društveno - političkih događanja u zemljama post-socijalističkog uređenja i snažnog uticaja međunarodne zajednice. *Stoga ljudski kapital predstavlja paradigmat strategije krosvergencije koja je najprihvatljiviji model uključivanja našeg društva u socio-ekonomsko okruženje EU.*

Model krosvergencije podrazumijeva prilagođavanje nacionalne kulture novim tehničko-tehnološkim izazovima, kao i prilagođavanje tehničko-tehnoloških izazova nacionalnim vrijednostima. Promjena u motivisanju ka novim vrijednostima, kod nas je nazvana Gordijev čvor tranzicije, jer bez nje nema uspješnog uključivanja u tržišne tokove i socio-ekonomski prostor EU (*BiH, nije u EU, nalazi se u fazi pristupanja EU*). Promjene na planu motivacije su neophodne, no postavlja se pitanje u kom pravcu, koje nove mjere obećavaju efektivnost, i da li će slijepa imitacija modela iz uspješnih kompanija tržišne privrede imati »efekte« u našem društvu, i da li će se »*univerzalna menadžerska tehnologija*« kod nas primiti... Univerzalna menadžerska tehnologija na planu motivisanja u oblasti menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva: 1. *selekciju*, 2. *regrutaciju ljudi*, 3. *sisteme nagrađivanja, trening i obuku*, 4. *vođstvo zaposlenih*, 5. *motivisanje*, 6. *rješavanje konflikata*, 7. *upravljanje kulturom preduzeća*.

Primjena globalne menadžerske tehnologije podrazumijeva prihvatanje vrijednosti tržišne ekonomije i istovremeno zavisi od dominantnih vrijednosti nacionalne kulture (Vujić, 2004). Ističu se tri osnovne strategije primjene univerzalne menadžerske tehnologije, u zemljama koje nemaju nacionalnu kulturu kompatibilnu sa nacionalnim kulturama razvijenog (zapadnog ) svijeta i (EU). To su: 1. *strategije konvergencije* - promjena vrijednosti nacionalne kulture i prilagođavanje u potpunosti vrijednostima tržišne ekonomije i univerzalne menadžerske tehnologije, 2. *strategije divergencije* - želja da se zadrži nacionalna kultura netaknuta, a da se menadžerska tehnologija prilagođava nacionalnoj kulturi, i 3. *strategije krosvergencije* - prilagođavanje i nacionalne kulture menadžerskoj tehnologiji i menadžerske tehnologije nacionalnoj kulturi. Za naše društvo (*BiH*) najpovoljnija je *strategija krosvergencije*, u domenu društvenih vrijednosti, i prilagođavanja menadžerske tehnologije koja dolazi iz iz drugačijih kulturnih sredina treba prilagođavati našoj sredini i vrijednim karakteristikama kulture našeg društva.

U tom kontekstu, značajni su rezultati *empirijske studije Krneta*, (2010), koji ukazuju na značaj ljudskog kapitala i promjene u obrazovnim sistemu Bosne i Hercegovine (Republika Srpska i Federacija BiH). Promjene u obrazovnom sistemu BiH, dovode se direktnije u vezu sa procesima modernizacije i demokratizacije društvenog razvoja i promjena odnosa unutar društva (globalizacija, tranzicija...). Naša pažnja je usmjerena na razmatranje mogućnosti

razvoja u obrazovanju, ali i na sagledavanje u budućnosti povezanosti razvoja društva i obrazovanja i položaja pojedinca u obrazovnom procesu. Jer sve što se događa u užem i širem regionu, neminovno se odražava na promjene u društvu, a samim tim se snažno reflektuje na promjene u organizaciji i funkcionisanju obrazovnih institucija. Ideje o kvalitetnom obrazovanju su sve češće predmet polemika i ozbiljnih razmatranja u obrazovanju, a time nedvosmisleno podstiču razmatranje promjena i motivaciju za promjene unutar obrazovnog sistema. Pitanja se odnose na *kvalitetno obrazovanje danas i u budućnosti, sistem obrazovanja i strategiju krosvergencije, odnos učenja i razvoja-paradigme savremenih pristupa kvaliteta u obrazovnom sistemu*, itd. U tom smislu je podsticajno razmatranje kvalitetene škole po Viljemu Glasseru, koji u centar događanja stavlja drugačiju klimu u školi, pozitivnu motivaciju i percepcije nastavnike od strane učenika. Kod nas prva istraživanja socijalne percepcije u obrazovnom sistemu realizovali su Rot, Havelka (1968), Krneta, (2010), i ukazali na značaj promjena ne samo u motivaciji i efektima u obrazovnom sistemu, nego u percepciji ljudskog kapitala, kao bitnog faktora promjena i percepciji socijalnih interakcija i socijalnih entiteta.

Dobijeni rezultati empirijske studije Krneta, (2010) ukazuju na značaj ljudskog kapitala i promjene u obrazovnom sistemu BiH (Republika Srpska i Federacija BiH). Na uzorku N=1150 učenika osnovnih i srednjih škola dobijeni su rezultati učeničke percepcije o radnoj efikasnosti nastavnika. Instruktivna kompetentnost nastavnika je percipirana kao najvažnija. Rezultati takođe pokazuju da su psihološke osobine: emocionalna inteligencija, intelektualne percepcije radne sposobnosti, motiv postignuća i opšta samoeфикаsnost i socijalno-iskustvena obilježja učenika snažan izvor razlika učeničke percepcije radne efikasnosti nastavnika i promjena u obrazovnom sistemu. Dobijeni rezultati empirijske studije Krneta, (2010) svojom kompleksnošću mogu biti primjer krosvergentnih promjena u strategiji promjena obrazovnog sistema BiH (Republika Srpska i Federacija BiH) i predstavljaju presjek stanja u obrazovnom sistemu BiH (2010).

Kraj dvadesetog i početak 21. vijeka, obilježen je globalnim promjenama i procesima globalizacije, koji su zahvatili cijeli svijet. Evropa i njen socio-ekonomski prostor karakterišu krupne promjene na ekonomskom, društveno-političkom i socijalnom planu. Nude se različite strategije: konvergencije, divergencije i krosvergencije, sa ciljem umrežavanja nacionalnih i kulturnih entiteta koji nisu kompatibilni razvijenim zemaljama unutar socio-ekonomskog prostora EU. Istovremeno, suočeni smo sa činjenicom velikog »neznanja o ekološki održivim sistemima« i destrukcije ekosredine, koja za veliki broj nerazvijenih zemalja predstavlja održivi razvoj. Ljudski kapital, kao autonoman dinamički entitet predstavlja paradigmu globalnih promjena i za naše društvo (BiH) je najprihvatljiviji, krosvergentni model uključivanja u regionalne integracije i socio-ekonomski prostor EU. To ilustruju i rezultati empirijske studije Krneta, (2010), koja svojom kompleksnošću predstavlja krosvergentni model promjena u strategiji obrazovnog sistema BiH (Republike Srpske i Federacije BiH) i paradigmu savremenog i kvalitetenog obrazovanja.

## LITERATURA

1. Krneta, L. (2010). Osobine učenika kao percepcija radne efikasnosti nastavnika. Doktorska disertacija. Istočno Sarajevo: Filozofski fakultet.
2. Pavićević, S. (2012). Novi svjetski poredak. Banja Luka: NUBL, Grafid.
3. Vujić, D. (2004). Menadžment ljudskih resursa-. Beograd: Društvo psihologa Srbije, Centar za primjenjenu psihologiju.

## Globalizacija, koevolucija zaštite radne i životne sredine – osnovna paradigma savremene radne motivacije čoveka

UDK 316.42+331.4+502.2

KLJUČNE REČI: globalizacija, paradigma, integritet, čovek, koevolucija

POVZETEK - Životna i radna sredina predstavljaju svojevrsno jedinstvo uslovljeno čovekovim životnim okruženjem i specifičnostima njegovog stvaralaštva. Radna sredina u kojoj čovek vrši radnu delatnost je i deo njegove životne sredine. Međutim, saznanje o njihovoj međusobnoj uslovljenosti i povezanosti sa stanovišta kvaliteta njihovih komponenti koje obezbeđuju očuvanje uslova života čoveka i zaštitu njegovog integriteta kao bio-socio-psihološkog bića je relativno novijeg datuma i na određen način povezano i sa saznanjima, potrebi i mogućnostima koevolucije prirode i društva. To saznanje je civilizacijska tekovina i od velikog značaja za progresivno usmeravanje društvenog razvoja.

UDC 316.42+331.4+502.2

KEY WORDS: globalisation, paradigm, integrity, individual, coevolution

ABSTRACT - Working and living environments are special and unique, depending on an individual's environment and the specific features of his or her creativity. The working environment in which the individual works is part of his or her living environment as well. However, knowledge about their mutual dependence and connection from the viewpoint of the quality of their components which ensure the conditions for the individual's life and maintain his or her integrity as a bio-socio-psychological being is a relatively new concept and, to a certain extent, connected with the knowledge, needs and possibilities of the coevolution of nature and society. This knowledge is civilizational heritage and of great importance for a gradual direction towards the development of a society.

1. Globalizacija kao sveobuhvatni proces promena u društvu otpočeo sredinom prošlog, dvadesetog, veka doveo je do značajnih promena globalnih razmera koje zahtevaju i najavljuju novu epohu u razvoju sa koevolucijom ne samo prirode i društva, već i koevoluciju zaštite životne i radne sredine kako bi se predupredio rizik koji prati tehnološki progres. »Ako je u prošloj epohi rizik sa tehnološkim progresom bio ograničen u vremenu i prostoru, u savremenim uslovima razvijenoj tehnogenoj civilizaciji on dobija dugovremenski planetarni karakter i ugrožava opstanak individua i celog čovečanstva.« (Babasov, 1995, str. 66)

U istraživanjima savremenog društva, kojim čovek nastoji da pronade i izabere pravce razvoja kako bi stvorio bolju budućnost, obezbedio svoj opstanak kao biološko i društveno biće i kontrolisao napredak umesto da mu se podredi (Major, 1991, str. 52), sve značajnije mesto zauzimaju istraživanja i promišljanja problema bezbednosti. Cilj tih istraživanja najopštije rečeno je ostvarivanje celokupnosti uslova i uticaja koji obezbeđuju minimalni nivo negativnih uticaja prirode, tehnogenih procesa i društvenih odnosa na biološku i socijalnu bezbednost ljudi. Oni se istražuju u kontekstu odnosa čoveka i njegovog prirodnog okruženja, podložnog stalnim promenama (Janković, 1977, str. 72), posebno pod uticajem jačeg ispoljavanja čovekove proizvođačko-prisvajačke moći u tom sklopu ispoljavanja novih oblika povezanosti životne i radne sredine<sup>1</sup> i društvenih odnosa u mnogobrojnim oblicima društvenog života, posebno koji nastaju pod uticajem globalizacije (Čumakov, 2005, str. 158-166).

Društvene promene nastale globalizacijom povećale su interesovanje za naučno proučavanje mnogih društvenih pojava a nova saznanja o svetu i društvu su pružala mogućnost za proučavanje nekih društvenih fenomena u kontekstu sa stanovišta novih saznanja. Tako npr.

<sup>1</sup> Videti naš rad: *Međusobna povezanost zaštite životne i radne sredine*, zbor. radova: *Čovek, Društvo, Životna sredina*, Beograd, SANU, 1981, str. 41 – 45.

skoro sve do kraja prošlog (20) veka odnos čoveka prema njegovoj radnoj delatnosti i njegovoj motivaciji za rad proučavan je sa ekonomističkog stanovišta, tačnije mogućnosti zapošljavanja i visine novčanih primanja (najamnine) za rad. Međutim, sa širenjem individualnih sloboda i prava radnika, uz materijalne uslovljenosti radne motivacije, kao važan činilac motivacije za radnu aktivnost, javlja se bezbednosni faktor sa stanovišta očuvanja bezbednosti čoveka u životnoj i radnoj sredini i u tom kontekstu motivacija za rad biva uslovljena i tim faktorom i posredno i faktorom povećanja poslovnog uspeha. U tom kontekstu postaju nova polja interesovanja ne samo ekonomskih, već i više drugih društvenih nauka koevolucija prirode i društva i koevolucija zaštite životne i radne sredine.

2. Sve uspešnije prisvajajući radnom delatnošću zahvaljujući, pre svega razvoju oruđa rada, u najopštijem smislu, čovek nije uvek vodio, i ne vodi računa da time narušava bilans i balans u prirodi. U stvari, delatnost čoveka kojom vrši prisvajanje prirode i stvara elemente radne sredine, javlja se kao uzročnik narušavanja ekološke ravnoteže koja je nužna za opstanak čoveka (Kanazir, 1975). »Prisvajanje« prirode od strane čoveka, na način kojim se narušavaju osnovne zakonitosti koje vladaju u prirodi, vodilo je, i vodi, ne samo ugrožavanju ljudskog zdravlja, već može dovesti u pitanje i opstanak ljudi na Zemlji. U savremenom svetu u sve većoj meri prisutno je saznanje o narušavanju ekološke ravnoteže i posledicama tog narušavanja po opstanak živog sveta i čoveka u biosferi, danas i u budućnosti. Sve češće ukazuje se na nepovoljan položaj čoveka u savremenom društvu usled degradacije njegove životne sredine. Ukazuje se da se promenom prirodne sredine, čovekovom aktivnošću smanjuje čovekova sredina življenja i da njeno smanjenje dovodi do gubljenja čovekove ravnoteže i stvaranje nemira. Usled »sužavanja« i osiromašavanja čovekove životne sredine i naglog povećanja broja ljudi koji žive u »zgnusnutom« prostoru nastaje kvarenje čoveka i njegovog društva, tj. društvenih odnosa u kojima ljudi žive. I zato uporedo sa isticanjem zahteva za energičnijom društvenom akcijom za zaštitu čovekove prirodne sredine, čuju se sve češći zahtevi za ostvarivanje potrebnih uslova za povratak čovekove ravnoteže (Lukić, 1975, str. 15).

Radna delatnost čoveka odvija se u prostorno-vremenskoj celini sredstava rada i društvenih odnosa koji nastaju povezanim ponašanjem ljudi u vršenju radne delatnosti, u radnoj sredini. Ne postoji opšta saglasnost o pojmovnom određivanju radne sredine, ali polazeći od sociološkog shvatanja čoveka i rada, ona se može definisati kao ukupnost materijalnih činilaca procesa rada i međuljudskih odnosa koje uspostavljaju učesnici u procesu rada. Ovako definisana radna sredina je sastavni deo čovekove životne sredine, shvaćene u širem smislu reči. Čovekova životna sredina obuhvata kako planetu Zemlju tako i okolni kosmički prostor, neposredno ili posredno dostupan čoveku. Radna sredina je sastavni deo ovako shvaćene životne sredine čoveka.<sup>2</sup> Definicija radne sredine, po kojoj radna sredina predstavlja ukupnost materijalnih činilaca i društvenih odnosa, ukazuje da se radna sredina sastoji iz dve vrste elemenata, i to: iz materijalnih činilaca i društvenih odnosa. Njihova međusobna povezanost i uslovljenost ima svoje specifičnosti i treba je posmatrati u kontekstu istorijskog razvoja, civilizacijskih tokova i tekovina.

Između čovekove životne i radne sredine postoji svojevrsno jedinstvo. Radna sredina je, u širem smislu reči deo životne sredine. Naime, radna sredina je deo, u širem smislu shvaćene, čovekove životne sredine. Čovek je kao biološko biće neodvojiv od prirodne sredine, njegov život je moguć u njoj samo ukoliko se očuvaju odnosi u njoj koji su uslovi kako njegovog života tako i ostalih živih bića. Ali, on ne može opstati kao društveno biće bez radne

---

<sup>2</sup> Opširnije o radnoj sredini autor je pisao u svom radu: *Sociologiji truda*, 2. izdanje, Moskva, Izd.-vo Rosijskogo uniersiteta Družba narodov, 1997. god.

delatnosti koja se odvija u radnoj sredini, koja je neodvojiva od prirode kao njen »prerađeni«, »prisvojeni« deo. I kao što je čovek prožimajuće i neodvojivo jedinstvo biološkog, psihološkog i društvenog, tako su neodvojivo i prožimajuće povezane životna i radna sredina. Njihova povezanost se ispoljava kako u uticaju, u većoj ili manjoj meri, prirode (i pojedinih njenih delova) na radnu sredinu (pojedine njene elemente) tako i u promenama koje delatnost u radnoj sredini izaziva u ekosistemu prirode, razume se i u ekosistemu čoveka kao biološkog bića. Te promene, sa stanovišta očuvanja životne sredine čoveka mogu biti kako pozitivne tako i negativne. Jer, radnom delatnošću čovek ne ispoljava samo svoju sposobnost prilagođavanja raznim (životnim) situacijama, da bi opstao kao vrsta, već može, znajući i ne znajući, narušavati i odnose u životnoj sredini koji su nezamenljiva i neophodna pretpostavka njegovog života kao biološkog bića, čiji opstanak je pretpostavka i njegovog opstajanja (i razvijanja) i kao psihičkog i društvenog bića.

3. Potreba za proučavanjem povezanosti životne i radne sredine na globalnom planu i konkretnim oblicima ispoljavanja te povezanosti, nastala je sve izraženijom degradacijom životne sredine na način da se dovodio, dovodi i može dovesti u pitanje opstanak čoveka kao biološkog bića. Naime, kad se »uvidelo da naša planeta nije neiscrpan izvor i neiscrpan kosmička materija, da su njena bogatstva i darovi iscrpljivi, i da se njihovom bezobzirnom eksploatacijom dovodi u pitanje i sam opstanak čoveka« (Čobeljić, 1981. str. 87), počeo se istraživati odnos radne i životne sredine sa stanovišta očuvanja životne sredine. U stvari opšta tendencija zagađivanja i ugrožavanja osnovnih uslova života na Zemlji, koje su ljudi postajali svesni, bila je praćena i nastojanjima da se stvore mehanizmi i načini otklanjanja tih problema (Cifrić, 1997, str. 5). Ta nastojanja vodila su ka povezivanju nastojanja za zaštitu životne sredine sa nastojanjima za unapređivanje uslova rada. U savremenom svetu sve je prisutnije saznanje o povezanosti životne i radne sredine. Ono je prisutno ne samo u koncipiranju i ostvarivanju bezbednih uslova rada u radnoj sredini (u kojima nije ugrožen integritet čoveka – ne preti mu opasnost od povreda na radu i profesionalnih bolesti) već i kad se razmatraju opšti civilizacijski problemi savremenog društva, posebno ekološki problemi koji poprimaju karakter ekološke krize i sve češće se ukazuje, postoji iako na prvi pogled nevidljiva, duboka veza između položaja čoveka u radnoj sredini i njegovog odnosa prema biološkoj osnovi života, prema prirodnoj sredini. Zato se ukazuje na potrebu stvaranja harmonizovane radne sa prirodnom sredinom kako ne bi došlo do devalvacije prirodnih uslova života i do narušavanja ne samo biološke već i duhovne ravnoteže čoveka (Major, 1991, str. 54). U uspostavljanju skladnog odnosa između životne i radne sredine sa ciljem da se radna sredina koncipira i ostvaruje a tehnološki procesi odvijaju u njoj, na način da se time ne dovodi u pitanje okvir života čoveka, tj. odnosi u prirodnoj sredini koji su neophodni za njegov život, treba polaziti od potrebe usklađivanja stvarne mogućnosti opterećenja prirode i čovekovih želja za napretkom razvojem proizvodnje, tj. jačanjem njegovih prisvajajućih moći prema prirodi<sup>3</sup>. Za ostvarivanje ovog cilja ukazano je na potrebu korišćenja dostignuća nauke i tehnike, »s ciljem da se otkriju, izbegnu ili ograniče opasnosti koje ugrožavaju sredinu, da se reši problem koji ona postavlja« ostvarujući uslove života koji su ne samo neophodni već odgovaraju i dostojanstvu čoveka.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> O povezanosti zaštite životne i radne sredine, i potrebi otklanjanja ili smanjenja uzroka degradacije životne sredine koji dolaze iz radne sredine, nalaze se stavovi u *Deklaraciji konferencije ujedinjenih nacija o čovekovoj sredini* (Stokholm, 1972) i *Rio deklaraciji o životnoj sredini i razvoju* (Rio de Žaneiro, 1992). U deklaraciji, uz isticanje da čovekova sredina ima dva elementa: prirodni i onaj koji je on stvorio, ukazuje se na porast čovekove moći da stvara i napreduje ali i da moć koju ima i povećava ne dovodi i do promena koje su opasne »po fizičko, mentalno i socijalno zdravlje čoveka, u sredini sam stvara, a posebno u njegovoj životnoj sredini«.

<sup>4</sup> U *Rio deklaraciji*, eksplicite je istaknut zahtev za ukidanjem »neodrživih načina proizvodnje« u cilju ostvarivanja »održivog razvoja i višeg kvaliteta života za sve ljude i za ustanovljenjem standarda životne



Stavovi o potrebi povezivanja zaštite i unapređivanja životne sredine a merama koje imaju za cilj poboljšanje uslova rada u radnoj sredini, tj. unapređivanje i kvalitet radne sredine, sadrže i dokumenta Međunarodne organizacije rada. U ostvarivanju ovih stavova Međunarodna organizacija rada ostvaruje i saradnju sa programom Ujedinjenih nacija za zaštitu životne sredine. Tako je npr. na sastanku predstavnika radničkih sindikata, koji je organizovao gneralni sekretar MOR-a novembra 1980. godine, zaključeno da je došlo vreme »kada radnički sindikati treba da podstiču zainteresovanost radnika, ne samo za poboljšanje radnih uslova, već za pitanja zaštite i očuvanja životne sredine kao celine.« U zaključcima je istaknuto da, opasnosti od »industrijskog zagađenja ne ostaju iza fabričke kapije i radnici treba da postanu svesni veze između trajnog poboljšavanja kvaliteta života i mudrog iskorišćavanja pravilne raspodele prirodnih bogatstava« (MOR informacije, Institut za dokumentaciju zaštite na radu, 1981, str. 22-23). Usvojenim zaključcima, na ovom sastanku, otpočela je, može se slobodno reći, nova aktivnost MOR-a usmerena na povezivanje akcije za unapređivanjem kvaliteta radne sredine (tj. zaštite čoveka u radnoj sredini) sa nastojanjima i aktivnostima za zaštitu i unapređivanje prirodne sredine. U okviru ove aktivnosti MOR je nastojao da rukovodioci velikih preduzeća shvate da je neophodno preduzimati mere da se životna sredina zaštititi od otpadaka i da zaštita životne sredine postane elemenat poslovne politike preduzeća, a novi projekti razvoja preduzeća vrednuju i sa stanovišta životne sredine. Ovakvoj orijentaciji i aktivnosti MOR-a značajnu podršku pružila je 77. konferencija MOR-a (jun 1990) na kojoj je njen generalni direktor podneo izveštaj Životna sredina i svet rada u kome je predložio da se unapredi tripartizam u ostvarivanju povezane zaštite životne i radne sredine, utvrde standardi za tu zaštitu i integrišu svest i mere za zaštitu životne sredine u sve programe, posebno u aktivnostima tehničke kooperacije.

Povezanost aktivnosti usmerene na zaštitu životne sredine i unapređivanju uslova rada u radnoj sredini treba da omogući ostvarivanje kvaliteta života i kvaliteta životne sredine. Kvalitet života i kvalitet čovekove životne sredine su povezani samom suštinom čoveka. Socijalno u čoveku je nastalo (i razvija se) na biološkom, ali čovek nije samo biološko biće. Zato postoji povezanost kvaliteta života i kvaliteta čovekove životne sredine. Kvalitet života označava podmirivanje potreba ljudi u određenim društvenim uslovima sa osećanjem zadovoljstva što se na taj način i u određenom obimu potrebe podmiruju u okviru date vrednosne orijentacije. Kvalitet čovekove životne sredine obuhvata stanje prirodne sredine kome nije ugrožen opstanak čoveka kao biološkog bića, i uslove stanovanja, života i rada koji su saglasni sa čovekovim odlikama kao svesnog, stvaralačkog, vrednosnog i slobodnog bića.

Zadovoljavajući neophodne potrebe ljudi među kojima i potrebu za sigurnošću koja obuhvata stanje prirodne sredine u kome nije ugrožen opstanak čoveka kao biološkog bića i uslove u radnoj sredini u kojima se u vršenju radne delatnosti ne osporava i ugrožava čovek kao svesno, stvaralačko i vrednosno biće, što pozitivno utiče na njegovo vršenje radne delatnosti i usvajanje normativnog morala. Time se na određen (specifičan) način ostvaruje i iskazuje, povezanost (i u određenoj meri uslovljenost između koevolucije prirode i društva i

---

sredine koji treba da »odražavaju ambijent životne sredine i razvoja u kome se primenjuju«. A u »Agendi 21« koja je usvojena uz ovu deklaraciju (i u kojoj se obrađuju najteži problemi u oblasti životne sredine sa kojom se svet suočava i koje treba da rešava u susret 21. veku) u posebnom poglavlju se *razrađuje uloga biznisa i industrije u unapređivanju čistije proizvodnje u cilju zaštite životne sredine, povećanjem efikasnosti iskorišćenosti resursa (uključujući i povećanje reciklaže otpadaka) i smanjenja količine proizvodnog otpada po jedinici proizvoda. Za ostvarivanje ovog cilja ukazano je na potrebu da biznis i industrija osiguraju »odgovorno i etičko upravljanje proizvodima i procesima, s tačke gledišta zdravlja, sigurnosti i životne sredine«.*

koevolucije zaštite životne i radne sredine, i pozitivan uticaj te povezanosti na radnu motivaciju i ostvarivanje efikasnosti (i produktivnosti) u ostvarivanju radne delatnosti. U ovom kontekstu se ostvaruju uslovi za iskazivanje i ostvarivanje osnovnih potreba čoveka i motiva za njihovo zadovoljavanje pa i potrebe za sigurnošću i motiva sigurnosti kao značajnog socijalnog motiva (uz ostale značajne socijalne motive (kao što su motiv samopotvrđivanja, iskazivanja, itd.) Motiv sigurnosti se iskazuje i u težnji da se održi nepromenjena situacija (i koevolucija zaštite životne i radne sredine) (Marković, Slović, 2008, str. 163-183) u kojoj nije ugrožen čovek kao bio-socijalno-vrednosno biće sa pozitivnim odnosom prema svojoj radnoj delatnosti uz mogućnost njenog racionalnog i produktivnog ostvarivanja.

4. Teorijsko-metodološku osnovu izgrađivanja jedinstvenog, ili povezanosti sistema zaštite životne i radne sredine, zasnovanog na njihovoj povezanosti, a često i uslovljenosti čine učenja Vernadskog Vladimira Ivanoviča i Moiseeva Nikite Nikolaeviča koja čine srž teorije univerzalnog evolucionizma o razvoju u odnosu prirode društva i čoveka. U ovom pogledu je od posebnog značaja učenje Vernadskog o biosferi i noosferi, kao novoj formi organizovanosti biosfere nastalo međudejstvom prirode i društva kao rezultat stvaralačkom delatnošću čoveka zasnovanom na naučnoj misli. U ovom kontekstu antropogena delatnost čoveka postaje (po mišljenju Vernadskog) rešavajućim faktorom razvitka moćnih sila po svom dejstvu na prirodu sa geološkim procesima. Po svom konceptu noosfera dobija (ima) status istorijskog procesa. Pojmovi »biosfera« i »noosfera« određuju intelektualnu klimu u mnogim sferama društvenog odnosa, svojom unikalnošću u sunčevom sistemu što ima opredeljujući značaj za čovečanstvo. Sa onosferne pozicije moguće je razmatrati ekonomski i tehnološki razvoj.<sup>5</sup> Polazeći od ovih stavova i saznanja N. N. Moiseev na osnovu svojih istraživanja i teorijskih promišljanja devedesetih godina prošlog (20. veka) razvio je teoriju univerzalnog evolucionizma objedinjujući evoluciju nežive prirode, života čoveka i društva u jedinstvenu celinu. U kontekstu ovog shvatanja došlo je do novog poimanja koevolucije prirode i društva. Sa tog stanovišta ukazano je na mogući put izlaska iz globalne krize koji se sastoji u civilizacijskom razvoju zasnovanom na koevoluciji prirode i društva. Ključnim zahtevom u ostvarivanju ovog zahteva Moiseev smatra nova svetska saznanja o funkcionalnoj povezanosti prirode, čoveka i društva na Zemlji, koja uključuju i mogućnost promena u biosferi, čime bi se ostvarila dejstvom čoveka harmonija između društva i prirode. U ovom teorijskom promišljanju pojam noosfere označava kvalitetno novu etapu koja, pored ostalog, polazeći od koevolucije prirode i društva, traži i koevoluciju u merama zaštite čoveka, radne i društvene sredine,<sup>6</sup> kao doprinos ostvarivanja socijalne pravde u novim civilizacijskim uslovima.

Povezivanje mera u cilju očuvanja i zaštite životne sredine sa merama za očuvanje radne sredine u cilju očuvanja kako ljudske vrste tako i integriteta čoveka u savremenom društvu, ima najmanje pet aspekata. Prvo, prihvatanje saznanja o potrebi uvođenja ekološkog kriterijuma u izgrađivanju novog odnosa prema prirodi treba da podstiče razvoj tehnologije koja štedi i obnavlja prirodne resurse i ne vrši zagađivanje prirodne sredine. Drugo, stvaranje uslova za stalno unapređivanje bezbednosti, tako da kriterijum vrednovanja

---

<sup>5</sup> Opširnije videti delo Vernadskog: *Научная мысль как планетарное явление*, Moskva, 1963 i *Хемическое строение биосферы Земли*, Moskva, 2001. i red/esej) F.T. Ян... Vernadской Владимир Иванович, *Globalistika*, Moskva. Альфа – М-2012, str. 46-47

<sup>6</sup> Opširnije o ovome videti delo Moiseeva *Савременіи рационализм*, Moskva, 1945, *Судба цивилизации опут разума*, Moskva, 1997. i esej A. G. Ситинія Моисеев Никита Николаевич, *Globalitika*, cit. izdanje, str. 144-145; Marković, Ž. D. *Экологические проблемы и общества с проводливост*, Zbor. trudov »Formirovanie kompetentnosti specialistov v sisteme neprerivnogo obrazovanija« Voronež, 2009, str. 95-105.

tehnološkog procesa bude doprinos blagostanju čoveka i kroz unapređivanje kvaliteta života i radne sredine i stvaranju mogućnosti za nove oblike stvaralaštva i nove političke programe, koji će omogućiti ostvarivanje društva sa više socijalne pravde i humanosti. Treće, zbog globalnog karaktera ekoloških problema i povezanosti privrednog razvoja posredstvom transnacionalnih kompanija dolazi do međunarodne saradnje u oblasti zaštite životne sredine sa aktivnostima na unapređivanju uslova rada, tj. podizanju kvaliteta radne sredine. Četvrto, ostvarivanje novog odnosa prema životnoj sredini i povezanosti njene zaštite sa unapređivanjem uslova rada i kvaliteta radne sredine praćeno je razvijanjem odgovornosti svih društvenih faktora i pojedinaca u granicama njihovih mogućnosti i odgovornosti da utiču na usmeravanje društvenog razvoja. Peto, razvijanje novog morala koji se po svom karakteru približava univerzalnosti nauke i njenom učešću u tehničkom razvoju, kao nužnu dopunu razvoja univerzalnim dimenzijama nauke i tehnike. Pokazalo se da razni blokovi, ili regioni ne mogu svojim sposobnostima da nameću ograničenja projektima koji traže univerzalne pristupe u izgrađivanju novog opšteljudskog morala.

Ostvarivanje koevolucije prirode i društva i zaštite životne i radne sredine ostvaruje se u kontekstu društvenih promena i nastanka savremenog društva u kome postoji multipolarnost i međuzavisnost centara svetskog sistema koji se stvaraju (Primakov, 2010, str. 19). Globalizacioni procesi dovode do ujedinjavanja nacionalnih ekonomija u jedan opšte svetski sistem koji se zasniva na brzom premeštanju kapitala, informacijskoj otvorenosti sveta; tehnološkoj revoluciji; privrženosti industrijski razvijenih zemalja, liberalizaciji i pokretljivosti roba i kapitala; komunikacionom zbližavanju i novim vidovima transporta i komunikacionih tehnologija (Mazur, Čumakov, 2003, str. 181). To su procesi omogućeni razvojem visoke tehnologije komuniciranja »sažimanjem« prostora i vremena i nastankom jednog opštečovečanskog finansijsko-informacijskog prostranstva na osnovu kompjutersko-informacijskih tehnologija. Čovečanstvo se 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, 1991, str. 52). Sukobljavanja u delovima društva, i između delova društva izvore ima u socijalnim vezama (odnosima) uslovljenim određenim socijalno-ekonomskim strukturama subjekata društva (Jakovle, 1998, str. 537-538). Kad te veze ne obezbeđuju funkcionisanje sistema na način stabilan i nepromenjiv, onda taj sistem i nije bezbedan. A kad jedan sistem ne uspeva da reši svoje vitalne protivurečnosti on ili propada ili proizvodi metasistem, koji će uspeti da reši te probleme (Marion, 2009, str. 40-41).

5. U kontekstu ovakvog pristupa problemima bezbednosti kao sistemskom problemu moguće je, i potrebno, razmatrati pitanja (probleme) bezbednosti na globalnom nivou (planu) i na nivoima pojedinih društvenih subjekata u njihovu međusobnu uslovljenost i povezanost, što se i čini. Razmatraju se problemi bezbednosti planete Zemlje, sa neposrednim prirodnim okruženjem kako bi se onemogućili procesi koji mogu dovesti do ugrožavanja balansa prirodnog okvira životne sredine čoveka i bilansa u njemu, tj. da ne bi došlo do ugrožavanja baštine čovečanstva (Milinčić, 2005, str. 11-29) i nastala mogućnost nastanka, ne samo ekoloških kriza raznih inteziteta, već i globalne ekološke krize, tj. katastrofe (Marković, 2002, str. 13-20). U ovom smislu se govori o ekološkoj bezbednosti kao globalnom problemu savremenog društva (Marković, 2011, str. 135-146). Međutim, čovekova životna sredina, pored ekološke ima i socijalnu komponentu (socijalna sredina čoveka) koja sa globalizacijom dobija globalni karakter sa razuđenom strukturom društvenog života i društvenih delatnosti, u kojoj postoje bezbednosna pitanja kao izraz njihovih sistemskih problema, koji se razmatraju i u sklopu njihove povezanosti sa ekološkom bezbednošću. U ovom kontekstu razmatraju se oblici ekonomske, politike,

državne, identitetskih probelma u globalnim i užim (teritorijalnim) nivoima, i u uslovima multipolarnosti savremenog društva i međuzavisnosti centara svetskog sistema koji se stvaraju. »Međuzavisnost tih centara pojačava se zbog potrebe uvlačenja svih svetskih polova u otpor prema novim opasnostima i izazovima, u prvom redu prema širenju nuklearnog oružja, međunarodnog terorizma, regionalnih konflikata. To je veoma važna crta savremene multipolarnosti koju ne treba ignorisati.« (Primakov, 2010, str. 19)

U kontekstu nastanka globalizirajućeg društva kao »globalnog«, »svetskog društva« – megadruštva moguće je, i potrebno, razmatrati bezbednost kao globalnu društvenu pojavu koja se ostvaruje, ili može ostvarivati, na raznim nivoima u njihovoj međuzavisnosti i povezanosti. U ovom smislu se ukazuje na potrebu »novog promišljanja o osnovnim pretpostavkama, i mogućnostima i putevima ostvarivanja nacionalne i svetske bezbednosti, sa stanovišta objektivnog i zakonitog razvoja civilizacije« (Janovski, 1999, str. 48). To novo promišljanje koje treba da pruži objektivna saznanja o zakonitostima razvoja civilizacije treba da bude oslobođeno od ideoloških pristupa i obeležja. Oni koji se toga ne oslobode »ne vide dalje od svog nosa« (Major, 1991, str. 256). U ovakvom pristupu, oslobođenom od ideološkog obeležja, poseban značaj imaju filozofsko-konceptualna razmatranja o bezbednosti kao društvenoj pojavi (Ursul, Romanović, 2001). Filozofija nije prosto nauka niti nešto različito od nje. »Ona je napor ljudskog duha da se vine u visine s kojih bi bilo moguće sagledati svet celovitije.« (Marković, 1981, str. 63) A problemi savremenog svetskog društva su problemi savremene civilizacije i kao globalni problemi treba da se rešavaju svetskom kooperacijom u kulturi i nauci kako bi se obezbedilo preživljavanje čovečanstva (Kanazir, 1996, str. 11). »Za ostvarivanje ovakvog pristupa neophodan je i ogroman zajednički napor najboljih umova da bi se postojeća društvena stvarnost preobratala i uzdigla na nivo svojih optimalnih istorijskih mogućnosti.« (Marković, 1994, str. 299) Polazeći od ovakvog shvatanja uloge filozofije, njenog značaja u saznavanju i usmeravanju razvoja civilizacije i karakteristika savremenog globalnog »svetskog društva«, potrebno je, i moguće novo promišljanje bezbednosti kao društvene pojave. To novo promišljanje kao metodološko nije u suprotnosti sa fizičkim, kosmičkim i biološkim, jer od rođenja čovek ima telesnu organizaciju, koja sadrži u sebi mogućnosti njenog univerzalnog socijalno-aktivnog sistema. Ukazivanja na ova saznanja od kojih treba poći u poimanju bezbednosti kao društvene pojave u novim uslovima globalizirajućeg društva i njihovu povezanost sa čovekom ambientalne prirode koji predstavlja, na određen način sažetu vasionu (u kojoj je energija izvor života, a njegovo telo predstavlja ujedinjenu uzajamnost složenog mehanizma, sa tragovima kosmofizičke, biogenetičke i sociokulturne evolucije (Marković, 2009, str. 90-100). U sklopu ovih evolutivnih događanja ličnost se javlja kao mikrokosmos sociona (društva) i ima pored psihičkog i filozofskog, antropološko, sociološko, političko, pravno, istorijsko i etičko značenje (Volkov, 1995, str. 13). Zato ako bezbednost u njenom sociološkom poimanju kao društvena pojava, treba da omogući trajnu postojanost i nepromenljivost raznih oblika urušavanih delatnosti i oblika društvenog života, u njihovoj međusobnoj uslovljenosti, povezanosti i međuzavisnosti, pa i globalnog »svetskog društva«, onda njeno poimanje i promišljanje mora poći od suštine čoveka i ličnosti, njihovog mesta u vasioni i u društvu a u tom smislu njihovog univerzalističkog značaja, na jedan ili drugi način za društvene fenomene saglasno njihovim specifičnostima u složenim društvenim uslovima. Čovek treba da bude u fokusu koevolucije prirode i društva i koevolucije zaštite radne i životne sredine. Jer, čovek, na određen način, »predstavlja sažetu vasionu u kojoj je energija izvor života, a njegovo telo predstavlja uzajamnost složenog mehanizma sa tragovima kosmofizičke, biogenetičke i sociokulturne evolucije, ali je svaki čovek unikalni i obdaren različitim sposobnostima pa se stvarno može ostvariti u čuvanju i zaštiti tih sposobnosti, u njihovom angažovanju i razvijanju individualnosti ... Samo ako

poznamo ta obeležja identiteta, možemo da predvidimo specifične potrebe ličnosti. Ta raznolikost, »beskrajnost oblika« predstavlja najviši izraz lepote, ali je i najveća provokacija čovekove mudrosti koja mora naći individualni pristup svakom biću« (Major, 1991, str. 128). U ovom »smislu se i ukazuje da se samo na biloškom integritetu, na biološkoj unikalnosti, sposobnosti razvoja kulturnog identiteta, može zasnivati autentičan lični suverenitet« osnova i svaki smisao nacionalnog suvereniteta obezbeđen dostojnim stepenom kvaliteta ljudskog života« (Major, 1991, str. 129). Upravo zato samo suverenitet ličnosti zasnovan na njenom biološkom identitetu kao pretpostavci njenog kulturnog identiteta, može biti osnova nacionalnog suvereniteta i pravičnosti društva na globalnom planu i suverenosti i pravičnosti u konkretnim oblicima društvenog života.

U kontekstu ovakvog odnosa između čovekove suštine i njegove obdarenosti različitim sposobnostima i na njima zasnovanom (njegovom) suverenitetu, kao osnove svakog drugog suvereniteta, različitih suvereniteta zasnovanih na različitim kulturama kao izrazu unikalnosti čoveka i njegove sposobnosti i svojstva stvaralaštva. Na ovoj liniji je i ukazivanje na ciljeve razvoja, čiji pokretač i cilj u isto vreme, treba da bude »duhovno i moralno usavršavanje čoveka kao i poboljšanje materijalnih uslova života. Cilj je čovek, i on ne može biti tretiran kao sredstvo. Cilj života je razvitak stvaralačke sposobnosti čoveka« (Major, 1991, str. 68). Ali, to nije bilo kakav čovek, već čovek različit po tradiciji na različitim krajevima sveta... »To je čovek sa identitetom i kulturnim osobenostima.« (Volkov, 1985) Zato svaki čovek, svaki narod ima pravo da raspolaže svojom budućnošću, da odredi pravac svog razvitka »da sačuva i unapredi svoju kulturu i svoje vrednosti« (Major, 1991, str. 70).

Zahtevi za naglašenijim isticanjem čoveka (ličnosti) sa njegovim identitetom i suverennošću, su novijeg datuma, postaju češći i prisutniji u isto vreme kad i zahtevi za novim pristupom u promišljanju odnosa prirode i društva (Marković, 1996, str. 35-42) i potrebom za usaglašavanje ekonomske (pre svega proizvodne delatnosti, sa ekološkim zakonitostima formulisanjem principa održivog razvoja (i uticaja njegovih (njihovog) ostvarivanja na bezbednost društva, i u društvu (Romanovič, Ursul, 2006). Naglašenije isticanje čoveka (sa njegovim identitetom i suverenitetom) kao cilja društvenog razvitka, ukazuje (pored ostalog) na potrebu kritičkog promišljanja postojećih shvatanja pojmovnog određivanja bezbednosti (kao društvene pojave) i iznalaženja nove paradigme bezbednosti u kojoj centralno mesto treba da zauzme čovek sa svojim sposobnostima, identitetom i suverenitetom. U osnovi te paradigme treba da se nađe čovek kao stvaralačko biće sa svojim identitetom i suverenitetom, kao osnove svih drugih identiteta i suvereniteta. Ona će zahtevati kritičko preispitivanje političkog »ustrojstva« savremenog društva, posebno međunarodne zajednice, ugovorne zajednice država i ostvarivanje prava čoveka bez obzira na brojnost zajednica kojima svojom kulturom pripada (Marković, 2008). Ta paradigma treba da omogući da se uz koevoluciju prirode i društva i koevoluciju zaštite životne i radne sredine ostvari i svojevrсна koevolucija potrebe čoveka za sigurnošću sa potrebom stalnog rasta racionalnosti i produktivnosti ljudske radne delatnosti, tako da porast društvenog bogatstva proizvedenog radnom delatnošću ne dovodi do ostvarivanja čoveka u njegovom ljudskom dostojanstvu i duhovnom obogaćivanju.

## LITERATURA

1. Babosov, E. M. (1995). Katastrofy: sociologičeskij analiz. Navuka i tehnika, str. 66.
2. Čumakov, A. N. (2005). Globalistika. Prospekt, str. 158-166.

3. Jakovljević, A. M. (1998). Status social'niji, Rossijska sociologičeskaja enciklopedija Norma – Infra M. Moskva, str. 537-538.
4. Janković, M. (1977). Savremeni naučno-istorijski aspekt odnosa čoveka i biosphere. Glas, str. 72.
5. Janovskij, R. (1999). Global'nye izmennenija i social'naja bezopasnost. Moskva: Academia, str. 48.
6. Kanazir, D. (1975). Ekološka kriza je proizašla iz narušavanja odnosa čoveka i prirode. Čovek i sredina, št. 1.
7. Kanazir, D. (1996). Traganje za mudrošću. Beograd: Republički zavod za međunarodnu naučnu, prosvetnu, kulturnu i tehničku saradnju i Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
8. Lukić, R. (1975). Hoće li pobediti razum. Čovek i sredina, br. 1, str. 15.
9. Major, F. (1991). Sutra je uvek kasno. Jugoslovenska revija, str. 52.
10. Marion, E. (2009). Tamo gde raste opasnost, raste i sposobnost. NIN, 3042, str. 40-41.
11. Marković, D. Ž. (2008). Državni integritet i ostvarivanje etničkih prava. V: Bezbednost u modernom ambijentu. Beograd.
12. Marković, M. (1981). Filozofski osnovi nauke. SANU, str. 63.
13. Marković, M. (1994). Kritička društvena nauka. Izabrana dela. Beograd: BIGZ.
14. Marković, Ž. D. (1996). Social-ecological news on relations between society and nature. Facta Universitatis, 1, 1, p. 35-42.
15. Marković, Ž. D. (2002). Globalizacija i opasnost globalne ekološke krize. Teme, 3, str. 13-20.
16. Marković, Ž. D. (2009). Aktuelnost razmatranja Nikole Tesle o ekološkim problemima. Teme.
17. Marković, Ž. D. (2011). Ekologičnata sigurnost v sovremenoto občestvo: civilizacinei imperativ. U: Problemi na nacionalnata i međunarodnata sigurnost. Veliko Trnovo: Ivis, str. 135-146.
18. Mazur, I. I., Čumakov, A. N. (2003). Globalistika-enciklopedia. Moskva: CNPP Dialog, Raduga.
19. Milinčić, A. (2005). Planeta zemlja kao baština čovečanstva. V: Dani evropske baštine. Beograd: Ministarstvo kulture Republike Srbije, str. 11-29.
20. Primakov, J. (2010). Svet bez Rusije, Službeni glasnik, str. 19.
21. Romanovič, A. L. in Ursul, A. D. (2006). Ustojčivoe buduče (globalizacija, bezopasnost, noosferogenez). Moskva.
22. Sociologiji truda (1997). Moskva: Rosijskij universitet Družba narodov.
23. Ursul, A. D. in Romanovič, A. L. (2001). Bezopasnost i ustojčivoe razvite (filosofsko-konceptual'nie problemy). Moskva.
24. Videti naš rad: Međusobna povezanost zaštite životne i radne sredine (1981). V: Čovek, Društvo, Životna sredina. Beograd: SANU, str. 41-45.
25. Volkov, Ju. G. (1985). Celostnija ličnost: u sušnost, puti formirovanija. Rostov na Donu.
26. Volkov, Ju. G. (1995). Ličnost i gumanizm. Čeljabinsk, str. 13.

## (Ne)pripravljenost slovenskega zdravstvenega turizma na ISO 26000

UDK 338.48:61:006.3

KLJUČNE BESEDE: zdravstveni turizem, družbena odgovornost, ISO 26000

POVZETEK - Oktobra 2013 bo v slovensko zakonodajo implementiran evropski zakon o pravicah pacientov na področju čezmejnega varstva, zato lahko v Sloveniji pričakujemo povečan razvoj zdravstvenega turizma. Tuji pacienti bodo pričakovali storitve v skladu s trendi, na kakršne so navajeni v drugih evropskih državah. Eden izmed teh je tudi družbena odgovornost in standard družbene odgovornosti ISO 26000. V raziskavi med vodstvenimi delavci (zajeta 102) v zdravstvenih in turističnih organizacijah smo zato preverili stanje na področju družbene odgovornosti in (ne)pripravljenost organizacij na uvedbo ISO 26000. Analiza 46 kazalnikov v okviru 7 ključnih vodil standarda je med anketiranimi pokazala nepoznavanje standarda in neskladnost stanja v organizacijah s kazalniki standarda družbene odgovornosti. Med vsemi ključnimi vodili standarda so kazalniki najbolj skladni z vodilom o potrošnikih, najmanj pa z vodilom o družbeno odgovornem organizacijskem upravljanju. Razlike med odgovori zdravstvenih in turističnih vodstvenih delavcev se ne razlikujejo. Na osnovi analize ugotavljamo, da bodo v zdravstvenih in turističnih organizacijah pred uvajanjem ISO 26000 potrebne številne spremembe in raziskave.

UDC 338.48:61:006.3

KEY WORDS: health tourism, social responsibility, ISO 26000  
ABSTRACT - In October 2013, Slovene legislation will implement the European Patient Rights Act in the field of cross-border care; thus, we can expect increased development of medical tourism in Slovenia. Foreign patients will expect services in accordance with trends they are familiar with in other European countries. One of the trends is social responsibility and the Social Responsibility Standard ISO 26000. Thus, research among 102 managerial staff in medical and tourist organisations examined conditions in the area of social responsibility and the (un)preparedness of organisations for the implementation of ISO 26000. The analysis of 46 indicators within the framework of 7 key guidelines of the Standard among respondents indicated insufficient knowledge of the Standard and non-compliance of state of organisations with indicators of the Social Responsibility Standard. Among all the key guidelines of the Standard, indicators are the most compliant with the guideline for consumers and the least compliant with the guideline on socially responsible organisation management. There are no differences among the replies of medical and tourist managerial staff. Based on the analysis, numerous changes and research studies will be necessary prior to the implementation of ISO 26000 in medical and tourist organisations.

### 1 Uvod

Evropska Direktiva o čezmejnem zdravstvenem varstvu bo implementirana v nacionalne zakonodaje držav članic EU konec leta 2013 (Directive 2011/24/EU, 2011, str. 65). Na osnovi raziskave, ki je pokazala pripravljenost za potovanje večine državljanov Unije na zdravstvene storitve v drugo državo članico (Cross-border health services in the EU, 2007, str. 6), lahko pričakujemo povečan pretok pacientov med državami EU. Glede na recesijo ter na ugodne cene slovenskih zdravstvenih storitev v primerjavi z Zahodno Evropo je realno pričakovati prihod pacientov tudi v Slovenijo.

Pacienti, razen najtežjih, ki bodo bivali v bolnišnicah in bo njihovo gibanje oteženo, bodo koristili tudi turistične storitve (namestitev v hotelih, prehrana itd). Paciente, ki koristijo poleg zdravstvenih storitev tudi turistične storitve, imenujemo zdravstveni turisti; dejavnost pa zdravstveni turizem (Hall, 2011, str. 5). Poleg zdravstvenih in turističnih storitev bodo tuji pričakovali obravnavo, kot bi je bili deležni v njihovih državah in v skladu s trendi. Eden izmed najpomembnejših trendov, ki ga bo treba upoštevati, je družbena odgovornost. Zaradi pomena le-te ter na osnovi spodbude Združenih narodov in Evropske unije je Mednarodna organizacija za standardizacijo konec leta 2010 izdala mednarodni standard s smernicami za družbeno odgovornost ISO 26000 (Gorenak, 2012, str. 113). Standard ni namenjen certificiranju, ampak ponuja le smernice razvoja družbene odgovornosti v organizacijah (Bucur et al., 2011, str. 58). Raziskava o vplivu tega standarda na organizacije

je pokazala na izjemne celokupne pozitivne rezultate organizacij, ki so standard implementirale (Kim, 2010: v Park, Kim, 2011, str. 318). Zato bo treba te rezultate upoštevati in preučiti, kakšna je implementiranost družbene odgovornosti oz. standarda ISO 26000 v slovenskih zdravstvenih in turističnih organizacijah. Glede na dejstvo, da bodo prenočevanje potrebovali vsi zdravstveni turisti (ostalo ni nujno, saj lahko nekateri dietno in ostalo hrano prinesejo s seboj oz. ne koristijo drugih turističnih storitev), se bomo pri turističnih organizacijah omejili na hotele in bomo s pojmom turistična organizacija vedno imeli v mislih hotel.

Najprej bomo pregledali ustrezno literaturo v povezavi z družbeno odgovornostjo, standardi, ISO 26000 in zdravstvenim turizmom. Nato bo predstavljena raziskava z namenom, cilji, hipotezo, metodologijo in rezultati z interpretacijo. Sledi zaključek s predlogi za teorijo in prakso ter priporočili za prihodnje raziskave.

## **2 Družbena odgovornost, standard družbene odgovornosti ISO 26000 in zdravstveni turizem**

Koncept družbene odgovornosti je nastal v šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in je postal strateško orodje organizacij za doseganje trajnostne rasti v daljšem časovnem obdobju (Puneet in Ashish, 2012, str. 7). Zaradi različnih pogledov vključenih deležnikov in družb na obravnavano tematiko, so se pojavile različne definicije. V organizacijah v Evropski uniji je med najbolj uporabljanimi tista, ki jo je leta 2001 predstavila Evropska unija, in pravi, da je to koncept, po katerem organizacije integrirajo socialne in okoljske zadeve v poslovanje organizacij in v njihove interakcije z deležniki na prostovoljni osnovi (What is corporate social responsibility, 2001, str. 6).

Na pomenu je družbena odgovornost dodatno pridobila z ekonomsko krizo, po letu 2008 (Ženko in Mulej, 2012, str. 186). Povečano aktualnost družbene odgovornosti potrjuje tudi povečano število zadetkov tega pojma na brskalniku Google, saj se je od 25 milijonov zadetkov v letu 2009 do sredine leta 2011 povzpelo že na 137 milijonov zadetkov (ibid., 186). Razvoj družbene odgovornosti je vodil v razvoj številnih mednarodnih standardov, med katerimi so najbolj znani: ISO 9001 in ISO 14001 za podporo razvoja sistemov menedžmenta, SA 8000 in AA 1000 za vključitev principe accountability in ISO 26000 za vključitev vidika deležnikov v organizacijo (Castka in Balzarova, 2007, str. 748). Največ organizacij uporablja certifikata ISO 9001 in ISO 14001, saj je meja že presegla 1.300.000 podjetij (Heras-Saizarbitoria in Boiral, 2013, str. 47). Najnovejši izmed standardov družbene odgovornosti je ISO 26000, ki je bil objavljen šele konec leta 2010 (Frost, 2010, str. 28). Standard je bil razvit zaradi potrebe (v primerjavi z obstoječimi standardi) po bolj etično odgovornem poslovnem delovanju (ibid., str. 28).

Standard ISO 26000 sicer ne vsebuje zahteve po certificiranju (Discovering ISO 26000, 2010, str. 4), vendar njegova implementacija v poslovanje prinaša številne koristi: konkurenčna prednost, ugled, možnost pritegniti in zadržati zaposlene in poslovne partnerje, vzdrževanje morale, lojalnosti in produktivnosti zaposlenih, ugled v očeh investitorjev, lastnikov, donatorjev, sponzorjev in finančne skupnosti, ustrezen odnos z organizacijami, vlado, mediji, dobavitelji, potrošniki in skupnostjo, v kateri delujejo (ibid., str. 3). Teme, ki jih standard obravnava, so: upravljanje organizacije, človekove pravice, zaposlovanje, okolje, poštena poslovna praksa, področje potrošnikov in vključenost v razvoj skupnosti (ibid., str. 6-7). Teme podrobno določa 47 kazalnikov (ibid., str. 6-7), s pomočjo katerih bomo lahko ugotavljali integracijo tem in standarda ISO 26000 v organizacijah.



### 3 Raziskava

Članek predstavlja rezultate raziskave, katere namen je bil preučiti uvajanje družbene odgovornosti v slovenskih zdravstvenih in turističnih organizacijah (hotelih) ter poznavanje standarda družbene odgovornosti ISO 26000. Cilji raziskave so preučiti relevantno strokovno literaturo, na osnovi standarda ISO 26000 pripraviti merski instrument ter raziskati pripravljenost slovenskih zdravstvenih in turističnih organizacij (hotelov) na uvajanje tega standarda.

Nedavno izvedena raziskava med 933 vodilnimi različnih ameriških organizacij je pokazala, da se anketirani vodilni delavci zavedajo pomembnosti okoljskega, socialnega in družbeno odgovornega upravljanja organizacij za uspeh organizacij v prihodnosti ter da je kar 81 % izmed njih vključilo vse naštetu v strategijo in operativno izvajanje njihovih organizacij (Bowers in West, 2011, str. 26). Raziskava med več kot 1.000 ameriški vodstvenimi delavci, zadolženimi za področje kvalitete in standardov, pa je pokazala, da jih 72 % ocenjuje, da so v njihovih organizacijah implementirali le nekaj oziroma malo tem družbene odgovornosti (Jacobsen, 2011, str. 23). Iz raziskav izhaja, da se ocene vodilnih in vodstvenih delavcev glede implementiranosti družbene organizacije v organizacijo razlikujejo. O vključenosti tem družbene odgovornosti v Sloveniji z vidika vodilnega govori tudi slovenska raziskava (Parzefall, 2012, str. 32) in je skladna z ameriško. Zato predvidevamo, da podobno kot ameriški vodstveni delavci tudi slovenski ocenjujejo vključenost družbene odgovornosti v organizacije. Na osnovi gornjih ugotovitev postavljamo hipotezo, ki pravi, da vodstveni delavci v slovenskih zdravstvenih in turističnih organizacijah (hotelih) ocenjujejo, da v organizacijah implementirane teme družbene odgovornosti niso zelo skladne s standardom družbene odgovornosti ISO 26000.

#### 3.1 Metodologija

Empirično raziskovanje smo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika. V uvodnem delu je vseboval socio-demografska vprašanja. Poleg vprašanj o spolu in starosti je vprašalnik vseboval tudi vprašanje o vrsti vodstvenega mesta (možnosti izbire med vodjo zdravstvenega oddelka oz. vodjo gostinsko-turistične enote (vodjo hotela, strežbe, kuhinje, recepcije, pralnice, gospodinjo), vodjo informatike, računovodstva in financ, vzdrževanja, investicij, kadrovske službe, nabavne službe, drugih služb/enot). V drugem delu je vseboval vprašanja o poznavanju standarda ISO 26000 in njegovih 7 tem. Ta del je bil zasnovan za ocenjevanje po petstopenjski lestvici, pri čemer je 1 pomenila, da anketirani popolnoma nič ne pozna standarda oz. teme, 5 pa, da anketirani zelo dobro pozna standard oz. temo. Tretji del vprašalnika je bil pripravljen na osnovi brošure s podatki o standardu ISO 26000 (Discovering ISO 26000, 2010), iz katere smo za vsako posamezno temo standarda zapisali kazalnike v obliki trditev. Ta del so anketirani ocenjevali po petstopenjski lestvici, pri kateri je 1 pomenila, da trditev sploh ni skladna s stanjem v njihovi organizaciji in 5, da je trditev zelo skladna s stanjem v organizaciji. Ko je bila priprava vprašalnika končana, smo dobili vprašalnik za zdravstvene delavce tako, da smo namesto besede potrošnik vstavili pacient. Za turistične delavce pa smo vstavili besedo turist. Za izvedbo raziskave smo konec oktobra 2012 na seznamu Poslovnega registra Slovenije poiskali zdravstvene organizacije z glavno dejavnostjo bolnišnična zdravstvena dejavnost, splošna zunajbolnišnična zdravstvena dejavnost, specialistična zunajbolnišnična zdravstvena dejavnost in zobozdravstvena dejavnost. Hotelske organizacije smo poiskali na seznamu kategoriziranih namestitvenih objektov Slovenske turistične organizacije. Prvih je bilo na seznamu 2.534 (PRS, 2012) drugih pa 294 (Register nastanitvenih objektov, 2012). Iz obeh seznamov smo v vsakem

seznamu naključno izbrali po 200 organizacij. Med njimi smo jih na vsakem seznamu ponovno naključno izločili 10. Z izbranimi organizacijami smo osebno navezali stike (kadrovske službe) in prosili, da bi sodelovali pri predhodnem testiranju. Odzvalo se je 8 oseb (5 zdravstvo, 3 hotelirstvo). Upoštevali smo predlagane (minimalne) popravke vprašalnikov. Na preostalih 380 izbranih organizacij smo nato na kadrovske službe poslali prošnjo za pomoč in sodelovanje vodstvenega delavca, s katerega koli delovnega področja, ki je po njihovi evidenci zadnji praznoval rojstni dan. Priložena je bila tudi frankirana kuverta za vračilo izpolnjenega vprašalnika. Anonimnost je bila zagotovljena. Čas anketiranja je bil med 5. in 23. novembrom 2012. Za obdelavo podatkov je bil na voljo statistični program STATISTICS 17.0.

### 3.2 Rezultati in interpretacija

Vrnjene in veljavne vprašalnike sta nam poslali skupno 102 osebi, od tega je bilo 63 zdravstvenih vodstvenih (62 %) in 39 turističnih (hotelirskih) vodstvenih delavcev (38 %). Socio-demografski podatki kažejo, da so med sodelujočimi prevladovali moški (34 oseb oz. 54 % zdravstvo, 23 oseb oz. 59 % turizem). Povprečna starost sodelujočih oseb je bila 48,3 leta s standardnim odklonom 7,4 leta za zdravstvo ter 43,1 leto s standardnim odklonom 9,6 let za turizem (hotelirstvo). Anketirani so bili večinoma vodje zdravstvenih enot (57 oseb oz. 90 %) in gostinsko-turističnih enot (32 oseb oz. 82 %). Poleg njih smo dobili odgovore vodij informatike (2 osebi zdravstvo, 1 oseba hotel), računovodstva in financ (2 zdravstvo, 3 hotel), kadrovska služba (1 zdravstvo, 2 hotel) in vzdrževanje (po 1 osebo zdravstvo in hotel).

Anketirani zdravstveni in turistični (hotelirski) vodstveni delavci so posredovali zelo podobne ocene (tabela 1) glede poznavanja standarda družbene odgovornosti ISO 26000, saj standarda niti poznajo niti ne poznajo (povprečna vrednost za zdravstvene delavce je 3,23 in 3,09 za turistične delavce). Podobno so ocenjevali tudi poznavanje tem standarda, pri čemer so ocenili, da najbolj poznajo temo, povezano s pacienti ( $\bar{x} = 3,43$ ) oz. turisti ( $\bar{x} = 3,39$ ). Sledi poznavanje teme upravljanje organizacije ( $\bar{x} = 3,26$  zdravstvo;  $\bar{x} = 3,28$  turizem), zaposlovanja ( $\bar{x} = 3,17$  zdravstvo;  $\bar{x} = 3,13$  turizem), človekovih pravic ( $\bar{x} = 3,09$  zdravstvo;  $\bar{x} = 3,02$  turizem), okolja ( $\bar{x} = 2,83$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,97$  turizem) in vključenosti v razvoj skupnosti ( $\bar{x} = 2,79$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,62$  turizem). Najmanj poznajo temo poštene poslovne prakse ( $\bar{x} = 2,59$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,56$  turizem). Test T in izračunane vrednosti signifikance so med obema skupinama vodstvenih delavcev povsod večje od 0,05 (glej tabela 1, stolpec skrajno desno), kar kaže, da ni razlik v ocenah poznavanja standarda in njegovih tem med zdravstvenimi in turističnimi (hotelirskimi) vodstvenimi delavci.

Tabela 1: Ocena poznavanja standarda ISO 26000 in njegovih tem

Poznavanje	Zdravstveni vodstveni delavec (n = 63)		Turistični (hotelirski) vodstveni delavec (n = 39)		t	Sig (t)
	Povprečna vrednost $\bar{x}$	Standardni odklon	Povprečna vrednost $\bar{x}$	Standardni odklon		
Standard ISO 26000	3,23	1,18	3,09	1,01	0,91	0,36
Upravljanje organizacije po ISO 26000	3,26	0,75	3,28	0,80	-0,13	0,90
Človekove pravice po ISO 26000	3,09	0,99	3,02	1,26	0,16	0,87
Zaposlovanje po ISO 26000	3,17	0,89	3,13	0,99	0,25	0,81
Okolje po ISO 26000	2,83	1,37	2,97	1,35	-0,31	0,76
Poštena poslovna praksa po ISO 26000	2,59	1,18	2,56	1,13	0,15	0,88
Teme povezane s pacienti/turisti po ISO 26000	3,43	0,81	3,39	0,98	0,25	0,81
Vključenost v razvoj skupnosti po ISO 26000	2,79	1,27	2,62	1,16	1,11	0,27

Vir: Lastna raziskava, 2012.

Anketirani zdravstveni in turistični (hotelirski) vodstveni delavci so poosredovali zelo podobne ocene (tabela 2) tudi glede (ne)skladnosti trditev oz. opisanih kazalnikov standarda ISO 26000 s stanjem v njihovi organizaciji. Predlagani kazalniki upravljanja organizacije so bili niti skladni niti neskladni s stanjem v organizaciji, saj so bile po oceni zdravstvenih vodstvenih delavcev povprečne ocene kazalnikov med 3,11 in 3,48 in po oceni turističnih (hotelirskih) vodstvenih delavcev med 3,29 in 3,49. Pri kazalnikih človekovih pravic so bili kazalniki nediskriminacije ranljivih, odnosa do soljudi, neizogibanja sokrivdi in upoštevanje socialnih pravic ocenjene z vidika obeh skupin anketiranih kot neskladni s stanjem v organizaciji ( $\bar{x} = 2,12$  do  $\bar{x} = 2,41$  pri zdravstvu;  $\bar{x} = 1,96$  do  $\bar{x} = 2,35$  pri turizmu). Preostalih 7 kazalnikov človekovih pravic pa sta obe skupini ocenili kot niti neskladne niti skladne ( $\bar{x} = 2,56$  do  $\bar{x} = 3,14$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,61$  do  $\bar{x} = 3,34$  turizem). Tudi pri kazalnikih zaposlovanja sta obe skupini ocenjevali podobno. Pri kazalnikih dobre delovne razmere ( $\bar{x} = 2,07$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,32$  turizem) in korekten odnos ( $\bar{x} = 2,13$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,09$  turizem) sta bila ocenjena kot neskladna s stanjem v organizaciji. Preostali 4 kazalniki pa niti kot neskladni niti kot skladni ( $\bar{x} = 3,12$  do  $\bar{x} = 3,44$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,84$  do  $\bar{x} = 3,47$  turizem).

Tabela 2: Ocene skladnosti stanja družbene odgovornosti v organizacijah s kazalniki standarda družbene odgovornosti ISO 26000 z vidika vodstvenih delavcev v zdravstvenih in turističnih (hotelirskih) organizacijah

Kazalniki standarda ISO 26000		Zdravstveni vodstveni delavec (n = 63)		Turistični vodstveni delavec (n = 39)		t	Sig (t)
		Povprečna vrednost $\bar{x}$	Standardni odklon	Povprečna vrednost $\bar{x}$	Standardni odklon		
Družbeno odgovorno vodstvo	upravljanje	3,47	1,55	3,42	1,49	0,21	0,84
		3,48	0,93	3,49	0,87	-0,12	0,90
		3,11	1,32	3,29	1,17	-0,88	0,38
		3,23	1,21	3,44	1,02	-0,83	0,41
Skrben odnos do soljudi Izogibanje okoliščinam, ki ogrožajo človekove pravice Neizogibanje sokrivdi Reševanje pritožb Nediskriminacija ranljivih skupin Upoštevanje civilnih pravic Upoštevanje političnih pravic Upoštevanje ekonomskih pravic Upoštevanje socialnih pravic Upoštevanje kulturnih pravic Upoštevanje pravic pri delu	človekove pravice	2,21	0,85	2,17	1,01	0,25	0,81
		3,11	1,23	3,34	1,21	-1,67	0,10
		2,19	1,18	2,04	1,13	1,17	0,24
		2,76	0,45	2,63	0,69	0,75	0,46
		2,12	1,14	1,96	1,13	1,66	0,10
		3,09	0,99	3,01	1,08	0,18	0,86
		2,71	1,12	2,89	1,23	-1,48	0,14
		2,84	1,44	2,64	1,37	0,84	0,41
		2,41	1,12	2,35	0,98	0,08	0,94
		3,14	1,60	3,07	1,39	0,19	0,85
		2,56	1,12	2,61	1,25	-1,10	0,27
		2,13	0,98	2,09	0,88	0,25	0,81
		2,07	1,41	2,32	0,98	-0,30	0,77
		3,12	1,30	2,84	1,37	-1,88	0,06
Korekten odnos Dobre delovne razmere Urejena delovno-socialna zaščita	zaposlovanje	3,28	1,21	3,12	1,12	0,51	0,61
		3,44	1,12	3,47	1,17	-0,15	0,88
		3,42	1,23	3,31	1,41	0,83	0,41
		3,28	1,57	3,42	1,47	-0,45	0,65
Trajnostna raba virov Skrb za zmanjšanje klimatskih sprememb Urejena zaščita okolja in habitatov	okolje	2,67	1,12	2,53	0,97	1,23	0,22
		1,29	0,90	1,14	0,61	0,41	0,68
		2,61	1,24	2,86	1,11	-1,23	0,22
		2,37	1,22	2,23	1,26	0,77	0,44
Protikorupcijska usmeritev Odgovorna politična vpletenost Poštena konkurenčnost Promoviranje socialne odgovornosti	poštena praksa	1,84	1,15	1,62	1,00	1,79	0,08
		2,27	1,18	2,14	1,47	0,55	0,59
		1,31	0,67	1,17	0,39	0,41	0,68
		2,38	1,31	2,07	1,21	-1,42	0,16
Pošteni marketing, dejanske informacije Poštena pogodbeni praksa Zaščita zdravja in varnosti pacienta/turista Trajnostna potrošnja Podpora pacientu/turistu Reševanje pritožb pacientov/turistov Zaščita in varovanje podatkov pacientov/turistov Dostop pacienta/turista do	pacienti/turisti	4,62	0,66	4,51	0,68	-0,69	0,49
		4,73	0,91	4,59	0,65	1,21	0,24
		4,89	0,37	4,79	0,47	0,80	0,43
		2,97	1,29	2,81	1,21	1,16	0,25
		4,87	1,16	4,92	0,98	-0,17	0,87
		4,18	1,01	3,98	1,08	1,07	0,29
		4,31	1,05	4,43	0,91	-0,97	0,33
4,57	0,49	4,71	0,36	-1,21	0,24		

storitev							
Izobraževanje pacientov/turistov		3,79	1,01	4,03	0,99	-0,38	0,70
Vključenost skupnosti	skupnost	1,24	0,35	1,47	0,75	-1,57	0,13
Izobraževanje, razvoj skupnosti		1,19	0,67	1,36	0,84	-0,72	0,47
Ustvarjanje zaposlitev v skupnosti		3,18	1,31	2,87	1,21	1,86	0,06
Tehnološki razvoj in dostop do tega		3,81	0,49	1,34	0,65	3,15	0,00
Blagostanje skupnosti		1,21	0,79	1,26	0,74	-0,29	0,77
Zdravje skupnosti		4,96	0,57	1,61	0,41	8,91	0,00
Socialne investicije v skupnost		1,37	0,78	1,48	0,81	-0,34	0,74

*Vir:* Lastna raziskava, 2012.

Nizke in med seboj različne ocene usklajenosti s stanjem v organizacijah so dobili kazalniki okolja. Anketirani iz obeh skupin v njihovih organizacijah posebne skrbi za zmanjšanje klimatskih sprememb očitno ne vidijo, saj so oboji dali temu kazalniku najnižjo vrednost ( $\bar{x} = 1,29$  zdravstvo;  $\bar{x} = 1,14$  turizem). Višjo oceno so dobili preostali 3 kazalniki, saj so ocenili, da stanje v organizaciji niti ni neskladno niti skladno s kazalniki ( $\bar{x} = 2,61$  do  $\bar{x} = 3,28$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,53$  do  $\bar{x} = 3,42$  turizem). Ocene obeh skupin so skladne tudi glede stanja v organizaciji in kazalnikov poštene poslovne prakse, saj se povprečne ocene vodstvenih zdravstvenih delavcev gibajo od 1,31 do 2,38 in pri turističnih delavcih od 1,17 do 2,23. Torej tudi v tem primeru skladnosti stanja v organizaciji in kazalnikov standarda ne vidijo. Podobna pogleda na skladnost stanja v organizaciji in kazalniki standarda imata skupini vodstvenih delavcev tudi pri kazalnikih v povezavi s pacienti oz. turisti. Je pa to edini sklop kazalnikov, pri katerih so anketirani stanje v njihovih organizacijah ocenili kot zelo skladno s kazalniki standarda, in sicer pri kazalnikih poštenu marketing, dejanske informacije ( $\bar{x} = 4,62$  zdravstvo;  $\bar{x} = 4,51$  turizem), poštena pogodbeni praksa ( $\bar{x} = 4,73$ ;  $\bar{x} = 4,59$ ), zaščita zdravja in varnosti pacienta ( $\bar{x} = 4,89$ ) oz. turista ( $\bar{x} = 4,79$ ), podpora pacientu ( $\bar{x} = 4,87$ ) oz. turistu ( $\bar{x} = 4,92$ ) in dostop pacienta ( $\bar{x} = 4,57$ ) oz. turista ( $\bar{x} = 4,71$ ) do storitev. Visoke ocene skladnosti so dali tudi še za zaščito in varovanje podatkov pacientov ( $\bar{x} = 4,31$ ) oz. turistov ( $\bar{x} = 4,43$ ), reševanje pritožb pacientov ( $\bar{x} = 4,18$ ) oz. turistov ( $\bar{x} = 3,98$ ) ter izobraževanje in informiranje pacientov ( $\bar{x}=3,79$ ) oz. turistov ( $\bar{x}=4,03$ ). Najnižjo oceno pa je dobila trajnostna potrošnja ( $\bar{x} = 2,97$  zdravstvo;  $\bar{x} = 2,81$  turizem). Pri vseh do sedaj omenjenih kazalnikih je test T pokazal, da so izračunane vrednosti signifikance med obema skupinama vodstvenih delavcev povsod večje od 0,05 (glej tabela 1, stolpec skrajno desno) ter da med zdravstvenimi in turističnimi (hotelirskimi) vodstvenimi delavci ni razlik glede ocen skladnosti stanja v njihovih organizacijah in kazalnikih standarda. Kazalniki v povezavi s skupnostjo pa imajo v povprečju nizke ocene skladnosti (kar 10 od 14 ocen kazalnikov ima najnižjo povprečno oceno). Kazalnika tehnološki razvoj in dostop skupnosti do tega ter zdravje skupnosti pa sta edina kazalnika standarda, pri katerih je test T pokazal razliko med skupinama v povezavi z oceno skladnosti stanja v organizacijah in kazalniki standarda. Rezultat je pričakovan, saj je za zdravstvo pomemben tehnološki razvoj in skupnost preko zdravstvenih storitev dostopa do moderne tehnologije. Zdravje skupnosti pa je v direktni povezavi z izvajanjem zdravstvenih storitev. Poslednja dva kazalnika za turizem (hotelirstvo) in skupnost seveda nista tako bistvena.

## 4 Zaključek

Smernice za vodenje kakovosti v storitvenih dejavnostih veliko prispevajo k dvigu kakovosti storitev organizacij (Devetak, 2007, str. 377). Z novimi trendi se pojavljajo tudi

novi standardi. Med najpomembnejšimi novimi standardi je standard družbene odgovornosti ISO 26000, zato smo raziskali, kakšna je pripravljenost na uvajanje tega standarda v slovenskih organizacijah zdravstvenega turizma. Rezultati raziskave kažejo, da vodstveni delavci organizacij standarda in njegovih tem sploh ne poznajo, ne poznajo ali v najboljšem primeru niti ne poznajo niti poznajo. Tudi primerjava skladnosti kazalnikov standarda in stanja v organizacijah kažejo enako sliko, z izjemo teme, povezane s pacienti oz. turisti, za katero so anketirani vodstveni delavci ocenili, da je stanje v organizacijah skladno in zelo skladno s kazalniki standarda. Na osnovi tega ugotavljamo, da organizacije ne poznajo dovolj standarda družbene odgovornosti ISO 26000 in, da se bodo na tem področju morali še dodatno izobraževati. V prihodnosti bi morali opraviti še raziskavo, v katero bi zajeli vse deležnike na vseh nivojih zdravstvenega turizma in ugotoviti, kakšna je celotna slika glede družbene odgovornosti na tem gospodarskem področju.

## LITERATURA

1. Bowers, D. P. in West, J. E. (2011). Getting on track. *Quality Progress*, 44, št. 5, str. 24-29.
2. Bucur, M., Moica, S. in Fărcaș, R. (2011). The Communications of corporate social responsibility – study for ISO 26000. *Scientific Bulletin of the »Petru Maior« University of Targu Mureș*, 8, št. 1, str. 56-59.
3. Castka, P. in Balzarova, M. A. (2007). A critical look on quality through CSR lenses: Key challenges stemming from the development of ISO 26000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, št. 7, str. 738-752.
4. Cross-border health services in the EU (2007). Spletna stran: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/flash\\_arch\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/flash_arch_en.htm) [Citirano 29. 3. 2012].
5. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
6. Directive 2011/24/EU (2011). Spletna stran: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=OJ:L:201:08:0045:0065:EN:pdf>. [Citirano 27. 3. 2012].
7. *Discovering ISO 26000* (2010). Geneve, Switzerland: International Organization for Standardization.
8. Frost, R. (2010). ISO 26000 Putting social responsibility to work. *International Trade Forum*, 21, št. 3, str. 28-29.
9. Gorenak, Š. (2012). Pomen upravljanja odnosov s kupci. V: Merkač Skok, M. in Cingula, M. (ur.). *Znanje in poslovni izzivi globalizacije v letu 2012*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
10. Hall, M. C. (2011). Health and medical tourism: a kill or cure for global public health? *Tourism Review*, 66, št. 1-2, str. 4-15.
11. Heras-Saizarbitoria, I. in Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management Systems Standards. *International Journal of Management Reviews*, 15, št. 1, str. 47-65.
12. <http://www.ajpes.si/prs/Default.asp?mdres=1> [Citirano 25. 10. 2012].
13. Jacobsen, J. (2011). The quality professional's role in ISO 26000. *The Journal for Quality and Participation*, 34, št. 1, str. 21-24.
14. Park, J. Y. in Kim, S. W. (2011). Global corporate social responsibility standard, ISO 26000 and its effect on the society. *Asian Journal on Quality*, 12, št. 3, str. 315-322.
15. Parzefall, M. (2012). Družbena odgovornost podjetja v številkah: Vključevanje v skupnost od globalnega vidika do Slovenije. V: Hrast, A., Mulej, M. in Kojc, S. (ur.). *Inoviranje kulture za več družbene odgovornosti – kot pot iz socio-kulturne krize*. Maribor: IRDO- Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.

16. Puneet, S. in Ashish, N. (2012). Social responsibility and ISO 26000 standards: a new beginning. *Advances in Management*, 5, št. 6, str. 7-13.
17. Register nastanitvenih objektov (2012). Spletna stran: <http://www.slovenia.info/RegisterNO/login/SearchPublic.aspx?ReturnUrl0%2fregisterNO%2fDefault.aspx>. [Citirano 22. 10. 2012].
18. What is corporate social responsibility (2001). Spletna stran: [http://eux-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eux-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf) [Citirano 18. 7. 2012].
19. Zenko, Z. in Mulej, M. (2012). Approach to requisite holistic socially responsible behavior with dialectic systems theory. *Journal of US-China Public Administration*, 9, št. 2, str. 183-194.

## Engleski jezik u školi – primer saradnje među kulturama

UDK 37.016:811.111:316.7

KLJUČNE REČI: engleski jezik, škola, saradnja, dijalog, učenik-student

POVZETEK - Autor rada ukazuje na potrebu permanentnog učenja engleskog jezika kao stranog u školama s ciljem promovisanja lingvističkog bogatstva i različitosti kulture. Povećanje višejezičnosti u školama ili na studijama, kao i tokom celog života, doprinosi bogaćenju identiteta naroda kome recipijent pripada. Da bi se u tome uspelo bitna je slika kulture učenika koji uče strani (engleski) jezik i spremnost da se uoče specifičnosti međuodnosa dveju kultura. Na višim nivoima učenja stranog jezika pomera se nivo kompleksnosti jezičkih, kulturnih i opšte civilizacijskih sadržaja. Upoznavanje kulture u dijalogu bitan je element bez kojeg ne može funkcionisati učenje engleskog jezika u školama globalnoga sistema. Uzimamo primer serijala romana za decu Džoane Rouling Hari Poter koji je preveden na više od šezdeset jezika i filmovan.

UDC 37.016:811.111:316.7

KEY WORDS: English language, school, cooperation, dialogue, pupil-student

ABSTRACT - The author indicates the need for permanent learning of English as a foreign language in schools with the goal to promote linguistic wealth and cultural differences. The increasing multilingualism in schools or universities, and throughout life, contributes to the enrichment of identity of the nation that the recipient belongs to. If this is to be successful, the image of culture of the students who learn a foreign (English) language is very important as well as the readiness to notice the specificities of interrelations between two cultures. At higher levels of foreign language learning, the complexity level of linguistic, cultural and general civilisational contents is raised. Finding out about culture in a dialogue is an important element for functioning of English language learning in schools of the global system. We take the example of the series of novels for children about Harry Potter by Joanne Rowling which were translated into more than sixty languages and were also put on the big screen.

### 1 Uvod

Kulture u dijalogu putem jezika koji funkcioniše tekстом, a bez teksta se ne može zamisliti, predstavljaju najpotpunije viđenje različitosti i mogućnosti koje se čovečanstvu pružaju ka celovitom sagledavanju čoveka kao jedinke i njegovog stava i odnosa prema drugima, i svetu globalnoga vida. Veliki pesnik Gete o značaju stranog jezika u drugim i drugačijim kulturama kaže: »Kada čovek u stranom jeziku prepozna samog sebe, onda je to, sasvim sigurno, posebna vrsta ogledala.« Može se reći da je to razmena iskustava u različitim oblastima učenja jezika putem interneta, inovativnih obrazovnih metoda i modela, radionica na svim nivoima uzrasta u kojima primalac (recipijent) aktivno, kroz dijalog i monolog, uči strani jezik.

Engleski i drugi strani jezici omogućavaju upoznavanje kultura kroz dijalog, što se modernim jezikom može definisati kao multikulturalnost i multilingvalnost. Kulturna baština, ukorporirana u književnost, pozorišnu umetnost drugih naroda, prevode i druge kreativne sadržaje, postaje deo svojine naroda na čijem je jeziku strana kulturna baština prevedena.

Naše naučno-istraživačko interesovanje usmereno je ka engleskom jeziku kao sredstvu komunikacije globalnoga sistema i jeziku prevoda književno-umetničkih dela engleskih pisaca koji čine slobodnu lekturu učenika i studenata evropskog vaspitno-obrazovnog sistema. Na taj način recipijenti ulaze u jezički sistem koji će u svakodnevnoj komunikaciji, a onda i u estetskom sagledavanju poetika engleskih pisaca (za decu) omogućiti korišćenje biblioteke i ostalih informacionih sistema. Pored toga, treba dodati da svaka kultura ima svoje karakteristike koje se mogu protumačiti sa aspekta nosilaca te kulture i govornika toga jezika.



Glavni izvor iz kojeg potiče reč i glas – jezik, njegov smisao i začeta zamisao, dovode nas u situaciju da u praksi oblikujemo svoje emocije kroz odabrane tekstove, ne samo kroz zvuk (auditivno), već i vizuelno. Pokreti u jeziku i dinamičnost omogućavaju njegovu funkcionalnost kroz govorne aktivnosti o tekstu odmerenom uzrastu kako bi proces učenja doveo do promena stava o stranom jeziku. Na odabranom primeru pokazaćemo načine komunikacije u kojima su autor i tekst medijatori.

## **2 Paralelni svetovi Harija Potera Džoane Rouling**

Roman u sedam tomova nosi bajkovite, realne i fantastične elemente koji su ukomponovani na originalan način u obiman tekstovni sadržaj koji, ne samo estetskom već i didaktičkom komunikacijom doprinosi uspostavljanju veza između dva sveta: realnog i fantastičnog. To je učinjeno, naizgled, uobičajenim narativnim postupkom u koji autor, snagom mašte uvodi likove i dopušta njihovo predstavljanje kroz dinamične i dramatične akcije. Glavni junak Hari Potter kroz razvoj radnje uočava karakteristike sasvim drugačijeg sveta od realnog, sveta magije i fantazije. Tako pojam drugačijeg i drugog književnica postiže tekstom i kontekstom: likovi su, osim ljudi, predmeti i pojave, te simbolično-alegorijske sekvence ukazuju na funkcije, dok Hari Potter u snu »vidi« nevidljivu realnost, metamorfozu junaka, logički red kojim se rešavaju tajne o kamenu mudrosti.

Književna dela za decu na različite načine prikazuju život posredstvom mašte i igre tajni, bogatstvom duha i strukturno-estetskim vrednostima kojima se ostvaruju kriterijumi vredni umetnosti reči. Percepcija dečjeg doživljaja sveta i zadovoljenje kreativnog duha ostvaruje se fantastičnim slikama događaja u romanima i drugim žanrovima, među kojima serija romana o glavnom junaku Hariju Poteru spisateljice Džoane Rouling zauzima vidno mesto u engleskoj i ukupnoj svetskoj literaturi za decu.

Model transponovanja zamišljene stvarnosti u široku romanesknu strukturu omogućio je Džoani Rouling da brojnim likovima čudesne konstitucije, izvučene iz mitološkog i religioznog sveta, kroz najrazličitije sadržaje, sagleda neke od elemenata univerzalnog, što joj je donelo svetsku popularnost. Spoj reči, slika, boja, književnog i pedagoškog, etičkog, religioznog i misterioznog, svesnog i podsvesnog, jednom rečju, interpretacijom života, Džoane Rouling privukla je pažnju i onih koj se bave vizuelnim umetnostima – filmom i stripom.

Radi bližeg objašnjenja fenomena fantastike polazimo od grčke reči fantastikos koja označava onog koji je sposoban da zamišlja svet drugačije od drugih, a sama pojava označena kao fantastika – nizovima slika, događaja i pojava iz života, oslikava suprotno od realnosti- putem nestvarnih i nadstvarnih oblika stvaralaštva.

Najnoviji izraz poreklom iz Engleske književnosti naučna fantastika (science fiction) prikazuje junake i tokove događaja koji su odvojeni od stvarnog sveta, a radnja se odvija u imaginarnim prostorima i vremenima (Rečnik književnih termina, 1986, str. 479). Ova vrsta proze oduvek je privlačila pažnju mladih čitalaca jer »fantastični sadržaji sa naglašenom dimenzijom vizionarstva i neizbežnim elementima avanturističke proze, dovoljni su da ispune svet malih čitalaca i pruže im mogućnost da otkriju sebe i zadovolje iskonski nagon urođene radoznalosti« (Milinković, 2006, str. 34). Osećanjem nadmoći u svetu koji ih okružuje, glavni junaci osećaju se superiornim i dominantnim kreatorima života i događaja. Njihove intelektualne predispozicije i moć da iz realnog sveta brzo i neprimetno krenu u irealni, omogućava nadrastanje sopstvene prirode, a dobar primer takvog, među mnogima, u

oblasti fantastične književnosti, je avanturistički duh Harija Potera, koji je i psihološki nijansiran.

### 3 Avanture Harija Potera

Hari Potter je simbol dece koja su putem savremenih medija okrenuta avanturama u zagonetnom svetu, nedokučivim tajnama koje se povezuju sa promenama u bićima i personificiranim junacima, promenama prema stvarnosti i imaginarnim svetovima koji ih okružuju i na njih deluju neizvesno. Pri komparaciji prevoda i originala ne možemo između reči i ostalih leksičkih jedinica stavljati ekvivalenciju, iz razloga što se igrom maštovitih reči, kao značajnog semantičkog izvora, stvaraju groteskne situacije u kojima postoji nevidljiva veza suprotnosti. Iz prevoda kao i originala jasno se uočava stvaralačka priroda književnice kroz upotrebu izgovorenih ili neizgovorenih (zamišljenih) reči junaka i ljudi, i junaka iz personificiranog i mitološkog sveta. Dejstvo imaginarnih sila kroz brojne epizode koje kompoziciji romana daju dinamičnost i doprinose neočekivanosti ishoda, ne remeti logičku strukturu romana, od prvog do sedmog (sedam kao biblijski broj), jer vreme kao nezaobilazna dimenzija služi glavnom junaku kao ključ koji ga vodi do otkrića fantastičnog u realnom.

Prva knjiga ove serije romana nosi naziv Hari Potter i kamen mudrosti (Harry Potter and the Philosopher's Stone). Roman je objavljen 1997. godine, a vreme događanja vezano je za 1981. i 1991. godinu. O njegovoj popularnosti govori podatak o prevodima na oko šezdeset jezika, a 2001. snimljen je i film. Sam naziv upućuje čitaocu i istraživaču u simboliku naslova, jer »kamen otelovljuje duhovnu snagu...znak je neke druge duhovne stvarnosti« (Rečnik simbola, 352) kojoj prirada i glavni junak Hari Potter. Dečak-junak i nosilac radnje, svojim genetskim magijskim kodom privlači pažnju onih koji dolaze u dodir sa njim, nezavisno od toga da li pripadaju misterioznom ili realnom svetu. Mnoge transformacije i neočekivani obrti događaja, kao i susreti sa fantastičnim telesnim i netelesnim bićima – vešticama i čarobnjacima, sukobi, podvale i prevare koje vrebaju na svakom koraku, otvaraju Hariju puteve ka mogućem rešenju. Književnica Dž. Rouling odlučuje da glavnom junaku vodi preko prepreka do kamena mudrosti. Amajlija koju će nositi Hari u vidu imaginarnog kamena mudrosti, štiti ga jer iz nje, kao magnet, izbija nebeski oganj koji žeže nepravedne.

Druga knjiga pod nazivom Hari Potter i dvorana tajni (Harry Potter and the Chamber of Secrets) objavljena je 1998. u Velikoj Britaniji a prevedena na srpski jezik 2004. godine. Vreme događanja u njoj vezano je za 1992. i 1993. godinu. Zaplet koji se začeo u prvoj knjizi sve više se produbljuje, začarani svetovi otvaraju svoje kapije. Škola u koju je, ne svojom voljom, upao Hari puna je čudovišta i čarobnjaka, deluje kao dvorana prepuna tajni. Znaci kao simboli fantastike deluju i kroz vantekstovno značenje, jer začarana dvorana u prostoru u kome se odvija radnja nikada nije ni postojala. Njena rekonstrukcija stvorena u mašti nosi odlike narodne tradicije koja svojim beskrajnim pričama otvara, vremenom iščezle svetove. Funkcija zapisa u vidu dnevnika jednog od junaka predstavlja vid komunikacije sa prošlošću što će pomoći Hariju da se oslobodi začaranosti izazvane ljudskim pakostima. Ubistvom zmije divovske snage, i skamenjivanjem neprijatelja, Hari izlazi iz borbe i radnje ovog drugog dela serije avanturističkih romana.

Treća knjiga Hari Potter i zatvorenik iz Askabana (Harry Potter and the Prisoner of the Azkaban) objavljena je 1999. godine, radnja romana vezana je za 1993. i 1994. godinu. Radnja je vezana za Harijev rođendan i saznanje da je opasni kriminalac Sirijus Blek

pobegao iz zatvora. Njegove misli iz realnog okruženja, poput brzine svetlosti, potpuno se vezuju za čarobne predmete koji mu kao pomagači (to je za bajke karakteristično) služe pri rešavanju problema. Prepliću se, u tim Harijevim svetovima, san i java, igra i kontrasti, svetlost i tama, život i smrt. Kleveta upućena Hariju da je ubica, javno je odbačena, a njegove avanture i zamisli, svesno ili podsvesno, nadvladavaju unapred zadatu magiju.

Četvrta knjiga Hari Potter i vatreni pehar (Harry Potter and the Goblet of Fire) prikazuje period 1994-1995. Objavljena je 2005. a u Srbiji 2005. i 2008. godine. U njoj se nastavljaju avanture i sukobi glavnoga junaka s ciljem pobeđe onih koji narušavaju vrednosti realnog i imaginarnog sveta, a simbolizuju pobeđu kroz pobeđu postignutu razumom. Očigledno je dejstvo imaginarnih sila kojima treba satrti vatrene protivnike i izmišljene klevete. Radnja ove knjige direktno se nastavlja kroz petu pod nazivom Hari Potter i red feniksa (Harry Potter and the Order of the Phoenix). Objavljen je 2003., preveden na srpski jezik iste godine, a obuhvata vremenski period od 1995-1996. godine. Obimnost knjige govori o detaljima kojima se karakteriše i izgrađuje lik Harija Potera. Simbolika sadržana u naslovu otkriva susrete glavnog junaka sa čarobnjacima, lošim i dobrim, koji su i po mestu, i po vremenu smešteni daleko od stvarnog sveta. Imena junaka, njihove uloge, zagonetna mesta na kojima se radnja dinamično odvija, opisi podvala koje se priređuju glavnom junaku i njegovim pomoćnicima – sve to, snagom blistavog uma i sposobnošću da ukomponuje u celinu – roman, spisateljica čini vešto i misteriozno.

Mračne slike, proročanstva, optužbe, zamke, prevare i niz drugih realnih akcija i magijskih spletova doprinose da duhovna borba, pored fizičke borbe Harija Potera bude ubedljiva. Kao što će se feniks izviti iz pepela, tako će Hari ljubavljju prema životu nadvladati silu.

Šesta knjiga Hari Potter i polukrvni princ (Harry Potter and the Half-Blood Prince) objavljen je 2006. a vreme zbivanja radnje vezano je za 1996. i 1997. godinu. Prevedeno je na srpski jezik 2005. godine. I po ovom romanu snimljen je film 2009. godine. Akcije glavnog junaka se nastavljaju, dramatičnost dostiže kulminaciju kada Hari dolazi do podataka o neočekivanim misterijama i ulozi aktera radnje u tajnom pripremanju napitaka u imaginarnoj školi – školi u kojoj se uči život u mnoštvu borbi za opstanak.

Sedma i poslednja knjiga ove serije nosi naziv Hari Potter i relikvije smrti (Harry Potter and the Deathly Hallows) koja je objavljena 2007., vreme zbivanja radnje vezano je za 1997. i 1998. godinu. Scene strave i užasa smrti ukazuju na ogorčeni stav književnice, iskazan kroz misli glavnog junaka. Osveta koja se pripremala Hariju onemogućava se na svakom koraku putem raznovrsnih čarobnih predmeta i pojava, što ovom tekstu daje osobine bajkovitog. Spletovi sna i jave, mašte i igre, reči i simbola, vaskrsnuće iz realnog sveta i pojava u svetove fantazije, putovanja po nepoznatim geografskim i duhovnim prostorima, sve to, kao zamišljena borba za život, drži glavnog junaka aktivnim do kraja. Opsesija moćima magije od početka do kraja usmerava njegova čula, ne samo misli i akcije. Predosećanja da mračne sile mogu progutati sve ono što je u čoveku dobro, od glavnog junaka stvaraju diva – heroja.

Ova »enciklopedija o čarobnjacima« kako je sama književnica naziva, nastala je u njenoj mašti dok je bila u vozu od Mančestera do Londona. Knjige su pisane tehnikom pripovedanja u trećem licu, što je izazvalo posebnu recepcijsku spremnost čitalaca da private lik Harija Potera kao pozitivan. Ono što doprinosi da ova serija od sedam romana privlači pažnju šire čitalačke publike je ideja spisateljice da opiše svetove čarobnjaka kao simbole otkrovenja tajni života. Ti svetovi simbolizovani su kroz: kamen mudrosti, dvoranu tajni, vatreni pehar, red feniksa, polukrvnog princa i raznovrsne relikvije smrti kao kontrasti

opšteprihvaćenom životu. Sve ove Harijeve avanture osvetljene su fascinantnim obimom koj broji 3042 strane plus sedma knjiga.

## 4 Čitanje teksta

Savremeni pristup nastavi engleskog jezika stvara čitaocima kao recipijentima mogućnosti za kreacije. Na taj način postiže se bogatstvo interakcije između stvaralaca tekstova i onih koji ih individualno primaju. Da bi se ovi uslovi stvorili neophodna je priprema za razumevanje iskazanog stranim jezikom kroz oblike i metode rada kojima će se jezik originala približiti jeziku cilja. Ovakvim postupcima čitanja teksta sa više aspekata, korisnici unapređuju lingvističko znanje na primerima književno-umetničkih tekstova i jezičkih igara koje akteri radnje koriste u međusobnoj komunikaciji.

Zvuk govora koji se stvara fizičkim naporima (disanjem, ritmikom...) ne predstavlja samo nagoveštaj značenja, već i osećanja iz kojih izbijaju poruke iskazanog uz meta tekst koji je značajan strukturalni element naracije, ukoliko je epsko delo predmet naše pažnje i prevodiočeve preokupacije. Ovaj oblik izražavanja može osvetliti dublji smisao, ili specifičnu dimenziju stranog jezika, njegovog razumevanja i funkcije. Ne samo govor, već i slušanje govora poboljšava način prijema čime se otvara mogućnost opažanja zvukova (fonema) različitih od maternjeg jezika. Da bi se svi ovi elementi sjedinili, neophodne su vežbe čitanja teksta, što opet zavisi od kreativnosti nastavnika i recipijenata, iskustva i znanja engleskog kao stranog jezika.

Svaki jezik ima svoju priču o sebi. Književnici tom pričom saopštavaju svoje svetove s ciljem da pobude one koji u njima vide mogućnosti estetske i druge vrste komunikacije. Književnici, pri tom, unose sebe, jer teže da svoje duhovno bogatstvo podele sa drugima. Običan govor u koji ne unosimo emocije ne može se bogatiti ukoliko ne ulazimo u komunikaciju sa tekstem koji čitamo, o kome razmišljamo i razgovaramo kao o celini kako bismo uočili pojedinosti.

## 5 Zaključak

Cilj istraživačkog postupka koji se odnosio na značaj učenja engleskog jezika u školi ne predstavlja samo novi pristup lingvistici kojom se postiže razvoj i funkcijaj jezika, već i potreba da se ukaže na individualnu ljudsku delatnost koja se manifestuje kroz prevode dela kao novo stvaranje. Potraga za značenjskim elementima u jeziku, kao potraga za čudesnim, omogućava promenu u jeziku otkrivanjem ideja, strukture, međuodnosa sa drugim jezicima (mešanje jezika), iznošenje novootkrivenih informacija. Neverovatna raznolikost sadržana u jeziku i kulturi saopštenoj pismenim ili usmenim putem, predstavlja duhovno bogatstvo koje smo prepoznali u romanima o Hariju Poteru Džoane Rouling u prevodu na srpski jezik. Analizama zasnovanim na jezičkim igrama, dijalogu, naraciji, uspeli smo da uporedimo sadržaje iskazane originalnim i jezikom cilja. Ovakvom komparativnom metodom koja predstavlja viši nivo razumevanja semantike engleskog jezika možemo definisati standarde za sposobnost korišćenja engleskog jezika u školi savremenog doba.

## LITERATURA

1. Milinković, M. (2006). Strani pisci za decu i mlade. Čačak: Legenda
2. Rečnik književnih termina (1986). Beograd: Nolit.
3. [www.jkrowling.com](http://www.jkrowling.com).

## Dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti zaposlenih

UDK 331.5+331.101.32

KLJUČNE BESEDE: zaposleni, zadovoljstvo, lojalnost, pripadnost

PRISPEVEK - Pripadnost zaposlenih prispeva k večji konkurenčni prednosti podjetja. Strokovnjaki s tega področja poudarjajo, da so zaposleni največji kapital in največje bogastvo podjetij in da je zadovoljstvo za zaposlenega največ, kar si le-ta lahko želi pri opravljanju svojega dela. Iz tega sklepamo, da je le zadovoljen zaposleni lahko uspešen in učinkovit, posledica tega pa je, da je le zadovoljen zaposleni tudi lojalni in pripaden podjetju. Ni pa vedno tako. Zaposleni je lahko uspešen, učinkovit in zadovoljen s svojim delom, ni pa pripaden. Interes za doseganje zadovoljstva je dvostranski, za doseganje pripadnosti pa enostranski. Pripadnost zaposlenih organizaciji je veliko težje doseči kot njihovo zadovoljstvo pri delu. V prispevku predstavljamo mnenja redno zaposlenih o dejavnikih, ki vplivajo na raven njihove pripadnosti. Ugotovili smo, da imata največji vpliv na pripadnost zaposlenih redna plača in zanesljivost zaposlitve. Med manj vplivnimi dejavniki pa izstopata delovna doba in dobra plača.

UDC 331.5+331.101.32

KEY WORDS: satisfaction, loyalty, membership

ABSTRACT - Employee loyalty contributes to improving the competitive advantage of a company. Experts in this field point out that employees are the greatest capital and wealth of a company. They also emphasise that it is satisfaction that employees want in performing their work. Therefore, we can conclude that only a satisfied employee can be successful and efficient, which leads to the fact that only a satisfied employee can feel as a member of and be loyal to a company. However, this is not always the case. Employees can be successful, efficient and satisfied with their work, but they are not loyal. There is bilateral interest in achieving satisfaction, whereas there is unilateral interest in achieving loyalty. It is much more difficult to achieve employee loyalty than employee satisfaction with their work. The article presents opinions of full-time employees about factors that influence the level of their loyalty. We have also established that the greatest influence on employee loyalty is exerted by the following two factors: a regular salary and the reliability of employment. Among the least influential factors regarding loyalty are years of service and a good salary.

### 1 Uvod

Pripadnost zaposlenih je labilnejša in zahtevnejša od zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 6). Obstaja več definicij, ki opredeljujejo pripadnost. Sprva so pripadnost definirali kot prepričanje posameznika, ki verjame in sprejema vrednote in organizacijske cilje. Kasneje pa so pripadnost opredelili kot večstopenjsko navezanost, ki temelji na »privolitvi« zaposlenega in pomeni določen način obnašanja, ki lahko zaposlenemu prinese nagrado ali ga kaznuje. Naslednja stopnja navezanosti je »identifikacija« zaposlenega in pomeni željo po izpolnitvi zaposlenega, da deluje v skladu z vrednotami in cilji organizacije, ter stopnja »internalizacije« zaposlenega in pomeni, da so vrednote posameznika v skladu s cilji in vrednotami organizacije. Osredotočenost pripadnosti pa pomeni, da je pripadnost lahko usmerjena na različne ravni v organizaciji. Lahko je posameznik pripaden nadrejenemu, timu, vodji tima, oddelku vodilnih ali organizaciji kot celoti (Mesner Andolšek, 2002, str. 15)«.

Vsem tem definicijam pa je skupno, da se zaposleni poistovetijo s cilji, vrednotami in kulturo organizacije.

Musek Lešnik (2006) navaja, da nekateri verjamejo, da je »prava« pripadnost organizaciji vse bolj ogrožena. Vse večja »mobilnost« delovne sile gotovo negativno vpliva na odnos zaposlenih do zvestobe organizaciji. Vse bolj izobraženi in neodvisni zaposleni se vse manj navezujejo na organizacije in se vse bolj obnašajo kot najemniška »vojska«, ki se seli od enega do drugega najboljšega plačnika. Na pripadnost organizaciji pa vplivajo tudi spremembe v njih. Ker se organizacije v zadnjih letih močno spreminjajo, zaposleni težko razvijajo občutek pripadnosti do nečesa, kar se nenehno spreminja.

Avtor nadalje še navaja, da občutek pripadnosti lahko vključuje pozitivne in negativne elemente. Z vidika usmerjenosti zaposlenih k organizaciji lahko govorimo o odnosu »želim« oziroma »moram«. Kadar prevladujejo pozitivni elementi, občutek pripadnosti vzbuja zanos in navdušenje pri zaposlenih. Če pa prevladujejo negativni elementi pripadnosti, se ravnanje zaposlenih osredotoči pretežno na izpolnjevanje dolžnosti (<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>).

Musek Lešnik (ibid.) meni, da občutek pripadnosti sestavljajo racionalni in iracionalni elementi. Oboji so lahko notranji in zunanji. Racionalni elementi vključujejo prostovoljne obveznosti, izrecne in jasne obljube in odgovornost, da jih bo zaposleni izpolnil. Iracionalni elementi vključujejo čustvene izkušnje naklonjenosti, navezanosti, všečnosti, privlačnosti, občutek povezanosti z nečem širšim, občutek skladnosti vrednot in podobno (<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html>).

Južnič (1993, str. 142) navaja, da človek kot posameznik pripada (pogosto pa je celo ujet) več različnim kolektivitetam, ki jih definira kot združenja ali združbe. Take kolektivitete so:

- eduktivna – posameznik se razlikuje po načinu in vrsti šolanja ali izobraževanja; s šolanjem pripada posebni skupini, v kateri lahko nastane občutek vzajemnosti,
- poklicna – kot skrajna prilagoditev poklicni dejavnosti se lahko pojavi profesionalna deformiranost, ki se kaže v enostranskosti vedenjskega sloga in načina razmišljanja,
- zaposlitvena – zahteva določeno pripadnost oziroma privrženost podjetju in s tem zmanjšano lojalnost do rivalskih podjetij,
- politična – pomeni pripadništvo stranki ali kakšni drugi kolektiviteti, ki se ukvarja s politikom. Taka pripadnost je lahko zelo močna in obvezujoča, še posebej, če je glavni cilj take kolektivitete priti na oblast.

## 2 Vrste pripadnosti

Pripadnost označujemo kot posameznikovo (ne)vezanost in (ne)ravnanje, da bi ostal član organizacije, oblike tega pa so različne. Lahko gre za afektivno, vztrajnostno in normativno obliko pripadnosti (Podnar, 2006, str. 4).

O afektivni ali čustveni pripadnosti govorimo takrat, ko se zaposleni poistoveti s podjetjem in ostaja vnjem, zato ker sam tako želi. Zaposleni, ki čutijo močno čustveno pripadnost, težje zapustijo podjetje, saj se v službi počutijo dobro, imajo se za kompetentne in sposobne za opravljanje svojega dela. Vzroke za čustveno pripadnost podjetju lahko delimo glede na: osebnostne značilnosti, organizacijske značilnosti, delovne izkušnje posameznika in značilnosti delovnega mesta. Opravljena je bila vrsta raziskav, s katerimi je bilo ugotovljeno, da na razvoj čustvene pripadnosti vplivata soudeležba zaposlenih pri odločanju in vzpostavitev pravičnih odnosov znotraj podjetja.

Kalkulativna pripadnost temelji na zavedanju zaposlenih o stroških, ki so povezani z njihovim morebitnim odhodom iz podjetja. Zaposleni, ki jih na organizacijo veže kalkulativna pripadnost, ostajajo v njej zato, ker so k temu prisiljeni, saj nimajo drugih možnosti (Tominc, 2004, str. 45). Kalkulativna pripadnost se s starostjo in doseženo delovno dobo zvišuje, saj se zaposleni zavedajo, da na trgu delovne sile niso več tako konkurenčni.

Zaposleni z močno kalkulativno pripadnostjo so manj učinkoviti, manj pripravljeni za državljansko obnašanje in izkazujejo več disfunkcionalnega obnašanja (Mesner Andolšek in Štebe, 2001, str. 139). Med dejavnike, ki vplivajo na raven kalkulativne pripadnosti, prištevamo tudi izobrazbo zaposlenega in stopnjo brezposelnosti na trgu dela.

Na normativno pripadnost pa po mnenju Podnarja (2006) vpliva posameznikova primarna (družina) ali organizacijska socializacija, ki posameznika oblikuje, še preden ali pa potem ko vstopi v izbrano delovno okolje. Wiener (v: Črnigoj, 2007) poskuša normativno pripadnost razložiti s ponotranjenimi normami posameznika, ki deluje v skladu z organizacijskimi cilji in interesi, ker verjame, da je tako prav in moralno. Zaposleni z visoko stopnjo normativne pripadnosti menijo, da je njihova dolžnost ostati v podjetju. Normativna pripadnost je v primerjavi s čustveno in kalkulativno pripadnostjo najslabše raziskana, saj jo je izredno težko dokazati in pojasniti.

Gledano z vidika organizacije/podjetja sta najbolj zaželeni čustvena in normativna pripadnost, saj imata več pozitivnih kot negativnih posledic, medtem ko kalkulativna pripadnost za organizacijo ni najboljša (Mesner Andolšek in Štebe, 2001).

### **3 Metodologija**

#### **3.1 Namen in cilji raziskave**

Osnovni namen raziskave je bil preučiti in ugotoviti, kakšna je pripadnost zaposlenih na Visokošolskem središču.

Cilji raziskave so ugotoviti:

- kako na pripadnost zaposlenega vpliva ravnanje nadrejenega in sodelovanje med sodelavci in
- kaj vpliva na zaposlenega, da bo bolj pripaden šoli.

#### **3.2 Raziskovalna metoda**

V empiričnem delu raziskovalne smo izvedli raziskavo med zaposlenimi na Visokošolskem središču. Anketa je bila anonimna, predvsem, ker smo želeli, da bi bili rezultati čim bolj realni. Ker gre za majhen kolektiv, od zaposlenih nismo zahtevali, da izpolnijo vsa vprašanja. Ni jim bilo treba navajati svoje starosti, delovne dobe in stopnje izobrazbe. Ker se težko distanciramo od primera, ker smo tudi osebno vključeni vanj, bo naša raziskava vsebovala interpretativno filozofijo in induktivni pristop, ki temelji na zbiranju kvalitativnih podatkov.

#### **3.3 Vzorec**

Anketo smo izvajali med redno zaposlenimi na VŠUP in VŠZ. Na VŠUP je zaposlenih 18 ljudi, na VŠZ pa 14. Ker gre za majhen vzorec, rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo.

### 3.4 Potek zbiranja podatkov

Anketo smo osebno razdelili med zaposlene, ki so bili prisotni na delu drugi teden novembra 2012. Vsi pa so jo prejeli tudi po elektronski pošti.

### 3.5 Opis merskih instrumentov

Z anketo smo zbrali naslednje podatke: odnos zaposlenih do šole, ravnanje nadrejenega, sodelovanje med sodelavci, opredelitev glede na čustveno, kalkulatивно in normativno pripadnost, vpliv na raven pripadnosti ter razlog za zamenjavo zaposlitve. Vprašaja so bila sestavljena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile razporejene od 0 do 4 in od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč.

## 4 Rezultati in interpretacija

Ker nas je zanimalo, kako pripadnost vpliva na odnos zaposlenega do šole in kako na pripadnost vpliva ravnanje nadrejenega ter sodelovanje med sodelavci, smo uporabili dvaindvajset trditve. Uporabili smo petstopenjsko lestvico Liketovega tipa: 1 – se sploh ne strinjam, 5 – se zelo strinjam.

Ugotovili smo, da po mnenju zaposlenih najbolj vplivajo na odnos do šole naslednje trditve: v službi se čutim kompetentnega za svoje delo ( $\bar{x} = 4,68$ ), vedno zagovarjam našo šolo ( $\bar{x} = 4,58$ ), ponosen sem, da delam v šoli ( $\bar{x} = 4,53$ ), s svojo zaposlitvijo in delom sem zadovoljen ( $\bar{x} = 4,44$ ), šola mi je pripravljena pomagati, ko to potrebujem ( $\bar{x} = 4,35$ ), močno verjamem v vrednote in cilje šole ( $\bar{x} = 4,21$ ) in delo mi je resnično všeč ( $\bar{x} = 4,20$ ). Za najvišje ocenjeno trditve: v službi se čutim kompetentnega za svoje delo, se je kar 85 % anketiranih opredelilo, da se z omenjeno trditvijo zelo strinjajo. 80 % vseh anketiranih se strinja s trditvijo, da vedno zagovarja našo šolo in da so ponosni, da delajo na šoli, kar pomeni, da tu radi delajo in so pripravljeni argumentirano odgovarjati na kakršna koli namigovanja.

Medtem ko skoraj polovica zaposlenih ne ve oziroma se ne more odločiti glede trditve: ne bi zapustil šole, tudi če bi mi drugje ponudili boljše pogoje.



*Tabela 1: Kako pripadnost zaposlenih vpliva na odnos do šole*

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
V mojih očeh uživa šola velik ugled	3,99
Moje mnenje je, da ima šola v javnosti velik ugled	3,08
Ponosen sem, da delam v šoli	4,53
Močno verjamem v vrednote in cilje šole	4,21
Vedno zagovarjam našo šolo	4,58
S svojo zaposlitvijo in delom sem zadovoljen	4,44
V službi se čutim kompetentnega za svoje delo	4,68
Delo mi je resnično všeč	4,20
Naša šola ima svetlo prihodnost	3,68
Ne bi zapustil šole, tudi če bi mi drugje ponudili boljše pogoje	3,77
Šola upošteva interese zaposlenih	3,95
Šola skrbi za dobro počutje zaposlenih	4,12
Šola mi je pripravljena pomagati, ko to potrebujem	4,35

Za ugotavljanje, kakšen vpliv ima na pripadnost zaposlenih ravnanje nadrejenega, smo uporabili pet trditvev. Ugotovili smo, da se zaposleni strinjajo s trditvijo, da »nadrejeni pozna moje sposobnosti« ( $\bar{x} = 4,51$ ). Iz tega lahko sklepamo, da se zaposleni zavedajo, da nadrejeni pozna njihove sposobnosti in jih tudi ceni. Zaposleni se tudi zavedajo, da jim je nadrejeni pripravljen nuditi pomoč pri opravljanju dela ( $\bar{x} = 4,23$ ). Menijo tudi, da nadrejeni razume njihove potrebe in težave ( $\bar{x} = 4,15$ ). 76 % anketiranih pa se ne more odločiti glede trditve, da nadrejeni ne dela razlik med podrejenimi.

Zadnja trditev je bila oblikovana kot negativna lastnost nadrejenega: nadrejeni je pogosto grob, vzkipljiv in se prezirljivo vede do zaposlenih. 85% anketiranih se s to trditvijo ne strinja. Odnos nadrejenega do zaposlenih je močan dejavnik, ko govorimo o pripadnosti šoli.

*Tabela 2: Kako vpliva na pripadnost zaposlenih do šole ravnanje nadrejenega*

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Nadrejeni razume moje potrebe in težave	4,15
Nadrejeni pozna moje sposobnosti	4,51
Nadrejeni mi nudi pomoč pri opravljanju dela	4,23
Nadrejeni ne dela razlik med podrejenimi	3,85
Nadrejeni je pogosto grob, vzkipljiv in se prezirljivo vede do zaposlenih	1,85

Kakšen vpliv na pripadnost zaposlenih ima sodelovanje med sodelavci, smo skušali ugotoviti s štirimi trditvami. Trditve: službe si med seboj pomagamo ( $\bar{x} = 4,74$ ). Delo na šoli poteka tako, da so službe odvisne ena od druge. Računovodstvo bi pri izstavljanju računov težko opravljajo nalogo brez podatkov, ki jih posreduje referat. Tudi referat potrebuje nekatere podatke iz računovodstva. Računovodstvo in referat potrebujeta pomoč pravne službe in tudi pravna služba potrebuje nekatere podatke iz obeh služb. Zelo spodbudna je tudi ugotovitev glede trditve: vedno zagovarjam svoje sodelavce ( $\bar{x} = 4,45$ ). Zadnja trditev: sodelavci ne želijo deliti svojega znanja, je bila oblikovana kot negativna lastnost sodelavca. 90 % vseh anketiranih se je opredelilo, da se s to trditvijo sploh ne

strinjajo. Da to resnično ne drži, smo ugotovili pri trditvi, da si službe med seboj pomagamo, službe pa predstavljajo zaposleni.

Lahko trdimo, da ima sodelovanje med sodelavci velik vpliv na pripadnost šoli. Delati med sodelavci, ki si med seboj pomagajo, je nekaj neprecenljivega.

*Tabela 3: Kako vpliva na pripadnost, sodelovanje med sodelavci*

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Vedno zagovarjam svoje sodelavce	4,45
Velikokrat se s sodelavci pogovarjamo o osebnih stvareh (družini, konjičkih, itd.)	3,84
Službe si med seboj pomagamo	4,75
Sodelavci ne želijo deliti svojega znanja	1,54

Rezultati ankete, s katero smo želeli ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na zaposlenega, da bo bolj pripaden šoli, so naslednji. Najprej moramo opozoriti, da smo tu spremenili vrednotenje, in sicer od 0 – ne vpliva do 4 – izjemno vpliva. Ugotovili smo, da imajo največji vpliv na raven pripadnosti naslednji dejavniki: redna plača ( $\bar{x} = 3,64$ ), zanesljivost zaposlitve ( $\bar{x} = 3,61$ ), razvoj posameznika ( $\bar{x} = 3,60$ ) ter odnosi s sodelavci ( $\bar{x} = 3,53$ ). Najmanj pa vplivajo dejavniki kot so: delovna doba zaposlenega v šoli ( $\bar{x} = 2,26$ ) in ugled šole ( $\bar{x} = 2,82$ ).

*Tabela 4: Dejavniki, ki vplivajo na raven pripadnosti*

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Dobra plača	2,99
Redna plača	3,64
Zanesljivost zaposlitve	3,61
Odnosi s sodelavci	3,53
Delovna doba zaposlenega v šoli	2,26
Dobro počutje pri delu	3,37
Zanimivo delo	3,32
Razvoj posameznika	3,60
Ugled šole	2,82

Ugotavljali smo tudi, kateri dejavniki so odločilni pri zamenjavi zaposlitve. Postavili smo sedem trditev. Ugotovili smo, da na zamenjavo zaposlitve zelo vplivajo dejavniki: hud konflikt na delovnem mestu ( $\bar{x} = 3,56$ ), nesoglasje z nadrejenimi ( $\bar{x} = 3,50$ ) in huda napaka ali prekršek ( $\bar{x} = 3,43$ ). 91 % anketiranih se je opredelilo, da bi zamenjali zaposlitev prav zaradi hudega konflikta na delovnem mestu. Med dejavnike, ki zmerno vplivajo na zamenjavo zaposlitve, prištevamo: preveč stresa na delovnem mestu ( $\bar{x} = 2,41$ ) ter delo bližje domu ( $\bar{x} = 2,59$ ).

Tabela 5: Dejavniki, ki vplivajo na zamenjavo zaposlitve

<i>Trditve</i>	<i>Povprečje</i>
Boljša ponudba	3,06
Delo bližje domu	2,59
Hud konflikt na delovnem mestu	3,56
Huda napaka ali prekršek	3,43
Občutek, da šola slabo posluje	2,81
Preveč stresa na delovnem mestu	2,41
Nesoglasje z nadrejenimi	3,50

## 5 Sklep

Delodajalec od svojih zaposlenih pričakuje ali celo zahteva, da so pripadni, pri tem pa ne poskrbi za njihovo zadovoljstvo pri delu. Na raven pripadnosti vplivajo dejavniki, kot so demokratična komunikacija, visoka stopnja sodelovanja pri odločanju, dobri delovni pogoji, nagrajevanje, pohvale in podobno.

Raziskava nam je omogočila vpogled v to, kako na pripadnost zaposlenega vpliva ravnanje nadrejenega in sodelovanje med sodelavci in kateri dejavniki vplivajo na zaposlenega, da bi bili bolj pripadni.

Ugotovili smo, da imajo zaposleni do šole pozitiven odnos, da so ponosni, ker delajo na šoli, da so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo, in se čutijo kompetentni za svoje delo. Zaposlenim veliko pomeni, da nadrejeni pozna njihove sposobnosti, razume potrebe in težave zaposlenega, da mu v primeru težav nudi pomoč pri opravljanju dela in ne dela razlik med zaposlenimi. Zelo pomembno je tudi, da ima nadrejeni spoštljiv odnos do zaposlenih in da jim je za vzgled. Zaposleni menijo, da si službe med seboj pomagajo, da se zaposleni med seboj pogovarjajo in zaupajo tudi o osebnih stvareh in ovrgli trditev, da si zaposleni ne želijo med seboj deliti svojega znanja. Rezultati so pokazali, da je dobro počutje pri delu tisti dejavnik, ki zelo vpliva na raven pripadnosti in da je hud konflikt na delovnem mestu dejavnik, ki zelo vpliva na zamenjavo zaposlitve.

Veljalo je, da je organizacija, ki nima močno predanih zaposlenih dolgoročno obsojena na propad. Ta trditev, žal, velja le še za nekatera podjetja. Živimo v času, ki mu pravimo recesija. Na nivoju države ni slišati ničesar spodbudnega. Bojim se, da bo vse manj zaposlenih organizaciji močno predanih, ker ta propade, še preden bi se zaposleni utegnili navezati nanjo.

## LITERATURA

1. Črnigoj, A. (2007). Vpliv socialnega kapitala na pripadnost zaposlenih v organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
2. Južnič, S. (1993). Identiteta. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Mesner Andolšek, D. (2002). Make me whole again. Teorija in praksa, 39, št. 1.
4. Mesner Andolšek, D. in Štebe, J. (2001). Strah, vrednote in pripadnost. Uspešna nedozorelost: Industrijski odnosi v EU in Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Ljubljana.
5. Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

6. Musek Lešnik, K.: Pripadnost in predanost zaposlenih. IPSOS Spletna stran: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-pripadnostinpredanostzaposlenih.html> [Citirano 13. 11. 2012].
7. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. Kranj, št. 5.
8. Tominc, B. (2004). Motivacija in pripadnost zaposlenih v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede Ljubljana.

## Medsebojni odnosi in stopnja zaupanja v organizaciji

UDK 005.73+331.101.32

*KLJUČNE BESEDE:* organizacije, zaposleni, zaupanje, komunikacija, sodelovanje, motivacija

*POVZETEK* - Ko se v neki organizaciji zaposlimo, kmalu postanemo del njene socialne mreže, njihovega vedenja, izkušenj in vrednot. Da lahko kar najbolj delujemo na delovnem mestu, je treba ustvariti prijetne, zmožljive in zaupne vezi, ker le z zaupanjem lahko izboljšamo organizacijsko kulturo, gradimo se nova poznanstva, povečujemo kakovost dela, zmanjšujemo stroške, zato se v organizaciji bolje počutimo, to pa privede do celovitejših izhodišč v delovnem procesu. Problem današnjega časa je, da je zaupanja vse manj in ga je tudi težko obdržati. Na to vpliva vse več dejavnikov, ki prizadenejo zaposlene, zato zaupajo le še sebi, čedalje manj pa sodelavcem in organizaciji, ki jim ponuja zaposlitev. Brez zaupanja, dobrih medsebojnih odnosov in ustrezne komunikacije organizacija težko doseže pričakovane rezultate, saj ne more vzpostaviti ustreznega in uspešnega tima, dobrih delovnih pogojev in moči organizacije. Organizacije morajo delovati tako, da zaposlene motivirajo, jih vzpodbujajo, jim nudijo možnost, da pokažejo svoje sposobnosti in ustvarjalnost, tako se omogoči več zadovoljstva, boljše komunikacija in boljši delovni pogoji.

UDC 005.73+331.101.32

*KEY WORDS:* trust, relationships, communication, cooperation, motivation

*ABSTRACT* - When you are employed with an organization, you soon become part of their social network, behavior, experiences and values. In order to do a good job in the workplace, it is necessary to establish pleasant, effective and confidential ties, since trust can improve the organisational culture, build new mutual relations, improve the quality of work and reduce costs, which increases satisfaction at work and, consequently, leads to more comprehensive starting points in the work process. Today's problem is that there is less trust and it is also difficult to maintain it. This is caused by numerous factors that affect employees, due to which they only trust themselves and fewer and fewer co-workers and the organisation that offers them a job. Without trust, good mutual relations and appropriate communication, an organisation finds it difficult to achieve the expected results, since it fails to create an appropriate and successful team, good working conditions and the strength of the organisation. Therefore, organisations should work so that they motivate employees, encourage them, offer them an opportunity to show their skills and creativity in order to feel more satisfaction, have better communication and thus create better working conditions.

### 1 Uvod

Glavni problem današnjega časa je, da je zaposlitev težko dobimo ali jo obdržimo, zato je v organizacijah čedalje več nezaupanja, tekmovalnosti in nespoštovanja, kar prinaša slabšo produktivnost, slabše delovne pogoje in lahko tudi propad organizacije. Medsebojni odnosi in zaupanje postajata ključna dejavnika uspešnega delovanja organizacije in ustrezne klime, saj si s tem pridobimo bolj sproščeno komunikacijo, pripomore k prihranku časa in energije, zmanjša možnost negativnega izida in pripomore k ugledu posameznika in organizacije. Z zaupanjem se gradijo nova medsebojna poznanstva, zato se zaposleni v organizacijah bolje počutimo, s tem se povečuje kakovost dela in privede do celovitejših izhodišč delovnega procesa.

Če bi današnje organizacije vedele, izkoristile in priznale vse znanje in izkušnje, ki jih zaposleni imamo, bi bile veliko uspešnejše in učinkovitejše. Žal pa je tega vse manj, ravno zaradi nezaupanja in tekmovalnosti, zato se strokovno znanje ne širi dovolj hitro. Znanja in sposobnosti je v izobilju, vendar ga organizacije ne znajo izkoristiti, zato je pomembno, da je vodstvo sposobno združiti zaposlene, jih povezati v skupine, motivirati in spodbujati pri delu.

Vsi zaposleni se vsak dan srečujemo z zaupanjem, vsakdo ima izkušnje na tem področju, lahko dobre ali slabe, vsi veliko vemo o zaupanju, vendar ga vsak razlaga drugače. Zaradi pomanjkanja zaupanja in slabih medsebojnih odnosov večina velikih podjetij izvaja različne programe na temo zaupanja in pripravlja ankete za svoje zaposlene, s pomočjo katerih

ugotavljajo organizacijsko klimo. Pomembno pa je, da na podlagi rezultatov, ki jih pridobijo izvedejo ukrepe za izboljšanje ali pa z vprašalnikom želijo le prepričati zaposlene, da mnenje zaposlenih upoštevajo in želijo izboljšati trenutno situacijo.

## **2 Zaupanje v organizaciji**

### **2.1 Zaupanje vase**

Pomembno je, da zaupamo vase. Šele ko si zaupamo, smo pripravljeni zaupati tudi drugim. Dejstvo je, da vsakega posameznika določajo številne lastnosti, po katerih se razlikujemo ali pa smo si podobni. Vsak bi moral izkoristiti svoje dobre lastnosti za prevlado nad slabimi in tako postati bolj samozavesten, bolj ponosen in si bolj zaupati, kar omogoča lažjo komunikacijo, več spoštovanja, razumevanja in zaupanja sodelavcev.

Predpogoj za doseg lastne sreče je samospoštovanje in vera v svoje sposobnosti, vrednote in znanje. Do samospoštovanja in samozaupanja pride pri pozitivnem razmišljanju in pogledu na svet, nikakor pa ne z negativnim mišljenjem, slabo voljo in občutki, da se za nobeno stvar ni vredno potruditi. Vsi moramo najti nek motiv, ki nas vodi. Če ne pokažemo nobene energije, nobenega interesa, lahko izgubimo zaupanje vase. Kar naenkrat se lahko zgodi, da za nobeno nalogo nismo več prepričani, da smo jo dobro opravili.

Samospoštovanje pomeni zaupanje v lastno vrednost. Človek, ki se spoštuje, je zadovoljen sam s seboj in se ceni. Občuti, da je vreden spoštovanja in zaupanja drugih ljudi. Samozaupanje je posebno človekovo notranje stanje, ki omogoči do skrajnosti izkoristiti in uporabiti lastni potencial. Nastane na podlagi preteklih pozitivnih izkušenj, nizanja uspehov in uspešnega reševanja nalog. Zaupanje vase pripomore k osebni rasti in razvoju, doseže odprto komunikacijo, poveča delitev oziroma izmenjavo znanja, da se informacije ne izgubljajo ali skrivajo, predvsem pa pripomore k zadovoljstvu v organizaciji.

### **2.2 Zaupanje v tim**

Delovno okolje je prostor, v katerem se prepletajo in rojevajo nova razmerja med ljudmi, ki jim ta prostor ne pomeni samo vira sredstev za preživljanje. Če gledamo z vidika organizacije in dela, ki ga opravljamo, moramo zaupati vsem sodelavcem, da je lahko organizacija uspešna, da čutimo pripadnost organizaciji in da lahko širimo strokovno znanje. Enemu lahko zaupaš le, če gre za bolj specifične ali bolj osebne stvari. Če zaupanje ne temelji na celoti, je manj možnosti, da se vloga članov delovne skupine individualizira, poleg tega pa je izmenjava idej veliko težja. Vendar vsem sodelavcem ne moremo enako in tudi ne vsega zaupati. Najbolj lahko zaupamo trem ali štirim osebam, s katerimi postavljamo skupne cilje, upoštevamo mnenja drug drugega, njihove predloge, se med seboj ne preverjamo in ne poročamo drugim o napakah naših bližnjih sodelavcev.

Zaposleni se zavedamo, da brez zaupanja, dobrih medsebojnih odnosov in ustrezne komunikacije organizacija težko doseže pričakovane rezultate. Večina zaposlenih bi zaupanje uvrstila na prvo mesto, ker je velika prednost, da lahko vsak dan pridemo na svoje delovno mesto, kjer smo zadovoljni, kjer nas sodelavci spoštujejo, se lahko z njimi pogovarjamo, dobimo nasvete in ideje, kjer prevladuje pozitivno vzdušje in pozitiven pogled na celotno organizacijo.

Če je v timu dovolj zaupanja, je vsak pripravljen priznati svojo napako in lahko delo neprekinjeno poteka naprej. Ljudje težje delimo svoje znanje z osebami, ki jih ne poznamo dovolj dobro, da bi ocenili, ali so vredni zaupanja. Zaupanje v nekoga nastane s časom in izkušnjami, pogovori med sodelavci, sodelovanjem, žal pa je včasih na hitro treba opraviti kakšno nalogo ali projekt, ki je lahko neučinkovit ravno zaradi nezaupanja v timu. Zaupanje je popolnoma osebna zadeva, kdaj in komu zaupamo, lahko presodi posameznik sam, vsak ima predpostavljene meje zaupanja, to pa so meje, ki jih morajo doseči drugi, da si pridobijo naše zaupanje. Delovanje, vedenje in zaupanje posameznikov v skupini je zaradi medsebojnega vplivanja članov močno odvisno od značilnosti skupin. Skupina bo v svojem delovanju uspešnejša, če bodo v njej člani povezani, če se bodo poistovetili s cilji skupine in bo tudi potreba po sodelovanju večja (Rozman et al., 1993, str. 180).

V organizaciji je zelo pomembna motivacija, ki je močno povezana s stopnjo zaupanja. Tudi motiviranost posameznikov, da prispevajo informacije, je velikokrat odvisna od odnosov med člani. Če zaposleni drug drugemu ne zaupamo svojega znanja, je malo možnosti, da so naloge učinkovito opravljene. Tudi posamezniki sami izgubimo priložnost sodelovanja v okolju z visoko stopnjo zaupanja, ki spodbuja timsko delo, sprošča kreativnost, tako da je delo bolj ustvarjalno, zanimivo in zabavno ter zagotavlja zadovoljstvo in samouresničenje. Tudi informacije o svoji uspešnosti in doseženih rezultatih moramo zaposleni pridobivati pogosteje kot le enkrat letno ali celo nikoli, sicer občutimo, da našega truda in rezultatov nihče ne opazi.

Zaupanje med zaposlenimi je eden izmed pogojev za uspešno poslovno sodelovanje in je odvisno predvsem od učinkovitega in uspešnega komuniciranja med udeleženci. Medsebojno zaupanje kvarijo zlasti neizpolnjene obljube, zato bi morali sogovorniki korektno izpolnjevati dogovore in se ne poskušajo okoristiti na račun drugega. Ko zaposleni opazimo pri sodelavcu neskladno vedenje in negotovost, takoj posumimo, da gre za dvoličnost, ne zaupamo mu več in komuniciranje ni več učinkovito. Medsebojno zaupanje je nadvse pomembno za dobre poslovne in interesne odnose med vsemi zaposlenimi. Če je trdno, postanejo odtenki v komuniciranju manj usodni, pomembni so predvsem natančno, izčrpno in pravočasno obveščanje, osebna iskrenost in korektnost v vsakdanjem poslovanju. Zato moramo upoštevati zanimanje drugih, postavljati vprašanja, ugotoviti, kaj druge motivira in jim tudi pomagati pri učenju in rasti. Sogovornika moramo znati poslušati, zavedati se moramo dobrih strani različnih mnenj, nagnjenosti in slogov. Pri odločanju moramo upoštevati mnenja drugih, kazati sprejemljivost ter biti odprti za nove zamisli. Pripravljeni moramo biti na sklepanje kompromisov in delovati kot mediator med ljudmi z različnimi pogledi. Pomembno je, da je naš govor premišljen, pri izbiri besed in dejanj pa moramo upoštevati poslušalce, odnose in okolje, sogovornik pa mora zaznati našo zaupljivost, odločnost in pravilnost (Carnegie, 2012, str. 31). Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami. Smisel organizacij je v ciljnem delovanju, v složnem prizadevanju za doseganje ciljev organizacije. Sodelovanje pa zahteva sporazumevanje, zaupanje, sporočanje in odgovarjanje. Zato komuniciranje ni le ena od mnogih veščin, ki jo bolj ali manj obvlada vsakdo v organizaciji. Strokovno znanje in osebna nadarjenost nista dovolj, saj ne zagotavljata složnega sodelovanja. Da pridobimo zaupanje sodelavcev, moramo biti iskreni, odkrito izražati svoje misli in občutke, izkazovati skladnost med besedami in dejanji, biti dostopni in pripravljeni pomagati (Možina et al., 2004, str. 21).

Običajno je tako, da osebo v organizaciji lahko hitro spoznamo, vidimo njen odnos do drugih oseb, spoznamo njene delovne navade, vemo, koliko se nanjo lahko zanesemo,

koliko ji lahko svetujemo, predlagamo ideje, vemo, koliko nam je pripravljena ona pomagati in z nami sodelovati. So pa tudi posamezniki, ki so bili razočarani glede zaupanja, vendar bi lahko veliko krivdo za to pripisali sebi. Lahko zato, ker zaupajo osebam, s katerimi do sedaj niso imeli nobenih stikov, ker zaupajo prehitro ali pa ker so v preteklosti že sami izdali njihovo zaupanje, zato je treba osebo oceniti, ali je zaupanja vredna. Nekaterim ne zaupamo, ker jih ne poznamo ali pa se bojimo, da bodo izdali naše skrivnosti. Vsak posameznik pa potrebuje nekoga, da mu lahko zaupa, da lahko z njim sodeluje, da sta si v medsebojno pomoč. Lahko pa pride tudi do izkoriščanja in odnosi niso več sproščeni. Skozi daljše obdobje pa lahko posameznik predvidi, ali nekomu lahko zaupa ali ne in tudi, kaj in koliko mu lahko zaupa. Na začetku zaposlitve pa tja do treh let je težko govoriti o zaupanju. Takrat se ljudje še iščemo in dokazujemo, skozi izkušnje pa lahko vidimo, kakšna stopnja zaupanja prevladuje.

Da bi si zaposleni bolj zaupali, je absolutno pomembna komunikacija, tudi med tistimi, ki si trenutno ne zaupajo ali pa še niso izkoristili priložnosti, da se bolje spoznajo. Menim, da bi zaupanje ohranili in dogradili, če bi imeli mesečno interni sestanek, kjer bi se predstavile ideje, predlogi, izboljšave, napake, ki se ponavljajo, in določile tekoče zadeve. Posamezniki bi lahko več nalog opravljali samostojno, to prinaša več zadovoljstva in motivacije za delo, postanemo pa tudi bolj odgovorni do svojega dela in do drugih. Z boljšo osebno komunikacijo bi lahko ustvarili prijetnejšo klimo med zaposlenimi, izboljšali in gradili odkrite odnose. Lahko bi izboljšali sistem nagrajevanja in napredovanja ter obveščanje posameznika.

Negativni dejavnik, ki vpliva na stopnjo zaupanja v organizaciji, pa je tudi, da preveč komunikacije poteka po elektronski pošti. S poslovnega vidika je potrebno, da so zadeve evidentirane in strokovno napisane, vendar pa o tem, kako in kaj delati, kako je bolje, kako se povezujemo, kako naj sodelujemo in kakšen predlog imamo, je bolje najprej uporabiti osebno komunikacijo.

Vsi vodilni bi lahko še bolj upoštevali mnenja drugih in si bolj zaupali. V organizacijah bi moralo biti tudi manj nadzora prisotnosti zaposlenih, da si lahko vzamejo nekaj minut in gredo s sodelavci na kavo, kjer se pogovorijo, spoznavajo. Vodja mora izboljšati pretok informacij o odločitvah v zvezi z zaposlenimi in celotno organizacijo.

### 2.3 Zaupanje v delovne naloge

V delovna okolja, ki se zavestno trudijo v svoje zaposlene vcepiti skrben odnos in lepo vedenje, ni težko uvesti novih oblik družbenega standarda, pa tudi storilnost bo večja. V takem primeru mnogi odlični strokovnjaki ne bodo iskali boljše zaposlitve, saj jih bodo dobri medčloveški odnosi vzpodbujali, da bodo dosegli boljše rezultate. Povezanost z delom se nanaša na zadovoljstvo ljudi, na njihovo poistovetenje z delom, oddelkom in podjetjem (Osredečki, 1994, str. 25).

Zaposleni pridobijo več zaupanja v delovne naloge, če zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, zavedajo se, da zaposlijo le najboljše, to pa pripomore k izboljšanju delovanja organizacije. Odras dobrih medsebojnih odnosov in zaupanja je, da sodelavcu povemo za njegove napake. S tem mu ne želimo škoditi in ne mislimo nič slabega, ampak mu želimo pomagati, svetovati in predlagati, kako naj pomanjkljivosti odpravi. Nekateri osebe pa raje napake drugih zadržijo zase ali jih celo povejo tretji osebi, ker se v naloge drugih nočejo



vpletati, vendar s tem kažejo nezaupanje, ker napako lahko naredijo tudi sami in jih ne bo nihče opozoril, izvedeli bodo šele, ko bo končni izdelek v napačnih rokah.

Največ zadovoljstva prinaša zaposlenim, če si zaupajo s sodelavcem, s katerim neposredno sodelujejo in so z njim v kontaktu ves delovni čas. Seveda je lažje opravljati naloge, če nisi z nekom v stalnem konfliktu in če sam nisi konfliktna oseba. Le tako lahko trdimo, da imamo dobro delovno mesto in smo na to ponosni.

## 2.4 Zaupanje v vodstvo

Vodja ima veliko vlogo in veliko moč, predvsem pa odgovornost za pozitivne odnose v organizaciji, žal pa je to danes premalo upoštevano. Zaposleni niso dovolj motivirani, da bi svoje znanje in ideje delili z drugimi, prav tako tudi vodje ne zaupajo sodelavcem dovolj, da bi z njimi odprto komunicirali. Posledica tega je, da je iz dneva v dan izgubljen velik odstotek znanja in idej, ki bi pripomogle k rešitvam določenih problemov, zato organizacije izgubljajo najpomembnejši kapital, zaposleni pa enkratno priložnost sodelovanja v delovnem okolju z visoko stopnjo zaupanja, ki spodbuja timsko delo in sproščeno komunikacijo ter možnost osebnostne rasti posameznika.

Zaupanje vodje oddelka si posameznik ustvari sam. Če so naloge pravočasne in ustrezne, si lahko pridobimo zaupanje in si zaslužimo, da v prihodnje dobimo še težje, bolj zahtevne naloge in tudi večjo odgovornost. Če vodja občuti, da lahko nekomu zaupa, lažje vključuje nove člane v delovno okolje ali v timsko delo, s tem nastaja pozitivno vrednotenje prispevka posameznika kot dela delovne skupine ali tima, je pa tudi podlaga za novo obliko dela, prinaša boljše delovno vzdušje, zaupanje vodje v zaposlene nadomešča nadzor nad delom in povečuje se posameznikova pripadnost podjetju.

Vodja poudarja prednost zaposlenih in jih spodbuja, da delijo tudi negativne izkušnje. Predstavi jim jasna pričakovanja, ki jih ima glede rezultatov, zagovarja odprtost in poštenost, predvsem pa spodbuja in spoštuje prispevek vsakega zaposlenega, zato zaposleni dobro in pravočasno opravljajo svoje naloge in menijo, da se vodja na njih lahko zanese in jim zaupa ter mu posredujejo pozitivne povratne informacije (Svetlik et al., 2005, str. 52-53). Nekateri pa so razočarani ali prizadeti že, če se vodja ne strinja z njihovim predlogom, če pove, da delo ni bilo opravljeno po standardih, ali pa imajo občutek, da delovne naloge niso ustrezno razporejene med zaposlene. Zaposleni težje prispevajo k izboljšavam organizacije, če zaupanje ni obojestransko. Vodja mora poskrbeti, da se zaposleni počutijo varne in da pozitivno vrednotijo svoj prispevek in so motivirani za svoje delo.

Prav je, da vodja ne nadzoruje sodelavcev pri delu, in sicer zato, ker jim zaupa, ker jim je pripisal določena pooblastila in se zaveda, na koga se lahko zanese, da ta ne bo storil večje napake. Včasih pa vodja nadzira nekoga, ki mu še ne zaupa dovolj, vendar tega ne vzamemo kot slabo, saj imajo zaposleni pri tem priložnost, da se izkažejo. Lahko pa pride do nadzora le zaradi idej vodje, izboljšav in pomoči, ki jo nudi zaposlenim.

Vsak posameznik je bolj zadovoljen, če se bo lahko izkazal kot zanesljiv in vreden zaupanja. To je dodatna motivacija za vsakega zaposlenega, vsak lahko naredi več in je bolj izviren, ima več predlogov, idej, če se čuti pomembnega v organizaciji in če čuti zaupanje tako med sodelavci in tudi z vodjem. Če vodja ravna tako, da zaposlenim občasno povsem prepusti nalogo ali projekt, imajo zaposleni priložnost, da pokažejo svojo zanesljivost. Pomembno je, da vodja ne izgubi zaupanja v sodelavce, če se pojavi ena napaka. S tem se

lahko podre cel sistem zaupanja. Zadovoljstvo se izkaže z medsebojnim enakopravnim in aktivnim sodelovanjem, s prispevkom znanja, prizadevanj in naporov posameznika.

Motivacija je pomembna človekova življenjska sila, ki ga žene in usmerja njegovo življenjsko energijo tako, da lahko veliko lažje obvladuje svoje probleme in izzive. Osnovni motiv za delo in zadovoljstvo zaposlenih je zadovoljevanje potreb. Te povzročajo v človeku napetost in željo po zadovoljitvi. Gre za usmerjanje energije k postavljenemu cilju. Ta je povod delovne aktivnosti in mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Motivirano delovanje je torej usmerjeno delovanje. Zaposleni se ne razlikujejo samo po svojih sposobnostih in znanju, po tem, kaj kdo zna in zmore narediti, pač pa tudi glede na motivacijo, tj. kaj kdo hoče storiti. Motivacija posameznikov je odvisna od moči motivov. To so najpogosteje potrebe in želje posameznikov (Kramar Zupan, 2009, str. 76).

Če vodja želi, da je podjetje uspešno, ga mora ustrezno voditi, biti sam inovativen, spodbujati zaposlene in biti sposoben oblikovati inovativni in ustvarjalni tim, s katerim lahko skupaj in sproti rešujejo določene probleme. Za dosego teh ciljev mora vodja izbrati ustrezne in primerne tehnike, s katerimi lahko doseže ustvarjalnost sodelavcev. Vsak zaposleni pokaže večjo pripadnost podjetju in več inovativnosti in ustvarjalnosti, če je motiviran za delo. Tehnike in metode, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih, so predvsem ustrezno nagrajevanje, odnosi med sodelavci, klima v podjetju. Vodja mora poskrbeti, da sodelavci začutijo potrebo po spremembah v podjetju, da jim to pokaže na pravi način, da začutijo to kot pozitivno klimo v podjetju, neko spodbudo za prihodnost, možnost za boljše delovne pogoje in medsebojno sodelovanje. Zaposleni morajo dobiti nekakšen izziv, morajo biti vpleteni v naloge, tako začutijo večje zadovoljstvo na svojem delovnem mestu, postajajo bolj inovativni, čutijo, da so za podjetje pomembni in vložijo veliko več truda in moči v svoje delo, zato mora podjetje nuditi podporo njihovim idejam, zamislim in predlogam.

### 3 Sklep

Vsi se zavedamo, kako pomembno je zaupanje, da lahko dosežemo učinkovite, pozitivne rezultate, vsi tudi vemo, da zaupanja v organizacijah primanjkuje, ne zavedamo pa se dovolj, da smo sami krivi za takšno obnašanje in odnose med zaposlenimi, saj mora vsak posameznik nekaj narediti, da pride do zaupanja, tako v timu in v celotni organizaciji. Torej so težave v vsakemu posamezniku. Njegovo vedenje pa je najbolj odvisno od njegove osebnosti, povezanosti z delom, gledanjem na okolje in od učenja, sprejemanja sprememb in novosti. Ljudje se med seboj razlikujemo. Nekateri so aktivni, obrnjeni navzven, inventivni, ambiciozni, energični, drugi imajo drugačne duševne lastnosti.

Problem današnjega časa je, da je zaupanja še vedno premalo. Da bi si zaposleni bolj zaupali, je pomembna ustrezna komunikacija, tudi med tistimi, ki si trenutno ne zaupajo ali pa še niso izkoristili priložnosti, da se bolje spoznajo. Zaupanje bi lahko ohranili in dogradili, če bi organizacije imele vsak mesec interni sestanek, kjer bi se predstavile ideje, predlogi, izboljšave, napake, ki se ponavljajo, in bi določili tekoče zadeve. Posamezniki bi lahko več nalog opravljali samostojno, to pa prinaša več zadovoljstva in motivacije za delo, ter več odgovornosti do dela in do drugih.

Čeprav je v današnjih organizacijah prisotno veliko tekmovalnosti, je prav, da jetako, seveda do meje, ko še ne škoduje posamezniku, saj bo ta ravnal tako, kot se od njega zahteva, izboljšal se bo odnos med sodelavci, v neosebni strukturah in družbenih pravilih

pa ni treba do potankosti razdeljevati nalog podrejenim, s čimer se zmanjšuje možnost negativnega izida. Z boljšo osebno komunikacijo bi lahko ustvarili prijetnejšo klimo med zaposlenimi, izboljšali in gradili odkrite odnose. Lahko bi izboljšali sistem nagrajevanja in napredovanja ter obveščanje posameznika. Vsi vodilni bi lahko še bolj upoštevali mnenja drugih, bolj zaupali zaposlenim in manj nadzirali njihovo prisotnost. Vodja mora izboljšati pretok informacij o odločitvah v zvezi z zaposlenimi in celotno organizacijo.

Zaupanja je vse manj, ljudje postajajo individualisti, ker se borijo za svoje delovno mesto, ne zaupajo svojim sodelavcem, nastajajo šibke vezi med njimi. Problem nezaupanja, neugodnih medsebojnih odnosov je, da se prenos znanja izgubi, ne ustvarja se novo znanje in inovacije, ni spodbud posameznikov za boljše delovne pogoje, zato nekateri zaposleni niti ne vedo, kaj njihov sodelavec počne, katere so njegove naloge. Problemi se pojavijo, ker zaposleni gledajo bolj na napake drugih in spregledajo svoje, ker mislijo, da bodo s tem nekaj dosegli, in izdajo naše zaupanje v prid sebi, saj raje izgubijo prijatelja kot zaposlitev.

## LITERATURA

1. Carnegie, D. (2012). S komunikacijo do uspeha. Tržič: Učila international.
2. Kramar Zupan, M. (2009). Menedžment vs. vodenje. Novo mesto: Visokošolsko središče Novo mesto.
3. Možina, S. et al. (2004). Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja.
4. Osredečki, E. (1994). Kultura poslovnega komuniciranja. Lesce: Oziris.
5. Rozman, R. et al. (1993). Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Svetlik, I. et al. (2005). Kompetence v kadrovske praksi. Ljubljana: GV izobraževanje.

## Globalizacija, postmodernizam i vrijednosti obrazovanja: pristupi i implementacija u nacionalnom kontekstu

UDK 339.97+378(497.5)

**KLJUČNE RIJEČI:** vrijednosti, obrazovanje, globalizacija, postmodernizam, visoko obrazovanje  
**POVZETEK -** U radu se kritički promišljaju vrijednosti obrazovanja iz perspektive globalizacijske obrazovne politike i perspektive postmodernizma. Vrijednosti u smislu globalnih i nacionalnih te personalnih i socijalnih prioriteta. Vrijednosti kao svojstveni oblik perskriptivne i restriktivne regulacije na socijalnoj, globalnoj razini ili vrijednosti kao deregulacija u smislu tvorbe značenja interakcijom znanja, mišljenja i praksi o vrijednostima obrazovanja. Riječ je o diskursivnoj tvorbi opće perspektive razumijevanja, predviđanja i prakticiranja vrijednosti obrazovanja. Tijekom godina suradnje europskih zemalja u području obrazovanja razvijala se svijest o ostvarivanju europskog zajedništva, što je s vremenom preraslo u ideju europske dimenzije u obrazovanju. Postoje različita poimanja njenog nastanka i definiranja te oblika primjene i provedbe. Visoko obrazovanje u Hrvatskoj posljednjih godina prolazi kroz značajan proces reforme u skladu s Bolonjskim procesom koji je donio brojne važne promjene u sustavu visokog obrazovanja. U radu se navodi o kojim se promjenama radi te kojim mjerama Hrvatska treba udovoljiti kako bi osigurala uspješnu provedbu Bolonjskog procesa.

UDC 339.97+378(497.5)

**KEY WORDS:** values, education, globalisation, postmodernism, higher education  
**ABSTRACT -** In this paper, educational values are critically reflected upon from the perspective of the global education policy of and the postmodern perspective. Values are thought about in the sense of global and national, as well as personal and social priorities. They are also considered as a prescriptive and restrictive regulation on the social, global level, or as a deregulation, in the sense of producing meaning through the interaction of knowledge, reasoning and practices of educational values. The paper deals with a discursive formation of a general perspective of understanding, predicting and practicing values of education. During the years of cooperation of the European countries in the field of education, the awareness of accomplishing a European community developed. This awareness eventually developed into an idea of the European dimension in education. There are different beliefs regarding its development, definition and the way it is applied and implemented. In recent years, higher education has carried out significant reforms in line with the Bologna process, which has brought many important changes in higher education. The paper provides information on changes and measures that Croatia has to implement in order to ensure successful implementation of the Bologna process.

### 1 Uvod

Svijet novog tisućljeća oblikuju globalizacija, liberalizacija i tehnološki razvoj. Živjeti u društvu kojeg karakteriziraju postmoderne značajke nedvojbeno podrazumijeva uvažavati kompleksnost, složenost i dinamičnost znanja. Kako ističu brojni autori kao na primjer Bruner (2000), Dahlberg i Moss (2005) i drugi, sva su ljudska bića aktivni čimbenici vlastitog učenja kroz stvaranje značenja svijeta oko sebe. Riječ je o procesu zajedničkog razumijevanja, stvaranja značenja, koja se ne događaju u izolaciji, već kroz aktivnu interakciju i sudjelova-nje s drugim ljudima u zajednici. Prema Fullanu (1999), obrazovanje je arena nade usmjere-na stvaranju boljeg života kroz ulaganje stalnog napora u to kako razumjeti i odrediti, a onda i postići bolji život. To se posebno odnosi i na proces globalizacije, postmoderne vrijednosti odgoja i obrazovanja u svijetu globalizacije.

Cilj nam je u ovom radu ukazati na to kako je globalizacija, globalna kriza utjecala na obrazovanje. U tom kontekstu potrebno je odgovoriti na četiri sljedeća pitanja:

- prvo: što je globalizacija, tj. koji su njezini aspekti i kako se ona manifestira ?
- drugo: koji su odgovori na globalnu krizu, tj. koje su individualne i kolektivne mjere gospodarskih čimbenika,
- treće: koji su odgovori i reakcije Europske unije na globalnu krizu, i
- četvrto: kakav svijet i sustav obrazovanja potrebno je ostvariti na lokalnoj, regional-noj, nacionalnoj ili nadnacionalnoj razini.

## 2 Što je globalizacija, koji su njezini aspekti i kako se oni manifestiraju ?

### 2.1 Što je globalizacija?

Pojam globalizacija počeo se intenzivnije koristiti tek u novije vrijeme, a različiti ga autori različito definiraju. Globalizacija dovodi do stvaranja trgovačkih blokova, globalnih tvrtki i globalne ekonomije. Konvencionalna definicija globalizacije podrazumijeva proces otvaranja i liberalizacije nacionalnih finansijskih tržišta i njihova stapanja u globalno tržište kapitala.

Globalizacija je, u ekonomskom smislu, proces kojim se smanjuje ili potpuno ukidaju prepreke u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i povećava ekonomska integracija među zemljama (Terek, 1999, str. 16). Globalizacija se često poistovjećuje s internacionalizacijom, liberalizacijom, univerzalizacijom i sl.; ovi termini predstavljaju procese koji potiču proces globalizacije, ali nemaju isto značenje kao globalizacija. Globalizacija predstavlja odnose bez granica i udaljenosti (Jurčić, 2000, str. 2). Globalizacija je proces koji se odvija preko granica nacionalne države. Globalizam je svako djelovanje upravljeno prema poimanju »svijeta kao cjeline«.

Proces globalizacije odnosi se na širenje granica koje omogućuju slobodno kretanje ljudi, roba, kapitala, informacija, normi i institucija uz djelovanje integrativnih snaga. Globalizacija kao koncept je povezana sa kompresijom svijeta i jačanjem svijesti o svijetu kao cjelini. Čimbenici ubrzanog razvoja globalizacije su (Hist, Thompson, 2001, str. 20):

- rast stupnja mobilnosti i integracije svjetskih finansijskih tržišta,
- deregulacija gospodarstva, što ih čini sve otvorenijima inozemnoj konkurenciji,
- tehnološka revolucija na polju komuniciranja, obrazovanja i informatike.

Do prije nekoliko godina pojam globalizacije se u gospodarskoj sferi poistovjećivao s pojmovima kao što su napredak, blagostanje i razvoj. Danas su mišljenja podjeljena, a skupovi MMF-a, WTO-a i skupine G 7, koji se smatraju najžešćim pobornicima globalizacije, redovi-to prate žestoki prosjedi antiglobalizacijskih pokreta.

Globalizacija i recesija imaju društvenu, migracijsku, kulturnu, multikulturnu, političku, ekološku, etičku, i obrazovnu dimenziju. Svaka dimenzija globalizacije ima svoje posebno značenje za život i rad u okviru lokalnog i nacionalnog razvoja. Za globalizaciju se može ustvrditi da je ona jedna od posljedica razvoja znanosti, suvremene tehnologije, tržišne ekonomije i demokracije. Zahvaljujući globalizaciji odnosi među ljudima i zemljama postaju sve intenzivniji, a ljudi počinju globalno razmišljati i svijet u cjelini drugačije shvaćati.

### 2.2 Što je globalna kriza?

Globalna se kriza manifestira u svijetu zahvaćenom globalizacijom, pod čime podrazumijevamo porast međuovisnosti, tj. međusobne ovisnosti među pojedincima, nacijama i regijama kao i nacionalnim prostorima i oblicima organizacije. Globalizacija stoga ne znači samo ekonomsku međuovisnost uzrokovanu djelovanjem svjetskog tržišta i globalne ekonomije, već se ona manifestira i kroz porast univerzalne komunikacije koja obuhvaća i kulturne, obrazovne, političke i vrijednosne aspekte. Globalna kriza se manifestira u uvjetima globalizacije ekonomije, komunikacija i politike u dosada neviđenim razmjerima i oblicima. Možemo govoriti o šest aspekata ili vidova kroz koje se manifestira

globalna kriza i koja se od njih i sastoji (Grubiša, 2001): ekonomska i financijska kriza, klimatska kriza, energetska kriza, kriza siromaštva i gladi, masovne migracije, nestabilnosti, zdravstvena kriza i politička kriza.

Globalna recesija rezultirala je u naglom padu međunarodne trgovine, porastu nezaposlenosti, porastu cijena, zaduženosti, postupno pretvaranje proizvodnog u potrošačko gospodarstvo, padu industrijske proizvodnje. Kao neizbježni produkt ekonomske i financijske krize pojavili su se socijalni nemiri, razni oblici demonstracija i politički sukobi.

### 2.3 Kako odgovoriti na globalnu krizu i što možemo očekivati ?

U prvom redu, razlikuje se nekoliko pristupa po opsegu i donošenju poduzetih mjera. Mjere se razlikuju od zemlje do zemlje u nacionalnoj ekonomiji, a od pojedinačnih mjera mnogo su značajnije mjere poduzete na nadnacionalnoj razini (u okviru skupine G 20 i na razini EU), kojima se naglašava, prvo: da se svijet mora ujediniti protiv ove krize; drugo, globalna suradnja mora uključiti ne samo novčane institucije, već i fiskalnu politiku, i treće u globalnoj eko-nomiji problemi su globalni i traže globalna rješenja a to znači i modeliranje globalnih institu-cija i obrazovanja. Hrvatska kao i svaka tranzicijska zemlja mora uvažavati pozitivne i negati-vne aspekte globalizacije. Za brzo usmjeravanje prema održivom razvoju i napretku nužno je ostvariti nekoliko zajedničkih pretpostavki: provesti potrebne društvene i gospodarske reforme, razvijati investicijsku politiku, racionalno koristiti financijske mogućnosti, smanjiti za-duživanja i nastaviti izgrađivati učinkovitu državu, podići obrazovnu razinu svih građana i graditi društvo na znanju. Znanje mora biti pokretač u rješavanju krize/ recesije. U tom kon-tekstu tranzicijske zemlje imaju različite učinke.

### 2.4 Globalizacija i obrazovanje

Brojni su i raznovrsni aspekti globalizacije, a odražavaju se na svim poljima života i djelovanja suvremenog čovjeka. Prvi i jedan od najvažnijih aspekata globalizacije je ekonomski aspekt. Suvremena znanstvena dostignuća, tehnološki napredak i ubrzani razvoj svijeta u cjelini donijeli su mnoge promjene u svim sferama ljudske djelatnosti. Naše težište rada je na promjenama i kvaliteti nacionalnog obrazovanja u okvirima procesa globalizacije, gdje je nužan prelazak s tradicionalnoga na suvremeno obrazovanje. Riječ je o globalizaciji koja nije, kao što se obično misli, samo ekonomska ili politička kategorija. To nije, jednako tako, samo neki (i nečiji) dogovor ili ugovor - makar se veliki i razvijeni redovito sastaju da bi dogovorili za- jedničku strategiju o vitalnim (globalnim) pitanjima ostalog svijeta – globalizacija se jednostavno događa. Pojava globalizacije, sa svim svojim protuslovljima ima u osvješćivanju obrazovanja važnu ulogu. Globalan pogled otkriva i nepravde, zatim ogromne razlike među ljudima koje nisu rezultat prirodnosti, sve do manifestiranja sile, nadnacionalnog suprostavljanja i izrabljivanja. A sve to, kao što znademo, odgaja i obrazuje ljude (Previšić, 2007).

Koje su to promjene u obrazovanju ? Specifični kritički pristup globalizaciji i obrazovanju očituje se u ukazivanju na kontradiktorne tendencije u obrazovnim politikama. Tako npr. Waks (2006) u raspravi o globalizaciji i restrukturiranju obrazovanja polazi od kontradiktornih tendencija u obrazovnim politikama, a Carnoy, Rhoten (2002) u razmatranju značaja globalizacije u primjeni obrazovanja iz komparativne perspektive, ukazuje na povezanost ekonomskog restrukturiranja svjetske ekonomije i moćnih ideoloških koncepcija i promjena. U kontekstu globalizacije i politike obrazovanja EU dominantan je diskurs »obrazovanje za Europu«.

Međutim, iako se o utjecaju globalizacije na odgoj i obrazovanje, a time i na pedagogiju, sve više govori i piše, istraživanja u tom području i dalje su rijetka i nedostatna za izgradnju koherentnog sustava spoznaja. Utjecaj globalizacije na odgoj i obrazovanje do danas nije dovoljno analitički i kritički artikuliran. Stoga i ne čudi da odgojno-obrazovna znanost danas »prolazi kroz svojevrsnu katarzu: između glorificiranja i negiranja, krize i ekspanzije, proturječju iz-među teorije i pedagoške prakse« (Hrvatić, 2008 ).

U svijetu koji se strukturalno homogenizira, odgoj i obrazovanje dobivaju prvorazredno značenje. Stara pedagoška maksima, da nije dovoljno nekoga nečemu naučiti, nego ga od nečega valja i odučiti, što je, teže od prvoga. Mi toga danas možda i nismo dovoljno svjesni, ali zato imamo dovoljno ne samo naznaka, nego i praktičnog događanja oko sebe. Globalno obrazovanje zahtjeva promjenu forme i sadržaja u implementaciji znanja, cjeloživotnog učenja, drugačiji stvaralački, programirani i projektni suradnički odnos između studenta i nastavnika.

Imajući u vidu te nedostatke, u ovom se radu analiziraju rezultati istraživanja o prilagodbi visokoškolskog stručnog i znanstvenog procesa globalizacijskim Bolonjskim procesima na hotimičnom uzorku studenata i nastavnika preddiplomskog i diplomskog studija na Sveučilištu u Rijeci.

U europskim strategijama obrazovanja u 21. stoljeću, obrazovanju se pristupa sa stajališta aktualnih i potencijalnih ekonomskih, socijalnih i tehnoloških promjena na globalnoj i lokalnoj razini. Obrazovanje se tumači kao značajni čimbenik ekonomskog, društvenog i ljudskog razvoja. Pod globalnim obrazovanjem osobito se podrazumjeva poboljšanje i unapređivanje znanja o drugim ljudima, zemljama, kulturama i njihovim običajima, učenje o zajedničkim problemima čitavog svijeta i načinu njihova rješavanja, učenju stranih jezika, te stvaranje gledišta koja osiguravaju više razinu tolerantnosti prema drugima.

»Društvena kohezija«, »društvo znanja«, »društvo koje uči«, »cjeloživotno obrazovanje«, »ključne kompetencije«, »ekonomija temeljena na znanju« itd. dominantne su sintagme u suvremenim obrazovnim politikama koje su usmjerene na važnost ljudskog potencijala - kapitala. Važnost razvoja ljudskog kapitala proizašla je iz nastalih globalizacijskih promjena u području kretanja kapitala, radne snage i znanja. Važnost ljudskog kapitala povezuje se s modernim teorijama ekonomskog razvoja i empirijskim činjenicama koje podržavaju ključnu ulogu kvalitete obrazovanja u ekonomskom razvoju (Hanushek, Woessmann, 2007).

## 2.5 Postmodernizam i obrazovanje

Suvremenu globalnu obrazovnu politiku odlikuje usmjerenost na produktivnost prema kriterijima »tržišta rada«. Konkurentnost, izvrsnost, inovativnost i socijalna kohezija temeljne su vrijednosti ekonomskih i socijalnih prioriteta Europske unije. Njihova ostvarivost vidi se u obrazovanju temeljenom na razvojnim kompetencijama jer one »pretpostavljaju visoku razinu integracije sposobnosti pojedinca i socijalnih zahtjeva« (Babić, 2007). Bez postizanja bitnih stručnih, znanstvenih, predmetnih, pedagoško-didaktičkih, andragoških, instrumentalnih, interpersonalnih i sistemskih kompetencija nema učinkovitog obrazovanja. Kompetencije su ishodi učenja, rezultat, proizvod, učinak obrazovnog procesa koji sa nastavlja cjeloživotnim učenjem i radom.

U sučeljavanju različitih, oprečnih stajališta o vrijednosti obrazovanja temeljenog na kompetencijama dominantno je sučeljavanje teorijskih polazišta (biheviorističkog,

holističkog, integriranog i konstruktivističkog). Kritičari kompetencijskog pristupa procjenjuju bihevioristički pristup teorijski, empirijski i pedagoški nevjerodostojnim zato što kompetencije promatra isključivo s bihevioralnog aspekta (Jackson, 1994; Kerka, 1998). Zagovornici konstruktivističkog pristupa kompetencijama (Stof, Martens, Van Merreienboer, Bastiaens, 2002 ) tvrde da je mnogobrojne odgovore o prirodi kompetencije nužno procjenjivati prema kriteriju održivo-sti. Ljudi (njihove pozicije, individualna shvaćanja), ciljevi (svrha korištenja kompetencije) i kontekst (organizaciona razina, namjena) tri su temeljne varijable održivosti definicije kompetencije u obrazovanju. Obrazovanje bez aktivnog učešća ljudi, ciljeva njihovog rada i razvojne strategije u globalnom kontekstu europskog prostora nema adekvatnog učinka. Obrazovanje je kreator, stvaralac, motor razvoja globalnog obrazovanja koje mora biti ugrađeno u nacionalni obrazovni sustav, jer obrazovanje je jedan od oblika, područja tržišta rada.

## 2.6 Vrijednosti obrazovanja

Na globalnoj (na razini EU-e) i na lokalnim (nacionalnim) razinama obrazovanje je na raskrižju između modernističkih i postmodernističkih vrijednosti odnosno između vrijednosti imenovanih kao nacionalna kohezija i kolektivni identitet (sloboda, jednakost, bratstvo) s jedne strane i pluralizam, različitost i relativizam (sloboda, različitost, tolerancija) s druge. Vrijednosti, kao svojevrsni oblik preskriptivne i restriktivne regulacije na socijalnoj, globalnoj razini ili vrijednosti kao deregulacija u smislu tvorbe značaja interakcijom znanja, mišljenja i praksi o vrijednostima obrazovanja. Riječ je o diskurzivnoj tvorbi opće perspektive razumijevanja, predviđanja i prakticiranja vrijednosti obrazovanja. U razmatranju vrijednosti obrazovanja važno je pitanje o povezanosti instrumentalnosti globalne obrazovne politike i pluralnosti postmodernizma sa mogućim i stvarnim parikularizmom i fragmentacijom stvarnosti te pitanje o odnosu retorike i realnosti globalne obrazovne politike o vrijednostima obrazovanja. Vrijednosne sustave obrazovanja proučava pedagoška aksiologija, koja polazi od toga da svaki odgoj i obrazovanje koje ne formira sposobnosti pojedinca za objektivnu prosudbu ljudskih vrijednosti, gubi svoj smisao, nepotrebno je i potpuno otuđeno od temeljne funkcije čovjeka. Obrazovanje mora čovjeka uputiti u sustave različitih vrijednosti, a jednako tako potrebno je da pojedinac upozna te odrednice svoje vlastite kulture kako bi i sam mogao svjesno prosuđivati što su za njega osobne vrijednosti kojima će se povoditi, što je na kraju njuegov identitet.

## 3 Izazovi europske dimenzije u obrazovanju

Izazovi koncepta i ideje europske dimenzije u obrazovanju u okviru povijesne kronološke paradigme predstavlja stručni i znanstveni izazov. Mnogi autori ovoga koncepta (Ryba, 1995; Zidarić, 1996; Marin, 2003; Phillippou, 2005; Savvides, 2008 i dr.) različito određuju njegov početak. Nije nam namjera, da dajemo detaljan pregled ideje europske dimenzije u obrazovanju već želimo istaknuti, da se ova misao razvijala s razvojem Europske unije i donošenjem njenih dokumenata, koji su neupitno prethodili Bolonjskom procesu.

Jednoznačno definiranje koncepta europske dimenzije u praktičnom aspektu, iznimno je složen zadatak, koji se osim u službenim dokumentima Europske zajednice / unije susreće i u mnogim znanstvenim istraživanjima iz različitih područja, te nailazimo na razlike u njihovu definiranju i sadržajnom određenju. Shennam (1991) određuje europsku dimenziju u obrazovanju kao dinamičan i evoluirajući koncept koji se odnosi na obrazovanje učenika o Europi, u Europi i za Europu. Birzea (1997) naglašava, da europska dimenzija u obrazovanju otvara novo područje slobode u obrazovanju koje je usmjereno u



demokratizaciji, pluralizmu i inter-kulturalizmu. Tulasiewicz i Brock (1994) predlažu da se koncept europske dimenzije promatra kroz znanje, vještine i stavove. Zadaća je koncepta europske dimenzije u obrazovanju unapređivanje međunarodne suradnje, međusobnog razumijevanja te stvaranje uvjeta za radnu i ostalu pokretljivost na europskom prostoru (Zidarić, 1996; Convery i Kerr, 2005).

Koncept europske dimenzije obrazovanja je poziv koji teži otvorenosti i nije vremenski ograničen, a usmjeren je izgradnji bolje budućnosti u Europi. Philippou (2005) naglašava da je koncept europske dimenzije obrazovanja sustavni proces istraživanja u mnogim znanstvenim disciplinama.

Convery i Kerr (2005/6) promatraju utemeljenje europske dimenzije u obrazovanju kroz tri dimenzije – identitet, suradnju i integraciju. Savvides (2008) u određenju koncepta europske dimenzije u obrazovanju ističe četiri ključna područja: (1) prenošenje znanja – poučavanje učenika o Europi; (2) razvoj jezičnih, komunikacijskih i društvenih vještina koje će učenicima omogućiti život i rad u europskom prostoru; (3) poticanje i razvoj europskih stavova i (4) promoviranje europskih vrijednosti – demokracije, slobode, jednakosti i ljudskih prava.

Iz izloženog su uočljive različitosti i širina pristupa definiranja koncepta europske dimenzije obrazovanja, no potrebno je istaknuti:

- da je osim na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini, europska dimenzija samo jedna od dimenzija obrazovanja,
- da obrazovni sustavi trebaju zadržati raznovrsnost kroz svoja lokalna, regionalna i nacionalna obilježja,
- da koncept europske dimenzije ne bi trebao biti novi nastavni predmet, već ga se treba uključiti u različite, već postojeće nastavne predmete i sadržaje.

Europsku dimenziju obrazovanja na temelju proučene dokumentacije i analize stručnih i znanstvenih radova moguće je sagledati:

- kao doprinos europskog društva znanja kroz razvoj lingvističkih kompetencija, znanja stranih jezika, poticaja mobilnosti i međunarodne suradnje, poticaja jednakosti obrazovnih šansi i razvoja cjeloživotnog učenja,
- kao doprinos razvoju interkulturalizma, demokracije, ljudskih prava, tolerancije, poštivanja različitosti,
- kao doprinos različitosti dimenzije europskog, nacionalnog i lokalnog identiteta,
- kao suvremene pristupe učenju i društvenoj odgovornosti.

### 3.1. Implementacija europske dimenzije obrazovanja

Koncept europske dimenzije u obrazovanju u nacionalnom kontekstu našao je svoje mjesto u nacionalnom kurikulumu odgoja i obrazovanja od predškolskog, osnovnoškolskog, srednjoškolskog i visokog obrazovanja. Načela su poznata i sada se radi na njihovom sustavnom ugrađivanju u sadržajnu realizaciju. Europska dimenzija obrazova u nacionalnom kurikulumu nije samo stvar izrade novih nastavnih programa, već i nastavnih pristupa. Školski kurikulum treba artikulirati programe, sadržaje, izvore i metode rada koje neće pridonositi samo stjecanju znanja nego i odgoju i obrazovanju. Škola danas treba na svijet gledati kompleksno, iz više kutova, uz više širine i objektivne međuzavisnosti (Petričević, 1991; Ninčević, 2009). Visokoškolsko obrazovanje na tom poslu intenzivno i sustavno radi provodeći i unapređujući Bolonjski proces u svim fazama obrazovnog rada.

### 3.2 Bolonjski proces u Hrvatskoj

»Bolonjski proces« je skupni naziv za niz mjera čiji je zajednički cilj stvaranje uporedivog, kompatibilnog i koherentnog sustava visokog obrazovanja unutar Europskog prostora visokog obrazovanja (European Higher Education Area). Bolonjskim procesom obuhvaćen je niz reformi u visokoškolskom obrazovanju u Europi kako bi se uskladili postojeći sustavi na jedinstvenim osnovama i time stvorio usklađen europski sustav obrazovanja. Cilj je Bolonjskog procesa pridonjeti pretvorbi Europe u globalno najkonkurentnije gospodarstvo temeljeno na znanju, a stvaranje zajedničkog prostora visokog obrazovanja osigurat će pokretljivost i zapošljivost građana Europske unije. Hrvatska je Bolonjskom procesu pristupila 2001. godine te je sve do danas njegov aktivni sudionik, a u rujnu 2005. godine kreće prva generacija »bolonjskih« studenata u trogodišnjem preddiplomskom studiju. U središte Bolonjske reforme stavljen je upravo student kojemu treba omogućiti kvalitetno obrazovanje koje može stjecati diljem Europe i čijim završetkom može biti konkurentan na globalnom tržištu rada.

Sveučilište u Rijeci od samog se je početka uključilo u aktivnosti vezane za implementaciju Bolonjske deklaracije u nekoliko faza. U prvoj fazi formirani su i uspješno akreditirani sveučilišni i stručni studijski programi na svim sastavnicama, uveden je ECTS-sustav, a glavina je programa reformirana na način da se izvodi kroz dva ciklusa (preddiplomski i diplomski). Drugu fazu Bolonjskog procesa na Sveučilištu karakterizira uvođenje sustava osiguranja kvalitete studijskih programa, a treća faza implementacije započela je 2008. godine Sveučilišnim projektom implementacije koncepta ishoda učenja na studijskim programima. Sveučilište u svim sastavnicama sustavno prati i unapređuje kvalitetu obrazovanja u preddiplomskom, diplomskom, specijalističkom, magistarskom i doktorskom studiju.

Sveučilište je projektom »Uspješnost provedbe Bolonjskog procesa na Sveučilištu u Rijeci« i njegovim objavljivanjem u 2012. godini učinkovito prikazalo postignute rezultate i dalo odgovarajuće smjernice za daljnje unapređivanje metodologije rada u području visokoškolskog obrazovanja. Nov način kontinuiranog praćenja studenata radi sustavnog učenja i olakšavanja stjecanja znanja /vještina / kompetencija u redovitom roku studiranja, a u kontekstu prevelikog broja upisanih studenata i neadekvatnih kadrovskih kapaciteta, prema mišljenju nastavnika, smanjuje kvalitetu obrazovnog procesa unatoč povećanim opterećenjima nastavnika. Recesija, financijska kriza, nerazrađena i prihvaćena strategija razvoja i nezaposlenost u Hrvatskoj dodatno su otežale provedbe reforme na visokoškolskom obrazovanju i njegov odnos prema zajedničkom djelovanju u gospodarstvu.

### 3.3 Bolonja na sveučilištu u Rijeci

U sklopu navedenog projekta izvršeno je ispitivanje stavova o provedbi Bolonjskog procesa ciljem utvrđivanja uspješnosti provedbe, unapređivanja kvalitete studiranja, te odklanjanja utvrđenih slabosti i nedostataka. Svrha istraživanja bila je analiza implementacije bolonjskih načela i svih pratećih reformi te definiranje potrebnih koraka za daljnji razvoj uspostave sustava.

Instrument istraživanja je bio anketni upitnik za studente i anketni upitnik za nastavnike. Iz populacije studenata izabran je reprezentativan uzorak od 3984 studenta (67 % ženskog i 32 % muškog spola) iz 12 sastavnica Sveučilišta od kojih 36,4 % ispitanika pohađalo je drugu, 31,3 % ispitanika treću, te 32,3 % ispitanika četvrtu godinu studija.

U istraživanju je bio zastupljen uzorak od 786 nastavnika. Najveći broj anketiranih nastavnika bio je u suradničkom zvanju (30 %), potom 12 % u zvanju docenta, 11 % izvanrednih profesora, 16 % redovitih profesora te 6 % zaposlenih u nastavnom zvanju, a 25 % ispitanika nije se odazvalo anketiranju.

Rezultati pokazuju da 62 % studenata procjenjuje kako ih studijski program priprema za nastavak školovanja, 47,4 % studenata procjenjuje da je za zadovoljenje studijskog programa potrebnouložiti puno truda, 62,5 % studenata smatra da nastavnici ne pokazuju razumjevanje za studentske probleme vezane uz nastavu i studij, 69,5 % studenata smatra da su im nastavnici uvijek ili uglavnom dostupni izvan nastave i ostvaruju s njima dobru komunikaciju. Većina nastavnika (93 %) procjenjuje kako su dostupni za konzultacije i pomoć izvan vremena nastave i konzultacija što se podudara s mišljenjem studenata. 98 % nastavnika ističe kako su u odnosu prema studentima nepristani i pravedni, što je znatno više od procjena studenata o nepristatosti i pravednosti nastavnika. Aritmetička srednja ocjena studenata u čestici »Nastavnici potiču studente na slobodno izražavanje vlastitog mišljenja« iznosi 2,71, dok prosječna procjena nastavnika iznosi 3,71.

Analiza pokazuje da je mogućnost razmjene s inozemnim institucijama uz financiranje putem Erasmusa ili neke druge vrste programa razmjene koristilo svega 4,3 % studenata, dok je oko 15 % studenata nemotiviranih za razmjenu. Među studentima postoji izražena potreba za promjenom mjesta studiranja ili studija – podaci pokazuju da je gotovo dvostruko više studenata zainteresirano promijeniti sveučilište (oko 16,8 %) negoli vrstu studija (8,5 %).

Prosječno je sa svih sastavnica Sveučilišta 12,6 % nastavnika koristilo mogućnost međunarodne razmjene dok ih je još 66,7 % zainteresirano za razmjenu. Podaci dobiveni istraživanjem vezani za procjenu nastavnika i studenata o tome koliko reformirani programi uspijevaju osposobiti studente za tržište rada pokazuju kompatibilnost stavova ovih dvije skupina ispitanika. I nastavnici i studenti imaju određenih rezervi prema tome koliko studijski program priprema studente za tržište rada (prosječna je ocjena za obje kategorije 2,15). Zabrinjava činjenica da nastavnici izrazito lošom procjenjuju pripremljenost studenata za tržište rada kao i razvijanje kompetencija potrebnih tržištu na diplomskoj razini studija. Ovako loše procjene izlaznih kompetencija potrebnih na tržištu rada začuđuju jer dolaze od samih autora i izvoditelja studijskih programa i svako traže dublju unutarinstitucijsku analizu. Analiza vezana za procjenu mogućnosti zapošljavanja pokazuje da 50 % studenata ili ne očekuje poteškoće pri zapošljavanju ili se nada zapošljavanju u razumnom roku, do ih 34 % očekuje velike poteškoće pri zapošljavanju. Oko 82 % studenata na istom fakultetu nakon završetka preddiplomskog studija nastavlja diplomski studij (3 + 2).

#### **4 Zaključak**

Unatoč svemu iznesenom valja naglasiti da su svi sudionici u obrazovnom procesu prepoznali prednosti Bolonjskog procesa, kako u smislu povećanja učinkovitosti i međunarodne prepoznatljivosti nacionalnog sustava visokog obrazovanja tako i u smislu fleksibilnosti i transparentnosti obrazovnog sustava usmjerenog studentima. Stoga je važno kontinuirano pratiti i analizirati provedbu Bolonjskog procesa, uočiti sporne točke te ih prilagoditi organizaciji obrazovnih institucija iznalazeći konceptualna rješenja i praktična poboljšanja usklađenja sa smjericama Bolonjskog procesa. Najveći problem, utvrđen u sva tri segmenta istraživanja (studenti, nastavnici, gospodarstvo) jest neadekvatno

prepoznavanje prvostupnika i završenih studenata na tržištu rada, nemogućnost zapošljavanja i sve veći broj nezaposlenosti. Europski trendovi naglašavaju kako je mobilnost neodvojiva od aktivnosti međunarodnog povezivanja obrazovnih sustava, no opća globalna recesija otežava njeno ostvarivanje i zahtjeva potrebu razvijanja združenih studija, programe dvostrukih diploma i kontinuirane razmjene iskustva.

Ipak, za donošenje objektivne procjene o tome ima li koristi od studija završenog prema Bolonjskom programu pri zapošljavanju i radu u organizacijama, potrebno je duže vrijeme promatrati učinak radnika u organizaciji. Kako je prva generacija studenata Bolonjskog sustava tek nedavno (2010./2011.) završila svoje obrazovanje/edukaciju na matičnim fakultetima odnosno diplomirala, takvu evaluaciju nije moguće kvalitetno provesti.

Bolonjska reforma nije sustav krutih pravila već sustav načela i smjernica koje treba primjenjivati sukladno posebnostima obrazovnog okruženja. To je sustav povezivanja, mobilnosti i fleksibilnosti koju nije moguće primijeniti u izoliranim akademskim institucijama.

## LITERATURA

1. Babić, N. (2007). Kompetencije i kompetentnost učitelja. Osijek: Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, Učiteljski fakultet.
2. Babić, N. (2007). Konstruktivizam i pedagogija. Pedagoška istraživanja, br. 2, str. 217-231.
3. Birzea, C. (1997). The European dimension in education. Strasbourg: Council of Europe. Bruner, J. (2000). Kultura obrazovanja. Zagreb: Educa.
4. Carney, M. in Rhoten, D. (2002). What does globalization mean for educational change? Comparative Education Review, 46, št. 1, str. 1-9.
5. Convery, A. in Kerr, K. (2005). Exploring the European dimension in education, practitioners attitudes. European Education, 37, br. 4, str. 22-34.
6. Dahlberg, G. in Moss, P. (2005). Ethics and politics in early childhood education. London, New York: Routledge Falmer.
7. Fullan, M. (1999). Change forces. London: The Sequel, Falmer Press.
8. Grubiša, D. (2001). Globalna kriza i Europska unija: izazovi i policy-reakcija. Zagreb.
9. Hanushek, E. A. in Woessmann, L. (2007). The role of school improvement in economic development, NBER Working Paper 12832. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
10. Hrvatić, N. (2007). Interkulturalna pedagogija: nove paradigme. Pedagoška istraživanja, HPD, br. 2, str. 241-255.
11. Jurčić, Lj. (2000). Proces pristupa WTO, Ekonomist, št. 2-4, str. 5-6.
12. Marin, A. M. (2003). The European dimension in education. V: Gomez-Chacon, I. M. (ur.). European Identity, Individual, Group and Society. Bilbao: University of Deusto, str. 83-98.
13. Ninčević, N. (2009). Interkulturalizam u odgoju i obrazovanju: Drugi kao polazište. Nova prisutnost, 7, št. 1, str. 59-84.
14. Petričević, D. (1991). Europske tendencije razvoja odgoja i obrazovanja. Napredak, HPKZ, br. 4, str. 387-393.
15. Philippou, S. (2005). The problem of the European dimension in education: a principled reconstruction of the Greek Cypriot curriculum. European Educational Research Journal, 4, str. 343-367.

16. Previšić, V. (2007). Pedagogija prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja, Pedagoška istraživanja, HPR, br. 2, str. 179-189.
17. Ryba, R. (1995). Unity in diversity: the enigma of the European dimension in education, Oxford Review of Education, 21, št. 1, str. 25-36.
18. Savvides, N. (2008). The European dimension in education: exploring pupils, perception at three European schools. Journal of Research in International Education, 7, št. 3, str. 304-326.
19. Terek, F. (1999). Globalizacija i globalna sigurnost. Varaždin: Hrvatska udruga za međunarodne studije.
20. Tulasiewicz, W. in Brock, C. (1994). The place of education in a united Europe. V: Brock, C. in Tulasiewicz, W. (ur). Education in a single. London: Routledge.
21. Uspješnost provedbe Bolonjskog procesa na Sveučilištu u Rijeci (2012). Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Rektorat.
22. Waks, L. J. (2006). Globalization, state transformation, and educational re-structuring: why postmodern diversity will prevail over standardization. Studies in Philosophy and Education, 25, št. 5, str. 403-424.
23. Zidarić, V. (1996). Europska dimenzija u obrazovanju – njezin nastanak, razvitak i aktualno stanje. Društvena istraživanja, br. 5, str. 161-181.

## Skriveni kurikulum – ima li razloga za brigu?

UDK 37.01:373.3

KLJUČNE REČI: skriveni kurikulum, implicitna pedagogija, škola, učenici, osnovnoškolski udžbenik

POVZETEK - Skriveni kurikulum ima svako društvo u svim segmentima obrazovanja. Različite nauke (sociologija, psihologija, pedagogija) sa velikim interesovanjem prate fenomen skrivenog kurikuluma. Za razliku od pojmovno-terminoloških dilema koje izaziva pojam »kurikulum«, predstavnici navedenih nauka nemaju dilemu kada određuju pojam »skriveni kurikulum«. Uglavnom je prihvaćeno da skriveni kurikulum obuhvata određene stavove, vrednosti, verovanja, ponašanja, aktivnosti i dr. koja nisu deo javnog ili formalnog kurikuluma baziranog na nastavnim sadržajima, koja nisu propisana u zvaničnoj školskoj dokumentaciji niti se eksplicitno izgovaraju u školskoj praksi. Cilj rada jeste da se ukaže na probleme otkrivanja mehanizama delovanja skrivenog kurikuluma koje bi omogućilo predupređivanje njegovih negativnih efekata na učenike, poput »slepe« poslušnosti autoritetu, prihvatanje stereotipa i dr. Autori zaključuju da skriveni kurikulum »zalazi u sve pore školskog života«, te da je njegove oblike pojavljivanja i mehanizme delovanja teško kvantitativno istraživati. Postoji potreba da se uspostavi (ili bar da se teži njegovom uspostavljanju) vrednosno koherentni sistem u životu škole u okviru koga će učenici pronaći argumente i biti osposobljeni da na osnovu tih argumenata kritički preispituju određene stavove, verovanja, postupke, ponašanja i sl.

UDC 37.01:373.3

KEY WORDS: hidden curriculum, implicit pedagogy, school, students, primary school textbook

ABSTRACT -Every society has a hidden curriculum in all the aspects of education. Different sciences (sociology, psychology and pedagogy) follow the phenomenon of hidden curriculum with great interest. Unlike the conceptual and terminological dilemma caused by the term "curriculum", the representatives of these sciences have no dilemma about determining the term "hidden curriculum". Generally, the hidden curriculum includes certain attitudes, values, beliefs, behaviors and other activities that are not part of a public or formal curriculum based on the syllabus, which were not included in official school documents or explicitly uttered in practice. The aim of this paper is to highlight the problems of discovering the mechanisms of the hidden curriculum that would allow the prevention of its negative effects on students, such as "blind" obedience to authority, acceptance of stereotypes and others. The authors conclude that the hidden curriculum is incorporated into "all aspects of school life", and that it is difficult to research its occurrence forms and mechanisms of action. There is a need to establish (or at least to pursue its establishment) a coherent system of values in the life of the school in which the students will find the arguments and be able to critically reconsider certain attitudes, beliefs, practices, behaviors and so on, based on these arguments.

### 1 Šta je skriveni kurikulum?

Pedagozi i sociolozi kažu da svako društvo i svaka škola imaju skriveni kurikulum. Skrivenim kurikulumom opisuje se ono o čemu ili u čemu je važno vaspitati i obrazovati decu, a nije deo oficijelnog ili otvorenog kurikuluma, odnosno »formalnog korpusa školskog znanja« (Apple, 2004). Reč je o prihvatanju određenih stavova, usvajanju određenih vrednosti i verovanja, učenju određenih ponašanja i aktivnosti i dr. radi socijalizacije učenika i prihvatanja normativnih struktura koje zahteva određeno društvo. Navedeno određenje, koje ne spore ni tvorac termina »skriveni kurikulum« (Jackson, 1968), ni autori posle njega (Snyder, 1971; Seddon, 1983; Marsh, 1994; Sambell and McDowell, 1998; Apple, 2004), otvara nekoliko bitnih pitanja.

Jedna od karakteristika navedenog određenja odnosi se na skrivenost kurikuluma i otvara pitanja zašto postoji deo kurikuluma koji je skriven, kome je skriven i koliko je skriven? U studiji »Kurikulum – temeljni pojmovi« Marš navodi nekoliko gledišta koja na različite načine objašnjavaju svrhu skrivenog kurikuluma (Marsh, 1994). Tako, prema funkcionalističkom gledištu, kroz skriveni kurikulum ostvaruju se određeni ciljevi društva. Prema kritičkom gledištu, postoji više skrivenih kurikuluma putem kojih škola održava određene društvene odnose zasnovane na nejednakostima prema polu, rasi ili socijalno-ekonomskom statusu. I jedno i drugo gledište pokazuju da postoji šira društvena potreba za skrivenim kurikulumom, ali nas oba ostavljaju bez odgovora na pitanje koliko je ona

pedagoški opravdana. Ukoliko je zaista najviši pedagoški cilj – vaspitanje ličnosti sposobne za slobodno, kritičko i kreativno mišljenje i rasuđivanje i društveno odgovorno ponašanje, da li je u skladu sa tim ciljem to što u školama negujemo nekakva skrivena pravila, neogoljena pred očima učenika i nedostupna njihovom kritičkom rasuđivanju sa očekivanjem da će oni to usvojiti bez preispitivanja. To, dakle, znači da je skriveni kurikulum skriven uglavnom za učenike, a koliko je skriven zavisi od dobre volje i umešnosti odraslih, angažovanih u njihovom vaspitanju i obrazovanju, odnosno od toga koliko će ga oni otkriti učenicima i uklopiti u »nastavni« kurikulum. Pri tom, kako ističe M. Epl, sadržaj skrivenog kurikuluma vremenom postaje sve važniji pošto učenici razvijaju sposobnosti verbalnog rezonovanja i kritičkog razmišljanja o aspektima sopstvenog društvenog i kulturnog okruženja. Potrebna su stalna i sve sofisticiranija opravdanja pristajanja na prethodno naučene distinkcije i društvena pravila (Apple, 2004, str. 197).

Sledeće pitanje jeste pitanje odnosa skrivenog i oficijalnog kurikuluma. Jer, reč je o stavovima, vrednostima, verovanjima i ponašanjima koji imaju funkciju da podržavaju javni, oficijalni kurikulum. Osim toga, autori ističu da je »javni, službeni, objavljeni kurikulum utemeljen na eksplicitnim sadržajima, a sadržaj skrivenog kurikuluma određuje se u odnosu na sadržaje objavljenog kurikuluma« (Cindrić i dr., 2010, str. 93). Ukoliko dođe do konflikta između skrivenog i javnog kurikuluma, dešava se da skriveni kurikulum, poput neverbalne komunikacije, otkriva više i znači više. Neki naučnici smatraju da neke sadržaje skrivenog kurikuluma pamtimo ceo život, dok veoma često zaboravljamo ono što smo naučili u okviru javnog kurikuluma. Prema drugima (Sigel, 1970; Apple, 2004), »usputno učenje« više doprinosi političkoj socijalizaciji učenika (kako da se odnose i povezuju sa strukturama autoriteta u kolektivu) nego, na primer, časovi građanskog vaspitanja ili drugi oblici ciljanog prenošenja vrednosnih orijentacija.

Treće pitanje je pitanje na koji način se izražava skriveni kurikulum u školi. Naučnici govore da skriveni kurikulum »živi« kroz norme, pravila, rituale i propise koje gotovo svi učesnici u nastavi uzimaju zdravo za gotovo. Reč je o školskim pravilima koja se podrazumevaju, ali se ne izgovaraju. Ona se ne izučavaju i ne objašnjavaju u školi, već se prihvataju ili odbacuju; za učenike »oduvek« postoje, niko ih pred njima ne preispituje. Veoma često učesnici u nastavi smatraju da nema potrebe za preispitivanjem tih pravila sve dok omogućavaju lakše funkcionisanje školske zajednice. Smit Majls i Simpson (2001, str. 282) navode primere podrazumevajućih pravila ponašanja u školi. Npr., »nikad ne reci nastavniku da treba pažljivije da sluša učenike kako bi ga oni više voleli«, »ne pričaj sa drugom decom dok nastavnik predaje«, »nastavniku se obraćaj ljubaznim tonom pa će i nastavnik biti ljubazniji prema tebi«, »ako te drug iz razreda nagovara da uradiš nešto što će te »uvaliti« u nevolju, uvek zastani i razmisli; prijatelji nikada ne traže od prijatelja da urade nešto što će ih »uvaliti« u nevolju«; itd. Međutim, ova pravila variraju od nastavnika do nastavnika. Neki nastavnici smatraju šaputanje u razredu produktivnom aktivnošću, dok drugi traže bezuslovnu pažnju. Neki nastavnici poštuju snishodljivost u obraćanju, nekim nastavnicima je to znak pogrešnog smera u razvoju karaktera. Interesantno je da nastavnici uglavnom ne govore direktno učenicima šta smatraju poželjnim, a šta manje poželjnim ili nepoželjnim ponašanjem, ali učenici veoma brzo i vrlo dobro uspevaju da »uhvate« skrivene poruke i da ih protumače. Drugim rečima, učenici tačno znaju šta i koliko mogu kod pojedinih nastavnika.

»Skrivene poruke« nastavnici prenose i rečima i delovanjem. Te poruke mogu biti, ali nisu uvek u direktnoj funkciji ostvarivanja nastavnih zadataka. One su rezultat nastavnikovih ličnih uverenja i profesionalnih i uopšte životnih iskustava i kao takve veoma su podložne

promenama u zavisnosti od situacije, od ličnosti nastavnika, od uzrasta učenika, i šire od kulture i vremena u kome živimo. Njihovo važenje je i mikrostrukturirano i makrostrukturirano uslovljeno (lokalno i šire društveno uslovljeno). Skrivena poruka koje nastavnici šalje mogu biti i pozitivno i negativno iskazane. Mogu biti i manje ili više pod kontrolom svesti onoga ko ih šalje. Zbog svega navedenog odolevaju sistematizaciji i klasifikovanju koji bi omogućili lakše upravljanje njima.

Međutim, nisu nastavnici jedini element skrivenog kurikuluma u školi. Skriveni kurikulum predstavlja proces i način na koji se određene vrednosti i stavovi prenose putem različitih strukturnih komponenti nastavnog procesa i organizacionih komponenti škole u celini. U tom smislu prihvatljivo je kritičko gledište prema kome ne postoji jedan skriveni kurikulum, već mnogo njih.

## **2 Šta obuhvata skriveni kurikulum?**

Dilema da li treba govoriti o skrivenom kurikulumu ili o skrivenim kurikulumima otvara pitanje na koje načine se manifestuje ovaj fenomen u životu škole, koja su njegova glavna obeležja i da li je moguće otkriti mehanizme njegovog delovanja. Složenost istraživanja problema skrivenog kurikuluma vidi se iz klasifikacije glavnih obeležja skrivenog kurikuluma koju je dao Pastuović (Pastuović, 1999; prema Cindrić, i dr., 2010, str. 95). On govori o tri oblika ispoljavanja skrivenog kurikuluma u školi: (1) Skriveni kurikulum kao afektivni izlaz vaspitanja i obrazovanja. Afektivni izlazi su naučene vrednosti, norme, stavovi i socijalne veštine nužni za uspešnu socijalnu integraciju. Oni nisu propisani programom ili drugim pravilima škole, ali je za učenika korisno da ih se pridržava. (2) Skriveni kurikulum kao kontekst. Škola svojom strukturom i procesima, ponašanjem učitelja i ostalog osoblja deluje na vrednosti, stavove i navike polaznika te na njihovo socijalno ponašanje usklađeno s određenim ulogama. (3) Skriveni kurikulum kao proces. To su neverbalne poruke nastavnika kojima se kurikulum vrednosno interpretira. Selekcijom sadržaja i primera, kao i svojim komentarima, nastavnik ima velike mogućnosti delovanja na stavove učenika. Posebno su velike mogućnosti reinterpretacije kurikuluma u procesu ispitivanja i ocenjivanja znanja učenika. Učenici će u učenju dati prednost interpretaciji koju nastavnik bolje vrednuje.

Možemo zaključiti da pojam skriveni kurikulum obuhvata niz aspekata u strukturi (organizaciji) i kulturi škole. Organizacioni aspekt odnosi se na raspored časova i drugih školskih aktivnosti, didaktička sredstva poput udžbenika i kompjuterskih softvera, aktivnosti ocenjivanja, obavezne kurseve, specijalne programe ili izvankurikularne aktivnosti i usluge i dr. Kulturalni aspekt školskog skrivenog kurikuluma odnosi se na norme ponašanja u školi, na uloge i odnose učesnika, uključujući i intergrupne odnose (između nastavnika, između nastavnika i učenika, između učenika), na učeničke grupe, rituale i proslave, na nastavnička očekivanja od različitih grupa učenika, pa i na školski dekor i zidne dekoracije. Skrivena poruka se prenosi i (de)kodiraju na bezbroj načina od kvaliteta školskog nameštaja, do načina kontrole bezbednosti, programskih propisa; zapravo, pomoću svega što se nalazi u ustanovi (Atherton, 2011). Dakle, skriveni kurikulum »zalazi u sve pore školskog života«, te je njegove oblike pojavljivanja i mehanizme delovanja teško empirijski istraživati i kvantitativno iskazivati i na toj osnovi kvalitativno analizirati i razotkrivati.



### 3 Skriveni kurikulum u osnovnoškolskim udžbenicima

Veoma često se u određenjima skrivenog kurikuluma naglašava distinkcija od formalnog kurikuluma koji je baziran na nastavnim sadržajima. Međutim, veoma često nastavni sadržaji bivaju deo implicitne pedagogije i to na više načina. Načini na koje nastavnik vrednosno interpretira nastavne sadržaje veoma često su »neuhvatljivi« za istraživačke instrumente. Izgovorene reči su neuhvatljive, teško je ponoviti iste reči u istom kontekstu ukoliko ih učenici nisu dobro čuli i razumeli. Govor se oslanja i na druge komunikativne kanale. Pored verbalnog izraza veoma je značajna neverbalna komunikacija na koju se oslanjaju učenici u tumačenju iskaza. Pisani tekst »ide podjednako« različitim korisnicima i svaka upitanost, odobravanje ili osporavanje koje izaziva kod učenika, zahtevaju pomoć govora, jer napisana reč »nije u stanju da se odbrani, niti sama sebi da pomogne«. Pisanim izvorima učenici se mogu vraćati nebrojeno puta. Pisana reč je »okamenjena misao« koja u odeljenjskoj zajednici različitih učenika može da bude interpretirana na različite načine. Iako je suština u učeničkom otkrivanju skrivenih poruka u tekstu ili u njihovom razotkrivanju uz pomoć nastavnika radi ostvarivanja određenih vaspitnih i socijalizacijskih funkcija udžbenika kao didaktičkog sredstva, različite mogućnosti interpretacije sadržaja zasićenih vrednosnim porukama čine određene udžbeničke tekstove, odnosno njihovu, prema mnogim istraživačima, »grubu« analizu veoma značajnim pristupom u istraživanju problema skrivenog kurikuluma (Baranović i dr., 2010).

Veliku pažnju u pedagoškoj javnosti izazivaju književni tekstovi u osnovnoškolskim čitankama. Grupa istraživača je ispitivala da li su čitanke književnosti za osnovnoškolsko obrazovanje u Hrvatskoj rodno osetljive (Baranović i dr., 2010). Zaključak je bio da tekstovi u čitankama u velikoj meri održavaju stereotipe o osobinama, vrednostima i profesionalnim ulogama žena i muškaraca. Npr., karakteristično je da se učenicima prenosi slika žena kao nežnih, religioznih, odanih i pažljivih osoba koje najčešće obavljaju uslužne poslove (npr., učiteljice, medicinske sestre i dr.) i čije vrednosti, pre svega, čine deca i porodica. Za razliku od njih muškarci su hrabri, razumni, pokazuju osobine vođe, obavljaju poslove vezane za politiku, vojsku, zauzimaju više pozicije u okviru profesije (npr., muškarci su lekari dok su žene medicinske sestre) (Baranović i dr., 2010, str. 369). Slična istraživanja sa gotovo istim rezultatima rađena su i ranije (vid. Polić, 1979; Smiljanić, 1982). Zanimljivu analizu tekstova u osnovnoškolskim čitankama dala je A. Kolarić. Na primeru narodne bajke »Nemušti jezik« koju je u 19. veku zapisao Vuk Karadžić u kojoj čobanin bje svoju radoznanu (i trudnu) ženu kako ga ne bi više pitala za dar da razume jezik životinja, i na analizi pitanja autora čitanke, A. Kolarić smatra da se zanemaruje ključni događaj – prebijanje žene – u bajci, da se opravdanost nasilja u ovoj bajci podrazumeva te da se dečacima i devojkama »sugerise« da se, ne samo identifikuju sa nasilnim ponašanjem glavnog junaka, nego i da se unapred pripreme da opravdaju porodično nasilje ako se ikada sa njim susretnu. Pri tom, pitanjima za analizu bajka nije smeštena u kontekst 19. veka, već se njima upućuje na neke stalne, univerzalne vrednosti (Kolarić, 2008, str. 178). Polazeći od toga da su čitanke dobar pokazatelj opšteprihvaćenih vrednosnih orijentacija vlastite društvene sredine i vladajućih modela rešavanja sukoba nasilnim i nenasilnim putem i na mikro i na makro-socijalnom nivou, Bognar je analizirao osnovnoškolske čitanke koje se u Hrvatskoj koriste od 2000. godine. Autor je došao do zaključka da, pored vrednih umetničkih tekstova, postoji veliki broj ideološki obojenih tekstova u kojima se zagovara desna politička orijentacija, negativan odnos prema drugim narodima, rat i nasilje, promovisu se patrijarhalne društvene vrednosti i podređen položaj žene u društvu (Bognar, 2004). Ratništvo, patriotizam i patrijahalnost jesu osnovne vrednosti koje su promovisane i u osnovnoškolskim udžbenicima u Srbiji (Plut i dr., 1994).

Navedeni nalazi analiza osnovnoškolskih udžbenika (preciznije, čitanki) potvrdili su da pedagozi i sociolozi sa pravom iskazuju određena sociološko-kulturološka očekivanja od savremenih udžbenika i njihovih autora. S obzirom na to da udžbenik nastaje u određenom socio-kulturnom okruženju i nosi sva njegova obeležja, korespondira sa njegovim vrednosnim sistemom, T. Indić ukazuje da udžbenik treba da nosi latentnu ili aktuelnu poruku za poboljšanjem ili menjanjem tog okruženja, da štiti decu od svih oblika diskriminacije, doprinosi efikasnijoj komunikaciji među pojedincima i grupama i dr. (Indić, 2001). Na sličan način o »socijalno relevantnim znanjima« u udžbeniku govore i Havelka (2001), Ivić i sarad. (2008) i dr. Poruke koje »pozdravljaju« ponašanje koje smatramo društveno nepoželjnim, potrebno je »ogoliti« i proceniti njihovu »vrednost« u određenom društveno-istorijskom trenutku u kome su nastale, kao i »vrednost« u sadašnjem trenutku. Saznanje da skrivene poruke postoje jednako je važno za autore udžbenika, nastavnike i učenike. Za autore udžbenika svest o implicitnoj pedagogiji u udžbenicima značajna je za usmeravanje aktivnosti nastavnika i učenika. Na primer, ako se u udžbeniku postavljaju samo pitanja kojima se zahteva reprodukcija ili prepoznavanje, šalje se istovremeno poruka da je to važno ili jedino merilo uspešnosti učenja. Osim toga, Trebješanin ukazuje da je razmišljanje o mogućim implicitnim porukama rešenja ugrađenih u udžbenik, jedan od važnih kriterijuma i za izbor eksplicitnih rešenja u pogledu sadržaja i zahteva (Trebješanin, 2001, str. 85). Za nastavnike svest o udžbeniku koji reprezentuje »socijalno relevantna znanja« na vidljive, manje vidljive ili »nevidljive« načine – omogućava da kreiraju kontekst u kome će i eksplicitni i implicitni sadržaji biti stavljeni u funkciju saznavnog, motivacionog, emocionalnog i etičkog razvoja učenika. Za učenike – svest o skrivenom kurikulumu (uz nastavnika koji se ne libi da ga objasni) – znači pažljivije čitanje, kritičko razmišljanje, obazrivije postupanje.

#### **4 Ima li razloga za brigu?**

Mnogi istraživači su zabrinuti zbog nepoželjnih efekata skrivenog kurikuluma. U knjizi »Život u učionici« Džekson (1968) navodi tri aspekta skrivenog kurikuluma društvo, nagrada i moć. U učionici, učenici su izloženi odlaganju i samoodricanju što se od njih očekuje kao od članova određene društvene grupe; upoređivanju i takmičenju sa drugima; kao i fundamentalnoj distinkciji između moćnih i podređenih, sa nastavnikom na čelu (Jackson, 1968, str. 337). Pojedini kritičari škole smatraju da je reč o »pravilima autoritarnog nastavnog režima«. Samo oni koji se pokore imaju izgleda na uspeh (Illich, prema Cindrić i dr., 2010, str. 94). Imajući u vidu navedene nalaze, možemo biti zabrinuti zbog toga što neki učenici prihvataju »igru prema nepisanim pravilima škole« jer im to olakšava ostvarivanje ciljeva poput dobrih ocena, naklonosti nastavnika i sl. Deca koja ne uspevaju da prate i internalizuju školska pravila i dnevnu »učioničku rutinu« veoma često bivaju percipirana kao disciplinski problem. Mnogi učenici zbog toga pokazuju nespremnost da prekinu nastavnika pitanjima ili da ga izazovu na raspravu o obrazovnim temama. Takav trend se nastavlja i u daljem toku školovanja. U toku univerzitetskog obrazovanja, iako proklamovani u okviru formalnih studijskih programa – nezavisno mišljenje, analiza, rešavanje problema i originalnost ustupaju mesto pamćenju i reprodukciji teorijskog znanja. Jer, studenti su procenili da im takav pristup učenju donosi uspeh. Autori istraživanja skrivenog kurikuluma u visokom obrazovanju (Becker et al., 1968; Snyder, 1971; prema Sambell and McDowell, 1998) pokazuju da je sistem ocenjivanja takav da studenti veoma brzo usvajaju strategije učenja koje im obezbeđuju visoka postignuća.

Analizirajući početke američkog javnog školstva, Filipović navodi da su ekspanziji masovnog javnog obrazovanja u 19. veku (u odnosu na »skupo privatno školovanje«)

doprineli industrijalci, odnosno poslodavci te da su razlozi takve podrške javnom obrazovanju bili povezani sa skrivenim kurikulumom. Jedan od najvažnijih ciljeva centralizovanog državnog školskog sistema bio je da se obrazuje nova radnička klasa prilagođena industrijskoj ekspanziji. Filipović navodi niz istraživanja američkih autora (Bowles, Gintis, 1976; Carnoy, 1977; i dr.) koji su ukazivali na ulogu škole kao mesta za pripremanje disciplinovane radne snage. Ako se deca nauče da redovno pohađaju školi i da poštuju tačnost, onda će, kada odrastu, dolaziti redovno i na vreme i na posao; ako se nauče da reaguju« na sistem nagrađivanja u školi i da se podvrgnu autoritetu učitelja, postaće poslušni radnici (Filipović, 2007, str. 358-359). Navedeni primer, iako vezan za SAD i 19. vek, otkriva razloge za brigu. Ukoliko prosvetni reformatori promovišu humanističke ciljeve u obrazovanju, a skrivenim kurikulumom pomažu školama da služe određenim klasnim ciljevima i ekonomskim funkcijama, pitanje je može li obrazovanje postati agens progresivnih promena u društvu.

Činjenica je da školu ne možemo izolovati od potreba lokalnih zajednica i promena u društvu. Ono što, međutim, možemo da učinimo ili bar čemu možemo da težimo jeste uspostavljanje vrednosno koherentnog sistema u životu škole u okviru koga će učenici pronaći argumente i biti osposobljeni da na osnovu tih argumenata kritički preispituju određene stavove, verovanja, postupke, ponašanja i sl. Jedan od načina da to postignemo jeste da sadržajima prirodnih i društvenih nauka u nastavi pristupamo sa aspekta njihovog istorijskog razvoja i dilema, kontraverzi i sukoba kroz koje su prošle u tom razvoju i to komparativno, hermeneutički i kritički. Epl smatra da bi bilo mudro razmisliti o mogućnosti da se učenici angažuju u artikulaciji i razvoju paradigmi aktivnosti u okviru svakodnevnog života u školi. Takva uključenost bi im mogla omogućiti da steknu i prodube ključne uvide u sopstvenu uslovljenost i slobodu (Apple, 2004, str. 230). Jedan od način za uspostavljanje vrednosno koherentnog sistema u životu škole može da bude i osposobljavanje nastavnika za analizu i dublje razumevanje skrivenog kurikuluma koje bi im omogućilo da preduprede ili smanje opasnost da određene latentne ideološke pretpostavke deluju kroz njih. Činjenica da su skriveni kurikulumi neminovnost proizašla iz nemogućnosti izolovanja škole od društvenog konteksta, usložnjava potrebne kompetencije nastavnika za uspešno ostvarivanje zadataka implicitne pedagogije.

## LITERATURA

1. Apple, M. W. (2004). Ideologija i kurikulum. Beograd: Fabrika knjiga.
2. Atherton, J. (2002). Learning, authority, freedom and security: a case-study of managing a hidden curriculum. Spletna stran: <http://www.doceo.co.uk/Article.pdf>.
3. Atherton, J. (2011). Sending messages: managing the hidden curriculum. Spletna stran: <http://www.doceo.co.uk/tools/hidden.htm>.
4. Baranović, B. i dr. (2010). Jesu li čitanke književnosti za osnovnoškolsko obrazovanje u Hrvatskoj rodno osetljive? Sociologija i prostor, 48, str. 2, str. 349-374.
5. Bernstein, B. (2012). Klasa i pedagogije: vidljive i nevidljive. Reč, 82, št. 28, str. 123-152.
6. Bognar, L. (2004). Analiza tekstova u osnovnoškolskim čitankama. Metodčki ogledi, 11, št. 1, str. 9-27.
7. Cindrić, M., Miljković, D. i Strugar, V. (2010). Didaktika i kurikulum. Zagreb: IEP-D2.
8. Filipović, M. (2007). Počeci američkog masovnog javnog školstva u svetlu teorije korespondencije. Sociološki pregled, 41, št. 3, str. 351-365.
9. Ivić, I. i sarad. (2008). Vodič za dobar udžbenik. Novi Sad: Platoneum.

10. Jackson, P. W. (1968). *Life in classrooms*. New York, London: Holt, Reinhart & Winston.
11. Kolarić, A. (2008). Smeh i suze srpskog obrazovanja: rodni i etički stereotipi u čitankama za srpski jezik i književnost u osnovnoj školi. *Reč*, 76, št. 22, str. 153-194.
12. Marsh Colin, J. (1994). *Kurikulum – temeljni pojmovi*. Zagreb: Educa.
13. McDowell, L. and Sambell, K. (1998). The construction of the hidden curriculum: messages and meanings in the assessment of student learning. *Assesment & Evaluation in Higher Education*, 23, št. 4, pp. 391-402.
14. Myles, B. and Simpson, R. L. (2001). Understanding the hidden curriculum: an essential social skill for children and youth with Asperger syndrome. *Intervention in School and Clinic*, 36, št. 5, pp. 279-286.
15. Plut, D. i dr. (1994). *Ratništvo, patriotizam, patrijarhalnost – Analiza udžbenika osnovne škole*. Beograd: Centar za antiratnu akciju.
16. Polić, R. (1979). Dječji udžbenici o (ne)ravnopravnosti među spolovima. *Žena*, 4, str. 12-28.
17. Smiljanić, V. (1982). Menjanje uloge polova u savremenom društvu. *Zbornik radova*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja, str. 105-117.
18. Trebješanin, B. i Lazarević, D. (prired.) (2001). *Savremeni osnovnoškolski udžbenik*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
19. Wren, D. J. (1999). School culture: exploring the hidden curriculum. *Adolescence*, št. 34, 135, pp. 593-596.

## Vpliv zaupanja na medsebojne odnose med zaposlenimi v MSP v Novem mestu

UDK 331.101.32:177.3

KLJUČNE BESEDE: zaupanje, medsebojni odnosi, zaposleni, MSP

POVZETEK - Zaupanje je beseda, s katero se danes srečujemo na vsakem koraku in katere pomembnost poudarjajo vsi: mediji, politika, gospodarstveniki, zaposleni, predpostavljeni, poslovni partnerji. Strokovnjaki, ki se ukvarjajo s preučevanjem zaupanja, mu pripisujejo izredno velik pomen v današnji globalni družbi. Zaupanje je nevidna vez, ki omogoča, da zaposleni v organizacijah delajo skupaj, in je eden najpomembnejših elementov za medsebojne odnose v organizaciji. Na eni strani je pomembno zaupanje med zaposlenimi v organizaciji in v razmerju zaposleni - predpostavljeni, na drugi pa je prav tako pomembno zaupanje med organizacijami in v celotni družbi. V prispevku je predstavljena raziskava o vplivu zaupanja na medsebojne odnose med zaposlenimi v mikro in majhnih podjetjih na območju Novega mesta. Majhna in srednje velika podjetja, ki se jih označuje s kratico MSP, so pogon in prihodnost slovenskega in evropskega gospodarstva. Predstavljajo več kot 95 % vseh podjetij in nudijo delo velikemu številu ljudi. V teh podjetjih mora biti zaupanje na visoki stopnji in medsebojni odnosi trdni, da bodo podjetja in tudi zaposleni uspešni, učinkoviti, inovativni in usmerjeni v nadaljnji razvoj.

UDC 331.101.32:177.3

KEY WORDS: trust, mutual relations, employees, SME

ABSTRACT - Trust is a word we meet today at every step and whose importance is emphasised by everybody: the media, politicians, economists, employees, managers, business partners. Experts who research trust consider it vital in our global society. Trust can generally be defined as an invisible tie which enables the employees in organisations to cooperate and is one of the most important elements for mutual relations in an organisation. On the one hand, there is trust among employees in an organisation and between employees and managers and, on the other hand, there is trust among organisations and the society as a whole. I present a research study on the influence of trust on mutual relations among employees in micro and small enterprises in the Novo mesto region. Micro, small and medium-sized enterprises, marked by the abbreviation SME, represent the power and future of Slovene and European economies. They make up more than 95 % of all enterprises and offer work to a high number of employees. In these enterprises, there should be a high level of trust and solid mutual relationships to make the companies and their employees successful, efficient, innovative and directed towards further steps of development.

### 1 Uvod

V zadnjih petindvajsetih letih se je zgodilo troje. Prvi velik dogodek je bil padec berlinskega zidu, ki je ob koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let dvajsetega stoletja v državah vzhodne in jugovzhodne Evrope, kjer so imeli socialistično ureditev, prinesel velike gospodarske, politične, družbene, pravne in druge spremembe. Pojavilo se je tržno gospodarstvo. Na eni strani so velika industrijska podjetja, ki so bila ponos prejšnjega sistema, začela propadati in razpadati na manjše gospodarske enote. Na drugi strani pa je začelo nastajati veliko število mikro, majhnih in srednjih podjetij (MSP). Veliko teh podjetij ni preživelo že začetnega obdobja svojega življenja, druga so propadla po nekaj letih poslovanja, nekatera pa so danes uspešna in učinkovita ter usmerjena v prihodnost. Drugi velik dogodek se je zgodil leta 2004 z največjo širitvijo Evropske unije. Nekatere nekdanje socialistične države so postale njene polnopravne članice. Tretji velik dogodek pa se je zgodil leta 2008 z nastopom finančne krize. Ta se ni pojavila samo v Evropski uniji, ampak gre za svetovno finančno-gospodarsko krizo, ni zajela samo finančnega in gospodarskega sektorja, ampak se je zarila v vse pore življenja posameznika, družbe, države in organizacij. Vse to, kar se je pojavilo v zadnjih letih in desetletjih, je vplivalo na odnose med ljudmi zunaj in znotraj organizacij, s tem pa tudi na (ne)zaupanje. V današnjem svetu morajo organizacije izhajati iz razumevanja in zaupanja kot enega najpomembnejših pogojev (elementov) za medsebojno sodelovanje in medsebojne odnose.

## 2 Zaupanje in mala podjetja

Organizacijo, kakršno je npr. podjetje, tvorijo posamezniki, ki jo oblikujejo in usmerjajo, vendar pa je kot celota gospodarska enota in jo je treba razumeti kot samostojni subjekt ravnanja (Belak, 2002, str. 99). V vsaki organizaciji so med zaposlenimi nujni tudi medsebojni odnosi in eno ključnih vlog v organizaciji prevzema zaupanje. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000, str. 1637) je zaupanje definirano kot:

- prepričanje, da je kdo sposoben, pripravljen narediti, kar se od njega pričakuje;
- prepričanje, da je kdo pošten, iskren;
- prepričanje, da je kaj dobro in da bo to dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj.

Kdor zaupa, pričakuje obljubljen stanja ali dejanja, ki ne temeljijo na vnaprejšnjih dokazih; zato je zaupanje neločljivo povezano s tveganjem (Tavčar, 2006, str. 375). Zaupanje je lahko trdno ali krhko, pogojno ali brezpogojno (Možina et al., 2011, str. 215). Zaupanje največkrat povezujemo z osebnim pričakovanjem oz. prepričanjem o predvidenem ravnanju posameznika ali skupine. Najširše lahko razumemo zaupanje kot pozitivno pričakovanje, da naš partner ne bo skozi besede, akcijo ali odločitve ravnal oportunistično - osebno preračunljivo - ne glede na možnosti in priložnosti. Pri tem ne mislimo, da je zaupanje brezpogojno in neomejeno. Obstajajo določene omejitve oz. meje, ki jih postavlja okolje podjetjem in posameznikom pri percepciji in interpretaciji zaupanja (Kovač, 2004, v: Kovač et al., 2012, str. 73). Zaupanje nastaja z izkušnjami ob zaporednih transakcijah v menjalnih razmerjih. Zato terja čas in porabo zmožnosti; stroški snovanja transakcij so odvisni od že dosežene stopnje zaupanja (Tavčar, 2009, str. 385).

Za delitev podjetij na mala in srednja obstajajo različna merila. Upoštevamo lahko kvantitativne (število zaposlenih, vrednost prihodkov, bilančna vsota, panoga dejavnosti) ali kvalitativne dejavnike (tržni delež, neodvisnost podjetja, slog vodenja). Merilo razvrščanja uporabnik največkrat prilagaja svojim ciljem (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 30).

Po Zakonu o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 65/2009) se družbe razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja (povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive):

- mikro družba je družba, ki izpolnjuje dve od treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 10, čisti prihodki od prodaje ne 2 mio. EUR in vrednost aktive ne 2 mio. EUR;
- majhna družba ni mikro družba in izpolnjuje dve od treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne 8.8 mio. EUR in vrednost aktive ne 4.4 mio. EUR.

## 3 Metodologija

### 3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je bil pokazati vpliv zaupanja na medsebojne odnose in predpostavljenim predstaviti pomen zaupanja v organizaciji. Cilj raziskave je bil raziskati kako zaupanje vpliva na medsebojne odnose med zaposlenimi v mikro in majhnih podjetjih v Novem

mestu in oblikovati možne predloge za izboljšanje ter s tem vplivati na uspešnost organizacij in njenih članov.

### 3.2 Metoda dela

Raziskavo smo izvedli med zaposlenimi v mikro in majhnih podjetjih na območju Novega mesta. Za raziskavo o vplivu zaupanja na medsebojne odnose med zaposlenimi smo uporabili anketo. Vsi zaposleni v organizacijah so odgovarjali na enaka vprašanja, kar je olajšalo primerjavo in obdelavo odgovorov. Anketiranje je potekalo v organizacijah, nekateri zaposleni pa so anketo rešili doma in jo kasneje vrnil. Bila je anonimna, ker smo želeli, da bi bili rezultati čim bolj realni.

### 3.3 Vzorec in zbiranje podatkov

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo zaposleni v mikro in majhnih podjetjih na območju Novega mesta. V raziskavi je tako sodelovalo 37 zaposlenih, od tega 22 moških (59,46 %) in 15 žensk (40,54 %). Med zaposlenimi so bili 3 (8,11 %) stari do 30 let, 12 (32,43 %) od 31 do 40 let, 15 (40,54 %) od 41 do 50 let in 7 (18,92 %) nad 51 let. Med njimi jih je imelo 14 (37,84 %) srednješolsko, 11 (29,73 %) višješolsko, 9 (24,32 %) visokošolsko in 3 (8,11 %) univerzitetno izobrazbo. Ankete niso izpolnjevali predpostavljeni (lastniki in direktorji) v teh podjetjih. Omeniti moramo, da ne gre za reprezentativni vzorec, zato rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo zaposlenih v mikro in majhnih podjetjih na območju Novega mesta. Raziskavo smo izvajali zadnji teden meseca novembra 2012.

### 3.4 Merski inštrument

Anketa, ki smo jo posredovali zaposlenim, je bila sestavljena iz treh delov. Prvi del je zajemal kratka pojasnila in navodila. Drugi del je bil sestavljen iz osmih vprašanj zaprtega tipa, torej s ponujenimi odgovori. Tretji del je bil sestavljen iz 24 trditev. Vsaka trditev se je ocenjevala z oceno od 1 - se nikakor ne strinjam do 5 - se popolnoma strinjam (petstopenjska lestvica Likertovega tipa).

## 4 Rezultati in interpretacija

V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, ki smo jo izvedli med zaposlenimi v Novem mestu. V prvem sklopu smo se usmerili na to, kakšni so na splošno medsebojni odnosi v organizaciji. Gre za to, kako zaposleni v mikro in majhnih podjetjih na splošno vidijo medsebojne odnose v organizaciji, v kateri so zaposleni.

*Tabela 1: Medsebojni odnosi v organizaciji*

<i>Trditev</i>	<i>Povp. ocena</i>
V organizaciji lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome in drugačne misli.	3,86
O ključnih novostih, usmeritvah, ciljnih in spremembah v organizaciji smo pravočasno informirani.	3,38
Dober rezultat pri delu je v organizaciji hitro opazen in pohvaljen.	3,95
Imamo možnost sodelovanja in sprejemanja odločitev, pomembnih za organizacijo.	3,30
V organizaciji ne prihaja pogosto do konfliktov.	3,95

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2012.

S trditvijo, da lahko zaposleni svobodno izrazijo svoje mnenje, dvome in drugačne misli, se strinja 59,46 % anketiranih s povprečno oceno 3,86. Najvišjo povprečno oceno, in sicer 3,95, so zaposleni namenili trditvama, da je dober rezultat pri delu v organizaciji hitro opazen in pohvaljen, in da v njihovi organizaciji ne prihaja pogosto do konfliktov. S tema trditvama se je strinjalo 67,57 % vprašanih. Najnižji povprečni oceni 3,30 in 3,38 pa so namenili trditvama, da lahko sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za organizacijo, in da so o ključnih novostih, usmeritvah, ciljnih in spremembah v organizaciji pravočasno obveščeni. V drugem sklopu smo se usmerili na to, kako medsebojno zaupanje med zaposlenimi v organizaciji vpliva na delo oz. kakšno sploh je to zaupanje.

*Tabela 2: Medsebojno zaupanje pri delu*

<i>Trditev</i>	<i>Povp. ocena</i>
Zaposleni poznamo odgovornost in pooblastila pri delu.	4,08
Zaposleni spoštujemo drug drugega pri delu.	4,16
Zaposleni se pogovarjamo odprto o vseh načrtih in problemih pri delu.	3,51
Zaposleni si medsebojno pomagamo pri delu.	4,03
Drug drugemu se ne bojimo izreči upravičene kritike.	3,41
O konfliktih, ki se pojavljajo pri delu, se odkrito pogovarjamo.	3,78
Zaupamo si strokovne ideje in zamisli.	4,03

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2012.

S trditvijo, da zaposleni poznajo svojo odgovornost in pooblastila pri delu, se strinja 54,05 %, popolnoma pa se jih strinja 27,03 % anketiranih, za to so ji namenili povprečno oceno 4,08. Najvišjo povprečno oceno 4,16 so zaposleni namenili trditvi, da spoštujejo drug drugega pri delu. Prav tako so namenili visoko povprečno oceno 4,03 trditvama, da si zaupajo strokovne ideje in zamisli, in da si med seboj pomagajo pri delu. Anketirani so namenili nekoliko nižjo oceno (3,78) trditvi, da se o konfliktih, ki se pojavljajo pri delu odkrito pogovarjajo. Najnižji povprečni oceni 3,41 in 3,51 so namenili trditvi, da se drug drugemu ne bojijo izreči upravičene kritike, in trditvi, da se odprto pogovarjajo o vseh načrtih in problemih pri delu.

Tretji sklop se je nanašal na to, kako zaposleni vidijo zaupanje z vidika razmerja zaposleni - predpostavljani. V vsaki organizaciji, tudi v mikro in majhnih podjetjih, se na eni strani pojavljajo zaposleni, na drugi strani pa njihovi vodje - predpostavljani.

*Tabela 3: Zaupanje na relaciji zaposleni - predpostavljani*

<i>Trditev</i>	<i>Povp. ocena</i>
Predpostavljani zaupa zaposlenim naloge, ki ustrezajo položaju in strokovnosti.	4,03
Odgovornost in pooblastila vsakega so jasno opredeljeni.	4,00
Predpostavljani rešuje probleme z zaposlenimi z dogovarjanjem in doseganjem soglasja.	3,97
Pri postavljanju nalog, usmeritev in ciljev poleg predpostavljenega sodelujejo tudi zaposleni.	3,43
Kadar zaposleni naleti na probleme in ne pozna rešitve, ve, da mu bo predpostavljani pomagal.	4,05

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2012.



S trditvijo, da predpostavljeni zaupa zaposlenim naloge, ki ustrezajo položaju in strokovnosti, se strinja 75,68 % anketiranih, kar je prineslo visoko povprečno oceno 4,03. Z visoko povprečno oceno (4,00) so anketirani odgovorili, da so odgovornosti in pooblastila vsakega jasno opredeljeni. Najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,05, so zaposleni namenili trditvi, da kadar zaposleni naleti na probleme in ne pozna rešitve, ve, da mu bo predpostavljeni pomagal. Trditev, da predpostavljeni rešuje probleme z zaposlenimi z dogovarjanjem in doseganjem soglasja, je dobila nekoliko nižjo povprečno oceno, in sicer 3,97. Najnižjo povprečno oceno 3,43 so zaposleni namenili trditvi, da pri postavljanju nalog, usmeritev in ciljev poleg predpostavljenega sodelujejo tudi zaposleni.

V četrtem sklopu smo se usmerili na to, ali je zaupanje najpomembnejši element za medsebojne odnose v mikro in majhnih podjetjih na območju Novega mesta.

*Tabela 4: Zaupanje kot najpomembnejši element za medsebojne odnose*

<i>Trditev</i>	<i>Povp. ocena</i>
V organizaciji cenimo zaupanje med zaposlenimi.	4,00
Zaupanje je najpomembnejši pogoj za naše medsebojne odnose.	4,11
Zaupanje med predpostavljenimi in zaposlenimi zvišuje delovno vnemo.	4,03
Vodenje organizacije je prežeto z zaupanjem.	3,92
Zaposleni zaupajo predpostavljenim v organizaciji.	4,03
Ljudem, s katerimi sodelujemo na vseh ravneh, lahko zaupamo.	3,89
Preverjanje opravljenega dela ni nezaupanje v delo zaposlenih.	3,54

*Vir: Anketni vprašalnik, 2012.*

S trditvijo, da v organizaciji cenijo zaupanje med zaposlenimi, se strinja 72,98 % anketiranih, kar pomeni visoko povprečno oceno 4,00. Prav tako visoki povprečni oceni, in sicer 4,03, sta dobili trditvi, da zaupanje med predpostavljenimi in zaposlenimi zvišuje delovno vnemo in da zaposleni zaupajo predpostavljenim v organizaciji. Najvišjo povprečno oceno 4,11 so anketirani namenili trditvi, da je zaupanje najpomembnejši pogoj za njihove medsebojne odnose. Nekoliko nižjo povprečno oceno 3,92 in 3,89 so zaposleni namenili trditvama, da je vodenje organizacije prežeto z zaupanjem, in da ljudem, s katerimi sodelujejo na vseh ravneh, lahko zaupajo. Da preverjanje opravljenega dela ni nezaupanje v delo zaposlenih, se strinja 48,65 % vprašanih. Slednji trditvi so namenili najnižjo povprečno oceno 3,54.

Na podlagi raziskave lahko sklepamo, da so temelji zaupanja v preučevanih organizacijah vzpostavljeni in da so medsebojni odnosi na visoki ravni. Vendar so se pokazale tudi določene pomanjkljivosti. Najnižjo povprečno oceno so zaposleni namenili trditvam »O ključnih novostih, usmeritvah, ciljih in spremembah v organizaciji smo pravočasnoobveščeni«, »Lahko sodelujemo pri za organizacijo pomembnih odločitvah« in »Pri načrtovanju nalog, usmeritev in ciljev poleg predpostavljenega sodelujejo tudi zaposleni«. Ker je v mikro in majhnih podjetjih ponavadi ista oseba lastnik in direktor, torej predpostavljeni, on sam odloča o ključnih usmeritvah. Predpostavljeni bi moral tudi pri ključnih izhodiščih organizacije prisluhni svojim zaposlenim, saj bi na ta način še povečal zaupanje med zaposlenimi in v razmerju zaposleni - predpostavljeni.

V raziskavi smo zaznali, da so zaposleni namenili precej nizko oceno trditvama »Drug drugemu se ne bojimo izreči upravičene kritike« in »Zaposleni se pogovarjamo odprto o vseh načrtih in možnih problemih pri delu«. Vsak zaposleni lahko svojemu sodelavcu izreče kritiko, vendar mora biti ta upravičena, podprta z dokazi, predvsem pa mora biti izrečena na pravi način in ob pravem času. Zaposleni se morajo pogovarjati o načrtih in problemih, ki

temu sledijo, saj bodo na ta način problemi rešeni hitreje in ceneje, krepilo pa se bo tudi medsebojno zaupanje med zaposlenimi.

Preverjanje, kontroliranje in nadziranje je prisotno v vsaki organizaciji in na vsakem delovnem mestu. Opravljeno delo lahko preverja predpostavljeni, sodelavci in sam zaposleni (samopreverjanje). Preverjanje dela mora biti izvedeno na način, ki je vnaprej določen in bo prinesel dodano vrednost celotni organizaciji ter s tem krepil zaupanje zaposlenega pri delu in medsebojne odnose v celotni organizaciji.

Vsi v organizaciji, tako zaposleni kot predpostavljeni, pa morajo skrbeti, da se zaupanje kot najpomembnejši element v medsebojnih odnosih prenese tudi na tiste, ki se tu na novo zaposlijo.

## 5 Zaključek

Živimo v globalnem svetu, ki se hitro spreminja, kar od nas zahteva vsakodnevno prilagajanje. Spreminjajo in razvijajo se vsa področja in s tem se moramo soočiti vsi. Zaupanje je nevidna vez, ki omogoča, da vsi v organizacijah sodelujejo. Lahko rečemo, da je zaupanje najpomembnejši element medsebojnih odnosov med udeleženci v organizaciji. Vedeti pa moramo, da je le-to prav tako pomemben element za sodelovanje med organizacijami in tudi v sami družbi. Raziskava razkriva zaupanje v medsebojne odnose med zaposlenimi v mikro in majhnih podjetjih na območju Novega mesta. Raziskava ne vključuje vodstvenega kadra - predpostavljenih. Pripravili smo anketo in jo posredovali zaposlenim. Ugotavljali smo, kakšni so medsebojni odnosi, kako zaupanje med zaposlenimi vpliva na delo, kakšno je zaupanje med zaposlenimi in predpostavljenimi ter ali je zaupanje najpomembnejši element medsebojnih odnosov. Rezultati so pokazali, da so temelji zaupanja vzpostavljeni in da so odnosi na visoki ravni. Kljub temu pa so se pokazale določene pomanjkljivosti, predvsem pri ključnih odločitvah, usmeritvah, ciljnih podjetij in tudi na področju upravičene kritike ter nadzora. Zato smo predlagali določene izboljšave. Vsi sodelujoči se morajo zavedati pomena zaupanja in medsebojnih odnosov. Če bo stopnja zaupanja visoka in medsebojni odnosi trdni, bo organizacija uspešnejša, učinkovitejša, bolj inovativna in usmerjena v nadaljnji razvoj. S trdnostjo pa bodo organizacije na vseh področjih zmanjšale stroške in potrebo po nadzoru. Seveda pa ne smejo pozabiti tudi na potencialne nove zaposlene.

## LITERATURA

1. Belak, J. (2002). Politika podjetja in strateški management. Gubno: Založba MER - MER Evrocenter.
2. Gomezelj Omerzel, D. (2010). Podjetništvo in znanje. Koper: Fakulteta za management.
3. Kovač, J., Muhlbacher, J. in Kodydek, G. (2012). Uvod v management sprememb. Kranj: Moderna organizacija v okviru Fakultete za organizacijske vede.
4. Možina, S. et al. (2011). Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor: Pivec.
5. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2000). Ljubljana: DZS.
6. Tavčar, M. I. (2006). Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management.
7. Tavčar, M. I. (2009). Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management.
8. Zakon o gospodarskih družbah - uradno prečiščeno besedilo (2009). Uradni list Republike Slovenije, št. 65.

## Koncept menadžmenta univerziteta u Istočnom Sarajevu

UDK 005:378(497.6)

KLJUČNE RIJEČI: menadžment univerziteta, upravljanje konfliktima, interesi, kolektivizam, autoritarnost

POVZETEK - Rad se bavi istraživanjem ključnih karakteristika menadžmenta javnog Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Loši rezultati u razvoju Univerziteta upućuju na traženje uzroka slabosti Univerziteta u neadekvatnom konceptu menadžmenta. Specifičnost Univerziteta kao javne organizacije ima vrlo značajan uticaj na poziciju menadžmenta Univerziteta koji nije adekvatno kontrolisan. S sistemi kontrole su ograničeni zbog specifičnog položaja univerziteta (autonomije) a snaga javnosti je nedovoljna da efikasno kontroliše menadžment i njegove rezultate. Uz sve to prisutni su brojni faktori koji polaze od vlastitih interesa kojima se rukovodstvo univerziteta primarno rukovodi pa do faktora lokalne tradicije, ideologije, specifične institucionalno kulturne osnove kao plodnog tla za praktikovanje autoritarnog koncepta menadžmenta. 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. Sve to ide na štetu razvoja Univerziteta i uzaludnog trošenja javnih resursa.

UDC 005:378(497.6)

KEY WORDS: university management, conflict management, interest, collectivism, authoritarianism

ABSTRACT - The paper investigates the key characteristics of public management at the University of East Sarajevo. Poor results in the development of the University suggest seeking the causes of the weaknesses of the University regarding the inadequate management concept. The specific feature of the University as a public organisation has a very significant impact on the management of the University's position. The management of the University is not adequately controlled because control systems are limited due to the specific situation of universities (autonomy) and the power of the public is insufficient to effectively control the management and results. With regard to the aforementioned, there are numerous factors that are based on their own interests, which are primarily driven by the university leadership, and the factors of local traditions, ideologies, specific institutional cultural base as a fertile ground for practicing the concept of the authoritarian management. Given that, there is a very strong politicization of the entire economic and social life of the country, which is another area that the management fully exploits in order to realise their interests. All this is done at the expense of the development of the University and the waste of public resources.

### 1 Uvod

U vrijeme dešavanja krupnih promjena u našoj zemlji u vezi političkog uređenja, izgradnje pravnog sistema, tranzicije, ekonomske politike, izgradnje institucija, privatizacije, ... i sveopšteg straha od tih promjena, javni univerziteti Republike Srpske su se našli u situaciji kada su mnogi aspekti djelovanja univerziteta ostali nedefinisani, pogotovo na organizacionom i pravnom planu. Evropska perspektiva Bosne i Hercegovine predpostavlja reforme na brojnim planovima. Jedna od ključnih se odnosi na obrazovni sistem od koga se očekuje najveći doprinos razumjevanju i približavanju Evropskim integracijama. Aktuelna realnost, nažalost, još uvijek nije obećavajuća. Ocjene rejtinga univerziteta koje se svakih 6 mjeseci prezentuju na rang listi svjetskih univerziteta na osnovu analize njihovih web stranica (www.webometrics), daju lošu sliku o našim javnim univerzitetima. Inače javni univerziteti u percepciji domaće javnosti imaju mnogo bolji »rejting« od privatnih univerziteta kojih ima mnogo više od javnih. Nasuprot tome domaći javni univerziteti na pomnutim rang listama, ne samo da ne kotiraju visoko već su neki pri dnu rang liste od preko 21.000 svjetskih univerziteta koji se rangiraju. Univerzitet u Banjaluci se krajem januara 2013 godine nalazi na 5.511 poziciji, a Univerzitet u Istočnom Sarajevu na 12.134 mjestu. Najbolje rangirani univerzitet iz BiH je Univerzitet u Sarajevu na 1.739 mjestu (www.webometrics.com). Kuriozitet je Medicinski fakultet iz Foče koji se nalazi na 20.678 mjesto, a institucija sa koje mi dolazimo nalazi se na 16.209 mjestu. Svi ostali fakulteti koji se rangiraju su pri dnu liste (više od polovine ih niti nema na rang listi što je vrlo loše). Istina je da se pozicija pojedine institucije nakon svakog rangiranja može dramatično izmjeniti što znači da loš rang ne znači nikakvu tragediju već samo jasan signal da

institucija mora posvetiti ozbiljniju pažnju svom radu i svom »izlogu« na web stranicama. Pozivanje na rang listu nam je poslužilo samo kao povod da pokušamo istražiti zašto sporo napredujemo pogotovo, kada imamo u vidu da mnoge ekonomski ugroženije zemlje, pa i najsiromašnije, imaju univerzitete sa boljim rangom od naših univerziteta. Olakšavajuća okolnost za Univerzitet u Istočnom Sarajevu, ukoliko bi to uopšte moglo biti opravdanje, je da ovaj Univerzitet nema dugu tradiciju. U ovom obliku egzistira tek dvadesetak godina. Istina i većina drugih univerziteta u Bosni i Hercegovini su bez značajnije tradicije. Riječ je o »mladim« univerzitetima ali ipak zauzimaju bolju poziciju na rang listi. Tragajući za uzrocima lošeg stanja i njegovog stalnog pogoršavanja kao prioritet za analizu smo, po logici stvari, postavili pitanje koncepta i praktičnog sprovođenja menadžmenta na Univerzitetu te je u ovom radu u fokusu posmatranja i istraživanja.

## **2 Metodologija**

Osnovna metodologija primjenjena u ovom radu je neposredni uvid kao rezultat višegodišnjeg posmatranja i aktivnog praćenja događanja na javnim univerzitetima u Republici Srpskoj, a posebno Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Takva metodologija rada je bila jedina moguća s obzirom da je riječ o organizaciji koja je komplikovan slučaj. Pokušali smo sagledati dio kompleksnosti bez nužnih pojednostavljanja, kao što je slučaj u strogoj empirijskoj analizi, gdje je analitička rigoroznost sve ali praktično značenje nikakvo (Hodgson, 2007., str. 18.). U ovakvoj posmatranoj organizaciji preovlađuju norme i društvene veze koje utiču na ponašanje i izbore pojedinaca što je mnogo intenzivnije nego u tržišnoj strukturi. Preuzeli smo rizik možda i nedovoljne naučnosti jer bi smo u suprotnom slučaju platili cijenu pojednostavljanja i izložili bi smo se riziku sljepoće u odnosu na viđenje stvarne složenosti javne administracije i načina na koji ona djeluje u specifičnom miljeu bosanskohercegovačkog društva i opštem širem kontekstu. Cilj je bio da se testira odnosno provjeri kako menadžment funkcioniše odnosno čime se rukovodi prilikom donošenja odluka. Da se napravi uvid u funkcionisanje institucija odnosno organa i tijela Univerziteta kroz redovne procedure a prema pisanim pravilima (Zakon, Statut, pravilnici i kodeksi Univerziteta). Intenzivno posmatranje i praćenje je vršeno tokom godinu dana pa se može govoriti o metodi sistematskog neeksperimentalnog istraživanja. Postavili smo cilj, napravili plan i izvršili posmatranja. Sve smo registrovali kroz pisane forme proistekle iz komunikacije sa Univerzitetom i njegovim organima. Izvršene su i odgovarajuće ankete među studentima i nastavnicima Univerziteta (»survey« istraživanje). Posmatranje je bilo objektivno u smislu da se nije polazilo od predubjeđenja i unaprijed očekivanih rezultata. Sa mnogim ishodima smo bili iznenađeni.

## **3 Rezultati istraživanja**

### **3.1 Mišljenja i stavovi studenata**

Fukujama (2007, str.93) iznosi stav da je ponašanje u javnoj administraciji (univerzitetu npr.) u principu idiosinkrazijsko i nije podložno širim generalizacijama. Prema našim iskustvima, kao i mišljenju Udruženja prosvjetnih radnika Republike Srpske, ponašanje i način upravljanja u domaćim javnim ustanovama se odvija po jedinstvenoj matrici koju su izgradile političke partije vukući tradiciju iz sistema višedecenijske vladavine monopola samo jedne partije. Pošto su političke stranke na osnovu jedinstvene tradicije autokratski struktuisane, takva autokratska struktura je projektovana i uspostavljena i na javnim institucijama, a ništa manje ako ne i više, na javnim univerzitetima (UPNRRS, 2006).

Demokratski principi se vrlo teško ili nikako infiltriraju u tu strukturu. Između ostalog, jedna od posljedica je da je sistem vrijednosti dramatično uzdrman pa i urušen.

Za potrebe istraživanja smo realizovali 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.

Studenti ne vjeruju da mogu u životu postići bilo šta bez intervencije i pomoći roditelja, političkih stranaka ili dobrog izgleda. 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. Školska znanja su bitna za 55 % anketiranih odnosno oni smatraju da im ta znanja mogu nešto značiti u životu i karijeri, dok su »samo ponekad korisna« za njih 35 %, a nekorisna za 10 % anketiranih studenata. Studenti (70 %) smatraju da »rijetko mogu išta postići« bez pomoći roditelja ili nekog drugog iz njihove sredine, a da je to apsolutno nemoguće smatra 20 %. Bez pomoći političke stranke se ne može ništa postići (izjavljuje 47 % anketiranih) a rijetko može (45 %). Samo 8 % anketiranih smatra da se bez takve pomoći može nešto postići. Interesi studenata na Univerzitetu, se po mišljenju njih 73 %, donekle uvažavaju, a 23 % anketiranih smatra da se ne uvažavaju. Studenti su tolerantni prema kršenju Zakona ako je u pitanju zadovoljavanje nekog njihovog interesa. Tako 70 % njih izjavljuje da to 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 služe da se trenira »strogoća« na malim ljudima. Po njihovom mišljenju najmanje cijenjena profesija u zemlji su političari a najisplativija profesija su upravo političari. Takvi podaci su zaista izuzetno zabrinjavajući i ne ukazuju na neku svjetliju perspektivu.

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, odgovornosti. Čini se da školstvo nije primjer i uzor vrlina već upravo suprotno. Tu se uči prevari, kršenju zakona i nepoštovanju. Diplome i zvanja se »kupuju« na razne načine odnosno uzajamnom razmjenom darova.

Korištenje nedozvoljenih sredstava na ispitima (prepisivanje i »bubice«) su uobičajena praksa. Iako anketirani o takvima studentima imaju loše mišljenje, 17 % njih smatra da je riječ o »racionalnim i snalažljivim« studentima. Takvu neprihvatljivu praksu opravdava sljedećih 13,3 % studenata. Velika većina, njih 60 % smatra takve studente »običnim prevarantima« odnosno ima loše mišljenje o njima. Izgleda da je to kod većine deklarativan iskaz (saznali smo iz usmenih komentara) jer znaju šta je fer i pošteno, a šta je neprihvatljivo. S obzirom na mladost i jasan osjećaj pravde oni načelno slijede princip poštenja pri čemu bi jedan dio njih, kad bi bio u prilici, to isto radio. Jedan manji broj bi ih vrlo strogo kažnjavao.

### 3.2 Koncept menadžmenta

Upravljanje javnim univerzitetima u Republici Srpskoj odvija se u vrlo složenim i dinamičnim uslovima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava. U složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju u kojem su ciljevi i interesi univerziteta i/ili fakulteta, grupa i pojedinaca često nekompatibilni ili međusobno suprotni, a poslovne, naučno-nastavne aktivnosti međuzavisne, nemoguće je ne priznati konflikt kao bitan segment organizacionog ponašanja i univerziteta uopšte. Moguće je kontrolisano i funkcionalno, pozitivno djelovanje konflikata koji, kao takvi, poboljšavaju organizacioni potencijal (Gordon, 1998, str. 280). Alternativa kontrolisanju pojedinačnih konfliktnih tokova (uglavnom interpersonalne ili intergrupne konflikte) je koncepcija koju predlaže Rahim (2002, str. 210-231). Menadžment konflikata, podrazumijeva kreiranje makroorganizacione strategije koja će svesti na minimum negativne efekte konflikata i ojačati njihove konstruktivne funkcije. Konflikti među ljudima na poslu su neizbježni i u nekoj mjeri mogu biti korisni. Riječ je o potrebi da se orijentiše na upravljanje konfliktima. Konflikt neće biti otklonjen ako se ne uklone uzroci njegovog nastanka. Rješavanje konflikata u našim uslovima je vrlo teško jer se u našem mentalitetu neistomišljenik doživljava kao neprijatelj. Pobjediti znači učiniti suparnika slabim. Nije lako razviti orijentaciju da se preko kulture komuniciranja i nalaženja kompromisa prevladava ljutnja i netrpeljivost prema rivalima. Menadžer (rektor i/ili dekan) ne mora ulagati trud da bi zbog lakšeg vladanja zavađao pojedince i grupe u svojoj organizaciji. On to već sve ima, jer je opšta društvena kriza proizvela opštu krizu međuljudskih odnosa u velikom broju organizacija. Dovoljno je da bude vješt u »operacionalizaciji« postojećih sukoba pojedinaca i grupa, da ih zna iskoristiti za sebe i svoje ciljeve. Efikasan mehanizamostvarivanja neetičkog uticaja ide preko »operacionalizacije« egzistencijalnog straha zaposlenih.

Pravna i institucionalna nedovršenost ekonomskog i društvenog sistema uz specifičnu ideološku i kulturnu osnovu koja vlada među zaposlenima za menadžere univerziteta (rektora i njegov tim) otvara »carstvo slobode« za eventualnu zloupotrebu osnova moći. U prvom redu u cilju ostvarivanja ličnih interesa pod okriljem interesa univerziteta i društva uopšte. Najuočljiviji recidiv socijalizma, vrlo živ i aktuelan u našim »grupama« je paternalizam (»parentelism«). Odnosi se »na stavove osoba koje traže da im se nametnu vrednosti drugih osoba, vrednosti države ili transcendentnih sila« (Pejović, Colombatto, 2008, str. 64). Kolektiv ili država oslobađa pojedinca njegove odgovornosti u ulozi nezavisnog subjekta. Zauzvrat kolektiv-država sužava slobodu pojedinca. Zaštita je za mnoge ljude vrijedna žrtvovanja slobode. Kolektiv ga štiti i pruža mu izvjesnost. Ljudi koji ne žele da preuzmu odgovornost očekuju da im se kaže šta da rade i kako da to rade. Oni teže za redom i plaše se nesigurnosti i neizvjesnosti što ima svoju cijenu koju su spremni da plate. (Pejović, Colombatto, 2008, str. 66)

U našem posmatranom slučaju pripadnici grupa se slično ponašaju. Podržavaju i žele da imaju autoritativnog vođu (makar i neformalnog) koji sa svoje strane to izvanredno prepoznaje i zna šta treba pružiti kolektivu odnosno svakom njegovom pojedinom pripadniku. Ta »pomoć« i podrška poprima brojne forme (»pomoći« na poslu, napredovanju pa čak i u privatnim životima). Očekivane kontrausluge su poslušnost i lojalnost. U ovakvim grupama gregarni motiv je vidno istaknut (lat. grex, gregis- stado). Mnogi autori ga smatraju urođenim odnosno nagonim (Rot, 2002, str. 361). U posmatranom slučaju nije isključivo riječ o tome već je i dobrim dijelom rezultat potrebe za zaštitom od bespomoćnosti u koju uprava stalno i sistematski ubjeđuje zaposlenike. U ovom slučaju okupljanje u grupu nije odraz društvenosti već prisile koju nameće menadžerska ekipa raznim metodima kao npr.

ignorisanjem. Tako smo uputili oko 60 prijava neetičnog ponašanja, 4 prijave plagijata, neakademske ponašanja, prijavili smo slučaj seksualnog uznemiravanja, a »mlaka« i potpuno bezvoljna reakcija je uslijedila tek kad je to Ministarstvo naložilo. Nadalje tu su nasilne smjene (protivzakonite) rukovodilaca organizacionih djelova i razna druga »činjenja« ili »nečinjenja«. Izgleda da uprava Univerziteta nema želje da se bori protiv realnih slabosti organizacije te se praktično svjesno tolerišu, i najveći »grijevi« na Univerzitetu (plagijati). Jasno je da tu još uvijek ne živi prava ideja univerziteta o kojoj govori Karl Jaspers (2003). Mlaci i bezvoljni činovnički odgovori uprave, iznude s »vrha« su najbolji dokaz nedostatka unutrašnje želje da se slijede formalna pravila a prije svega i iznad svega moralni i etički kodeksi akademske zajednice. Nepoštovanje zakona je inače duboko usađeno u tradiciji našeg naroda (Dvorniković, 1939. str. 687). Korjenje takvog stava seže u daleku prošlost čak do vremena plemenskih zajednica i porodičnih zadruga kada su odnosi uređivani unutar zatvorene zajednice na način kako to plemena univerzalno rade (Colson, 1960).

Ključni interes formalnih menadžerskih struktura, mada je u krajnjoj liniji materijalne prirode, je produžavanje njihovih mandata. U tom kontekstu se nastoji s jedne strane, obezbjediti podrška političkih patrona, a s druge strane se interno bore da obezbjede glasačku infrastrukturu (»glasačka mašina«) u odgovarajućim organima koji im izglasavaju mandate. To automatski znači negativnu selekciju »sljedbenika«. U svemu tome je onda logičan interes uprave 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 ovom slučaju najvažniji kontrolni mehanizam.

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 nekada bili članovi organa upravljanja Univerziteta (Upravnog odbora, Senata, dekani i prorektori) te se njihovi stavovi i mišljenja mogu smatrati relevantnim. Apsolutno svi zastupaju stav o nužnosti autonomije Univerziteta što je zakonom i definisano ali u praksi vrlo problematično i sporno. Zanimljivo je da dio ispitanika smatra da menadžeri na univerzitetu treba da imaju dobre veze u politici. Zakoni i akti Univerziteta se po mišljenju ispitanika primjenjuju od prilike do prilike. Većina se zalaže za veće diskreciono pravo menadžmenta. Lošom situacijom se smatra situacija da na stručnim organima, kada je riječ o uskostručnim pitanjima, jednako pravo glasa imaju asistenti, predstavnici studenata i nastavnici. Zato je većina asistenata i studenata često u prilici da preglasavaju profesore što dovodi i do vrlo loših odluka koje su u suprotnosti sa akademskim pravilima i strukom. Rad našeg Univerziteta je netransparentan. 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 ustvari odgovor na činjenicu da u praksi nema nikakvih informacija, ni iz osnovne djelatnosti univerziteta a kamoli vezano za poslovanje odnosno rezultate poslovanje, prihode i rashode, troškove, istraživačke projekte i sl. Neke informacije mogu imati samo članovi menadžmenta, Senata i Upravnog odbora. Svi anketirani smatraju da je nužna mnogo veća transparentnost rada Univerziteta. Loš rang Univerziteta na rejting listi ogromna većina pripisuje objektivnoj situaciji lošeg rada i slabih rezultata Univerziteta. Na pitanje da li je menadžment dužan da reaguje na obraćanje profesora, pogotovo ako su u pitanju neki problemi, pritužbe i sl. velika većina je dala potvrđan odgovor. U praksi se aktuelni menadžment apsolutno ne pridržava tog elementarnog pravila kulture komunikacije u organizaciji. Skoro svi ispitanici smatraju da Rektor Univerziteta mora biti ugledan naučnik sa dubokim razumjevanjem problematike

Univerziteta i akademskih pitanja. Velika većina smatra lošom situacijom činjenicu da niko od članova menadžmenta (rektor i prorektori) ne stanuje u sjedištu Univerziteta. 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. Politika je iznad ekonomije i prava i njen uticaj je zavladao u svim sferama života i rada. To su perfektni uslovi da vodeći menadžeri (rektor i prorektori, dekani) ostvaruju najveći uticaj upravo u sprezi sa nosiocima politike, na lokalnom i republičkom nivou. Uostalom, na javnim univerzitetima oni najčešće i jesu na tim mjestima u ime politike. U to ime spremni su podržati čak i rektorovo neetičko ili nezakonito ponašanje. Tu više nije toliko bitno da nastava bude kvalitetna kad se već ne drži do naučnog digniteta pojedinaca i grupa, kad se mogu zaobići zakonske odredbe kod nabavke opreme, kod prijema na posao, i drugo. Menadžeri (rektorski tim), ubjeđujući druge počinju i sami vjerovati da su za organizaciju nezamjenjivi i za sebe lično unosni na moralno prihvatljiv način, da to drugi ne bi mogli. Za njih je onda sasvim logičan zaključak da stoga moraju vječno vladati (cezarovski sindrom). Prirodno je da onda počinju tretirati javni univerzitet kao da je riječ o njihovoj privatnoj firmi gdje je prirodno da imaju sve i da mogu sve, bez ikakve kontrole. Kad stvari ne idu preko ovih mehanizama, menadžeri (rektori) u odbrani posežu za korišćenjem taktika zataškavanje i prebacivanja krivice na druge (pronalaženje »žrtvenog jarca«) i vršenje socijalnog pritiska na ljude koji se odupiru i razgolićuju manipulacije.

#### **4 Zaključci**

Prema kriterijumu ostvarivanja uloge vođe, menadžeri na univerzitetima/fakultetima se mogu rasporediti između dvije krajnosti. Na jednoj strani su oni koji svoj autoritet zasnivaju na naredbama i zabranama, s tendencijom da potenciraju svoju nadređenu ulogu i da uporno insistiraju na poslušnosti saradnika (autokratski stil rukovođenja). Na drugoj strani su menadžeri koji teže da preuzmu ulogu organizatora i koordinatora zajedničkih aktivnosti i obaveza, ulogu koja više podrazumjeva odnose saradnje nego odnose sljedbeništva (demokratski stil rukovođenja). Menadžeri naklonjeni autokratskom stilu najčešće kao metode rukovođenja koriste prisilu i paternalizam. Kod demokratskog stila, gdje članovi imaju punu mogućnost da predlažu zadatke i raspravljaju o načinima njihovog izvršenja, menadžer najčešće primjenjuje metodu uvjeravanja. Razumije se, u praksi se rijetko susreću »čisti« stilovi. Danas sve veći broj autora govori o dva tipa/modela kontakata između menadžera i saradnika: dominantni, kad je izražena dominacija nad saradnicima i integrativni, gdje je riječ o prijateljskim međuljudskim odnosima.

Javlja se pitanje, zašto se kod nas, poslednjih decenija, nije njegovala orijentacija ka rješavanju sukoba dobijanjem i gubljenjem, a ne samo orijentacijom na dobijanje. Objasnjenje se može tražiti u lokalnoj kulturi, običajima, tradiciji, ideologiji. U etnički i vjerski homogenoj sredini specifične »vrijednosti« se generacijama reprodukuju a to su kolektivizam, neformalna grupna organizacija vrlo slična tipu nekadašnjih seoskih porodičnih zadruga, živući duh plemena i predaka, borba protiv individualizma i »drugačijih« ličnosti odnosno drugačijih mišljenja, težnja ka izolaciji koja je do sada potencirala neadekvatnost menadžmenta. Želja za individualnim postignućem se ubija ako je jedina garancija uspjeha isključivo poslušnost, bezrezervna lojalnost patronima i grupi.



Zato su duh kolektivism, plemena i grupe te kancerozna prožetost Univerziteta sveprisutnom politikom snažno obojenom lokalnim folklorom, prepreka razvoju univerziteta u akademskom i naučnom smislu. To se ne može otkloniti ni reformama, ni finansijskim sredstvima, ni sankcijama. Korisno bi bilo snažnije otvaranje univerziteta i uključivanje u međunarodne globalne tokove. Insistiranje na formalnim pravilima i kontroli od strane kontrolnih i nadzornih organa, a posebno javnosti koja bi moglo uticati na razbijanje plemenskog duha i nadjačavanje neformalnih pravila i vrijednosti koje se formiraju u okviru formalnih i neformalnih grupa. Potenciranje stručne i naučne dimenzije u organima upravljanja na Univerzitetu i fakultetima bi vratilo dignitet tim ustanovama. Treba nagrađivati naučna i akademska postignuća univerzitetskih radnika a ne poslušnost i lojalnost. Insistiranje na demokratskim pravima i standardima, slobodi misli, govora, i kritike bi bila jedna od suštinskih ideja univerziteta.

## LITERATURA

1. Colson, E. (1960). The social organisation of the Gwembe Tonga. Kariba Studies, University of Manchester.
2. Dvorniković, V. (2000). Karakterologija Jugoslovena. Beograd: Prosveta.
3. Fukujama, F. (2007). Građenje države. Beograd: Filip Višnjić.
4. Gordon, J. R. (1998). Organizational behavior – a diagnostic approach. New Jersey: Prentice Hall.
5. Hodgson, G. M. (2007). Evolutionary and institutional economics as the new mainstream? *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 4, št.1, str. 7-25.
6. Jaspers, K. (2003). Ideja univerziteta. Beograd: Plato.
7. Pejović, S. in Colombato, E. (2011). Norma i ekonomska efikasnost. Podgorica: CID.
8. Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict management*, 13.
9. Rot, N. (2002). Osnove socijalne psihologije. Beograd: Zavod za udžebnike.
10. UPNRRS, Udruženje prosvjetnih i naučnih radnika Republike Srpske, Korupcija u obrazovanju Republike Srpske. *Patriot*, 24. 4.-12. 6. 2006.

## Razvijanje odgovornosti študentov zdravstvene nege na klinični praksi

UDK 174:616-083-057.875

**KLJUČNE BESEDE:** odgovornost, študenti, klinično okolje, klinična praksa, zdravstvena nega

**POVZETEK** - Študenti zdravstvene nege se v drugem semestru prvega letnika srečajo s pacienti in zdravstvenimi delavci v kliničnem okolju. Nekateri že imajo praktične izkušnje v kliničnem okolju, drugi še ne. Vsak prvi stik z realnostjo v zdravstvu je zelo pomemben za študenta, paciente in zdravstvene delavce. Koliko se študenti zavedajo odgovornosti, ko vstopajo v svet skrbi za paciente? Kako se počuti študent, ko prvič pride na bolnišnični oddelek? Kako ga sprejmejo zdravstveni delavci in kako pacienti? Katere izmed delovnih nalog so zaupane študentu? Na odgovore na ta in druga vprašanja smo iskali pri rednih študentih 2. in 3. letnika. Prevzemanje delovne odgovornosti je sestavni del vsakega predmeta zdravstvene nege na dodiplomskem študiju. Uporabili smo neeksperimentalno in deskriptivno kavalno metodo. Z anketo za študente smo po kvantitativni metodi zbirali podatke in jih obdelali s statističnimi metodami ter razporedili v frekvenčne in strukturne tabele s pomočjo programa SPSS. Po pregledu literature in anketnih vprašalnikov smo opravili strukturno analizo in interpretacijo dobljenih podatkov. Veljavnost vprašalnika smo preverili s faktorsko analizo, zanesljivost in analizo notranje konsistentnosti vprašalnika pa z izračunom Cronbachovega koeficienta alfa.

UDC 174:616-083-057.875

**KEY WORDS:** responsibility, students, clinical environment, clinical practise, nursing care

**ABSTRACT** - Nursing students meet with patients and health professionals in a clinical setting in the second term of the first year. Some already have practical experience in a clinical setting, whereas others do not. Each first contact with reality in health care is very important for students, patients and health professionals. How responsible are students who enter the world of patients? How does a student who comes to a hospital department for the first time feel? How is the student accepted by health professionals and patients? How many and what kind of tasks are entrusted to students? I tried to get answers to these some other questions in my research project. Assuming responsibility for the work performed is part of the study process at the undergraduate level of the nursing care programme and is integrated into every course of nursing care. Methods and techniques of research: I used non-experimental descriptive and causal methods. Using the quantitative research techniques, data was collected on the basis of student surveys. Interpretation of results: The data were processed using statistical methods and were inserted in frequency and structural tables using SPSS. Based on the literature review and the survey questionnaires, a structural analysis was made and the obtained data was interpreted. The validity of the questionnaires was verified by factor analysis. The reliability analysis and the internal consistency of the questionnaires were checked by calculating the Cronbach alpha coefficient.

### 1 Uvod

Visokošolsko strokovno izobraževanje v zdravstveni negi ima zahtevno nalogo, da usposobi strokovnega delavca zavstop v delovni proces, kjer bo prevzel zahtevno delo v zdravstveni negi. Ob teoretičnem in praktičnem usposabljanju v kabinetih študenti opravijo še 2300 ur kliničnega usposabljanja v sistemu zdravstvenega in socialnega varstva neposredno ob pacientih. Koliko je dejansko usposobljen študent ob diplomi na prvi stopnji, je odvisno predvsem od posameznika, pa tudi od visokošolskih učiteljev ter šolskih in kliničnih mentorjev.

Izobraževalni proces je organiziran in izveden tako, da študenta usposobi za delo v zdravstvenem sistemu. Ne posreduje pa mu dovolj specialnega znanja, ki je potrebno za varno in odgovorno delo na posameznem delovnem mestu. To znanje novozaposleni delavec pridobi v uvajalni dobi, ki jo določi posamezni delodajalec.

Odgovornost, ki jo študent ali novozaposleni delavec prevzema ob vstopu v delovni proces je tako omejena le na splošno zdravstveno nego, kot to določa evropska direktiva zdravstvene nege. Za kakovostno zdravstveno nego je treba dodati še specialno usposabljanje na posameznem delovnem mestu, ki ga novozaposlene diplomirane medicinske sestre ob

mentorstvu izvajajo v prvih mesecih zaposlitve. V tem času medicinska sestra ni kazensko odgovorna za strokovno napako.

## 2 Napake v zdravstvu in učenje ob napakah

Nastanek napake ni vedno posledica ravnanja le enega delavca. Je sklop okoliščin in dogajanja, ki pripelje do incidenta, v katerem sodeluje veliko udeležencev. Terminologija za napake v zdravstvu ni urejena niti pri nas niti drugod (Ministrstvo za zdravje, 2013). Uporabljajo se različni izrazi, ki vnašajo zmedo pri strokovnjakih in tudi v laični javnosti. Nedavno se je pojavila težnja, da bi se z uporabo izrazov »napaka« in »zmota« predstavniki stroke vnaprej opredeljevali o stopnji odgovornosti udeležencev določenega dogodka, ki se je končal s škodljivostjo za pacienta. V resnici pa lahko o tej odgovornosti in o stopnji krivde odloči šele preiskava dogodka, ki jo izvede zdravstvena ustanova, pri sumu kaznivega dejanja pa sodišče.

Izraza, ki se uporabljata, imata v izjavah strokovnjakov enak pomen, v pravosodju pa vsak svojo pravno definicijo. Da bi se izognili terminološki zmedi, priporočamo, da se vselej v strokovnem zdravstvenem jeziku uporablja izraz »napaka«, opusti pa naj se izraz »zmota«. Ker so pri napaki lahko udeleženi različni zdravstveni delavci, je tudi primerneje uporabljati izraz »zdravstvena napaka« kot pa »zdravniška napaka«. Prav tako je manj primeren izraz »strokovna napaka«, saj do napake lahko pride tudi zaradi ravnanja drugih oseb (Ministrstvo za zdravje, 2013).

Ministrstvo za zdravje (2013) kot definicijo zdravstvene napake navajajo, da jeto napaka, ki se zgodi pri opravljanju zdravstvene dejavnosti. Pomeni odstopanje od pričakovanih norm zdravstvene stroke in od tega, kar v stroki velja za običajno in pravilno.

Mednarodno sprejeta terminologija, ki je prevedena v slovenščino in je od marca 2011 prosto dostopna na spletni strani Centra za izboljševanje kakovosti in varnosti zdravstvene obravnave, nekatere pomembne pojme definira tako (Robida, 2011):

1. Napaka (angl. error): neuspeh izvedbe načrtovanega dejanja glede na nameravano ali uporaba nepravilnega načrta.
2. Škodljiv dogodek (angl. adverse event): nenameravana poškodba ali komplikacija (zaplet), ki jo je povzročilo zdravljenje in ne narava same bolezni ter je zahtevala podaljšano hospitalizacijo ali povzročila invalidnost ali smrt ob odpustu iz zdravstvene obravnave.
3. Komplikacija (zaplet) (angl. complication): škoda za pacienta, ki nastane med procesom izvajanja zdravstvene oskrbe ne glede na okolje, v katerem se izvaja. Bolezen ali poškodba, ki je posledica druge bolezni in/ali zdravstvenega posega. Zanj je značilno, da se ji v določenih primerih glede na današnje znanje ni moč izogniti.
4. Preprečljiv škodljivi dogodek (angl. preventable adverse event): škodljivi dogodek, ki se ne bi zgodil, če bi pacient dobil časovno primerno običajno standardno oskrbo.
5. Skorajšnja napaka (angl. close call, near miss): dogodek (situacija), ki bi lahko privedel do nesreče, poškodbe ali bolezni, a se ni zgodil zaradi naključja ali pravočasnega ukrepanja.
6. Škoda (angl. harm): fizična poškodba ali škoda za zdravje ljudi (včasih ni škoda samo na zdravju, ampak je tudi finančna).
7. Škoda, povezana z zdravstveno obravnavo (angl. health care-associated harm): škoda, ki nastane ali je povezana z načrti/dejanji med izvajanjem zdravstvene obravnave in ne zaradi osnovne bolezni ali poškodbe (100).
8. Zmota (angl. mistake): zmota, osnovana na pravilih ali na znanju, je napaka zavestnih misli. Zmote, osnovane na pravilih, se ponavadi zgodijo med reševanjem problema, ko se

izbere napačno pravilo – bodisi zaradi napačnega zaznavanja situacije in zaradi tega uporabe napačnega pravila bodisi zaradi napačne uporabe dobrega pravila, za katerega menimo, da je primerno. Zmote, osnovane na znanju, nastanejo zaradi pomanjkljivega znanja ali napačne interpretacije problema.

Pri različnih terminoloških izrazih zdravstvene napake gre za neželen dogodek, ki ne pripelje vedno do škodljivosti za pacienta ali zdravstveno ustanovo, vendar ga je treba raziskati zaradi ugotavljanja morebitne odgovornosti udeležencev pri dogodku in pomanjkljivosti med delovnim procesom. Ob pregledu in pri analizi dogodka lahko rezultati pokažejo, kako moramo izboljšati organizacijo delovnega procesa, da bomo neželen dogodek v bodoče lahko preprečili. Zelo pogosto botruje zdravstveni napaki prav neustrezen delovni proces, stres in preobremenjenost.

Neposredno po neželenem dogodku javnost največkrat ne more pričakovati takojšnje opredelitve strokovnega vodstva ustanove, ker je potreben čas za preiskavo, pri sumu storitve kaznivega dejanja pa o tem lahko razsoja le sodišče. Najhujše oblike neželenih dogodkov spremlja Ministrstvo za zdravje po enotnem, sistematično urejenem postopku za vso državo. Bolnišnice imajo mednarodno primerljiva navodila, kako ukrepati, če se zgodi zdravstvena napaka (Ministrstvo za zdravje, 2013).

Odklon od pričakovane oskrbe imenujemo različek, ki je v celoti posledica problemov v organizaciji in ne neustreznega ravnanja posameznega izvajalca. Npr. prazna kisikova jeklenka, zaradi katere pacienta ni bilo moč oksigenirati, je različek in posledica neustrezne organizacije dela, česar se ne da pripisati zgolj zdravniku ali medicinski sestri, ki naj bi pacientu dovajala predpisan kisik (Kersnik, 2012).

V zadnjih dveh desetletjih se je kakovost in varnost zdravstvene obravnave po vsem svetu in pri nas uveljavila kot prioriteta na zdravstvenem področju. Veliko pozornosti je posvečene izdelavi standardov, ki bi naj zmanjšali možnost incidentov ali neželenih dogodkov. Zato so v večini bolnišnic uvedene klinične poti, ki predstavljajo standarde obravnave pacienta za posamezen zdravstveni problem. Drug problem, ki pri tem nastaja, je, da se upoštevanje standardov ne izvaja zaradi različnih vzrokov, ki bi jih morali podrobneje raziskati in jih dosledno upoštevati. Politika vlade kroji splošne družbene standarde. Mednje sodijo tudi zdravstveni, saj gre za javno službo. To največkrat pomeni, da zdravstvene ustanove nimajo sredstev za financiranje ustreznega materiala, kadrovske zasedbe in delovnih sredstev za izvedbo standardiziranih postopkov. Finančna sredstva ogrožajo celo plače zaposlenih delavcev. Ob tem je vprašljiva kakovost izvajanja zdravstvenega varstva prebivalcev. V tak zdravstveni sistem pošiljamo na poklicno pot študente zdravstvene nege, ki morajo ob kliničnem usposabljanju prevzemati delovne naloge tam zaposlenih, ki so preobremenjeni in zato tega ne morejo kakovostno in ustrezno opravljati vloge mentorja. Kdo je v takem primeru odgovoren za nastanek strokovne napake? V številnih evropskih državah so vzpostavili sisteme spremljanja varnostnih incidentov, kazalnikov kakovosti zdravstvene obravnave ter priporočila za izboljšanje izidov zdravljenja (Simčič, 2013). Pri nas teh raziskav še ni bilo narejenih.

### **3 Odgovornost študentov na Visoki šoli za zdravstvo Novo mesto**

V 5. členu Pravilnika o disciplinski odgovornosti študentov na Visoki šoli za zdravstvo Novo mesto je navedeno, da so študenti disciplinsko odgovorni za kršitev dolžnosti in neizpolnjevanje obveznosti, ki jih določajo zakon, statut šole, pravilnik, sklepi pristojnih

organov šole, pogodbeno določila in študijski program. Študent je odgovoren, če je dejanje storil ali opustil z naklepom ali iz velike malomarnosti.

Kršitve so lahko lažje ali težje. Med lažje kršitve, ki so neposredno vezane na klinično usposabljanje, uvrščamo (Pravilnik, 2008):

1. neprimerno vedenje, ki škoduje ugledu šole;
2. neprimeren odnos do mentorjev in zaposlenih v organizaciji, kjer je študent na praksi;
3. dejanja, s katerimi se krši ugled študentov.

Težje kršitve disciplinske odgovornosti, ki so neposredno vezane na klinično usposabljanje študentov, pa so (Pravilnik, 2008):

1. težje kršitve javnega reda in miru v prostorih šole in prostorih ali na kraju, kjer se izvaja klinično usposabljanje;
2. težje kršitve, ki so opredeljene kot take v internih aktih organizacij, kjer se izvaja klinično usposabljanje;
3. povzročanje materialne škode v šoli ali na delovni praksi, in sicer naklepno ali iz velike malomarnosti;
4. ponarejanje listin;
5. dejanja ali opustitve, ki bi lahko povzročile nevarnost za življenje in zdravje študentov, visokošolskih učiteljev in drugih delavcev šole ali zaposlenih, kjer študent opravlja prakso;
6. prihajanje v šolo pod vplivom alkohola ali mamil oziroma uživanje alkohola ali mamil v prostorih šole ali institucije, kjer se opravlja klinično usposabljanje.

Od vsakega študenta, ki je vpisan v našo šolo, pričakujemo, da bo prevzel odgovornost za svoje znanje in delo, saj so vsi odrasle osebe. V pedagoškem procesu posredujemo študentom vse potrebno znanje za varno izvajanje posegov in postopkov zdravstvene nege v kliničnem okolju. Prav tako usposabljam mentorje, ki učijo in neposredno nadzorujejo njihovo delo na kliničnem usposabljanju.

## **4 Empiričen del**

### 4.1 Metodologija

V aplikativni raziskovalni nalogi bomo z neeksperimentalno in deskriptivno kavzalno metodo obdelali podatke, ki smo jih zbrali s kvantitativno tehniko, in sicer z anketnim vprašalnikom med predavanji na šoli. Analizo vprašalnika smo opravili s statističnim programom SPSS 19.

### 4.2 Cilji raziskave

Z raziskavo smo želeli ugotoviti, koliko študentov je ob opravljanju delovnih nalog na kliničnem usposabljanju naredilo napako: pozabljena aktivnost zdravstvene nege, nedoslednost pri opravljanju delovnih nalog, nekorektna komunikacija, nepravilno izvedena aktivnost, napake pri dajanju zdravil. Cilj raziskave je bil tudi ozavestiti študente, da vedo, kdaj in kakšno napako so ali lahko naredijo ter kakšna odgovornost jih v poklicu čaka.

### 4.3 Vzorec

Med študenti na Visoki šoli za zdravstvo Novo mesto smo anketirali redne in izredne študente drugega in tretjega letnika. Na ankete je odgovorilo 91 študentov (45 študentov drugega in 46 študentov tretjega letnika), 14 moških in 77 žensk, 14 izrednih (15,4 %) in 77 rednih (84,6 %), ki so bili prisotni na predavanjih v oktobru 2012.

### 4.4 Instrument

Anketni vprašalnik je zajemal 17 vprašanj odprtega in zaprtega tipa. Prvi del so bila vprašanja z demografskimi podatki, v drugem so se vprašanja nanašala na napake, kje so jih študenti naredili in kako so reagirali na svojo storjeno napako in kako na napako drugih. V zadnjem delu so študenti odgovarjali na vprašanja, kako in ali se je odnos do njih spremenil.

## 5 Rezultati

Najpogosteje navedena napaka je bila »napačen postopek« (28,3 %), pri čemer razumemo: napačno dajanje zdravila, napačno izvedena aktivnost zdravstvene nege ipd. Druga najpogostejša napaka je opuščen postopek, kamor prištevamo pozabljeno terapijo ali prevez, pozabljen odvzem diagnostičnega materiala ali postopek (nerazkuževanje rok, opravljanje aktivnosti brez rokavic, neizmerjene vitalne funkcije), kar so navedli v 13 primerih ali 14,3 %. Neprimerno obnašanje (dajanje strokovnih podatkov nepooblaščenim osebam, nestrokovno obnašanje do pacienta ali svojcev) je kot napako navedlo 9 ali 9,9 % študentov. V 7 primerih ali 7,7 % so odgovorili, da so dali napačno zdravilo, napačnemu pacientu, napačno dozo in ob nepravem času.

Kako odgovorni se čutijo študenti ob priznanih napakah, vidimo iz odgovorov v spodnji tabeli. 67 % anketiranih je priznalo, da so naredili in poskušali popraviti eno od zgoraj navedenih napak. Le en študent ni priznal storjene napake, čeprav jo je naredil. Štirje študenti so naredili napako, vendar niso naredili nič: niso je prijavili in ne popravili (npr. pozabila dati zdravilo pacientu).

Tabela 1: Kaj so naredili študenti po storjeni napaki

		<i>Število odgovorov</i>	<i>Odstotek vseh anketiranih</i>	<i>Odstotek od odgovorjenih</i>
Možni odgovori	priznal-a napako in jo skušal/-a popraviti	61	67,0	92,4
	nisem priznal/-a napake	1	1,1	1,5
	nič	4	4,4	6,1
	vsi odgovorjeni	66	72,5	100,0
Ni odgovoril/ni odgovora	25	27,5		
Skupaj		91	100,0	

*Vir:* Anketni vprašalnik, 2012.

V tabeli 2 je razvidno, da je bila najpogosteje narejena napaka v Domu starejših občanov (DSO) v 41 primerih oz. 45,1 %. V 13 primerih (14,3 %) je bila storjena napaka v bolnišnici, v štirih primerih na terenu (v patronaži in v nujni medicinski pomoči), v treh primerih v ambulanti in v dveh primerih v zdravilišču.

Tabela 2: V kateri ustanovi ali delovnem mestu je bila storjena napaka

		Število odgovorov	Odstotek vseh anketiranih	Odstotek od odgovorjenih
Kje je bila storjena napaka	bolnišnica	13	14,3	16,0
	DSO	41	45,1	50,6
	ambulanta	3	3,3	3,7
	na terenu	4	4,4	4,9
	v zdravilišču	2	2,2	2,5
	nikjer	18	19,8	22,2
	skupaj	81	89,0	100,0
Ni odgovoril	ni odgovora	10	11,0	
Skupaj		91	100,0	

Vir: Anketni vprašalnik, 2012.

Tabela 3: Spearmanov korelacijski koeficient med spremenljivkama »Kaj so študenti naredili ob storjeni napaki« in vrsto študija (redni in izredni)

			Kaj ste naredili	Vrsta študija
Spearmanov korelacijski koeficient	Kaj ste naredili	Correlation coefficient	1,000	,028
		Sig. (2-tailed)	.	,824
		N	66	66
	Vrsta študija	Correlation coefficient	,028	1,000
		Sig. (2-tailed)	,824	.
		N	66	91

Vir: Anketni vprašalnik, 2012.

Rezultati korelacijskega koeficienta kažejo (tabela 3), da ne obstoja povezava med vrsto študija in reakcijami, ki so jih navedli študenti ob storjeni napaki,  $r = 0,028$ ,  $p > 0,05$ . Vsi študenti, ki so navedli, da so naredili napako, so med svojimi odgovori najpogosteje odgovorili, da so priznali napako in jo skušali popraviti.

Tabela 4: Ali so študenti opazili napako pri sošolcu

		Število odgovorov	Odstotek vseh anketiranih	Odstotek od odgovorjenih
Odgovor	da	65	71,4	78,3
	ne	18	19,8	21,7
	Skupaj	83	91,2	100,0
Ni odgovoril	ni odgovora	8	8,8	
Skupaj		91	100,0	

Vir: Anketni vprašalnik, 2012.

Iz podatkov v tabeli 4 je razvidno, da je 65 študentov (71,4 %) navedlo, da so videli storiti napako sošolca. 18 (19,8 %) študentov ni opazilo nobene napake pri sošolcih.

Tabela 5: Kako so študenti reagirali na opažene napake sošolcev

		Število odgovorov	Odstotek vseh anketiranih	Odstotek od odgovorjenih
Odgovori	Opozoril/-a sem na napako	20	22,0	28,2
	Popravlil/-a sem napako, ne da bi povedal/-a	7	7,7	9,9
	Obvestil/-a sem mentorico	4	4,4	5,6
	nič nisem naredil/-a	40	44,0	56,3
	Skupaj	71	78,0	100,0
Ni odgovoril	ni odgovora	20	22,0	
Skupaj		91	100,0	

Vir: Anketni vprašalnik, 2012.

Iz tabele 5 je razvidno, da je 20 študentov (22 %) opozorilo sošolca na storjeno napako. 7 študentov je napako popravilo, ne da bi povedali komur koli. 4 študenti (4,4 %) so opozorili

na napako tudi mentorico. Žal pa je največje število 40 študentov (44 %) odgovorilo, da ob storjeni napaki sošolca niso storili ničesar.

## 6 Razprava

Študenti, ki so priznali, da so storili napako, so na dobri poti k zavedanju odgovornosti, kaj pomeni varna zdravstvena nega. Ob odkritju napake s strani mentorjev so bili obravnavani tako, da niso bili stigmatizirani. Star pregovor pravi, da kdor ne dela, ne greši. Vsakemu delavcu, ne glede na to, kje dela, se kdaj zgodi, da naredi napako. To opaziti, priznati in popraviti pa je nekaj drugega. V zdravstveni negi je to lahko mejnik med življenjem in smrtjo pacienta (Podhostnik, 2013).

Veliko študentov je odgovorilo, da ob storjeni napaki sošolca niso storili ničesar. To je zaskrbljujoče. Jules Renard je z rekom: »Kadar jasno opazimo napake drugih, je to zato, ker jih imamo sami« (Pregovori in reki, 2013) nedvomno opozoril na to, da se bojimo videti in opaziti napake, ker jih delamo tudi sami. Ali lahko kako izboljšamo rezultat? Le malo študentov je na storjeno napako opozorilo študenta, ki jo je naredil, ali mentorico, čeprav je 71,4 % študentov videlo storiti napako sošolca. To ne pomeni, da želimo povečati »tožarjenje«, temveč želimo povečati osveščanje odgovornosti za varno delo vseh delavcev, vključenih v delovni proces in s tem zmanjšati število napak in njihovih posledic. S tem bomo prispevali k varni obravnavi vseh pacientov v sistemu zdravstva ter zmanjševanju stroškov in zdravstvenih posledic, ki jih lahko povzročijo napake.

Odgovorni delavci se obnašajo in delajo odgovorno. Če delavca pri delu ne skrbi, še nima dovolj izkušenj. Vsi novozaposleni in mladi delavci morajo dobiti lastne izkušnje in potrditve v praksi. Vseh izkušenj starejših pa se ne da enostavno prenesti na mlajše sodelavce. Odgovornost za prenos teoretičnega znanja v prakso imajo vsi študenti, strokovni delavci in mentorji na kliničnem usposabljanju ter kasneje pri uvajanju delavca v naloge, ki jih zahteva vsako delovno mesto.

Latinski pregovor »Motiti se je človeško, v napaki vztrajati pa bedasto« (Pregovori in reki, 2013) nam lepo ponazori, da je vsako napako bolje izkoristiti za napredek in spremembe, ki bodo preprečevale njihovo ponavljanje. Obravnava vsake napake zahteva od odgovornega delavca tankočutnost, razumevanje, toleranco, strpnost in strokovno znanje. Od vsakega zaposlenega v zdravstvu pa zahteva zaupanje vase, v sodelavce in celoten delovni proces. Učenje na napakah je najdražja šola, ki jo plačujemo vsi. Možnost nastajanja zdravstvene, organizacijske ali drugačne napake nikakor ne sme biti ovira za pridobivanje novega znanja in veščin vseh članov zdravstvenega tima. Nasprotno, lahko je le spodbuda za učinkovitejšo medsebojno komunikacijo in pogostejšo analizo skupnega dela (Iljaž, 2012).

## 7 Zaključek

Anketiranje študentov o tako občutljivem področju, kot je priznavanje lastnih napak, je zelo tvegano. Nismo mogli predvideti rezultatov oz. odgovorov. Dobljeni rezultati so nas presenetili, vendar ne neprijetno s stališča odkritosti študentskih odgovorov, po drugi strani pa vzpodbudno za nas, pedagoške delavce. Zavedamo se, da moramo tudi na tem področju pristopati bolj sistematično in natančno doreči vsebine o varnosti in odgovornosti v zdravstveni negi, ki jih bomo priključili k vsebini posameznih predmetov. V potrditev tega pravi Andrej Robida (2011): »Dokler v zdravstvenih šolah, od srednjih do visokih, na vseh zdravstvenih in medicinskih fakultetah in v času specializacij študentje ne bodo imeli



priložnosti, da se poučijo o znanosti o varnosti pacientov, toliko časa se varnost pacientov ne bo izboljšala».

V strategiji razvoja zdravstvene nege je zahteva, da mora visokošolski zavod slediti zaposljivosti diplomantov, zagotavljati kontinuirano izobraževanje visokošolskih učiteljev in kliničnih mentorjev (Kadivec et al., 2013).

Vizija, s katero bomo oblikovali prihodnost zdravstvene nege in oskrbe, je mogoča le s pomočjo raziskovanja in inovativnega vodenja zdravstvene nege. Zavedati se moramo, da je odlično vodenje zdravstvene nege in oskrbe zelo pomembno za zagotovitev varne in kakovostne oskrbe pacientov. Le na osnovi kliničnih dokazov, raziskovanja v zdravstveni negi in s pomočjo združenj uporabnikov storitev bo politika pripravljena nameniti več sredstev za izobraževanje in zaposlovanje v zdravstveni negi, saj bo imela dokaze, da več znanja prinaša višjo kakovost dela, manj zapletov, večje zadovoljstvo uporabnikov in s tem več prihrankov pri zdravstveni obravnavi (Skela Savič, 2007, v Kadivec et al., 2013). Kot pravi Mulej (2013), je treba poleg materialne podlage za zaposlene poskrbeti tudi za odnose v zdravstvu. »Obstaja velika razlika med počutjem ljudi v inovativnih in neinovativnih okoljih. Če mora človek delati rutinsko, se počuti kot stroj. Ta pa ima pravico do neodgovornosti. Vodje torej dajejo svojim sodelavcem pravico do neodgovornosti kot edino pravico, ki jim je še ostala. Drugega kot stroji brez lastne glave in lastne volje nimajo. Drugače je, če dajo ljudem možnost in obveznost za ustvarjalnost. To je mogoče tudi v okolju z rutinskim delom. Problem so torej vodje, ki zatrejo ustvarjalnost, in ne zaposleni.«

## LITERATURA

1. <http://www.pregovor.com/kategorije/napaka.html> [Citirano 26. 3. 2012].
2. Iljaž, R.: Ambulantna medicinska sestra kot zdravnikova varovalka pred napako. Spletna stran: [http://www.drmed.org/strok/ssi/zdravstvene\\_napake/ilijaz.htm](http://www.drmed.org/strok/ssi/zdravstvene_napake/ilijaz.htm).
3. Kadivec, S. et al. (2013). Strategija razvoja zdravstvene nege in oskrbe v sistemu zdravstvenega varstva v Republiki Sloveniji za obdobje od 2011 do 2020. Obzornik zdravstvene nege, 1, št. 47, str. 97-112.
4. Kersnik, J.: Opredelitev in oblike zdravstvenih napak. Spletna stran: [http://www.drmed.org/strok/ssi/zdravstvene\\_napake/kersnik2.htm](http://www.drmed.org/strok/ssi/zdravstvene_napake/kersnik2.htm) [Citirano 31. 3. 2013].
5. Ministrstvo za zdravje RS (2013). Spletna stran: [http://www.mz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/zdravstveno\\_varstvo/kakovost\\_in\\_varnost\\_sistema\\_zdravstvenega\\_varstva/varnost/zdravstvene\\_napake/](http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja/zdravstveno_varstvo/kakovost_in_varnost_sistema_zdravstvenega_varstva/varnost/zdravstvene_napake/) [Citirano 20. 2. 2013].
6. Mulej, M.: Podjetja se še ne zavedajo prednosti družbene odgovornosti. Spletna stran: <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/podjetja-se-e-ne-zavedajo-prednosti-druzbene-odgovornosti.html> [Citirano 31. 3. 2013].
7. Podhostnik, A. (2013). Reakcije študentov ob strojeni strokovni napaki. V: Podhostnik, A. (ur.). Napake v zdravstveni negi. Novo mesto: Visoka šola za zdravstvo Novo mesto.
8. Pravilnik o disciplinski odgovornosti študentov (2008). Novo mesto: Visoka šola za zdravstvo Novo mesto.
9. Robida, A.: Trdovratnost zavajajočega izraza »zdravniška napaka« in Mednarodna klasifikacija varnosti pacientov. Spletna stran: <http://www.zdravniskazbornica.si/isis/1081/2011/117/9/trdovratnost-zavajajoega-izraza-zdravniska-napaka-in-mednarodna-klasifikacija-varnosti-pacientov-1> [Citirano 31. 3. 2013].

10. Simčič, B.: Kakovost in varnost zdravstvene oskrbe. Spletna stran: [http://www.mz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/zdravstveno\\_varstvo/kakovost\\_in\\_varnost\\_sistema\\_zdravstvenega\\_varstva/](http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja/zdravstveno_varstvo/kakovost_in_varnost_sistema_zdravstvenega_varstva/) [Citirano 20. 2. 2013].

## Pomanjkanje prostih mest v vrtcih

UDK 373.23/.24

**KLJUČNE BESEDE:** javni vrtci, zasebni vrtci, prostorski pogoji, vpis v vrtec, prosta mesta

**POVZETEK** - Predšolska vzgoja je zelo pomembno in občutljivo področje tako z vidika otrok, katerih življenjski in socialni razvoj se začne v vrtcu, kot tudi z vidika staršev, ki jim je z obstojem predšolske vzgoje omogočeno boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Strokovni prispevek obravnava vrtece kot del javnih služb, ki sicer zajemajo veliko širše področje, kot so izobraževalni zavodi. Javni in zasebni vrtci so del izobraževalnega sistema, ki spada med javne službe, njihovo organizacijo pa ureja več zakonov in podzakonskih aktov. Najpomembnejši so Zakon o vrtcih, Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja ter Zakon o uveljavljanju pravic iz javnih sredstev. Strokovno podlago za delo v vrtcih pa predstavlja Kurikulum za vrtece, ki je nacionalni dokument. Zagotavljanje predšolske vzgoje je ena izmed temeljnih nalog lokalnih skupnosti, zato javne vrtece ustanavljajo in financirajo občine. Prispevek v svojem jedru izpostavi problematiko, ki spremlja vpis otrok v vrtec oziroma pomanjkanje prostih mest. Mestna občina Novo mesto je ravno iz tega razloga in zaradi novele Zakona o vrtcih v letu 2011 sprejela Pravilnik o pogojih in kriterijih ter postopku sprejema otrok v vrtec.

UDC 373.23/.24

**KEY WORDS:** public kindergarten, private kindergarten, spatial requirements, criteria for kindergarten enrolment, shortage of available places

**ABSTRACT** - Pre-school education is a very important and sensitive issue for both - children whose life and social development begin in kindergarten, and their parents who with the existence of pre-school education are able to more easily combine professional and family life. This paper deals with kindergartens as part of public services, which are included in a much wider area, such as educational institutions. Public and private kindergartens are part of the educational system which belongs to the public service and their organisation is governed by a number of laws and by-laws. Among the most important ones are the Kindergarten Act, the Organisation and Financing of Education Act and the Exercise of Rights to Public Funds Act. The expert basis for the work in kindergartens is defined in the Kindergarten Curriculum, which is a national document. Providing early childhood education is one of the fundamental tasks of the local community, which is why public kindergartens are established and funded by municipalities. In its core, the paper exposes problems accompanying kindergarten enrolment as well as a shortage of available places. For this reason and because of the amendment to the Kindergarten Act, the Municipality of Novo mesto adopted the Rules on the Conditions, Criteria and Procedure for Admitting Children to Kindergarten in 2011.

### 1 Uvod

Zagotavljanje predšolske vzgoje je ena izmed temeljnih nalog občine, zato javne vrtece ustanavljajo in financirajo občine.

Predšolska vzgoja je zelo pomembno področje, ki mora biti pravno in izvedbeno natančno urejeno. Pravno podlago za delovanje vrtecev predstavlja več predpisov, najbolj pomembna med njimi sta Zakon o vrtcih (v nadaljevanju ZVrt) ter Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Programski del vrtecev pa določa Kurikulum za vrtece, ki vsebuje smernice za določanje programa izobraževanja na predšolski ravni in ima osnovo v analizah, predlogih in rešitvah, ki so uokvirile koncept in sistem predšolske vzgoje v vrtcih. Tema, ki je izpostavljena v članku, obravnava težave, ki se vsako leto pojavljajo ob vpisu otrok v vrtece in se z njimi srečujejo skoraj vse slovenske občine. Pri tem je izpostavljena naslednja problematika: odločbe in sprejeti Pravilnik o pogojih in kriterijih ter postopku sprejema otrok v vrtec (v nadaljevanju Pravilnik o vpisu) na Mestni občini Novo mesto ter pomanjkanje prostih mest, ki spremljajo vpis otrok v vrtece in so razlog za pogoste pritožbe staršev. Ker občina nima zadostnih prostorskih zmogljivosti za vse otroke, katerih starši želijo vključiti svojega otroka v vrtec, se prihaja do negodovanja in zahtev staršev po odprtju novih oddelkov.

Občine kot ustanoviteljice vrtecev se spopadajo s kar nekaj težavami na tem področju, a jih, nekatere uspešno, druge malo manj uspešno, tudi rešujejo. Zato je namen tega članka

izpostaviti problematiko z vidika premajhnih prostorskih zmogljivosti, ki že kar nekaj let povzročajo preglavice občinam in tudi državi, natančno izpostaviti nekaj največjih težav oziroma pomanjkljivosti na področju vpisovanja otrok v vrtece in ugotoviti, kdo je pristojen za reševanje teh težav.

## 2 Teoretična izhodišča

Predšolsko vzgojo v vrtcih izvajajo javni in zasebni vrtci. Starši imajo v skladu z Zakonom o vrtcih (ZVrt) pravico izbrati programe predšolske vzgoje za svoje otroke v javnem ali v zasebnem vrtcu.

V skladu z ZVrt mora lokalna skupnost, ko se izkaže interes staršev za vključitev otrok v vrtec v tolikšnem številu, da bi se v skladu s standardi in normativi oblikoval en oddelek, najkasneje v 30-ih dneh začeti postopek za zagotovitev dodatnih prostih mest v javnem vrtcu ali razpisati koncesijo. Zato se je Mestna občina Novo mesto na področju predšolske vzgoje razpisala koncesijo za izvajanje javne službe s pravicami, dolžnostmi in odgovornostmi javnega zavoda.

Javni vrtci so izvajalci javne službe, za katere je odgovorna država ali občina. Za javno službo je značilno, da:

- se izvaja v javnem interesu;
- za njeno zagotavljanje je odgovorna država ali lokalna skupnost;
- je izvzeta iz pravnega režima tržnih dejavnosti;
- se izvaja po posebnem javnopravnem režimu.

V okviru občine delujejo naslednji vrtci: Vrtec Ciciban Novo mesto, Vrtec Pedenjped Novo mesto, Vrtec pri Osnovni šoli Stopiče, Vrtec pri Osnovni šoli Brusnice, koncesijska vrtca Društvo Ringa raja in Vrtec Jana, d. o. o., ter zasebni Petrov vrtec.

Na splošno je znano dejstvo, da se skoraj vse slovenske občine spopadajo s pomanjkanjem prostorskih zmogljivosti za izvajanje predšolske vzgoje. V Beli knjigi o vzgoji in izobraževanju v RS (Krek, 1995) lahko beremo: »Večina naših vrtcev deluje v objektih, ki so bili načrtovani in grajeni za to dejavnost, vključno z njenimi specifičnimi nalogami, kot so nega, hrana, počitek. Kljub temu pa so zaradi visokih normativov o številu otrok in nizkih prostorskih normativov igralnice premajhne.« Od leta 1995, ko je bila napisana ta knjiga, do danes se je marsikaj spremenilo, tako je med drugim pristojno ministrstvo z novelo ZVrt precej poenostavilo izvajanje predšolske vzgoje v stavbah, ki niso bile namensko grajene za to dejavnost, in sicer tako, da se prostore vrtca lahko zagotovi tudi v upravnih in pisarniških stavbah, trgovskih in drugih stavbah za storitvene dejavnosti ter v stavbah splošnega družbenega pomena, če je za to stavbo že izdano gradbeno dovoljenje. V takšni stavbi lahko delujeta v skladu z določenimi normativi in standardi največ dva oddelka otrok. Za omenjene stavbe ni potrebna sprememba namembnosti za dejavnost predšolske vzgoje. Velika pomanjkljivost vrtcev je med drugim tudi to, da so otroci ves dan in pri vseh dejavnostih v isti igralnici, ker v marsikateri enoti vrtca ni drugih namenskih prostorov (jedilnic, spalnic, telovadnic ...).

V novomeški občini primanjkuje namensko urejenih prostorov za izvajanje predšolske vzgoje, zaradi povečanega vpisa pa se srečujejo tudi s pomanjkanjem prostih mest.

Z novim pravilnikom so se spremenili tudi prostorski normativi za notranjo igralno površino na otroka, in sicer z dosedanjih 1,5 m<sup>2</sup> igralne površine na otroka na 3,0 m<sup>2</sup>, kar pomeni še dodatno znižanje kapacitet. Glede na to, da se tudi pristojno ministrstvo zaveda te pereče problematike, s katero se srečujejo skoraj vse slovenske občine, velja trenutno prehodno obdobje glede teh normativov do septembra 2013. Vendar se bo to prehodno obdobje kmalu zaključilo in do takrat bo treba najti trajne rešitve tega problema. Nekatero občine so že pospešeno pričele graditi nove vrtce.

Novomeška občina enkrat letno objavi javni razpis za vpis predšolskih otrok za novo šolsko leto v sredstvih javnega obveščanja. Pri vpisu otrok v vrtec se za pravno podlago uporablja ZVrt in Pravilnik o vpisu, ki ga mora sprejeti Občinski svet. Omenjeni Pravilnik o vpisu lahko v skladu z Zvrt pripravi lokalna skupnost in v njem določi tudi kriterije, s pomočjo katerih dospele vloge točkujejo in na ta način pripravijo prednostni vrstni red za sprejem v vrtec.

Javni vrtec vpisuje in sprejema predšolske otroke v svoje programe na podlagi prijav in prostih mest vse leto. Vrtec lahko sprejme otroka, ko je dopolnil starost najmanj 11 mesecev, če starši ne uveljavljajo več pravice do starševskega dopusta v obliki polne odsotnosti z dela. Enkrat letno pa mora občina objaviti javni razpis za vpis v vrtec za novo šolsko leto. Novomeška občina objavi ta razpis marca oziroma aprila v sredstvih javnega obveščanja (ponavadi v Dolenjskem listu) ter na spletnih straneh občine in vrtcev.

Med vrtci prihaja glede na občino do zelo velikih razlik v cenah programov. To se pojavlja povsod po Sloveniji. Na ceno vrtcev vplivajo stroški dela, materialni stroški in stroški prehrane. Ti naj bi bili sicer povsod po državi približno enaki, a vseeno prihaja do velikih odstopanj. Največkrat prihaja do tega, ker Ministrstvo ne določa skrajnih vrednosti, v okviru katerih naj bi se gibale cene vrtcev. Med posameznimi vrtci prihaja tudi do 700-odstotne razlike pri stroških živil za otroke, čeprav vemo, da imajo vsi otroci približno enake potrebe po hrani. Največje razlike pri strukturi cene nanesejo ravno stroški živil in materialni stroški, ki jih vrtci upoštevajo pri oblikovanju cen programa.

Zavedati se je treba, da so cene programov predšolske vzgoje kar visoke in starši z boljšim socialnim položajem mesečno plačujejo precejšnje zneske, zato tudi upravičeno zahtevajo in pričakujejo kakovostno oskrbo svojih malčkov. Poleg primernih vzgojiteljev pa na počutje otrok vplivajo tudi prostorski pogoji.

Cilj razvoja oziroma smernice ministrstva na področju predšolske vzgoje je zagotoviti mrežo kakovostnih javnih vrtcev, ki bodo dostopni vsem otrokom in jim bodo zagotavljali ustrezno okolje za varno in zdravo otroštvo. Nižja cena programa vrtca poveča zanimanje staršev za vpis otrok vanj, pri visoki ceni, pa tisti, ki imajo še druge možnosti varstva (npr. domača oskrba), dobro premislijo, ali bodo otroka sploh vpisali v vrtec.

### **3 Prostorske zmogljivosti v novomeških vrtcih**

ZVrt določa, da vrtec vpisuje in sprejema predšolske otroke v svoje programe na podlagi prijav in prostih mest skozi vse leto.

Pravno podlago za določanje prostorskih pogojev določajo ZVrt in njegove spremembe ter Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca (v nadaljevanju Pravilnik) ter spremembe, ki dopolnjujejo ta Pravilnik. Novela Pravilnika

narekuje, da se mora iz do sedaj potrebnih 1,5 m<sup>2</sup> na otroka zvišati na 3 m<sup>2</sup>. Hkrati pa velja tudi prehodno obdobje, in sicer minister, pristojen za področje predšolske vzgoje, izda soglasje za prehodno obdobje, ki trenutno velja le do septembra 2013.

Za omenjeno soglasje mora občina zaprositi ministrstvo vsako novo šolsko leto znova, saj velja le za eno šolsko leto, in le-to pričakuje, da bodo občine do konca prehodnega obdobja poiskale trajne rešitve in zagotovile dovolj kapacitet za predšolske otroke.

Naloga občine je, da išče rešitve, če pride do pomanjkanja prostorskih zmogljivosti za sprejem otrok v vrtce. Ena izmed rešitev je tudi razpis koncesije na področju predšolske vzgoje, kar je novomeška občina v letu 2010 tudi storila.

Pri načrtovanju prostorskih zmogljivosti vrtcev je treba upoštevati demografske podatke, selitve mladih družin, gospodarsko rast regije ter zakonodajo, saj vse to močno vpliva na plačila staršev za program vrtca in tudi višina le-tega je povezana z željo po vpisu. Pred kakršno koli gradnjo vrtca bo občina naredila tudi natančno analizo, na kateri lokaciji je izkazan največji interes s strani staršev, saj bi bila samo tam smiselna gradnja, da ne bi imeli kasneje težav s praznimi mesti, če bi zgradili vrtec na neustrezni lokaciji.

V zadnjih letih, ko število vpisanih otrok raste, je novomeška občina poleg razpisa koncesije izkoristila vsako primerno priložnost in večnamenske prostore, kjer je lahko, spremenila v igralnico in na tak način naknadno sprejela določeno število otrok. V zadnjem času pa predvsem najema zasebne hiše za izvajanje predšolske vzgoje v njih, saj zakon to sedaj omogoča. Tako je npr. sklenila najemno pogodbo z lastniki treh hiš in omogočila sprejem dodatnega števila malčkov, ki so bili do tedaj na čakalni listi za sprejem.

#### **4 Cilji z vidika zagotavljanja kapacitet**

Cilj, ki si ga je zadala novomeška občina, je reševanje pomanjkanja prostorskih zmogljivosti v novomeških vrtcih in tako sprejem vseh otrok, ki jih starši želijo vključiti v vrtec. Prosta mesta pa naj bi bila namenjena predvsem otrokom iz domače občine, saj mora vsaka lokalna skupnost poskrbeti najprej za svoje občane. In kako to doseči? Po temeljitem razmisleku so se odločili pripraviti enoten Pravilnik o vpisu, ki bo zavezujoč za vse novomeške vrtce in s katerim bodo tudi poenotili vpis. Tako je v letu 2011 nastal omenjeni pravilnik, ki je pripomogel k temu, da imajo novomeški otroci prednost pri sprejemu pred otroki iz drugih občin. Treba se je zavedati, da ko starši enkrat podpišejo pogodbo o vpisu otroka v vrtec, ta velja do otrokovega vstopa v šolo, torej kar nekaj let, saj se pogodbe ne sme prekiniti. Zato so se na občini zavedali, da je treba biti zelo previden pri pripravi tega Pravilnika o vpisu, saj so se odločili, da bo vseboval tudi kriterije za sprejem, ki so osnova za točkovanje pri vpisu oziroma oblikovanju prednostnega seznama za sprejem.

Vsaka občina želi poskrbeti za potrebe svojih občanov po svojih najboljših močeh. Sem sodi poleg ostalega tudi dobro urejeno področje predšolske vzgoje. Poleg finančnih sredstev je treba imeti tudi dobro izdelano strategijo razvoja predšolske vzgoje na lokalni ravni. Upoštevati je treba demografsko sliko, stanje obstoječih vrtčevskih objektov, narediti analizo potreb staršev glede lokacije vrtca (vsak si želi imeti vrtec čim bližje domu, zato je treba upoštevati prebivališča staršev), vključiti objekt v občinski prostorski načrt ipd.

Za pripravo članka so bili uporabljeni zbrani interni dokumenti, narejene strategije, poročila vrtcev, mnenja in priporočila pristojnega ministrstva, gradiva s seminarjev, potrebe staršev,

za osnovo pa zakonodaja. Iz vsega skupaj je razvidno, kakšne so dejanske potrebe na področju predšolske vzgoje, kar zadeva prostorske zmogljivosti. Vemo pa, da se demografska slika zelo spreminja in bo sledil tudi upad vpisa, vendar pri tem ni zanemarljivo, da ima novomeška občina nekatere obstoječe objekte, kjer se izvaja predšolska vzgoja, v dokaj slabem stanju, saj jih je že načel zob časa, zato mora razmišljati tudi o njihovi obnovi. Nekaj jih je že obnovila, nekaj jih je pa tega še nujno potrebnih. Torej, dolgoročno gledano ni potrebna samo razširitev kapacitet, temveč tudi obnova obstoječih.

## 5 Sklep

Novomeška občina bi morala na podlagi kakovostne strategije za naprej glede zagotavljanja prostorskih kapacitet na področju predšolske vzgoje pravočasno poskrbeti za rešitev problema pomanjkanja prostorskih zmogljivosti v smislu izgradnje novega vrtca in obnove obstoječih, ki so že dotrajani. Pogovori z vodstvom že potekajo v tej smeri, vendar so za to potrebna kar velika finančna sredstva. V ta namen bodo pripravili ekonomski izračun, kolikšna sredstva bodo potrebna, in primerjali še, kakšne izdatke ima že sedaj občina za najem hiš, kjer se izvaja predšolska vzgoja. Treba bo narediti dobro analizo, ki bo vsebovala vse potrebne podatke, da se ne bo zgodilo tako, kot se je že pri uvedbi devetletke, ko je prišlo kar naenkrat do pomanjkanja otrok v vrtcu, ker so šli 6-letniki že v šolo. To je spet dober pokazatelj, kako vplivajo odločitve na državni ravni na lokalno skupnost.

Narediti bi morali načrt obnove po proračunskih letih, saj so to tako veliki finančni zalogaji, da jih je treba razdeliti na več let. Vrtci so zelo stari, nekateri celo montažno grajeni, tako da je nekatere tiste, ki še niso bili obnovljeni, že močno načel zob časa in bi bilo nujno razmišljati o obnovah. Problem je v tem, ker imajo vsi približno enako letnico izgradnje in so se zdaj pri vseh začele kazati potrebe po nujnih investicijskih delih. Ne smemo pozabiti, da so zakonski normativi glede prostorov in opreme zelo visoki, zato jim moramoupoštevati, pri čemer je novomeška občina zaenkrat zelo uspešna.

Pričakujemo tudi, da bo sprejeti Pravilnik o vpisu otrok poskrbel za novomeške otroke, da bodo le-ti imeli prednost pri sprejemu. Do sedaj se je namreč dogajalo, glede na to, da je to mestna občina in je večina zaposlitev skoncentriranih tukaj in ne v okoliških manjših občinah, da so starši otroka raje vpisali v novomeški vrtec, ker jim je bilo logistično boljše, saj je bilo bližje njihovi službi.

## LITERATURA

1. Krek, J. (1995). Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
2. Pravilnik o metodologiji za oblikovanje cen programov v vrtcih, ki izvajajo javno službo. Uradni list Republike Slovenije, št. 97/2003, 77/2005, 120/2005.
3. Pravilnik o normativih in minimalnih tehničnih pogojih za prostor in opremo vrtca. Uradni list Republike Slovenije, št. 73/2000, 75/2005, 33/2008, 126/2008, 47/2010, 40/2012.
4. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI). Uradni list Republike Slovenije, št. 16/2007, 36/2008, 58/2009, 64/2009, 65/2009, 20/2011.
5. Zakon o vrtcih (ZVrt). Uradni list Republike Slovenije, št. 100/2005, 25/2008, 36/2010, 62/2010, 94/2010, 40/2012- ZUJF.
6. Zbirka predpisov za vzgojo in izobraževanje. Jesenice: Antus.

## Nove paradigme menadžmenta u savremenom bankarskom poslovanju

UDK 336.717:005

KLJUČNE REČI: banka, kontrola, kontrolisanje, menadžment, standardi

POVZETEK - Cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj menadžmenta u savremenom bankarskom poslovanju, pri čemu će biti akcenat na funkciji kontrole, odnosno sistemu kontrole. Kontrola, odnosno kontrolisanje je jedna od najznačajnijih funkcija u okviru bankarskog menadžmenta. Ovo je posebno važno u uslovima globalne krize. Ako je bankarstvo prouzrokovalo globalnu svetsku finansijsku krizu, onda to još više pojačava značaj menadžmenta u bankarstvu. Bankarstvo je jedan od osnovnih stabilizirajućih faktora u smirivanju finansijske, odnosno globalne krize. Zbog toga su od izuzetne važnosti međunarodni standardi u bankarskom poslovanju i upravljanje rizicima u bankarstvu. Ako su međunarodni standardi definisani Bazelskim procedurama, a odnose se na očuvanje kapitala u bankama i na upravljanje rizicima, onda je logično da je kontrolisanje izuzetno važna funkcija u bankarskom poslovanju. Kontrolna funkcija u okviru bankarskog menadžmenta ostvaruje se kroz sledeće aktivnosti: postavljanje standarda, merenje, upoređivanje, ocenjivanje, korigovanje. Menadžment je, prema tome, elastični okvir za učenje i razumevanje načina na koji menadžer planira, organizuje, vodi kadrovsku politiku i kontroliše poslovanje banke.

UDC 336.717:005

KEY WORDS: bank, control, supervision, management, standards

ABSTRACT - The goal of this paper is to point out the role and character of management in modern banking, whereby the focus is put on the function of control, or the system of control. Control or supervision is one of the most important functions within the scope of management in banking. This is especially significant under the conditions of the global crisis. If banking has caused the global financial crisis, this significantly increases the importance of management in banking. Banking is one of the basic stabilising factors in mitigating the financial or global crisis. For that reason, international standards in banking management and the management of risks in banking are of key importance. If the international standards are defined in the Basel process, which means retaining the capital in banks and managing risks, it is logical that supervision is an extremely important function in banking management. The function of control within the scope of management in banking is realised by the following activities: setting standards, measuring, comparing, assessing and correcting. Given that, management is a flexible framework for learning and understanding the way in which the manager plans, organises and implements the personnel policy as well as supervises the operations of the bank.

### 1 Uvod

Ko danas upravlja bankama u procesu tranzicije? Adekvatan odgovor na to pitanje može se dobiti kroz detaljnu analizu zakonske regulative o bankama, utvrđivanjem matrice rizika i matrice novih nadležnosti organa upravljanja, njihovog ukrštanja, istraživanjem najnovije literature o naprednoj praksi američkih i evropskih banaka (OCC, Bazelski komitet, Direktive EU, Principa OECD u oblasti bankarstva).

Banka je prvenstveno finansijska institucija, ali i korporacija od opšteg značaja. Upravljanje bankom je podeljeno između akcionara, menadžera banke i regulatornog tela koje štiti sigurnost i likvidnost banke, kao i interese poverilaca banke i zajednice. U tom smislu bankarski poslovi ne mogu se obavljati bez efikasnog upravljanja rizicima kojima je banka izložena.

Rizici su oduvek centralna kategorija tržišnog poslovanja. Na osnovu iskustava u novoj istoriji bankarstva definisan je instrumentarijum za rano otkrivanje, praćenje i suzbijanje rizika kojima je banka izložena. Konkurencija na bankarskom tržištu obavezuje da se taj arsenal bolje koristi.

Novo zakonodavstvo u poslovnom bankarstvu u tranzicionim privredama počiva na usaglašavanju sa zakonodavstvom EU. Međutim, prelazak na novi sistem upravljanja u bankama ne može se ostvariti ni lako ni brzo, ni bez dobrog plana i dobre organizacije



upravljanja promenama. Otuda su i u zakonodavstvu predviđene etape i rokovi prilagođavanja. To nadalje znači da regulatorno telo centralne banke donese podzakonska akta i da svoju nadzornu, kontrolnu, pedagoško – instruktivnu ulogu prilagodi novom zakonskom okviru.

Prilagođavanje mora da učvrsti i osigura proces tranzicije i nove trendove u bankarstvu, a to je neophodno da bi banka bila rentabilnija, sigurnija i likvidnija. Ova prilagođavanja ne zavise samo od zakonskih rešenja već i od specifičnosti same banke, njene veličine, vrste poslova kojima se bavi i organizacije.

Kao uvod u složenu problematiku upravljanja bankarskim poslovanjem, odnosno rizicima kojima je banka izložena, mogu biti korisni saveti bankarima iz perioda kada su banke osnivane i kada je bilo bitno da se osigura međusobno poverenje između same banke i njenih komitenata po osnovu sigurnosti.

Bankarsko poslovanje bitno zavisi od zaposlenih u banci, od njihove stručnosti, njihovog iskustva, ali i etike koju moraju imati, bilo bi korisno da stav akcionara i menadžmenta banke bude prilagođen etici na kojoj mora da se zasniva poslovanje banke. Ti stavovi odnose se na poverenje u komitente banke, a izjava o moralu na poverenje u zaposlene u banci, od kojih zavisi uspešnost u upravljanju rizicima, od operativnog do reputacionog rizika banke.

## **2 Rizici kojima je banka izložena**

Rizik se može definisati u užem i širem smislu. U užem smislu to je mogućnost da događaji, očekivani ili neočekivani, i nepredviđeni, nepovoljno utiču na kapital, zaradu i reputaciju banke. To su ustvari događaji koji imaju negativne efekte u poslovnoj politici banke.

U širem smislu, rizik je izloženost nepovoljnim događajima sredstava i rezultata banke. Dejstvo rizika može da dovede do loših poslovnih rezultata, pa i do propasti dela ili celokupnog kapitala banke i njene likvidacije. Time su izloženi nepovoljnim posledicama svi subjekti povezani sa bankom, pa i sam finansijski sistem zemlje.

Industrija finansijskih usluga brzo se menja kao i priroda rizika, koje ona preuzima. Situacija je sve kompleksnija, a rizici postaju sve veći. Zbog današnje sve složenije poslovne sredine, menadžment banke mora razumeti i proceniti postojeće, potencijalne i moguće uticaje rizika na budući uspeh banke.

Upravljanje rizikom potencijalno znači da se identifikuje, da se tačno izmeri i da se razumeju njegove implikacije, te da se pobrine da postojeći sistem za upravljanje rizikom, kontrolu rizika i izveštavanje o riziku, blagovremeno aktivira, pre nego što rizici banku dovedu do problema.

Rizici su veoma brojni i najčešće su međusobno po dejstvu uzročno – posledično povezani. Oni se mogu posmatrati pojedinačno ali i kao grupa međusobno povezanih rizika.

Najznačajniji su za banku likvidni, kreditni, tržišni i operativni rizici. Oni bitno utiču na rezultat banke i na renome banke. Još jedna grupa rizika ima izuzetan značaj a to je rizik usklađenosti sa zakonima i regulatornim telom. To danas ima posebnu važnost u procesu harmonizacije sa evropskim zakonodavstvom.

Banka mora da ima organe i odgovorna lica za upravljanje pojedinim rizicima, grupama rizika i njihovim dejstvom na poslovanje banke u celini. Rizik iz okruženja ili unutrašnji u samoj banci mora se identifikovati, izmeriti njegovo dejstvo, a za to se koriste odgovarajuće procedure koje moraju imati tolerantne granice njegovog dejstva i mere i akcije za sprečavanje i smanjenje dejstva rizika.

Da bi kontrolisale rizik i umanjile njegov uticaj na finansijski uspeh, sve banke moraju imati sisteme za upravljanje rizicima, koji identifikuju, mere, kontrolišu i prate rizike. Jaki sistemi za upravljanje rizikom posebno su važni kada se uvode novi proizvodi ili usluge, kada banka raste, ili u toku ekonomskih i finansijskih kriza.

Zakonom o bankarskom poslovanju propisuje se da banka mora da upravlja svim rizicima kojima je izložena, a naročito rizikom likvidnosti, kreditnim, tržišnim, među kojima se ističu po značaju kamatni i devizni, izloženost bane prema jednom licu ili grupi povezanih lica, ulaganja banke u druga pravna lica i u osnovna sredstva, rizici zemlje porekla lica prema kome je banka izložena, operativni, u okviru koga su pravni i tehnološki rizici. Vrste rizika koji se najčešće definišu u Zakonima o bankarstvu zemalja u tranziciji predstavljene su na sledećoj tabeli.

*Tabela 1: Vrste rizika*

<i>R. broj</i>	<i>Vrste rizika</i>	<i>Razlog nastanka i definicije prema ZB</i>
1.	Rizik likvidnosti	Nesposobnost banke da ispuni svoje obaveze prema poveriocima
2.	Kreditni rizik	Neblagovremeno izvršavanje obaveza dužnika prema banci
3.	Kamatni rizik	Fluktuacije aktivnih i pasivnih kamatnih stopa na tržištu kapitala
4.	Devizni rizik	Promena apsolutnih vrednosti, kao i pariteta deviznih kurseva na tržištu novca
5.	Rizik izloženosti	Kumulativ potraživanja i vanbilansnih stavki banke prema jednom licu i/ili grupi povezanih lica
6.	Rizik ulaganja	Ulaganje sredstava banke u: akcije/investicije lica koje nije u finansijskom sektoru na period duži od 6 meseci; ili u osnovna sredstva
7.	Rizik zemlje	Odnose se na konjunktorna ekonomska kretanja zemlje porekla lica, prema kome je banka poslovno izložena
8.	Operativni rizik	Propusti u radu zaposlenih u banci: rizici su pravni, informatički, bezbedonosni
9.	Rizik globalizacije	U savremenim uslovima globalizacija je dovela do pregrupisanja u bankarstvu – stvaranje velikih banaka koje mogu da opstanu u uslovima kriza. To nameće potrebu adekvatnog sistema upravljanja i kontrolisanja u svim bankama.

### **3 Nivoi menadžmenta u banci**

U bankama postoje različiti nivoi menadžerske aktivnosti. Odgovornosti menadžera rastu sa porastom nivoa menadžmenta, bez obzira na to što se radi o obavljanju istih funkcija.

Prvi nivo menadžmenta u bankama naziva se menadžment prve linije. Menadžer na ovom nivou nadgleda službenike – radnike i zauzima važan položaj u banci, jer se pred službenicima javlja kao predstavnik višeg nivoa menadžmenta, a istovremeno taj menadžer je osoba preko koje službenici stupaju u kontakt s menadžmentom. To su direktori sektora, na pr: direktor sektora stanovništva ili privrede, ili platnog prometa gde ima više odeljenja na čijem čelu su šefovi odeljenja menadžeri prve linije. Najviši nivo menadžmenta usklađen je s poslovnom politikom banke koju utvrđuje upravni odbor, koji biraju deoničari banke (Scott i Petty, 1985).

Svaki od ovih nivoa ima drugačiju ulogu u upravljanju bankom. Deoničari mogu da utiču na donošenja odluka i to na godišnjim skupštinama kada se prima izveštaj i utvrđuje poslovna

politika i indirektno preko svojih članova u upravnom odboru banke. Upravni odbor ograničava se na utvrđivanje poslovne politike banke.

Menadžersko znanje organizuje se prema zadacima menadžera (Pušara idr, 2012).

Obim odgovornosti jednog menadžera utvrđuje nivo na kojem on deluje. Što je nivo viši, više su i menadžerske odgovornosti za sve aktivnosti koje vode ka ostvarenju krajnjeg cilja banke. Iz ovoga proizilazi da će sposobnosti koje jedan menadžer treba da ima zavisiti od nivoa na kojem će biti angažovan. Ove sposobnosti dele se na: tehnološke, menadžerske i kreativne.

Na osnovu prethodnih uvodnih razmatranja, u kratkom raportu o procesu menadžmenta u bankama, utvrdili smo samo globalni okvir funkcije kontrolisanja, ukazujući na bitna obeležja nivoa menadžerskog delovanja kao i sposobnosti potrebne za menadžerski nivo u bankama. Time smo utvrdili opšti ambijent u kome ćemo se detaljnije pozabaviti pitanjem organizovanja kao kontrole u okviru bankarskog menadžmenta, što je i osnovni zadatak ovog rada.

#### **4 Kontrolisanje – funkcija bankarskog menadžmenta**

Razvoj i uspeh mnogih banaka postignut je uglavnom zahvaljujući primeni efikasnih mera kontrole (vid. New Appliance Bank, Business Week, june 1979, New York). Menadžeri moraju da shvate kakav je značaj kontrolisanja u svim organizacijama, pa i u bankama, što je deo njihovog posla. Kontrolisanje treba shvatiti kao menadžersku aktivnost koja meri, ocenjuje i utvrđuje planirano i stvarno poslovanje s ciljem da preduzme korektivne mere u slučaju potrebe.

Pri tome, efikasna kontrola, dobrim delom, zavisi od informacija koje služe za procenu i prilagođavanje ciljevima. Primarni predmet kontrole je uspešnost rada ljudi koji koriste resurse u okviru banke.

Kontrolisanje i proces menadžmenta u bankama prikazan je na sledećoj šemi (Scott i Petty, 1985).



Na osnovu datih elemenata može se uočiti da je strategija jedan važan element kod menadžmenta i može da *ima korektivno delovanje*. Na osnovu istih elemenata može da se utvrdi dali su *ciljevi ostvareni ili ne*.

Kontrolisanje u bankama se mora obavljati zbog toga što menadžer nije u mogućnosti da precizno predvidi budućnost. Kada bi menadžer mogao da predvidi kakva će biti ponuda i tražnja kredita, i kojih, na tržištu, kakvi će biti opšti ekonomski uslovi, kakve će i kolike biti kamate i sl. onda bi prestala potreba za kontrolisanjem. S obzirom da se ne mogu u celini predvideti svi budući događaji, onda je potreba za kontrolisanjem jasna.

Kontrolisanje kao menadžerska funkcija usmerena je u budućnost. To praktično znači da će menadžeri sprečavati moguća odstupanja od planiranih aktivnosti, ili da spreče povećanje grešaka. Na primer: direktor odnosno menadžer kreditnog sektora u banci će pripremiti plan odobravanja kredita u skladu sa izvorima, instrumentima interne kreditne politike i pre nego što počne proces odobravanje korišćenog kredita proveriće izvore sredstava, instrumente, vreme – rokove, bonitet korisnika, obezbeđenje, profitabilnost i sl. Ova kontrola pre odobravanja kredita je način kontrolisanja u smislu da menadžer želi da ukloni sve moguće razloge za nepravilno funkcionisanje kreditiranja. Prema tome, dobro planiranje je dobra osnovica za kontrolisanje. U fazi pripreme za odobravanje kredita menadžer održava brojne veze sa faktorima u banci i napolju radi korekcije ako se primete izvesna odstupanja.

## 5 Zaključak

Bankarsko poslovanje bitno zavisi od zaposlenih u banci, od njihove stručnosti, njihovog iskustva, kao i etike koju moraju primenjivati, a odnosi se na poverenje u komitente banke, na poverenje u zaposlene, jer od njih u mnogome zavisi uspešnost u upravljanju rizicima. U

banci postoje različite vrste rizika, i svaki od tih rizika zahteva adekvatnu metodologiju upravljanja, što, u suštini, čini osnovu bankarskog poslovanja.

Kontrolisanje je aktivnost merenja i ocenjivanja planiranog poslovanja prema stvarnom poslovanju čiji je cilj preduzimanje korektivnih akcija, ukoliko su potrebne. Kontrolisanje je integralni deo procesa menadžmenta u bankarstvu i neophodno je zbog toga što menadžeri nisu u stanju da predvide budućnost. Dakle, kontrolisanje je okrenuto ka budućnosti i pokušava da spreči događanje negativnih tokova.

Određivanjem vremena za sprovođenje kontrole, menadžeri preduzimaju prethodne korake da spreče pojavljivanje problema tokom neke aktivnosti, deluju za vreme trajanja te aktivnosti usmeravanjem napora i analiziraju povratne informacije posle obavljanja aktivnosti da bi preduzeli korektivne mere. Prikazali smo kako kontrolni ciklus određuje standarde poslovanja u bankama, standarde merenja, analizu povratnih informacija i preduzimanje kontrolnih akcija.

U svakoj fazi ovog ciklusa menadžeri šalju i primaju informacije preko službe izveštavanja banke. Konačno, kontrolisanje je trajan i dinamičan proces koji usmerava banku u ostvarivanju poslovnih ciljeva u poslovnoj politici.

## **LITERATURA**

1. New appliance bank, Business Week (1979). New York.
2. Pušara, A., i dr. (2012). Poslovne finansije, Aspekti upravljanja finansijama i finansijskim poslovanjem. Novi Sad: FORKUP.
3. Scott, K. i Petty, M. (1985). Basic financial management. USA.

## DEAN – didaktika efektivne akademske nastave

UDK 378.02:159.953.5

KLJUČNE RIJEČI: didaktika, efektivna nastava, grupna dinamika, iskustveno i reflektivno učenje

POVZETEK - U ovom se radu prezentira integralni model efektivne akademske nastave razvijan i testiran u toku prethodnih pet godina u nastavi na prvim i drugom ciklusu nastave Biznis Akademije Smilevski - BAS iz Skoplja. Koncipiran kao akcijsko istraživanje zasnovano na holističkom pristupu, ovaj model povezuje relacije između svih ključnih interesata o obezbeđivanju sredine za efektivnu nastavu fokusiranu na studente: nastavnike, mentore i eksperete iz prakse, partnerske organizacije te studentsku administraciju. U radu se razmatraju samo opća, didaktička pitanja (odatle i akronim – DEAN kao Didaktika Efektivne Akademske Nastave) uzajamnog delovanja pomenutih interesata sa nosiocima učenja: pojedinačnog studenta, studentske grupe (5-7 studentata za grupni rad u toku nastave) i nastavne grupe za plenarni rad (u Akademiji maksimum 21 studenata – 3 studentske grupe). Teorijski okvir ovog modela su nesporni zakoni i principi iskustvenog učenja, organizacijskog učenja, reflektivnog učenja i posebno grupne dinamike na nivou studentske i nastavne grupe. U radu, pored geneze i evolucija modela, prezentiraju se rezultati praćenja prakticanja ovog modela zaključno sa rezultatima trodnevne obuke za implementaciju ovog modela. Rad završava sa otvorenim pitanjima podizanja modela DEAN na nivou obaveznog nastavnog predmeta trećeg ciklusa studija.

UDC 378.02:159.953.5

KEY WORDS: didactics, effective teaching, group dynamics, experimental learning and reflective learning

ABSTRACT - This paper presents an integral model of effective academic teaching developed and tested during the past five years in the teaching process of the first and second cycle of studies at the Business Academy Smilevski – BAS in Skopje. Considered as an action research based on a holistic approach, this model draws on the relations between all key stakeholders in the process of creating an effective teaching environment focused on the student: the faculty, mentors, field experts, partner organisations and student administration. This paper deals solely with the general didactic issues (hence the acronym DEAT, standing for Didactic of Effective Academic Teaching) of the mutual interaction between the abovementioned stakeholders and the carriers of learning: the individual student, the student team (5-7 students working in a group during exercises) and the student group as a whole (maximum of 21 students per student group in the Academy – which is divided into three student teams). The theoretical framework of this model consists of the concepts and principles of experimental learning, organisational learning, reflective learning and especially group dynamics at the level of student group. Apart from the model's genesis and evolution, this paper also presents the results of model implementation monitoring, as well as the results from the three-day training related to the implementation of this model. The paper ends with open issues regarding the introduction of the DEAT model as a compulsory subject at the third cycle of studies.

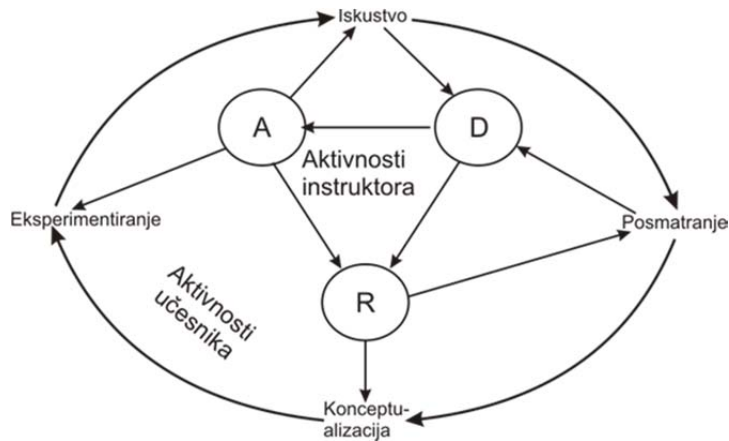
### 1 Uvod

Holizam kao znastveni i praktični pristup je već široko prihvaćen. Zbog toga smo prilikom koncipiranja efektivne visokoškolske nastave pošli od principa da se nastava ne može tretirati izolirano od njenog okruženja, a to je visokoškolska ustanova (VŠU) i organizacije poslodavaca za koje VŠU priprema svoje studente.

Teorija i praksa iskustvenog učenja je osnova velikog broja izvedenih modela učenja i obrazovanja odraslih. Korjene iskustvenog učenja nalaze se u konceptu reflektivne prakse i reflektivnog praktičara Schöna (1983). Ovaj koncept i naročito modeli njegove praktične realizacije, kako što su koncepti »reflection on-action« and »reflection in-action« ili Gibsonov model reflektivnog ciklusa (Gibbs, 1988) bili su osnova razvoja zasebnog pokreta u profesionalnom razvoju poznat kao »reflektivni praktičar«. Ovaj koncept, kasnije razvijen kao reflektivno učenje, utemeljen je u konceptima učenja u jednom i učenja u dva kruga koji su Argyris i Schön uveli još 1978 godine. Kasnije, Argyris ovaj koncept razvija u konceptu organizacijskog učenja kao prijelaz sa individualnog na institucionalni (organizacijski) nivo. Ovaj koncept zajedno sa radovima Sengea (1998) i Garrata (2002) uslovili su da teorija i praksa organizacijskog učenja postane dominantna konkurentna prednost suvremenog biznisa.

Na osnovi teorije iskustvenog učenja, šire afirmiran Kolbovim modelom ciklusa iskustvenog učenja, za potrebe realiziranja efektivnog treninga zaposlenih menadžera, mi smo na početku rada naše konsultantske firme DETRA Centra, razvili tzv. DRA Model efektivnog treninga.

Slika 1: DRA model efektivnog treninga



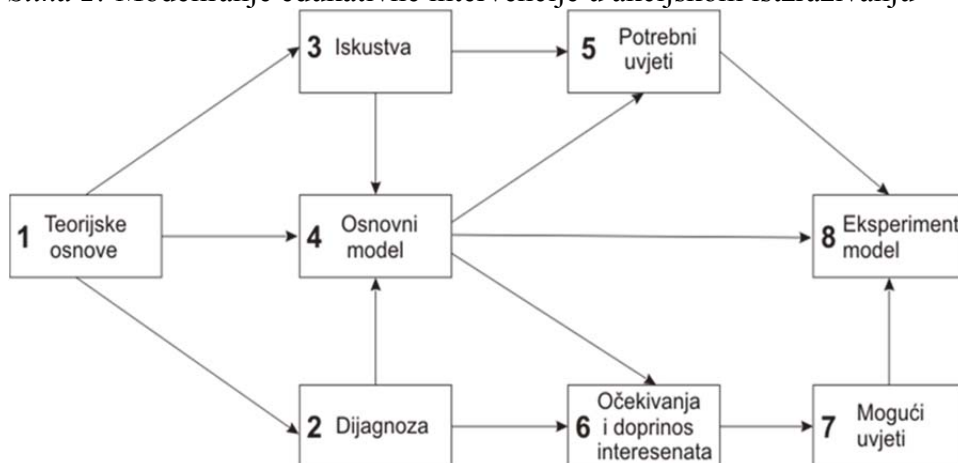
Nadgradili smo Kolbovog modela ciklusa iskustvenog učenja sa ulogom trenera (instruktora, obučivača) u fasilitiranju ovog procesa (D – dijagnoza potreba rada i polaznika treninga; R – resursiranje ili prezentacija instruktora i obezbeđivanje ostalih izvora učenja i A – aktiviranje učesnika u procesu učenja: interakcija sa instruktorom, samostlani ili grupni rad, igranje uloga i sl.). Ovaj model stila efektivne obuke bio je polazni model koncipiranja nastave na Biznis Akademiji Smilevski – BAS od početka njenog rada.

Pored korišćenja koncepata iskustvenog, reflektivnog i organizacijskog učenja, za dizajniranje pojedinačnih komponenata efektivne visokoškolske nastave, a naročito za realizaciju samog procesa učenja u socijalnoj zajednici (kooperativno učenje) koristili smo zakonitosti i principe teorije grupne dinamike.

## 2 Metodologija

Integralni model efektivne akademske nastave nastao je kao rezultat akcijskog istraživanja nekoliko edukativnih intervencija dizajniranih na paradigmi kvalitativnog istraživanja. U dizajniranju svake edukativne intervencije koristili smo model na slici 2.

Slika 2: Modeliranje edukativne intervencije u akcijskom istraživanju



Svaka edukativna intervencija praćena je sa strane nastavnika koji su ujedno bili i realizatori i promatrači sprovodljivosti i efekata intervencije. Kvalitativna zapažanja su sakupljali akademski administratori koji su vršili pedagoški nadzor kao svoju redovitu obavezu unapređivanja kvaliteta nastave. Kvalitativna zapažanja i kvantitativne procjene za pojedine edukativne intervencije sakupljene su redovitim evaluacijama tokom kojih ulogu evaluatora imaju studenti i mentori terenske studentske prakse iz partnerskih organizacija (PO).

### 3 Rezultati istraživanja

U toku prvih pet akademskih godina rada Akademije projektirane su, testirane i usavršavane slijedeće edukativne intervencije u odnosu na tradicionalnu akademsku nastavu:

*Intervencija 1: Izbor nastavnika.* Pored ocjenjivanja standardnih formalnih uvjeta (akademski nivo, stručni i znanstveni radovi i iskustvo), kao selektivna provjera budućih nastavnika uveden je proces habilitacione provjere predispozicija i preferenci za pedagoški rad. Posebnim instrumentima sprovodi se »kolegijalna«, »studentska« i »menadžerska« evaluacija. Dominantna zamka tada, a i kasnije, za neuspješne kandidate, bila je fokusiranost na sadržaj i prezentaciju umjesto na vođenje i interakciju, što znači nespremnost da se napusti model predavčke nastave i prijeđe na vođenje i resursiranje procesa učenja studenata.

*Intervencija 2: Sadržajna integracija.* Tradicionalna podjela akademske nastave na predavanja (teorija) i vježbi, zamjenjena je intgeriranom nastavom. Slijedeći oblik sadržajne integracije je uvođenje studentske prakse jedan dan tjedno tokom semestra. Ovakvom organizacijom studentske prakse obezbeđeno je simultano povezivanje prakse sa teorijom i obrnuto. Treći nivo sadržajne integracije je uvođenje studije slučaja kao obaveznu komponentu u svaki »nastavni susret« za nastavni predmet.

*Intervencija 3: Procesno-strukturalna integracija.* Prethodne forme sadržajne integracije uvjetovale su promjenu i u strukturi nastavnog procesa, odnosno u strukturi studentske prakse. Struktura nastavnog susreta na početku je bila dizajnirana sa slijedećim strukturnim komponentama koje omogućavaju procesnu integraciju iskustvenog učenja: 1) Ilustrativni studij slučaja; 2) Akademski input; 3) Problemski studij slučaja; 4) Prezentacija i diskusija; 5) Sinteza. Praćenje ove intervencije je još na početku pokazala teškoće u integralnom prakticanju ove strukture za neke predmete i druge oblike studiranja (vanredni studij, master studij, studij na daljinu). Isto tako, nakon ciklusa studiranja jedne generacije, praksa



je pokazala da se oblik »studij slučaja« mora proširiti sa ostalim oblicima aktiviranja studenata u nastavi (igranje uloga, simulacije i sl.). Terenska studentska praksa (TSP) kao dominantni oblik pomenute studentske prakse, na početku je bila programirana i dizajnirana kroz slijedeće procesne faze:

TSP 1: Grupne posjete studenata pod vođstvom koordinatora TSP-e za upoznavanje PO, njihove djelatnosti i organizacijske strukture;

TSP 2: Posjete PO parova studenata radi upoznavanja izbornih profila.

TSP 3: Cjelodnevni studentski rad u PO jednom tjedno pod vođstvom mentora iz PO.

U ovoj edukativnoj intervenciji izvršene su najznačajnije promjene u realizaciji TSP3. Semestralni program za III, IV, V i VI semestar od 14 radnih dana rada u PO je najprije podjeljen u dva ciklusa od po 6 dana, da bi se zatim unutar svakog ciklusa održali po dva susreta reflektivnog učenja u VŠU.

*Intervencija 4:* Permanentno usavršavanje nastavnika. Ova intervencija obuhvata: a) učešće svakog novog nastavnika na radionicama suvremene visokoškolske nastave, b) kolegijalna i menadžerska posjeta svakog nastavnika i reflektivna diskusija nakon posjete, c) mentorstvo od strane iskusnijeg kolege i d) samostalno usavršavanje – jedan dan tjedno i budžet od 500E UR godišnje svakom nastavniku za samostalno usavršavanje. Polazna priprema za ovu intervenciju bila je dvodnevna radionica održana 2009 godine naslovljena »Razvoj pedagoškog majstorstva u BAS-u«.

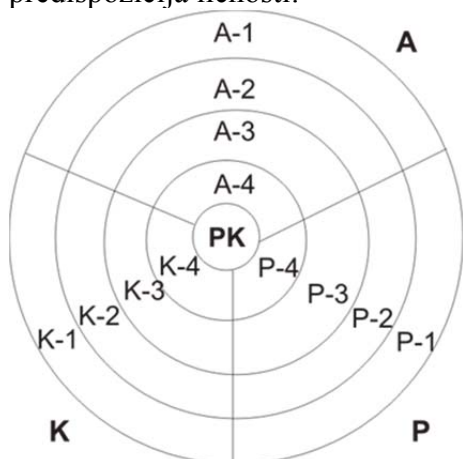
*Intervencija 5:* Simulacija biznis realnosti. U svrhu pripreme studenata za bezbedno uključivanje u radu PO, tokom prvog semestra organizira se biznis laboratorij u kome se realiziraju simulacione biznis igre timskog karaktera. Nakon polazne realizacije simulacija, proizašla je potreba vrednovanja individualnog doprinosa timskom uspjehu. Za rješavanje ovog pedagoškog i menadžerskog izazova razvijen je i testiran originalni matematički model praćenja i ocjenjivanja kooperativne konkurentnosti – kolegijalne i mentorske procjene individualnog doprinosa timskom uspjehu.

*Intervencija 6:* Integriranje komponenata u integralni model. Rezultati primjene i usavršavanja prethodnih pet edukativnih intervencija razmatrani su na trodnevnoj radionici nastavnika i suradnika BAS-a veljače 2013 godine. Na ovoj radionici izvršena je evaluacija iskustava, predložena usavršavanja i povezivanja komponenata u jedan integralni model efektivne nastave, koji zajedno sa potvrđenim tradicionalnim rješenjima visokoškolske nastave mogu sačinjavati sadržaj didaktike efektivne akademske nastave (DEAN) što je predmet slijedećeg poglavlja.

#### **4 Analiza rezultata**

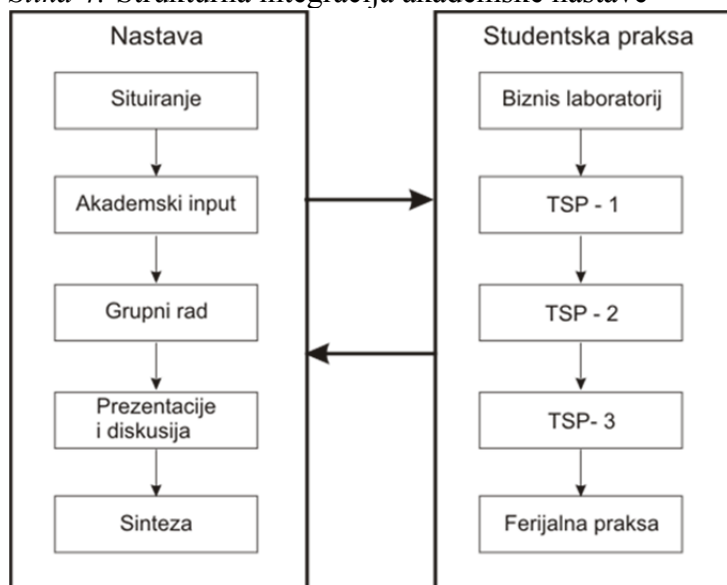
Jezgro suvremenog koncepta DEAN-e predstavlja proces učenja za razvoj profesionalne kompetentnosti. To znači proces razvoja sve tri komponente ličnosti: kognitivne, afektivne i psihomotorne.

Slika 3: Procesna integracija kognitivnih (K), afektivnih (A) i psihomotornih (P) predispozicija ličnosti:



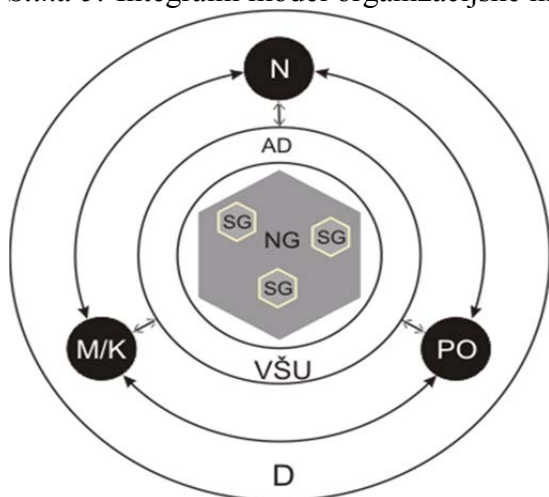
Proces učenja mora pratiti linearni tok vremena. Zbog toga je neophodno razviti strukturni slijed mijenjanja ključnih komponenata za razvoj pojedinih aspekata ličnosti: kognitivni (K), afektivni (A) i psihomotorni (P) razvoj. Na ovoj osnovi su provjerene kao efektivne i šire primjenjive slijedeće strukture nastave i studentske prakse (sl. 4).

Slika 4: Strukturna integracija akademske nastave



Praktično ostvarivanje integracije pojedinačnih komponenata integralnog modela čine involvirani subjekti. U ovom procesu, nastavnici (N) imaju primarnu i odgovornu ulogu integratora usaglašenog djelovanja ostalih subjekata – interesenata (sl.5): studenata (S), mentora i kliničara (M/K), partnerskih organizacija (PO) i administracije VŠU. Za nastavnike je osobito značajna uloga integratora tijekom vođenja grupne dinamike i reflektivnih aktivnosti na nivou studentskih radnih grupa i nastavne grupe studenata.

Slika 5: Integralni model organizacijske integracije DEAN



## 5 Diskusija

Navedeni integralni model akademske nastave kao sadržajna osnova DEAN-e otvara mogućnosti prijelaza sa koncepta poučavanja na koncept učenja što je prvi preduvjet efektivnog sticanja profesionalnih kompetencija. Glavno ograničenje prakticiranja ovog modela je u veličini nastavnih grupa u većinom VŠU, i veći zahtjevi koji se postavljaju nastavnicima da budu ne samo prezenteri (predavači) akademskih znanja, i već organizatori i integratori djelovanja svih ključnih subjekata suvremenog efektivnog studija. Implementacija integralnog modela u okviru DEAN-e može se očekivati u slijedeća dva smjera:

- a) kratokoročno: realizacijom pojedinih modula integralnog modela u skladu sa stvorenim uvjetima i
- b) dugoročno: razvojem kurikulumu za DEAN kao obavezni studijski predmet na trećem ciklusu sveučilišnih studija.

## LITERATURA

1. Garratt, B. (2002). *The Learning Organisation: Developing Democracy at Work*. London: Profile Books.
2. Gibbs, G. (1988). *Learning by Doing: A guide to teaching and learning methods*. Further Education Unit. Oxford: Oxford Polytechnic.
3. Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner, How Professionals Think In Action*. Basic Books
4. Senge, M. P. (1994). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

## Prepoznavanje rane darovitosti dece mlađeg školskog uzrasta na primerima dramskih tekstova

UDK 37-056.45-057.87

KLJUČNE REČI: prepoznavanje, darovitost, deca, školski uzrast, dramski tekstovi

POVZETEK - U radu autor ukazuje na neophodnost praktične primene dramskih sadržaja kako bi se omogućilo doživljavanje radnje i junaka saglasno psiho-fizičkom formiranju dečje individualnosti. U tome veliku ulogu imaju odabrani kraći dramski ili dramatizovani tekstovi koji podstiču bogaćenje dečjeg rečnika, razvoj ukupne duhovne prirode deteta kroz komunikaciju sa tekstom preko akcije junaka. Ovakva jezička interakcija kroz dramsku radnju zadržava dečju pažnju, podstiče maštu, a vizuelnim elementima oslikava stvarne i imaginarne situacije. U takvim situacijama deca se motivišu na kreativnost, samoinicijativnost ispoljavajući na svoj način doživljaj scenskog izvođenja. To je dobar pokazatelj nastavniku u prepoznavanju sklonosti ka različitostima prijema scene i dramskog govora, jer detetu (recipijentu) treba približiti svetove njegovog iskustva kroz slike predmeta, pojava i junaka koje ono razume.

UDC 37-056.45-057.87

KEY WORDS: identification, giftedness, children, school age, dramatic texts

ABSTRACT - In this paper, the author emphasises the necessity of the practical application of dramatic contents in order to enable the experience of the action and heroes according to the psycho-physical formation of children's individuality. With regard to that, a major role is played by selected short dramatic and dramatised texts that expand children's vocabulary and stimulate a complete development of the child's nature through communication with the text through the actions of characters. Such linguistic interaction through dramatic action keeps children's attention, stimulates imagination and portrays real and imaginary situations with visual elements. In these situations, children get motivated to be creative and show initiative by expressing their experience of stage performance in their own way. It is a good indicator to a teacher in identifying the affinity for different reception of stage and dramatic speech, because the child (recipient) needs us to bring the worlds of his experience closer to him through the images of objects, phenomena and heroes that he understands well.

### 1 Uvod

Funkcija dramskih i dramatizovanih tekstova ogleda se pri podsticanju dečjeg govora i kreacije svojstvene njihovom intelektualnom nivou. Neograničene su mogućnosti dečjeg izraza kroz spoj reči, pokreta, muzike i imitacije. Na taj način dete kroz radnju ostvaruje sopstvenu ličnost i razvija govornu komunikaciju. Na improvizovanoj sceni ili u prirodnom ambijentu, imitira zvukove i prihvata uloge koje ostvaruje po svom doživljaju ponuđenog teksta.

Specifičan je način komunikacije dece i vaspitača na predškolskom nivou jer se govor uči kroz njegovu upotrebu, a ogleda se u okviru književnih tekstova jer se tako ispoljavaju emocije, jača duh, podstiče misao, sloboda izražavanja i bogati mašta. Na ovom uzrastu, roditelji, a zatim i vaspitač, posrednici su u saznavanju i recepciji predložene vrste književnih tekstova. Dobro izgrađena govorna i pismena kultura vaspitača omogućava pravilan pristup dramskim i dramatizovanim tekstovima, što doprinosi podsticanju dece na razgovor uz korišćenje i drugih motivacionih sredstava, ne samo na organizovanim, već i na aktivnostima, u okviru slobodnog vremena. Takvim pristupom produbljuju se neka značenja dijaloga, objašnjavaju nepoznate ili manje poznate reči ili izrazi kao i situacije koje iskazuju dečji doživljajni svet.

Pri čitanju dramskih tekstova razvija se ljubav dece prema lepoj reči, interesantnim događajima i scenama, junacima i njihovim avanturama. To su razlozi koji obavezuju vaspitača da dramski tekst ili kraće dijaloške igre pročita izražajno kako bi privukao pažnju, pokrenuo raspoloženje i interesovanje da uoče glavne elemente teksta, shvate radnju i uloge junaka.

## 2 Vaspitač – dramski tekst – dete

Organizacija savremenog predškolskog vaspitanja i obrazovanja zahteva od vaspitača dobro savladanu struku koja čini njegov poziv na osnovu proverenih i utvrđenih naučnih činjenica predmeta putem kojih će izvoditi aktivnosti. Kao što se u savremenim pedagoško-didaktičkim disciplinama ističe značaj razvoja dečjeg psihičkog sveta i individualnih karakteristika, isto tako bitna je dobra priprema studenata tokom studija, i kao što se u svojim naučnim otkrićima Lav Vigotski zalaže, kulturni razvoj studenta.

Opređenje za posao vaspitača praćeno je željama studenata i ljubavlju prema deci, što je potvrđeno brojnim istraživanjima u zemlji i okruženju. Ovakav način usmeravanja vaspitača tokom studija doprinosi prepoznavanju nekih znakova nadarenosti koja se može manifestovati i na ovom uzrastu. Identifikacijom osobina, vrste, interesovanja i stečene nadarenosti, vaspitač će, uz dobru motivaciju i odgovarajući izbor sadržaja (dramskih tekstova u ovom slučaju), na pravi način usmeravati i pratiti dinamiku razvoja prepoznatih osobina darovitosti.

U svom razvoju, svi, pa i nadarena deca, ili deca kod koje se vrsta darovitosti ne može odmah prepoznati, drugačije doživljavaju jezik u tekstu, stvarnost ili prirodu. Snagom čula deca teže da iskažu svoju kreativnost i maštovitost a vaspitač je tu da mašti kao nezaobilaznom estetskom elementu u tekstu, i vaspitnom u svakodnevnoj komunikaciji, posveti posebnu pažnju.

Često se u izlaganjima i diskusijama kompetentnih istraživača postavlja pitanje šta se podrazumeva pod darovitošću, naročito u početnom razvojnom dobu. Ističe se značaj nasledene inteligencije, izražene motivacije, originalno mišljenje, nove metode i ideje u rešavanju zadatih situacija. Od dece predškolskog uzrasta ne može se očekivati posebna originalnost, ali identifikacija njihovih emocija, prilikom »glume« u ponuđenom dramskom tekstu može uticati na pojačanje doživljaja zvuka, slika, pokreta, mimike i time produbiti i oplemeniti njihov duh i misao.

Smisao umetničkog teksta kojim stvaralac oplemenjuje stvarnost je da povede recipijenta putevima mašte u kojoj će oni biti gospodari svojih svetova i snova. Oduhotvorenje teksta pri slušanju ili izvođenju na maloj pozornici ostvaruje se oživljavanjem predmeta, igračaka, biljaka, prirodnih pojava, vodi decu u neki novi život, nalik na bajku ili fantastičnu priču. Znatiželjna i zainteresovana deca u takvim prilikama bude se iz svojih snova o svetu zadivljena iznenađenjima koja se javljaju, ili stvaraju. Momenti dečje invencije doprinose stvaranju teksta i njegovo ugrađivanje u dramski tekst pripremljen za scenu i izvođenje. Tokom scenskog izvođenja prvobitna zamisao postavke se preoblikuje, menja i bogati.

Deca – glumci tokom pripreme za izvođenje dramske radnje prepoznaju junake, njihove uloge, događaje i tok radnje, kroz govor junaka otkrivaju specifičnosti dramskog teksta dolazeći do saznanja da se on po mnogim osobinama razlikuje od priče i pesme. Razmenjivanje dečjeg znanja koje je rezultat ličnog iskustva sa vršnjacima jasan je pokazatelj vaspitaču o stvaralačkoj moći, kao i sposobnosti zapažanja detalja neophodnih za razumevanje scenskog govora. U takvim situacijama deca nastoje da izrađenim i zanimljivim relacijama saopšte svoje misli i doživljaje i time stvore određeni utisak kod dece gledalaca. Ovim i drugim aktivnostima bogati se dečji rečnik i postupno shvata funkcija reči u izrečenom na sceni.

Odabranim tekstovima i dramskim igrama u kojima su predškolci i osnovci nosioci radnje, osim bogaćenja dečjeg rečnika, razvija se artikulacija, dikcija, osećanje za ritam i pokret. Najveće interesovanje kod dece ovog uzrasta je prema lutki koju na specifičan način animiraju, pridodajući neke od osobina sopstvene ličnosti. U takvim situacijama deca se nalaze u svojoj slobodi, uče kroz govor i podražavanje likova, posmatraju aktivnosti drugih, slušaju, reprodukuju i nadograđuju, formiraju svest o sebi, drugima, ponajviše o odraslima. Različitim igrama, jezičkim, vizuelnim i drugim deca se motivišu da savlađuju veštine verbalne komunikacije, prilagođavaju se razrešenju neočekivanih situacija koje se u govoru nametnu, kao i mimike, pantomime i drugih elemenata scenskog govora. Psiholozi i lingvisti ističu da se putem raznolikih igrolikih aktivnosti utiče na uspostavljanje i stvaranje harmonije između duha i tela, tj. jezika i fizičkog rasta sadržajima kojima se nadograđuje i bogati jezik dece. Ovakvim pristupom, upotpunjuje se vaspitna i estetska dimenzija bića u razvoju, pored osmišljene interakcije na sceni.

Dramska izvođenja kraćih književnih komada, ostvarujući se kroz igru, pored govora koji se razvija i menja, bogati se mašta, razvijaju sposobnosti posmatranja i pokušaja imitacije govora životinja, zvukova prirode, gestova, izraza lica i držanja tela ljudi. Osmišljene igre oslobađaju decu napetosti i težnje ka blagoj vrsti nasilja usmeravajući ih ka ovladavanju svojim emocijama. Komuniciranje putem teksta, mimike i pantomime omogućava da se vešto koriste maskama, kostimima, šminkom, da registruju svetlosne i druge efekte i shvate njihovu funkciju, kao i korišćenje drugih pomoćnih sredstava koja su zajedno sa vaspitačem napravila na času likovnog ili muzičkog vaspitanja.

Životne situacije koje su prisutne u dramskim igrama doprinose proširivanju znanja o mnogim oblastima u koje se deca postupno uvode, ne samo ovim načinom rada. Pokrenuti rečima kineskog mudraca Lao Cea koje glase: »Raditi na znanju, znači rasti iz dana u dan« ili Egziperija: »Svi ljudi su najpre bili deca, ali se malo njih toga seća«, čari glume i scenskog nastupa možemo približiti deci pažljivo odabranim detaljima, vrcavim dijalozima ili maštovitim događajima što ćemo pokazati na nekoliko odabranih primera.

### **3 Doživljaj dramskog teksta na primerima**

Dramatizacijom tekstova kraćih bajki ili delova, basni, priča i kraćih dijaloških formi saopštavaju se istine realnog sveta kroz preklapanje mašte i realnog sveta. Na taj način postiže se željeni efekat i ostvaruju ciljevi vaspitno-obrazovnog rada. Različitim vrstama improvizacije prostora, atmosfere u basni, imitacijom glasova i pokreta životinja, dočaravanjem preokreta, deca postaju kreatori dramskih situacija. Kroz realizaciju scenskog govora vežba se izražavanje, oseća razlika u boji glasa, razume »nemušti jezik« životinja i ni u jednoj prilici deca ne pitaju šta je tu stvarno, a šta nestvarno. Kroz igru glume u dramatizovanoj basni, uče se životu, »pozajmljuju« iskustvo vaspitača ili članova porodice, istražuju svet koji, za njih postoji i u stvarnosti i u mašti, a zvuci u prostoru pojačavaju utisak.

Tekstovi pripremanja za izvođenje ne funkcionišu samo za sebe, već u kombinaciji sa ostalim predškolskim i školskim aktivnostima, naročito sa likovnim i muzičkim. U basni Lav i miš koju uzimamo za primer, putem maski i rekvizita razvija se mašta i time deca podstiču da, u skladu sa svojim mogućnostima i doživljajem teksta, ali i potrebama »ostvare« ulogu. Takvim scenama u učionici, sami ili u nekom drugom, izmišljenom prostoru, deca gledaoci doživljavaju radnju, razvoj i rasplet dramskih situacija, poistovećuju se sa junacima i iz publike pokušavaju da, svesno ili nesvesno, unesu deo svog osećanja u

scenu koju realizuju ili posmatraju. Zajedničkim delovanjem, dramski tekst je moćno sredstvo kojim se kroz igru reči i pokreta ostvaruje dečji svet, razvija mišljenje, budi humorna slika života koja uči i sugeriše načine razrešenja dramskog sukoba. Smeh koji nastaje na kraju, po rečima Sigmunda Frojda smeh je izraz zadovoljstva koji je nastao od »uštede psihičke energije« (Frojd, 1969, str. 132), nastaje u slobodnoj scenskoj igri dece.

## 4 Više od igre

Kroz govor i jezičke igre, animaciju lutki deca uspostavljaju veze koje im pružaju podsticaje za bogaćenje jezika rečima čiji smisao razumeju. U govoru, često jedna reč ili sintagma rađa novu i na taj način bogati se fond reči koje postaju sastavni deo njihovog aktivnog rečnika. Prihvaćena reč u drugačijem jezičkom kontekstu stvara drugu jezičku vezu kojom se nastavlja misao ili objašnjenje date situacije. Takvim stimulisanjem verbalne aktivnosti deca – primaoci novih sadržaja upoznaju, između drugih, i nove jezičke elemente od značaja za dalji razvoj jezičkih sposobnosti. Putem odabranih jezičkih igara recipijent određenim rečima pripisuje novo značenje, te se može reći da semantički aspekt ima važnu ulogu za scensku i druge vrste komunikacija. Na taj način svaka reč u izabranim jezičkim igrama ima vrednost i značenje koje se ne može istrošiti jer je oplemenjeno dečjom maštom. Takva jezička igra predstavlja nadgradnju govorne komunikacije. Lav Vigotski o tome kaže: »Igra je kao jedno polje budućeg razvoja« (Vigotski, 1974, str. 74), što znači da se jezička igra u kojoj dete učestvuje odvija u okviru tzv. igrovnog polja sastavljenog od jezičkih elemenata. Naša istraživanja razvoja dečjeg govora na predškolskom i školskom uzrastu i u cilju prepoznavanje rane darovitosti ilustrovaćemo sa dva primera iz knjige Hoću lutku koja govori Blage Žurić (2006).

### *Važna pitanja*

Veljko ima mnogo važnih pitanja za tatu.

- Kako vjetar duva gdje nema drveća? -upita.
- Zaleti se i projuri.
- Od čega su oblaci? - nastavlja da ispituje radoznali dječak.
- Pletu ih pauci - spremno odgovara otac.
- Kako ne padnu na zemlju?
- Zakačeni su za nebo - zbunjeno odgovori otac.

Veljko zagrlj oca.

- Dobro je kad su zakačeni. Plašio sam se da ne padnu u rijeku i odnesu kišu.

### *Mia i oblak*

Mia je nestašna djevojčica. Tako kaže njena baka.

Voli šta druga djeca ne vole. Najviše voli oblak. Onaj usamljeni, na plavom nebu. Voli ga mnogo kao svoju baku.

- Dođi na moj dlan - šapuće Mia. Oblak poslušno, kao psić sjede pored nje.
- Šta si juče vidio? - pita ga djevojčica.
- Morsko prostranstvo i brodove na njemu.
- Kako bih voljela da idem s tobom!
- Sjutra idem u daleko Carstvo šuma. Hoćeš li ti?
- Idem s tobom, ljuta sam na mamu. Neka brine, hoću da brine.

Oblak je zagrlj. Baka traži djevojčicu.

- Šta je sad smislila? Gdje li je? Pronašla je u parku.  
Mia je spavala i smješkala se.

Ove dve kratke priče u kojima dijaloška forma pruža mogućnost za scensko izvođenje podstiču dečju maštu kako bi se zadovoljila radoznalost i otkrile tajne koje priroda neizmerno pruža. Otkrivanje smisla i poruka, lepote izraza koji tekst čini umetničkim, vaspitačevom i dečjom kreativnošću stvorice mogućnost za scensko izvođenje. Ove igre reči i dijaloga nisu obične, u njima dominira misaonost isprepletana maštom.

Dečji govorni i misaoni aparat, rastom i razvojem omogućava razvoj i bogaćenje dečjeg senzibiliteta. Njihov krhki jezik koji odrasli nazivaju igrom ima potrebu da iskazuje osećanja i raspoloženja najpre kroz igru glasova i reči, potom nizanjem u celinu. Scenski govor u predškolskim ustanovama, potom u školi, uz organizovani rad vaspitača i učitelja pomoći će da na najbolji način akustički sloj jezika dospe do bića koje uči. Navedeni primeri kazuju više od teksta.

## 5 Zaključak

Igre slobodnih dramskih improvizacija kojima se podstiču deca u predškolskom i školskom dobu razvijaju imaginaciju, invenciju i stvaralaštvo, sposobnosti posmatranja i podražavanja govora, glasova, tekstova, izraza lica, držanja tela i načina hodanja. Ove aktivnosti doprinose stvaranju dečjeg identiteta, oslobađanju napetosti i ovladavanju svojim emocijama. Njima se postiže uravnoteženost i izražajnost pokreta, komuniciranje putem gesta, mimike i pantomime, ovladavanje veštinom korišćenja maske i kostima. U svemu tome važnu ulogu imaju vaspitači i učitelji koji pomažu razvoj recitovanja, pričanja, scenskog govora, poistovećivanja sa lutkom – simbolom, pomaže u otklanjanju lakših govornih poremećaja. Dete – akter u lutkarskoj predstavi, lutku prima sa uzbuđenjem jer kroz njenu animaciju iskazuje svoje izražajne i emocionalne mogućnosti i na taj način fizički i misaoni svet pretvara u govorni izraz. Time se dete priprema za grupni ili kolektivni rad, a vaspitač formira sliku dečjih intelektualnih nemira koja će se razvojem diferencirati prema sklonostima prepoznatim ovom vrstom organizacije rada.

## LITERATURA

1. Frojd, S. (1969). Dosečka i njen odnos prema nesvesnom. Novi Sad: Matica srpska.
2. Vigotski, L. (1977). Mišljenje i govor. Beograd: Nolit.
3. Žurić, B. (2006). Hoću lutku koju govori. Bijelo Polje: Pegaz.



## Zadovoljstvo zdravstvenih delavcev s kadrovsko funkcijo

UDK 658.3:614.253

*KLJUČNE BESEDE:* kadrovska funkcija, zadovoljstvo, motivacija, zdravstveni delavci

*POVZETEK* - Kadrovska funkcija je v organizaciji izvajana tako, da zagotavlja razvoj in uporabo ustreznih človeških zmožnosti in tako dosega zastavljene poslovne cilje. Prav zato nas je zanimalo, kako uspešna je kadrovska politika na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo, ki smo jo prikazali z analizo zadovoljstva zaposlenih in ob tem predlagali izboljšave. V raziskavi smo iskali odgovore na pet raziskovalnih vprašanj. V empiričnem delu smo uporabili anketni vprašalnik, ki smo ga potem analizirali. Želeli smo ugotoviti, kako zadovoljni oz. nezadovoljni so zaposleni na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo. Anketni vprašalniki so bili anonimni. Zaradi svetovne finančne krize so nekateri motivacijski elementi trenutno nedostopni, zato bi bilo glede na pozitivno vzdušje, ki velja na oddelku, smiselno razmisliti o drugih načinih motiviranja. Menimo, da bi morali izkoristiti pozitivno klimo in vključiti v postavljanje ciljev vse zaposlene ter izkoristiti njihov potencial in pripadnost oddelku.

UDC 658.3:614.253

*KEY WORDS:* human resources function, satisfaction, motivation, health professionals

*ABSTRACT* - The human resources function is implemented in an organisation to ensure the development and application of appropriate human capacity and thus achieve its business objectives. For that reason, we were interested in how successful the human resources policy is at the Clinical Department of Neurosurgery, which was demonstrated by the analysis of employee satisfaction and, at the same time, we made proposals and improvements. In this study, we sought answers to five research questions. In the empirical part, we used a questionnaire. We used a method of analysis by which we analysed the questionnaire. The aim of the survey questionnaire was to find out how satisfied or dissatisfied employers are at the Clinical Department of Neurosurgery. The survey questionnaires were anonymous. Due to the global financial crisis, some motivational elements are currently inaccessible; therefore, in view of the positive atmosphere in the department, it makes sense to consider other ways of motivating. We believe it would be necessary to use the positive atmosphere and invite all the employees to participate in setting targets and thus exploit their potential and loyalty to the department.

### 1 Uvod

Kadrovska služba je organizacijska oblika izvajanja različnih kadrovskih opravil. Kadrovsko funkcijo lahko definiramo kot načrtovanje, usmerjanje, usklajevanje, nadzor in razvijanje mreže kadrovskih procesov v celotni organizaciji. Vse te dejavnosti pa se nanašajo predvsem na: preskrbovanje podjetja z delavci in ustrezno izbiro le-teh, družbeno in delovno izobraževanje, varstvo pri delu, delitev plač, preučevanje in razvoj organizacijskih razmer.

### 2 Metodologija

#### 2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je predstaviti kadrovsko politiko na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo, analizirati, kako uspešna je, analizirati zadovoljstvo zaposlenih in predlagati morebitne izboljšave.

#### 2.2 Raziskovalna vprašanja

V raziskavi smo poskušali dobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali zaposleni čutijo pripadnost organizaciji oziroma Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo?
- Ali je sodelovanje med zaposlenimi na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo dobro?
- Ali zaposleni na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo poznajo vizijo oddelka?

- Ali nadrejeni vidijo dober izid in ga pohvalijo?
- Ali so zaposleni zadovoljni z možnostjo napredovanja na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo?

### 2.3 Raziskovalna metoda

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja.

### 2.4 Vzorec

K sodelovanju je bilo povabljenih 43 sodelavcev in sodelavk na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo, od tega 37 žensk (86 %) in 6 moških (14 %). Največ anketirancev je bilo v starostni skupini od 21 do 40 let, sledi ji skupina nad 41 do 60 let. Najmanj je bilo anketirancev iz starostne skupine do 20 let. Največ anketirancev je bilo s srednješolsko izobrazbo 26 (60 %), sledi skupina z visoko 13 (30 %) in višjo šolo 2 (5 %).

### 2.5 Potek zbiranja podatkov

Anketo smo izvedli preko spleta in povabilo za izpolnitev ankete poslali preko elektronske pošte. Anketa vsebuje 18 trditev. Anketiranci so na trditve odgovarjali z ocenami od 1 - popolnoma se strinjam, do 5-sploh se ne strinjam, pri trditvah o zadovoljstvu pa od 1(zelo zadovoljen) do 5 (zelo nezadovoljen).

## 3 Rezultati

Na trditev *ponosen sem, da sem zaposlen na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo*, jih je 37 % (16 vprašanih) odgovorilo, da se s to trditvijo popolnoma strinjajo, enako število vprašanih se s to trditvijo strinja. Niti se strinjam niti se ne strinjam, jih je odgovorilo 23 %, 2 % vprašanih pa se s to trditvijo sploh ne strinja.

Na trditev *odnosi med zaposlenimi so dobri*, jih je največ (56 %) odgovorilo, da se strinja, 28 % se jih niti strinja niti ne strinja. Približno 8 % pa se jih s to trditvijo ne strinja oziroma popolnoma strinja.

S trditvijo *zaposlitev je na našem oddelku varna oziroma zagotovljena* se jih 51 % (22 vprašanih) strinja, 26 % se jih niti strinja niti se ne strinja, 16 % pa se jih s to trditvijo ne strinja in malo manj kot 10 % se jih s to trditvijo sploh ne strinja.

Na trditev *bolje sodelujemo, kot tekmujemo*, jih je večina (44 %) odgovorila, da se z njo strinjajo, niti se strinjam niti se ne strinjam, jih je odgovorilo 33 %. 19 % se jih s to trditvijo ne strinja, zelo majhen odstotek (5 %) pa se jih popolnoma strinja.

Na trditev *konflikte rešujemo v skupno dobro* je 44 % vprašanih odgovorilo, da se z njo niti strinja niti ne strinja. Malo nižji odstotek se s to trditvijo strinja. Temu si sledijo po odstotkih sploh se ne strinjam, se ne strinjam in popolnoma se strinjam.

Na trditev *zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela* jih je večina (60 %) odgovorila, da se z njo strinja, približno iste odstotke pa si delijo trditve popolnoma se strinjam, niti se strinjam niti se ne strinjam in ne strinjam se.

Na trditev, da *so dobri rezultati vidni in pohvaljeni*, jih je večina (42 %) odgovorila, da se z njo niti strinja, niti ne strinja. 30 % vprašanih se s to trditvijo strinja, malo nižji odstotek pa se z njo ne strinja. Približno isti odstotek vprašanih pa se je opredelil, da se popolnoma strinja ali sploh ne strinja.

S trditvijo, da *vodje cenijo dobro opravljeno delo*, se skoraj polovica vprašanih (49 %) strinja, malo nižji odstotek se jih niti strinja niti ne strinja, 19 % pa se jih z njo ne strinja.

V odgovorih na trditev *politika in cilji so jasni vsem zaposlenim* so se skoraj enakomerno razdelili med strinjam se, niti se strinjam niti se ne strinjam in ne strinjam se.

Na trditev *pri postavljanju ciljev sodelujejo poleg vodij tudi ostali zaposleni*, jih je 40 % odgovorilo, da se ne strinja z njo. Približno isti odstotek vprašanih se jih strinja ali niti strinja niti ne strinja.

Na trditev *kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim* jih je večina (44 %) odgovorila, da se z njo strinja. Približno isti odstotek odgovorov pa sta si razdelili trditvi niti se strinjam niti se ne strinjam in ne strinjam se.

Na trditev *zaposleni na vseh nivojih imamo možnosti za napredovanje* jih je več kot polovica vprašanih (53 %) odgovorila, da se ne strinjajo z njo. Sledi odgovor niti se strinjam niti se ne strinjam, 12 % pa jih je odgovorilo, da se strinjajo s to trditvijo.

Na vprašanje o *zadovoljstvu s sodelavci* jih je največ (67 %) odgovorilo, da so zadovoljni, prav tako jih je 19 % odgovorilo, da so s sodelavci zelo zadovoljni.

Na vprašanje o *zadovoljstvu z neposrednim nadrejenim* jih je 49 % odgovorilo, da so zadovoljni, nekoliko manj odstotkov (40 %) pa jih je odgovorilo, da so niti zadovoljni niti ne zadovoljni. Približno isti odstotek pa jih je z neposrednim vodjem ali zelo zadovoljnih ali zelo nezadovoljnih.

Na vprašanje o *zadovoljstvu z delovnimi pogoji* jih je večina (56 %) odgovorila, da so niti zadovoljni niti nezadovoljni. Sledi odgovor (28 %), da so zadovoljni in 14 % nezadovoljni. Na vprašanje o *zadovoljstvu z možnostmi za izobraževanje* jih je 40 % odgovorilo, da so zadovoljni, niti zadovoljni niti nezadovoljni 33 % in nezadovoljni 26 %.

Na vprašanje o *zadovoljstvu z možnostjo napredovanja* jih je večina (37 %) odgovorila, da so nezadovoljni, zelo nezadovoljnih jih je 19 %. Zadovoljnih z možnostjo napredovanja je 14 %, niti zadovoljnih niti nezadovoljnih pa 30 % vprašanih.

Na vprašanje o *zadovoljstvu s plačo* jih je 40 % nezadovoljnih, 30 % pa zelo nezadovoljnih. Niti zadovoljnih niti nezadovoljnih je 21 %, zadovoljnih s plačo pa je 9 % vprašanih.

## **4 Razprava**

Zaposleni (srednja medicinska sestra, diplomirana medicinska sestra, lokomotorna fizioterapevtka, respiratorna fizioterapevtka) na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo so ponosni, da so zaposleni na tem oddelku. Pripadnost oddelku je zelo velika, ne glede na stopnjo izobrazbe ali starostno skupino in spol. Manjka vidik pripadnosti glede na delovni

staž na oddelku. Glede na dobljene ostale podatke menimo, da bi bila pripadnost višja z višjim delovnim stažem.

Sodelovanje in odnosi med zaposlenimi na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo je zelo pozitivno. Večina jih meni, da so odnosi med zaposlenimi dobri. Prav tako so prepričani, da pri delu bolj sodelujejo kot tekmujejo. Sicer pri reševanju konfliktov nekateri menijo, da to ne poteka vedno v skupno dobro.

Politika in cilji niso povsem jasni vsem zaposlenim, prav tako pa se jim zdi, da sodelavci poleg vodij premalo sodelujejo pri postavljanju ciljev. Bolj nezadovoljni s tem so zaposleni s srednješolsko izobrazbo, medtem ko so tisti z visokošolsko izobrazbo bolj neopredeljeni.

Pri opravljanju svojega dela smo medicinske sestre, v okviru svojih kompetenc, večinoma samostojne. Medicinska sestra ima znanje in sposobnost za samostojno delovanje na avtonomnem področju zdravstvene nege, obenem pa je enakovredna sodelavka v zdravstvenem in interdisciplinarnem timu, kjer suvereno zastopa zdravstveno nego in interese pacienta (Hajdinjak, Meglič, 2006).

Večina anketiranih meni, da je dober delovni rezultat viden in pohvaljen, vendar premalo. Prepričani so, da vodje cenijo dobro opravljeno delo. Manjka samo več pohvale, ki je lahko dodatna motivacija.

Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim, vendar mislijo, da nimajo vsi enakih možnosti za napredovanje. Javni uslužbenec lahko na podlagi Zakona o sistemu plač v javnem sektorju (v nadaljevanju ZSPJS) napreduje vsaka tri leta za en plačni razred, če izpolnjuje predpisane pogoje. Pogoj za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred je delovna uspešnost, izkazana v napredovalnem obdobju. Uspešnost se ocenjuje glede na: rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost in zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter druge sposobnosti (ZSPJS, 17. člen). Vsako leto ocenjujejo zdravstvenega delavca glavna medicinska sestra oddelka oziroma neposredni nadrejeni, ki opravi letni razgovor in ga oceni. Pomembno je, da ocenjeni ve, kakšni so pogoji in tudi, kaj lahko naredi, da izboljša svojo oceno.

Zdravstveni delavci so nasploh zadovoljni s sodelavci, nekoliko manj z neposredno nadrejenim. Z delovnimi pogoji so nekoliko bolj nezadovoljni kot zadovoljni. Kot smo že videli pri prejšnjem vprašanju glede napredovanja, je tudi tukaj večina nezadovoljnih z možnostjo za napredovanje. Prav tako jih je večina nezadovoljnih s plačo, kar je po mojem mnenju najbolj pogojeno s trenutno svetovno finančno krizo. Vidimo pa tudi, da se stopnja zadovoljstva s plačo dviguje s stopnjo izobrazbe.

Študija za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi na Onkološkem inštitutu prav tako razkriva, da so pohvale za dobro opravljeno delo redko izrečene, zaposleni za svoje delo niso ustrezno stimulirani in motivirani, ni ustreznega nagrajevanja, zaposleni imajo občutek, da nimajo realnih možnosti za napredovanje in niso zadovoljni z višino plače (Švigelj, 2005).

Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato jo mora vodja usmerjati tako, da iz vsakega zaposlenega izvabi tisto, kar je v njem najboljše in s čimer le-ta največ prispeva k uresničevanju ciljev organizacije. Dolgo je veljalo mnenje, da je denar oz. plača edini motivacijski dejavnik, vendar je praksa pokazala, da ni tako. Zato je vloga vodje, da razišče

tudi druge motivacijske dejavnike in jih potencira bolj kot denar. Nematerialni motivacijski dejavniki so dobri odnosi s sodelavci, uspeh pri delu, samostojnost, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost soodločanja, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja ter poznavanje ciljev in poslanstva podjetja. Vse te vidike smo obravnavali v raziskavi in z nekaterimi so bili anketiranci zadovoljni, z drugimi nekoliko manj. Vodje oziroma neposredno nadrejeni bi morali več pozornosti nameniti pohvali in priznanju za dobro opravljeno delo, vodja oddelka pa bi moral povabiti zaposlene k oblikovanju ciljev in poslanstva oddelka (Uhan, 2000).

Ljudje preživimo vsaj tretjino dneva na delovnem mestu, zaposleni v zdravstvu nemalokrat tudi konce tedna in praznike. Večkrat preživimo več časa s sodelavci kakor s svojimi bližnjimi. Prav zato so odnosi na delovnem mestu, razmere, v katerih delamo, in obremenitve, ki jih občutimo, tako pomembne. Ne vplivajo samo na naše počutje, ampak tudi na kakovost dela, ki ga izvajamo. Delovne naloge pomenijo velike psihične in fizične obremenitve, ki jih nemalokrat nosimo s seboj domov. Od zaposlenih se vedno več zahteva, v vedno krajšem času. Vendar je delo tisto, ki daje smisel posameznikovemu življenju. Dokler v njem najdemo stvari, ki nas veselijo, nas delo ne obremenjuje. Ko v delu ni več veselja, pademo v začarani krog nezadovoljstva, ki nam lahko načne zdravje, počutje, delovno storilnost in odnose v kolektivu. Zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvu pomembno vpliva na produktivnost dela, na zadovoljstvo pacientov in na zmanjšanje stroškov zdravljenja in zdravstvene nege (Špes, 2009).

## **5 Zaključek**

Na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo vlada pozitivno vzdušje, odnosi med zaposlenimi so dobri, saj čutijo pripadnost oddelku. Oddelek ima tudi kakovostne in zavzete zdravstvene delavce, ki si želijo po svojih močeh prispevati k doseganju ciljev, vizije in poslanstva podjetja, vendar čutijo, da lahko premalo sodelujejo pri tem. Prav tako trenutni sistem nagrajevanja in motiviranja, ki deluje na oddelku, ne omogoča uporabe celotnega potenciala zaposlenih. Zato se mora oddelek osredotočiti predvsem na slednje. Zaradi svetovne finančne krize je onemogočeno napredovanje in izplačevanje nagrad za delovno uspešnost, zato bi se morali nadrejeni osredotočiti na ostale načine motiviranja. Zaposleni menijo, da vodje vidijo dobro opravljeno delo, vendar ga premalo pohvalijo.

Cilji in vizija oddelka niso jasni vsem, predvsem pa bi morali zaposleni poleg vodij bolj sodelovati pri postavljanju ciljev. S tem bi se čutili še bolj povezani z organizacijo in bi bili bolj motivirani za njihovo uresničevanje. Na podlagi ugotovljenega lahko sklenemo, da je kadrovska funkcija na Kliničnem oddelku za nevrokirurgijo v nekaterih pogledih dobro organizirana, ponekod pa bi bile potrebne izboljšave, ki bi lahko temeljito spremenile odnos zaposlenih do podjetja.

Vsaka organizacija mora svoje zaposlene primerno nagraditi in stimulirati, da bodo dobro in uspešno opravljali svoje delo, saj se mora zavedati, da je samo zadovoljen delavec lahko dober in uspešen. In samo taki zagotavljajo uspešnost podjetja. Vendar morajo vodje glede na svetovno finančno krizo poiskati še druge načine motiviranja, saj je motivacija pri zdravstvenih delavcih zelo pomembna.

Le pacienti, ki jih bodo oskrbovali zadovoljni zaposleni, bodo lahko tudi sami zadovoljni, kar bo prav gotovo prispevalo k njihovemu boljšemu počutju in hitrejšemu okrevanju.

## LITERATURA

1. Hajdinjak, G. in Meglič, R. (2006). Sodobna zdravstvena nega. Ljubljana: Visoka šola za zdravstvo.
2. Špes, B. (2009). Zadovoljstvo zaposlenih v Zdravstvenem domu Slovenska Bistrica. Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
3. Švigelj, B. (2005). Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v zdravstveni negi na Onkološkem inštitutu. Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.
4. Uhan, S. (2000). Vrednotenje dela II. Kranj: Založba Moderna Organizacija.
5. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (2002). Uradni list RS, št. 56.

# The Impact of the Operations Management and Strategic Human Resource Management on the Successful Introduction of Innovation in Companies

UDC 658.3:658.589

*KEY WORDS:* operations management, strategic human resource management, innovation

*ABSTRACT* - Every modern economy grows through innovation as a basic concept. Turning innovation into success requires good knowledge of local business conditions and a commitment to entry and survival on foreign markets. Innovations are part of a successful strategy and present specific weapons of companies and can be interpreted as a change in the use of the value of the resources to meet the needs of consumers. Innovations in a work organisation have the potential to optimise business processes in enterprises and improve the overall experience of the workplace. The stagnation of innovation causes the stagnation of investment, education and employment. The goal of strategic human resource management is to build a human resource management system that promotes efficiency, quality, innovation and consumer needs of organisations that support the four blocks of a competitive advantage. Operations management can provide benefits to companies in the innovation process: to reduce the cost of production of goods and services, to raise revenue and to optimise investment. These two scientific disciplines influence the innovation to be an organised, systematic and rational activity developed with the help of their principles and tools.

UDK 658.3:658.589

*KLJUČNE REČI:* operativni menadžment, strateško upravljanje ljudskim resursima, inovacija

*POVZETEK* - Svaka moderna ekonomija raste kroz inovacije kao osnovni koncept. Pretvaranje inovacije u uspeh zahteva dobro poznavanje lokalnih uslova poslovanja i posvećenost pristupu i opstanak na stranim tržištima. Inovacije su deo uspešne strategije i predstavljaju određeno oružje preduzeća i može se tumačiti kao promenu korišćenja vrednosti resursa da zadovolji sve potrebe potrošača. Inovacije u organizaciji rada imaju potencijal za optimizaciju poslovnih procesa u preduzećima i da se poboljša opšti doživljaj na radnom mestu. Sa stagnacijom inovacija stagniraju i investicije, obrazovanje i zapošljavanje. Cilj strateškog upravljanja ljudskim resursima je izgradnja sistema upravljanja ljudskim resursima koji promoviše efikasnost, kvalitet, inovacije organizacija i potrebe potrošača koji su četiri podržavajući blokovi konkurentске prednosti. Operativni menadžment može pružiti kompanijama prednosti u procesu inovacija: da smanji troškove u proizvodnji proizvoda i usluga, da podigne prihode i da optimizuje investicije. Ove dve naučne discipline utiču na inovaciju da bude organizovana, sistematska i racionalna aktivnost koja se razvija uz pomoć njihovih principa i alata.

## 1 Introduction

Recent research works confirm the fact that more and more managers are aware of the importance of innovation while a smaller number of managers are dissatisfied with the management of innovation in their organizations.

Innovation is primarily guided by the ability to see connections, to detect opportunities and to achieve competitive advantage with them. But innovation is not just about opening new markets but also, it creates changes in the organizational performance.

Innovation contributes in different ways. Research evidence suggests that there is a strong correlation between market performance and new products. New products help to enter and maintain market participation and increase profitability. In the case of mature and existing products, competition offers lower prices, different design, quality and distribution.

Innovation through creativity is an important factor in the success and competitive advantage of organizations (Woodman et al., 1993) as well as for a strong economy (Drucker, 1985). Today, almost all organizations face a dynamic environment characterized by rapid technological change, shortening product life cycles, and globalization. Organizations, especially technologically- driven ones, need to be more creative and

innovative than they were before in order to survive, to compete, to grow, and to lead. (Jung et al., 2003; Tierney et al., 1999).

For example, Japan's dominance in the late 20th century in the various sectors - automobiles, motorcycles, electronics shipyards due in large part to superior abilities in production - which is the result of a consistent pattern of innovation in the process. Innovation defined by the European Commission states: »Renovation and expansion of a wide range of products and/or services and related markets; establishment of new methods of production, supply and distribution; introduction of changes in management, workplaces and working conditions and skills of the workforce.« Innovation which leads to increased productivity is the fundamental source of increasing wealth in the economy.

One definition of innovation from an organizational perspective is given by Luecke&Katz (2003). According to it: »Innovation ... is generally understood as the successful introduction of a new thing or method ... Innovation is the creation, combination and/or synthesis of knowledge in original, relevant, valuable new products, processes and/or services.«

Content analysis of the term »innovation« is given by Baregheh et al. (2009) within the organizational context, which defines innovation as: »Innovation is the process in which the organization transforms ideas into new/improved products, services and/or processes in order to achieve an advantage«. Innovation, like many business functions, is a management process that requires specific tools, rules and discipline.

Most of today's successful organizations survive because they offer the right product at the right time. Managers must analyze the internal and the external environment in a well-defined strategic framework to develop organizational and enterprising strategy.

The success of innovation depends on two key ingredients:

- Technical resources (people, equipment, knowledge, money, etc.)
- Capabilities of the organization to manage them.

Both scientific disciplines such as Operations Management and Strategic Management of Human Resources have a huge contribution to the success of the process of introducing innovation in companies.

## **2 Methodology**

This research is realized in 48 companies in the region, of which 28 companies from the manufacturing business activity, and 20 of the service activity.

Object, which is treated in the survey, is to define the impact of the Operational Management and Strategic Human Resource Management on the successful introduction of innovation in companies.

*General hypothesis:* Operations Management and Strategic Management of Human Resources impact the successful introduction of innovations in companies.

*Special hypothesis 1:* Operations Management can provide benefits to companies in the innovation process: to reduce the cost of production of goods and services, to raise revenue and to optimize investment.



*Special hypothesis 2:* Strategic Human Resource Management promotes efficiency, quality, innovation and consumer needs of companies that are supporting the four blocks of competitive advantage.

### **3 Research Results and Analysis**

In this research conducted in 2012 as research instruments were used: questionnaires for all levels of managers, monitoring protocol in introducing innovation processes and analysis of documents in companies.

The questions were practically divided into two parts, one of which concerns the role of operational management in the process of introducing innovation in companies, and the second part was related to the role of strategic management of human resources.

The analysis of the results of the first part determines that Operational Management has a major role in the next two phases: development of the concept of the product/service and technical development of the product/service, while the Strategic Management of Human Resources has the greatest impact in phase of business development.

Concept development phase is divided again into two phases: idea generation and evaluation of the concept. The phase of technical development is divided into three stages: preliminary design, building a prototype and testing it, final design and pilot production.

Business development is only one phase: the launch of a new product/service.

Operations Management is seen as a form of management that transforms resources from areas of low productivity in an area with high productivity.

Operative managers in companies must be mentors and facilitators who does control strict but give employees freedom.

Research has shown that the involvement of employees in making decisions related to their work is a fundamental principle of good management. Involving employees is a way of obliging staff at all levels of thinking in the organization. It is understood that staff at all levels in the organization have the original talents, skills and creativity that can be significant if they are allowed to express them.

In those companies where the introduction of the innovation process is successful, Strategic Management of Human Resources builds the following principles:

- Providing employees with information about the business.
- Ensuring that employees are capable of.
- Do not ignore the middle-management.
- Change the reward system.
- Establishing mutual trust.

The existing businesses have financial resources, business skills, and marketing and distribution system for successfully commercializing innovations.

Research has shown that bureaucratic structures, the stages in the short-term profit and highly complex organization hinder creativity and impede new products/services and

businesses are developed. Neither the development of a new product/service nor the development of new business can be successful as long as existing organizations do not develop appropriate culture (values, beliefs and management style).

Challenge for the modern, intelligent companies to revitalize you, so that you can continuously and successfully develop new products/services and new businesses. Even in the best companies, future innovators face numerous and significant hurdles, including competition for resources.

The research confirms the fact that more and more managers (78 % of respondents) are aware of the importance of innovation and a smaller number of managers are dissatisfied with the management of innovation in their companies.

Over 69 % of respondents believe that management innovation is essentially difficult and risky: most new technologies fail to be translated into products and/or services and most new products and / or services do not constitute commercial success.

Proving the special hypothesis 1, through surveyed 134 managers at all levels, we came to the following results:

Operational Management in the process of introducing innovation into your business can help you:

- to improve productivity (often 78 %),
- reduce costs (always 67 %),
- to be more competitive (always 89 %),
- to increase the value of your brand (often 90 %),
- to establish new partnerships (often 56 %),
- to increase profits / profitability (often 81 %).

During document analysis and observation protocol, there are elements that practice strategic management of human resources for the successful introduction of innovations:

- identifying and changing organizational conditions that make employees helpless and
- increasing confidence in employees that their efforts to achieve something important will be successful.

The need to practice both the above concepts has announced that the company's systems often create powerless employees and such systems must be changed. The research showed that 47 % of the companies where the official use of the product/service is generally well conceived, its use often seems insignificant and/or wrong.

## **4 Conclusion**

In the company context, innovation may be linked to performance and growth through improvements in efficiency, productivity, quality, competitive position and market participation. The key challenge of innovation is to establish a balance between process and product.

Creativity is typically regarded as the basis of innovation, and innovation is considered as a successful implementation of creative ideas within the company. The company should be

able to provide effective operational management and a well-designed strategic management of human resources.

Innovation, no matter whether in products, marketing strategies, technological processes or working practices is designed by people rather than machines (Moss-Kanter, 1984).

Successful development of products and services is usually strongly and inseparably connected with the intellectual capital of the employees (with their level of development of professional competence and professional knowledge, skills and abilities), organizational structural capital (development of infrastructure to support the employees in terms of technique and technology, but also in terms of developing direct working environment which supports creativity), and the level of quality and acceptability of the promotion of the ideas. All of these characteristics associated with the development of new, or improvement of existing products or services, are intended to influence positively on innovation employees and provide appropriate conditions for the promotion of knowledge as one of the most important factors in achieving success.

It is important that companies continue to invest in innovation, even at times when their business is in decline, but also to be more competitive when the situation improves.

All researched companies seem to understand the immediate environment, and have the knowledge how to meet the needs of their customers. It is quite important that these companies seem aware of the need for its own success based on innovative and quality products, as well as speed, efficiency, effectiveness and availability of the services offered. Practically, the fulfilment of all these characteristics, whether it is a material product or intangible service, is largely the responsibility of Operational Management and Strategic Management of Human Resources.

## **LITERATURE**

1. Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw Hill.
2. Porter, A. (2011). *Operations Management*. Stanford University: Albert Porter & Ventus Publishing ApS.
3. Prahalad, C. K. in Krishnan M. S. (2008). *The new age of innovation: driving cocreated value through global network*. USA: McGraw-Hill Companies.
4. Shlomo M. in Seshadri, DVR. (2007). *Innovation management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit*. New Delhi: Response Book.
5. Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. University of Portsmouth Business School and Delft University Of Technology, the Netherlands: Prentice Hall.

## Reforma učiteljskog obrazovanja kao refleksija globalizacijskih tokova u ostvarivanju kvalitetnog obrazovanja

UDK 377-051:061.1EU

**KLJUČNE REČI:** reforma obrazovanja učitelja, kompetencije učitelja, kvalitetna nastava, kontinuirani profesionalni razvoj

**POVZETEK** - Globalizacija, kao odrednica našeg vremena, proces je koji se oseća kroz složen i snažan uticaj u svim sferama života i rada. Ovaj proces nije zaobišao ni obrazovanje, s obzirom na to da je ono značajan faktor ekonomskog napretka, naučno-tehnološkog progressa, kulturnog razvoja društva posredstvom razvoja i usavršavanja svakog pojedinca. Obrazovanje je resurs kojeg je neophodno neprekidno usavršavati jer je evidentan sve veći diskontinuitet između znanja usvojenog u školi i van nje, teorije i prakse. Zbog toga je potrebno posebnu pažnju obratiti obrazovanju onih koji treba druge da obrazuju. Obrazovanje i profesionalni razvoj učitelja je permanentno aktuelno pitanje svake zemlje koja teži kvalitetnom obrazovnom sistemu. Predmet ovog rada je pregled konceptata obrazovanja učitelja u zemljama EU i regiona, utemeljenih na kompetencijama neophodnim za ostvarivanje nove uloge učitelja u savremenoj osnovnoj školi.

UDC 377-051:061.1EU

**KEY WORDS:** reform of teacher education, teacher competence, quality education, continuing professional development

**ABSTRACT** - As a determinant of our time, globalisation is a process that is felt through a complex and powerful influence on all the spheres of life and work. The process of education is no exception, given that it is an important factor in the economic growth, the scientific and technological progress, the cultural development of society through the development and improvement of each individual. Education is a resource that is necessary to continually improve, since there is more and more discontinuity between knowledge gained in and outside school, theory and practice. Therefore, it is necessary to pay special attention to those who need education to educate others. The education and professional development of teachers is a continuous current issue of any country that aspires to quality educational system. The subject of this paper is to review the concepts of teacher education in the EU countries and regions, based on the competences required for the realisation of the new role of teachers in modern primary schools.

### 1 Globalizacija obrazovanja – okvir reformisanja obrazovanja učitelja

Poznato je da globalizacija nije samo ekonomski, već i savremeni društveni i kulturni fenomen koji intenzivno menja izgled savremenih tokova društvenog života uopšte (Гидденс, 2003). Ona se, u najširem smislu reči, odnosi na ekspanziju globalnih veza i obuhvata više velikih procesa. Uže određenje globalizacije (turboglobalizacije prema Pečujliću, 2002) je da je ona društveni proces međusobnog povezivanja ljudi (pojedinaca, grupa, organizacija, tržišta, društava) na planetarnom nivou, koji je omogućen, pre svega, ogromnim naučnim i tehničko-tehnološkim progresom savremenog sveta. U našem pristupu ona je ekonomsko-politička filozofija koja ima implikacije na društvene, ekonomske, ekološke, kulturne i obrazovne odnose, pa i na život društvenih grupa i pojedinaca.

Mnogi autori u višestruko protivurečnom fenomenu globalnog društva (Mučibabić, 2010, str. 11), kroz ekonomski, kulturni, komunikacijski i tehnološki proces približavanja i prožimanja nacija i civilizacija, vide rešenje svih problema savremenog čoveka i čovečanstva (Pečujlić, 2002, Milanović, 2006). Sama ideja univerzalne civilizacije implicira kulturno zajedništvo čovečanstva i sve veće prihvatanje zajedničkih vrednosti, verovanja, prakse i institucija od strane ljudi širom planete (Hantington, 1998). Promišljanja ovog humanijeg lica globalizacijske društvene stvarnosti treba da ukažu, na makro i mikro nivou svake zemlje, na smernice obezbeđivanja boljih uslova života, kulturne saradnje i društvene integracije. U tom smislu, na prelazu u 21. vek došlo se do značajne konvergencije ekonomskih, političkih i društvenih institucija u svetu. Nas, pre svega, interesuje evropski kontekst jer je projekcija i delimična realnost evropskog jedinstva u funkciji ukupnog progressa svih naroda i država poželjna mogućnost stvaranja srpskog društva usmerenog ka

budućnosti. »Na taj način pruža nam se prilika da učimo od drugih i sa drugima, postajemo odgovorni i utičemo na stvaranje globalne budućnosti« (Savićević, 2007). Jedna od posledica i sociološko-pedagoška refleksija globalizacijskih tokova je Bolonjski proces koji je, kao zajedničko izvišće korenite reforme visokog obrazovanja u Evropi, nametnuo nove izazove za proces obrazovanja i učenja. U tom smislu, kroz prizmu savremenih relacija prema fenomenu obrazovanja – profilisanja jedne nove logike tretiranja obrazovanja i nauke kao najmoćnijeg resursa ukupnog društvenog razvoja, posebna pažnja se posvećuje mogućnosti evropskih integracija kroz obrazovanje i s ciljem podizanja kvaliteta obrazovanja.

Najznačajnije specifičnosti srpskog obrazovanja danas nedvomislno su ogledalo društvenih kretanja kao posledice stvaranja »novog svetskog poretka« i tranzicijskih procesa društva. Posledice tih procesa odražavaju se na školu posredno, delujući na koncept obrazovanja u celini jer »uporedo sa globalizacijom društva, sa stvaranjem »svetskog društva«... dolazi do globalizacije obrazovanja« (Marković, 1999, str. 25). Ona nužno determiniše takve promene u sferi obrazovanja kojima se želi uhvatiti korak sa razvojem savremenog društva. Drugačija uloga pojedinca u društvu i drugačiji sistem vrednosti značajno utiču i na koncept vaspitanja i obrazovanja. Posledice tih značajnih društvenih refleksija u sferi obrazovanja ispoljavaju se kroz pokušaje ambicioznijeg razmatranja osnovnih principa na kojima bi trebalo da se temelje filozofija, socio-kulturni identitet, razvojna politika, institucionalna artikulacija, organizaciono-programska izdiferenciranost i svakodnevna praksa obrazovanja (Havelka, 2000, prema Krneta, 2006, str. 64).

Znači, obrazovanje kao snažan generišući faktor razvoja društva neophodno je neprekidno usavršavati jer je evidentan sve veći diskontinuitet između znanja usvojenog u školi i van nje, teorije i prakse. S obzirom na to da su ljudski resursi najvažniji segment u funkcionisanju svakog sistema, pa i obrazovnih, neophodno je posebnu pažnju posvetiti obrazovanju onih koji treba druge da obrazuju. Zbog toga je obrazovanje i profesionalni razvoj učitelja permanentno aktuelno pitanje svake zemlje koja teži kvalitetnom obrazovnom sistemu.

Edukacija stručnih kadrova za rad u školi je specifična i složena društvena delatnost. Njena specifičnost i kompleksnost proističu iz prevashodno vaspitno-obrazovne uloge profesije učitelja, što je, samo po sebi, veoma odgovoran i složen zadatak. Jedna od ključnih obaveza svakog učitelja je da omogući učenicima da permanentno stiču i usvajaju neophodna aktuelna i upotrebljiva znanja i umenja i da utiče na njihov ukupan razvoj i vaspitanje radi kvalitetnijeg osposobljavanja za život i rad. Zbog toga, budući učitelji treba da steknu neophodnu kompetentnost za ovu značajnu »misiju« – adekvatno obrazovanje i osposobljenost, razvijene stvaralačke sposobnosti radi uspešnog obavljanja radnih zadataka i izgrađena ubeđenja o potrebi neprekidne profesionalne aktuelizacije.

Dakle, značaj obrazovanja za učiteljski poziv u uslovima povećanih zahteva društva u odnosu na ovo zanimanje i profesionalizaciju ovog poziva nesumnjivo je veliki. U proteklih nekoliko decenija, proces obrazovanja učitelja je široko raspravljan u naučnoj i akademskoj zajednici širom sveta. Bogatstvo i složenost ovog fenomena bilo je predmet različitih interesovanja i istraživanja njegovih dimenzija, aktera i dinamike. On se mora posmatrati, pre svega, iz ugla novih nastojanja da se reformisanim obrazovanjem (obučavanjem) budućih učitelja doprinese njihovom praktičnom osposobljavanju za realizaciju nastave i druge sve brojnije i složenije vaspitno-obrazovne uloge u savremenoj školi. Naime, profesionalna priprema budućih učitelja, u savremenim uslovima društva znanja (učenja),

nužno podrazumeva njenu relevantnost i uticaj baziran na naučnoj, proceduralnoj i pedagoškoj komponenti, odnosno utemeljenje na novim strategijama u stvaranju i razvijanju potrebnih stručnih kompetencija. Pitanje kvaliteta inicijalnog obrazovanja učitelja je pitanje ostvarivanja njihovih neophodnih profesionalnih kompetencija. Njegov krajnji cilj je da budući učitelji budu sposobni da povezuju znanja i veštine sticane u okviru različitih predmeta u jedan celovit pristup i primenjuju ih u neposrednom vaspitno-obrazovnom radu u odeljenju, odnosno, nalaze načine primene akademskih znanja i pedagoških teorija u realnim i kompleksnim uslovima nastave.

Savremeni tokovi i tendencije u obrazovanju učitelja usmereni su ka podizanju njegovog kvaliteta i harmonizaciji sistema obrazovanja u evropskim zemljama. I u Srbiji se poslednjih desetak godina čine izuzetni naponi da se, uvođenjem evropske obrazovne dimenzije, poboljša obrazovanje i usavršavanje učitelja i nastavnika, kao imperativ kvalitetnijeg nastavnog procesa u školama. Ovaj novi prioritet svake nacionalne obrazovne politike - visokokvalitetan nastavnik, tj. »visoki kvalitet obrazovanja nastavnika za visok kvalitet obrazovanja i obuke« (Buchberger et al., 2000) treba da ostvari ključnu ulogu u reformi društva, radi postizanja socijalne kohezije, ekonomskog i socijalnog prosperiteta. Kako je priprema učitelja za obrazovno-vaspitni rad sastavni deo celokupnog sistema obrazovanja, pitanje osiguranja njihovog kvalitetnog obrazovanja i stručnog usavršavanja jeste značajni problem reforme ovog područja u tim okvirima. Očekivanja da visokokvalitetno obrazovanje i usavršavanje gradi »društvo znanja«, ovoj profesiji nameću sve složenije zahteve i potrebu sticanja novih pedagoških, metodičkih, stručnih i istraživačkih kompetencija. Praktično, to znači sticanje takvih kompetencija kojima su učitelji osposobljeni da organizuju jaku »sredinu za učenje« kako bi omogućili kvalitetno obrazovanje u stvarnosti.

Problemi baze znanja u obrazovanju učitelja postali su više nego očigledni, pre svega u realizaciji nastavne prakse, koja je najčešće zastarela i nekompatibilna sa zahtevima savremenog društva, obrazovne politike i, naročito, savremene nastavne teorije. Društvena inercija ogleda se u striktnoj odvojenosti inicijalnog obrazovanja učitelja i profesionalnog rada, tj. u razdvojenosti teorije i prakse. Stoga se opravdano postavlja pitanje da li postojeći modeli obrazovanja učitelja kod nas mogu odgovoriti zahtevima savremene obrazovne prakse?

## **2 Modeli inicijalnog obrazovanja učitelja (nastavnika)**

Da bismo došli do odgovora na prethodno pitanje, odnosno, dijagnostikovali našu aktuelnu sliku bazičnog obrazovanja učitelja, ukazaćemo najpre na specifične modele, čije su refleksije implicitno ili eksplicitno sadržane u zvaničnim i nezvaničnim stavovima o organizaciji obrazovanja učitelja (nastavnika), i to na: tradicionalni, akademski, statički model (»ruksak filosofija«) i dinamički model (Buchberger et al., 2000).

U prethodnom veku bio je dominantan tradicionalni model, koji karakteriše: 1. minimum kompetencija i 2. statičko-racionalne postavke obrazovnog sistema. Najveći nedostatak ovog modela je neprepoznavanje profesionalnih komponenti, tj. devalvacija važnosti obrazovne teorije, akademskog znanja o poučavanju i naglašavanje njegove zanatske strane. On se temelji na praktičnom usavršavanju i na superviziranoj stručnoj praksi u izabranim školama. Njegovom dominantnom kategorijom se smatra »model nastavnika« kao zanatski model predavanja, pa je baziran na »slavljenju iskustva« i gradi se na neispitanom

(neistraženom) zanatskom znanju razvijenom od strane praktičara. Refleksije tradicionalnog modela prisutne su i danas u stavovima praktičara u našim školama.

Veoma jak uticaj u današnjem društvu ima i tzv. akademski model obrazovanja učitelja koji apostrofira važnost naučnog znanja u predmetnim disciplinama i učiteljskoj profesiji. On zagovara koncept liberalnog obrazovanja (učenje kroz rad sa naukom). Važnost obrazovne teorije, metodologije i predavačke prakse je samo delimično priznata (akademske discipline sadrže 80-90 % studijskog programa, dok je ostatak namenjen obrazovnoj teoriji i praksi). Samim tim, zanemaren je profesionalni razvoj budućih učitelja jer se nastava i poučavanje ne smatraju važnim pitanjima. »Većina akademskih disciplina je definisala produkciju objašnjivog znanja kao svoj najvažniji cilj, pri čemu nema koherentnosti u transformaciji akademskog nivoa u objašnjivo znanje namenjeno učenicima« (Buchberger et al., 2000). Između akademskih disciplina i školskih predmeta postoji kompleksan odnos, zasnovan na povezivanju strukture znanja akademskih disciplina sa strukturom znanja školskih predmeta i on biva zanemareno područje. Ovakav model nije primeren uspešnim predavanjima, studiranju i učenju jer je u suprotnosti sa profesionalizacijom obrazovanja učitelja i koherentnim učenjem. Učitelj mora znati kako da akademska znanja transformiše u sisteme poučavanja i predavanja i da, pritom, taj način ima opravdanja u naučnim obrazovnim teorijama. Neophodan kvalitet u obrazovanju može se ostvariti kombinovanjem »predmeta« i »pedagogije«, čime se uspostavlja ravnoteža između teorijskog znanja u akademskim disciplinama i obrazovnim naukama u razvoju praktičnih profesionalnih veština učitelja (nastavnika).

Većina modela obrazovanja učitelja u EU u ovom veku usvojila je statički model tzv. »ruksak filosofije«, čije koncepcije su zasnovane na potenciranju važnosti kvalitetnog (naučno utemeljenog) inicijalnog obrazovanja sa maksimumom nastavničkih kompetencija. Nedostatak ovog aktuelnog evropskog modela je u zanemarivanju stalnog profesionalnog razvoja učitelja, zapostavljanju značaja permanentnog obrazovanja i istraživačkog rada (akcijska istraživanja) u nastavi. Njegova skrivena pretpostavka je da početno obrazovanje učitelja ima mogućnost da ga profesionalno utemelji svim neophodnim kompetencijama potrebnim za kvalitetno ispunjavanje zadataka nastavne prakse i da, istovremeno, razvija kapacitet za rešavanje problema, koji je bitan za zadovoljenje brzomenjajućih zadataka nastave i profesiju učitelja (nastavnika).

Rapidno menjanje društvenog konteksta obrazovanja nametnulo je potrebu dinamičnog profesionalnog razvoja učitelja, kao perspektivni model. Njegova platforma je kvalitetno inicijalno obrazovanje, zasnovano na savremenim teorijama obrazovnih nauka i sticanju maksimuma kompetencija, a nadgradnja je u stavu da je obrazovanje učitelja otvoren i permanentni proces kao integrativni deo stalnih društvenih tokova. Inicijalno obrazovanje učitelja mora da podrži njegov profesionalni razvoj u toku svih faza karijere u savremenim društvenim kontekstima. Učiteljska profesija u ubrzanomenjajućim društvima nameće nove zadatke i uloge njihovog obrazovanja: obrazovani i visokokompetentni, predani učitelji moraju biti osposobljeni za praćenje didaktičkih inovacija i istraživanja i odgovoriti izazovima »društva koje uči«.

S tim u vezi, važno je definisati i objasniti očekivane profesionalne kompetencije učitelja koje se utemeljuju savremenim modelom inicijalnog obrazovanja.

### 3 Ključni aspekti profesionalnih kompetencija učitelja

Veliki broj evropskih visokoškolskih institucija za obrazovanje učitelja primenjuje koncept baziran na kompetencijama, odnosno, ishodima učenja prilikom izrade novih kurikuluma. Ovakvim pristupom se prevazilaze jednodimenzionalne obrazovne kompetencije koje se zasnivaju samo na znanjima. Orijehtacija razvoja kurikuluma za obrazovanje učitelja prema sticanju kompetencija znači sistem obrazovanja usmeren na studenta i rezultate učenja.

Nastavničke kompetencije su kapacitet pojedinca koji se iskazuje u vršenju složenih aktivnosti u obrazovno-vaspitnom radu (ZUOV RS). Polazeći od zajedničkih evropskih principa nastavničke kompetencije i kvalifikacije, precizirane su neophodne kompetencije u obrazovanju učitelja. Definisana područja kompetencija daju uvid u očekivana znanja, veštine i sposobnosti učitelja i omogućavaju (samo)evaluaciju kvaliteta profesionalnog ponašanja i daju smernice u daljem stručnom usavršavanju (Станојевић и сар., 2012). Definisane i stepenovanje kompetencija omogućava »merljivost« rada, tj. ukazuje na ono što diplomirani student treba da zna, može i ume da uradi u svojoj budućoj profesiji.

Dakle, kompetencije su kombinacija znanja, veština, stavova, motivacije i ličnih karakteristika (vrednosti, navika, samostalnosti, odgovornosti) koje omogućavaju aktivno i efikasno delovanje u profesiji. »Tuning« projekat ih svrstava u dve široke kategorije: predmetno-specifične ili akademske kompetencije i opšte, generičke ili prenosive, neophodne svakoj profesiji (Gonzalez i Wagenaar, 2006). Sve meta-kompetencije »holističkog profesionalnog modela kompetencija« (komunikacija, samorazvoj, kreativnost, analiziranje, rešavanje problema) su konstitutivni elementi i uspešnog pedagoškog delovanja nastavnika. Pored njih, i akademskih, shvatanja nastavničkih kompetencija podrazumevaju i neophodne pedagoško-psihološke i didaktičko-metodičke kompetencije. Na osnovu toga, profesionalne kompetencije shvatamo kao mozaik niza različitih kompetencija u »stalnom međudelovanju« u cilju kvalitetnog obavljanja vaspitno-obrazovne delatnosti.

Za pedagošku praksu nastavnika posebno su značajna pitanja (koja zahtevaju i razvoj određenih kompetencija u procesu obučavanja) – šta poučavati (usvajanje specifičnih stručno-naučnih kompetencija iz akademske oblasti) i kako poučavati (pedagoško-psihološka i didaktička dimenzija poučavanja).

Stoga se, kao tri neophodne dimenzije nastavničke kompetencije, izdvajaju:

1. Predmetna kompetencija – znanja određenog područja;
2. Pedagoško-didaktičko-metodička kompetencija – znanja i veštine posredovanja naučnih saznanja u nastavi;
3. Psihološka kompetencija – osobine ličnosti nastavnika (Spajić-Vrkaš, Kukoč, Bašić, 2001, str. 251).

Preporuka UNESCO-a (Pastuović, 1997, str. 10) odnosi se na neophodna područja znanja i veština koje su potrebne nastavniku: stručna znanja i veštine; pedagoška znanja i veštine; administrativna znanja i veštine; metakognitivna znanja i veštine.

Na osnovu definicija kompetencija u Oksfordskom enciklopedijskom rečniku (1989) i drugim izvorima, okvir učiteljskih kompetencija određuju profesionalna, pedagoško-didaktičko-metodička i radna kompetencija.



Prema Evropskoj komisiji za unapređivanje obrazovanja i stručnog usavršavanja, obrazovanje nastavnika treba da bude interdisciplinarno i multidisciplinarno, što znači da bi on trebao imati:

- a) znanja iz predmeta koji poučava, ali i drugih, njemu sličnih – interdisciplinarno poznavanje svoje struke,
- b) pedagoško-psihološka znanja – razumevanje razvojnih obeležja učenika, stilova učenja, kulture učenika,
- v) veštine poučavanja – poznavanje strategija, metoda i tehnika poučavanja,
- g) razumevanje društvenog i kulturnog konteksta obrazovanja i škole.

U nemačkoj literaturi (Klaassen, 1994) vrlo široko se određuju nastavničke kompetencije, obuhvatajući četiri područja: stručno-predmetno; pedagoško; organizacijsko; komunikacijsko-refleksivno (sastavni je deo svih navedenih kompetencija jer je (inter/intrapersonalna) komunikacija neminovna u vaspitno-obrazovnom procesu, dok se refleksija odnosi na usredsređeno i sveobuhvatno osveštavanje sopstvenih postupaka i delovanja).

Teacher Training Agency (QTS Standards and ITT requirement) kompetencije deli na tri područja: a) profesionalne vrednosti i delovanje u praksi (npr. »iskazuju pozitivne vrednosti i ponašanja koje podstiču i očekuju od učenika«); b) znanje i razumevanje (poznavanje nacionalnog kurikuluma, sadržaj pojedinih predmeta, savremene obrazovno-komunikacijske tehnologije); c) poučavanje (planiranje, ekonomično trošenje vremena za učenje, učestvovanje u timu, praćenje i ocenjivanje, razredni menadžment) (<http://www.tta.gov.uk/training/qtsstandards/>).

Evropska komisija (Improving education of teachers and trainers), na osnovu rezultata pojedinih država, sastavila je listu kompetencija koje bi u današnjem društvu učitelji i nastavnici trebali imati. One su podeljene u pet grupa: 1) osposobljenost za nove načine rada u razredu; 2) osposobljenost za nove radne zadatke van rezreda: u školi i sa socijalnim partnerima; 3) osposobljenost za razvijanje novih kompetencija i novog znanja kod učenika; 4) razvijanje sopstvene profesionalnosti; 5) upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije ([www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/working-group-report.en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/working-group-report.en.pdf)).

U hrvatskom modelu (Lončarić i Pejić Papak, 2009) profilisanja ključnih kompetencija kvalitetnog učitelja i nastavnika izdvajaju se:

A. Stručne veštine i sposobnosti

- *Metodička znanja i veštine; sposobnost organizacije i vođenja*
- *Interpersonalne veštine i uvažavanje razlika među učenicima (potrebe, sposobnosti i razvoj)*

B. Stručna znanja i poznavanje struke

- *Kurikulum, obrazovanje, vrednovanje, učenje i poučavanje*
- *Jezička i informacijsko-komunikacijska pismenost*

V. Kreiranje i razvoj novih znanja

- *Istraživanje i stvaranje novih naučnih saznanja*

G. Profesionalne i vaspitne vrednosti i lična posvećenost radu

- *Intrapersonalne veštine; vrednosti; lična posvećenost radu; etika, tolerancija, kritičko i aktivno građanstvo; preduzimljivost*
- *Vaspitne vrednosti i sloboda izraza, kreativnosti i stvaralaštva.*

U Sloveniji je ekspertska grupa, u okviru posebnog projekta, empirijskim istraživanjem utvrđivala početne teorijske paradigme i identifikovala 5 područja sa 37 kompetencija (Peklaj, 2008, str. 171-188): a) efikasno poučavanje; b) opšte obrazovanje; v) upravljanje i komunikacija; g) proveravanje i ocenjivanje znanja i napredovanja učenika; d) šire profesionalne kompetencije. Kritičkom analizom, iz popisa ovako sveobuhvatno identifikovanih i prihvatljivo klasifikovanih nastavničkih kompetencija, metodološki je moguće izvršiti izbor onih koje su primarne za profil učitelja i operacionalizovati ih u ovom području delovanja i profesionalnog razvoja. Didaktičko-metodičke kompetencije dominantno su prisutne u navođenju ishoda prve, treće i četvrte grupe kompetencija, što upućuje na njihov značaj i potreban status u obrazovanju učitelja.

Grupu stručno-temeljnih nastavnih (metodičkih) kompetencija čine (Kyriacou, 1998, str. 24): planiranje i pripremanje za nastavni čas; izvođenje nastavnog časa – vođenje i tok nastavnog časa; atmosfera u odeljenju – disciplina; ocenjivanje učeničkog napredovanja; osvrt i procena sopstvenog rada.

Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja Republike Srbije je utvrdio standarde kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja koji je u upotrebi od 2009. godine. Ovaj dokument podrazumeva pet profesionalnih kompetencija kojima se utemeljuje nastavnik uopšte (bilo koje struke i uzrasta učenika) i predstavljaju polazišta u konkretizaciji kompetencija učitelja. To su: a) kompetencije za nastavnu oblast, predmet i metodiku nastave; b) kompetencije za poučavanje i učenje; c) kompetencije za podršku razvoju ličnosti učenika; d) kompetencije za komunikaciju i saradnju i e) kompetencije za profesionalno usavršavanje ([www.zavod.edu.rs/docs/](http://www.zavod.edu.rs/docs/)).

#### **4 Aspekti novih profesionalnih kompetencija i uloga u funkciji savremene koncepcije obrazovanja učitelja**

Prema opštoj leksikografskoj literaturi i prethodno navedenim izvorima videli smo da kompetencije predstavljaju merodavnost, nadležnost, kvalifikovanost, osposobljenost za određeni posao, priznatu stručnost i sposobnost kojom pojedinac raspolaže. Završetkom studija, diplomirani student treba da poseduje kompetencije za realizaciju nastavnih ciljeva pri neposrednom radu u školi, koji podrazumevaju: transformaciju akademskih znanja u sadržaje prikladne za školsko poučavanje; bavljenje temama vezanim za društvenu odgovornost: ljudska prava, ekologiju i promene u okruženju; uvažavanja različitosti, posebno polnih, kulturnih razlika u prezentovanju gradiva; planiranje izvođenja vannastavnih aktivnosti; primenu istraživačkih metoda za unapređivanje vlastite prakse i primenu informacijske tehnologije u nastavi.

Poslednjih nekoliko godina, u Evropi se javljaju zanimljiva nastojanja, vezana za nove aspekte kompetencija koje su prosvetnom kadru neophodne u funkciji kvalitetnog sistema osnovnog obrazovanja. Odras tih specifičnih potreba i društvenih promena su sadržaji koji se mogu podeliti u pet grupa: informacijsko-komunikacijske tehnologije, menadžment i administracija, integracija učenika s posebnim potrebama, upravljanje ponašanjem i vođenje razreda, rad sa multikulturalnim razredima.

U savremenom vaspitno-obrazovnom radu kompetencije moraju biti temelj izgrađivanja racionalne koncepcije obrazovanja budućih učitelja i ključna determinanta strukturisanja učiteljskog studija. Naučna proučavanja teorije i prakse efikasnog vaspitno-obrazovnog rada u osnovnoj školi su ključ identifikacije temeljnih profesionalnih kompetencija savremenog

učitelja u svim područjima njegovog rada i time usavršavanja koncepcije i optimizacije strukture obrazovanja budućih učitelja. Ona se, time, temelji na sledećim pristupima: na naučno-istraživačkom (naučno identifikovanim ključnim profesionalnim kompetencijama učitelja); scijentističkom pristupu (na mišljenjima i uticajima univerzitetskih nastavnika); komparativnom pristupu (uvidom u kurikulume obrazovanja budućih učitelja u drugim zemljama).

Među koncepcijama profesionalnog obrazovanja budućih nastavnika u naučnim radovima izdvaja se klasifikacija prema tipu znanja (Zeihner, 1993, prema: Marinković, 2010, str. 89): akademska tradicija (akcenat na sadržajima obrazovanja), programi koji mere uspešnost učitelja preko postignuća učenika, razvojna tendencija (naglasak na psihološkim i pedagoškim disciplinama - kontekst obrazovanja učitelja i tradicija socijalne rekonstrukcije (nije naglasak na obrazovanju učitelja za transformaciju postojeće kulture škole, već za promene u kulturnom kontekstu škole). Analizom nastavnih planova i programa učiteljskih fakulteta (UF) u Srbiji i susednim državama uočava se dominacija prvog i trećeg koncepta profesionalnog obrazovanja budućih učitelja (akademske ili razvojne kompetencije).

Obrazovanje nastavnika za kompetencije (Feiman Newser, prema: Živković-Vujisić, Radovanović, 2003) obuhvata koncepte: akademska kompetencija (zna sadržaje nauka), tehnološka kompetencija (poseduje veštine i tehnike nastave i učenja), kritička kompetencija (svestan je institucionalnog i socijalnog konteksta obrazovanja) i praktična kompetencija (refleksivni praktičar). Navedena klasifikacija može pomoći naučnom utemeljenju savremene koncepcije i efikasnije strukture učiteljskog obrazovanja.

U profesionalnom obrazovanju nastavnika - PON (Marinković, 2010, str. 91-92) danas postoje tri paradigme: obrazovanje; obuka; profesionalni razvoj. PON koncept sadrži nekoliko elemenata: znanje naučne discipline na kojoj se zasniva nastavni predmet, znanje o epistemološkoj poziciji te discipline, prirodi znanja te discipline, pedagoško-psihološka znanja i veštine, znanje i razumevanje principa dečjeg razvoja, izgrađivanje veština interpersonalnih komunikacija sa učenicima, znanje i razumevanje uticaja konteksta učenja i veštine koje razvijaju nastavnika kao refleksivnog praktičara. PON je zasnovano na tri koncepta: konstruktivistički koncept, koncept refleksivnog praktičara i koncept akcionog istraživanja. Sva tri koncepta mogu biti zastupljena u kreiranju strukture nastavnog plana UF, a posebno prilikom programiranja pojedinih predmeta - pedagogije, psihologije, didaktike i metodike razredne nastave.

Imajući u vidu navedeno i specifičnost, kompleksnost i odgovornost uloge učitelja, treba istaći da kvalitet pripremanja i efikasnost obrazovanja i osposobljavanja budućih učitelja u mnogome zavisi od strukture naučno-stručnih oblasti, odnosno nastavnog plana i programa za sticanje neophodnih učiteljskih kompetencija. Pored stručnih nastavno-naučnih oblasti koje moraju da imaju svoje mesto, posebna pažnja u edukaciji stručnih kadrova za rad u razrednoj nastavi mora se posvetiti proučavanju programskih sadržaja iz različitih pedagoško-psiholoških disciplina. Dakle, zbog složenosti i odgovornosti profesionalne uloge učitelja i njenog značaja za uspešan razvoj dece i celokupnog društva, uz stručno-predmetno područje, posebno je naglašena potreba za pedagoškim, psihološkim, didaktičkim i metodičkim obrazovanjem i osposobljavanjem budućih učitelja. Njime oni stiču neophodnu profesionalnu kompetentnost bez koje nema ni efikasnog, ni kvalitetnog vaspitno-obrazovnog rada u školama sa decom mlađeg školskog uzrasta. Zato pri donošenju nastavnih planova i programa za pripremanje, obrazovanje i osposobljavanje budućih učitelja ne sme se izgubiti iz vida da samo sticanje neophodnog kvantuma stručno-

predmetnih znanja i umenja nije dovoljno, već je za uloge koje moraju da ostvaruju potrebno i obimnije proučavanje pedagoških oblasti.

Uprkos stvarnih potreba u procesu edukacije budućih učitelja, u našem sistemu njihovog obrazovanja i osposobljavanja još uvek dominira tzv. akademska orijentacija. Akademska stručno-predmetna znanja jesu neophodna, ali je neopravdano zapostavljeno kvalitetno pedagoško-psihološko i didaktičko osposobljavanje i obrazovanje budućih učitelja. Posebno je zapostavljeno kvalitetno praktično osposobljavanje studenata. Novije korekcije nastavnih planova i programa, usklađene sa zahtevima Bolonjskog procesa, delimično upućuju na potrebu uvažavanja određenog odnosa akademsko-opšteobrazovnih, teorijsko-metodoloških, naučno-stručnih i stručno-aplikativnih nastavno-naučnih oblasti. U tom smislu, Šulman je još 1990. godine dilemu akademskog i pedagoškog obrazovanja nastavnika razrešio na sledeći način: nastavnici treba da razviju tri »vrste znanja« - znanje o nauci koju predaju (subject matter knowledge), znanje kako sadržaj nauke treba da se oblikuje tako da postane sadržaj obrazovanja (pedagogical content knowledge) i znanje o programu (curriculum knowledge), koje obuhvata znanja o ciljevima obrazovanja i znanja o planiranju i programiranju obrazovanja (Shulman, prema: Vujisić-Živković, 2004, str. 41). Pored ovog aktuelnog pitanja, problem je i koji su to predmeti koje budući učitelji treba da izučavaju u okviru predviđenih oblasti, u određenoj razmeri, u koncipiranim planovima i programima. Da li su u tom koncipiranju kurikuluma odlučujući činilac stvarne potrebe osposobljavanja budućih učitelja za mnogobrojne i raznovrsne uloge koje ovi stručni kadrovi treba da ostvaruju u radu sa učenicima, roditeljima i društvenom sredinom ili to zavisi od raspoloživih naučnih kadrova neke visokoškolske ustanove?

Stavljajući u prvi plan holističku pedeutološku teoriju (ne zanemarujući konstruktivističke i bihejviorističke teorije) o integrativnosti znanja, sposobnosti, veština i ponašanja koje treba da ima učitelj za kvalitetan vaspitno-obrazovni rad, savremena koncepcija i struktura obrazovanja učitelja temelji se na razvoju tri grupe međusobno povezanih profesionalnih kompetencija (Ilić, 2010, str. 554): opšta kompetencija (usvojenost trajnije vrednih opštih znanja i razvijenost kognitivnih, emocionalnih, socijalnih i radno-aktivnih kompetencija relevantnih za učiteljsku profesiju), opštestručne kompetencije (usvojenost pedagoških, psiholoških i didaktičkih saznanja i umenja i užestručne kompetencije (stručno-predmetne i metodičke). Polazeći od koncepcije koju čine ove tri grupe očekivanih kompetencija uspešnog učitelja, u strukturi njihovog obrazovanja treba da budu tri područja: opšte obrazovanje – 10 %, opštestručno obrazovanje – 30 % i užestručno obrazovanje – 60 %. U većini naučnih i stručnih radova naveden je ovaj odnos područja obrazovanja, a on je u sličnom obimu zastupljen u edukaciji budućih učitelja u državama bivšeg jugoslovenskog prostora. Međutim, mnogo je veći broj otvorenih pitanja u strukturi svakog od navedenih područja učiteljskog obrazovanja. Bitno je uključivanje relevantnih predmeta za nezaobilazne profesionalne kompetencije učitelja. To će se postići ako se kod konačnog strukturisanja nastavnog plana prethodno usvoji koncept savremenog obrazovanja učitelja zasnovanog na naučno utvrđenim ključnim kompetencijama za efikasan vaspitno-obrazovni rad. Takođe, pored optimalizovanja odnosa pojedinih programskih područja i obima zastupljenosti predmeta (broj ECTS ili broj časova), radi uspešnijeg razvoja profesionalnih kompetencija budućih učitelja neophodno je i funkcionalno strukturisanje programa svakog predmeta.

## **5 Reformisanje i modernizacija obrazovanja učitelja – imperativ svakog savremenog društva**

Dinamičan naučno-tehnološki razvoj, savremena naučno-stručna saznanja, izražena potreba za izvođenjem moderne i kvalitetne nastave i ostalih aktivnosti sa učenicima, sve izraženiji zahtevi za ostvarivanjem uspješnije i kvalitetnije saradnje sa roditeljima i društvenom sredinom i znatno jasnija i obavezujuća zakonska regulativa nameću potrebu za kontinuiranim praćenjem kvaliteta obrazovanja učitelja i aktuelizovanje nastavnih planova i programa.

U državama EU, ali i u SAD, naglasak je na formiranju »kompetentnog učitelja«, tj. učitelja reflektivnog praktičara, lidera i istraživača koji »posедуje i i proizvodi znanje«. Zato u njima preovladava uverenje da kvalitetan školski sistem podrazumeva razvijanje i povećanje novih kompetencija učitelja. Reformisanje i modernizacija njihovog profesionalno-pedagoškog obrazovanja, sa ciljem da ovladaju novim profesionalnim ulogama, upućuje na potrebu »formiranja učitelja trećeg milenijuma kao večnog učenika, koji je dužan usaglašavati svoju profesionalnu delatnost sa potrebama vremena i neprestano povećavati svoj profesionalni nivo« (Polupanova, 2007, str. 125).

U svim dokumentima i raspravama vezanim za kvalitetno obrazovanje na svim nivoima obrazovnih sistema, od strane zemalja EU, ističe se važnost reformisanja obrazovanja prosvetnih radnika. EU je donela nekoliko ključnih dokumenata vezanih za ovo pitanje. Značajan doprinos dao je i OECD u studijama Učitelj danas (The teacher today, 1990), Kvalitet učitelja (Teacher quality, 1994), projekat SIGMA - Obrazovanje nastavnika u Evropi (1995), u kom se ističe, sve ozbiljnije, profesionalizacija nastavnika. Zaključci ovih studija odnose se na činioce koji su značajni za evropsku dimenziju obrazovanja nastavnika i učitelja: usklađivanje zakonskih propisa, uspostavljanje administrativne i informacione podrške u obrazovanju učitelja i nastavnika, ujednačavanje sadržine kurikuluma, uvođenje evropske i multukulturalne perspektive u kurikulum, podrška podizanju jezičkih kompetencija studenata, ujednačavanje statusa obrazovnih institucija koje obrazuju prosvetne radnike i umrežavanje visokoškolskih institucija, praćenje kvaliteta, uvođenje ECTS-a, unošenje inovativnih sadržaja i pristupa u nastavu, a posebno u delu praktičnog rada u školama.

Zeleni dokument o obrazovanju učitelja u Evropi (Green paper on teacher education in Europe), između ostalog, daje predlog moguće reforme učiteljskog obrazovanja. »On predviđa širok dijapazon obrazovanja, koji se povezuje sa stručnim usavršavanjem i edukacijskim inovacijama. Reforma treba da se usmeri prema »profesionalizaciji« nastavničkog zanimanja, koje podrazumeva naučnu osnovu o učenju, poučavanju i istraživačkoj metodologiji.« (Todorov, 2010, str. 5)

Promene u inicijalnom obrazovanju prisutne su u većini zemalja EU, a uočavaju se: u usmerenju prema ključnim kompetencijama; u sadržaju kurikuluma (tematski pristup, socijalna odgovornost,...); novim pristupima i metodama poučavanja i evaluacije ishoda; izmenjenoj preraspodeli sredstava za različite komponente obrazovnih programa; zahtevima za profesionalnim usavršavanjem visokoškolskih edukatora u procesu obrazovanja nastavnika itd. U ovom dokumentu izneto je osam reformskih ciljeva i konkretnih mera kojima Evropska komisija podstiče reformu obrazovanja nastavnika u zemljama EU. Jedan od ciljeva odnosi se na dodatno i trajno profesionalno usavršavanje univerzitetskih nastavnika koji će učestvovati u obrazovanju prosvetnog kadra.

U cilju poboljšanja sistema obrazovanja učitelja i nastavnika u Evropi teži se osiguranju veće povezanosti teorijskog i praktičnog dela obrazovanja. To podrazumeva međusobnu saradnju visokoškolskih institucija, istraživačkih jedinica, školske prakse i agencija za osiguranje kvaliteta, a od velike je važnosti i povezivanje univerziteta s nastavnim bazama, tj. školama u kojima studenti obavljaju praksu te, povezano s tim, i kvalitetno obrazovanje nastavnika-mentora (Vizak-Vidović, 2005, str. 308).

Sveukupne promene u »društvu koje uči« podstakle su intenzivna promišljanja fleksibilnijih i raznovrsnijih modela profesionalno-pedagoške pripreme učitelja na nacionalnim nivoima. Ovi različiti modeli organizacije obrazovanja učitelja u EU i svetu mogu se naći na sajtovima institucija za obrazovanje učitelja i poslužiti za detaljnu komparativnu analizu kurikuluma. Svi ti primeri ukazuju na značajne promene u razumevanju obrazovanja učitelja i tendenciju usklađivanja evropskih zemalja na bolonjskim principima, što podrazumeva, između ostalog, i povećanje prostora za stručnu praksu studenata.

Empirijska istraživanja u Hrvatskoj na uzorku učitelja i osnovnoškolskih nastavnika pokazuju da su njihove procene sopstvenog inicijalnog obrazovanja i stručnog usavršavanja takve da postoji naglašena potreba za poboljšanjem oba oblika obrazovanja. Ta potreba se posebno ističe u području informatičkog obrazovanja i u području rada s učenicima s posebnim potrebama. U inicijalnom obrazovanju učitelja neophodno je više pažnje posvetiti pedagoško-psihološkom obrazovanju i praktičnom radu u odeljenju (uz kvalitetnije motivisane mentore), kako bi budući učitelji imali više mogućnosti susretanja sa različitim situacijama koje ih očekuju u budućem zanimanju, te kako bi stekli kompetencije iz što više područja u složenoj i zahtevnoj učiteljskoj profesiji (Vizak-Vidović, 2005, str. 309). Predlozi za dalje usavršavanje obrazovanja učitelja i njihovog daljeg profesionalnog razvoja u Hrvatskoj gotovo se podudaraju sa konceptima predloga OECD-a i EU.

I u Srbiji je slična situacija i smatra se da se važan deo promena u obrazovnom sistemu može ostvariti kroz promene u sistemu obrazovanja nastavnika. Neke promene podrazumevaju i potrebu ozbiljne društvene intervencije da bi se osiguralo motivisanje sposobnijih studenata za izbor ove profesije i zadržavanje najспособnijih da ostanu u struci. Između ostalog, među najvažnijim promenama koje, u tom smislu, treba ubrzati su: uključivanje učitelja u kreiranje obrazovne politike i njihovo osnaživanje kroz obrazovanje za ulogu autonomnog, kreativnog i promišljajućeg stručnjaka; uvođenje novih tehnologija u edukaciju budućih učitelja; kontinuirano usavršavanje i kontrola kvaliteta dodiplomskog studija; povećanje obima i kvaliteta stručne prakse studenata; uključivanje studenata u istraživanja obrazovanja; proširenje mogućnosti za posle-diplomske, specijalističke i doktorske studije u struci.

Kako su obrazovanjem nastavnika svuda u svetu nezadovoljni, ne samo nastavnici, već i roditelji i političari, evidentan je pritisak na ove obrazovne programe u mnogim zemljama. Tako je u Velikoj Britaniji, na primer, značajan deo obrazovanja nastavnika postao odgovornost škola, koje generišu uslove u kojima se njihovo obrazovanje uglavnom sprovodi u obliku »na radnom mestu«. Argument za ovu tendenciju leži u činjenici da tradicionalni programi za obrazovanje učitelja ne pripremaju buduće učitelje za rad u stvarnim uslovima (Goodlad, 1990). U poslednje vreme, posebno u Evropi, među formama obuke nastavnika, mnogo se pažnje posvećuje finskom modelu. Njegova osnovna ideja, u sklopu sistemske povezanosti fakulteta i škola za praktični deo obuke je, kako piše Kansanen (1999), da studenti tokom studiranja povezuju teorijske principe s praksom i tako razvijaju pedagoški način razmišljanja, koji nije zasnovan isključivo na osećanjima, već je

podržan argumentima izvedenim iz istraživačkog rada. Takođe, veliko je interesovanje u poslednje vreme za tzv. model realnog obrazovanja, po kome budući učitelji studiraju na Univerzitetu u Utrehtu u Holandiji. Ovaj model se zasniva na principu otkrivajućeg vođenja, ili »od prakse ka teoriji« (Korthagen, 2001, str. 14). Program se sprovodi u blokovima, koji se održavaju naizmenično na fakultetu i školi, a izvesno vreme je posvećeno integraciji teorijskog i praktičnog znanja.

Proširivanje prostora za pedagošku praksu, shodno aktuelnim reformskim zahtevima, predstavlja pravi način za integraciju teorije i prakse u obrazovanju učitelja i kontakt sa praktičnim radom. Neuweg (2008) ističe da su teorijsko znanje iz oblasti obrazovanja i veštine praktične primene u nastavi međusobno kompatibilni i komplementarni (kognitivne sposobnosti su najvažnije kompetencije koje određuju uspešnost učiteljeve aktivnosti). Ovi zahtevi su posebno pojačani za obrazovanje učitelja jer oni, s obzirom na uzrast dece s kojom će raditi, imaju posebnu odgovornost. Zbog toga, više od svih ostalih nastavnika, oni, pored učenja osnovnih koncepata i procedura nauke, u isto vreme moraju u praksi da stiču pedagoški »alat« da bi naučili druge učenju. Time se omogućuje suštinsko profesionalno osposobljavanje studenta – kroz postupno uvođenje u pedagoški rad i značajnije sticanje praktičnih iskustava za upravljanje nastavnim i drugim situacijama u učionici (Javornik Krečić, 2008), kao i sticanje šireg uvida u aktivnosti i probleme sa kojima se susreću učitelji.

U tom smislu, Britten (1985, prema: Cvetek, 2002) je u svojoj komparativnoj analizi obrazovanja nastavnika posvetio posebnu pažnju proporciji i ulozi pedagoške prakse u kurikulumima. On nalazi da se dominantni tradicionalni pristup obrazovanju (u visokoškolskim institucijama zastupljeni teorijski predmeti, a praksa u školi), zamenjuje pristupom u kome se studenti uvode u stručnu praksu na progresivan način, od simulirane mikronastave namenjene učenju posebnih nastavnih veština, preko većih segmenata nastave u malim grupama i timske nastave tokom svih časova u učionici, do samostalne nastave na časovima praktičnih predavanja. Najvažniji deo programa predstavlja praksa u školi, bilo nepotpuna ili potpuna.

Dakle, reformisano obrazovanje učitelja, kome svaka zemlja teži, treba da omogući sticanje i razvoj novih kompetencija i profesionalnih veština koje treba da omoguće učitelju uklapanje u savremeni koncept kvalitetnog osnovnog obrazovanja.

## **6 Zaključno razmatranje**

Obrazovanje i njegove potrebe danas se smatraju prioritetima svakog društva jer je ono determinanta njihovog progressa. Savremeno društvo nameće nove imperativne obrazovnom sistemu i, posebno, nastavnom kadru. Samim tim, zahtevi struke su se produbili i kvalitativno diferencirali. Da bi učitelji odgovorili ovim izazovima, moraju imati čvrst oslonac i u jasno definisanim profesionalnim kompetencijama. Kvalitet obrazovanja učitelja (stečenih profesionalnih kompetencija) je jedan od glavnih faktora uticanja na nivo učenjskih obrazovnih postignuća. Zbog toga je obrazovanje i profesionalni razvoj učitelja izuzetno važno pitanje u svakoj zemlji, kojim se teži unapređenju obrazovnog sistema kako bi se on učinio dostupnijim, prohodnijim i fleksibilnijim. Ne postoji zamena za dobrog učitelja - nema uspešnog (učeca) društva bez uspešnog učitelja (bez profesije koja uči i poučava). Bez unapređenja sistema učiteljskog obrazovanja nema ni prosperitetne budućnosti. U tom kontekstu treba razvijati konceptualni referentni okvir za obuku visokokvalitetnih učitelja koji mogu identifikovati psiho-pedagoške uslove i vrednosne

orijentacije svojih učenika, ali ih i motivisati da obrazovanje prihvate kao svoju vrednosnu orijentaciju, te da shvate da se takva orijentacija opredmećuje kroz transfer znanja i veština (Коджаспарова, 1993).

Zato se danas sve više aktuelizuje potreba za obrazovanjem učitelja sa aspekta spremnosti, kreativnosti i sposobnosti za samorazvoj i samoostvarenje u njihovoj profesionalnoj aktivnosti. Reč je o koncepciji profesionalnog obrazovanja učitelja koja nastaje na potrebi proizašoj iz povećanja složenosti radnih zadataka učitelja u savremenom vaspitno-obrazovnom radu u uslovima dinamičnih globalnih promena. Ubrzan razvoj nauke i tehnologije, protoka informacija, sveobuhvatne promene u struci i u sve složenijim kompleksima pedagoško-psiholoških fenomena podrazumevaju stalno usavršavanje i razvoj specifičnih vrsta kompetencija koje će učitelju pomoći da prati savremene uslove života i načina odrastanja današnjih generacija. Savremeno »društvo znanja« (bolje rečeno »društvo koje uči«) ulogu učitelja postavlja na nove osnove koje iziskuju i povećanje aspekata njegove kompetentnosti radi preuzimanja novih profesionalnih inicijativa u stvaranju kvalitetne škole. U tom smislu, svi relevantni dokumenti u EU i svetu upućuju na promenu paradigme obrazovanja i profesionalnog razvoja učitelja, koji su i sami nosioci društvenih promena.

Ukazivanje na značaj kvaliteta inicijalnog visokoškolskog obrazovanja učitelja u savremenim uslovima implicira i neophodnost razvijanja ubeđenja i vrednosnih orijentacija studenata o potrebi i značaju ličnog razvoja za samopoboljšanje profesionalnih sposobnosti i veština (veštine i navike samoorganizovanja svojih aktivnosti u području samorada i samoučenja). Specifične edukativne aktivnosti tokom školovanja mogu proizvesti uverenja da bez kontinuiranog doživotnog učenja nema profesionalnog razvoja. U tom smislu, aktuelne reformske aktivnosti poboljšanja kvaliteta obrazovanja (obuke) budućih učitelja obećavaju, gledano sa aspekta koristi za njihovo permanentno stručno usavršavanje i aktuelizovanje kompetencija.

Osim toga, s obzirom na to da učitelji tokom inicijalnog obrazovanja ne mogu steći sve kompetencije koje im u budućem radu mogu trebati (one često zavise i od specifičnih potreba lokalne zajednice i škole), neophodno je da UF na ovom planu počnu ostvarivati veću ulogu nego dosad. Oni su zbog svojih naučnih kadrova i najkompetentniji za organizovanje i izvođenje kvalitetnog kontinuiranog i sveobuhvatnog stručnog usavršavanja učitelja. Zato oni snose najveću odgovornost za nedovoljno efikasno i kvalitetno permanentno profesionalno obrazovanje i usavršavanje učitelja (mnogi programi (seminari) realizuju se bez prethodno utvrđenih obrazovnih potreba, neki se čak improvizuju ili ne uzimaju u obzir profesionalno iskustvo učitelja). Imajući u vidu stvarnu ulogu i domet organizacija, udruženja, pojedinaca i »akreditovanih programa« koje učitelji »dobrovoljno« biraju i koji se sve više komercijalizuju i raznim sredstvima nameću (Potkonjak, 2008, str. 13), UF se moraju više angažovati u ovoj značajnoj delatnosti. Ovde mislimo i na ostvarivanje obaveznih programa profesionalnog usavršavanja vezanih za sistem reizbora (dobijanja licenci za rad u nastavi), kao i na programe koji bi bili u funkciji sticanja viših učiteljskih zvanja. Na taj način, UF bi bili nosioci ukupnog profesionalnog razvoja učitelja - njihovog efikasnijeg i kvalitetnijeg formalnog obrazovanja i adekvatnog kontinuiranog profesionalnog usavršavanja. Ovde, ipak, moramo reći i to da uspeh u ovom segmentu i ukupnom ostvarivanju reforme obrazovanja učitelja ne zavisi samo od formalnih zahteva i zakonskih rešenja, već, više od svega, od dobre pripreme UF i spremnosti svih aktera da doprinesu izgrađivanju efikasnijeg i kvalitetnijeg sistema obrazovanja učitelja.



## LITERATURA

1. Buchberger, F. et al.: Green Paper on Teacher Education in Europe. Spletna stran: <http://www.see-educoop.net>, pristupljeno [Citirano 11. 12. 2012].
2. Cvetek, S. (2002). Pedagoška praksa in njen pomen za izobraževanje učiteljev. *Pedagoška obzorja*, 17, št. 3-4.
3. Gonzalez, J. in Waagenar, R. (ed.) (2006). Tuning educational structures in Europe: Universities contribution to the Bologna process – an introduction. *Socrates-Tempus*, str. 130-131.
4. Goodlad, J. I. (1990). *Places where teachers are taught*. San Francisco: Jossey Bass.
5. Hantington, S. (1998). *Sukob civilizacija*. Podgorica: CID.
6. <http://csusap.csu.au/~hmorle01>, pristupljeno [Citirano 19. 12. 2012].
7. <http://www.tta.gov.uk/training/qtsstandards/>, pristupljeno [Citirano 19.12. 2012].
8. Kansanen, P. (1999). *Research-Based Teacher Education*. V: *Teacher Education for Changing School*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani, str. 135-142.
9. Klaassen, C. A. (1994). Herwaardering van de professionaliteit en de pedagogische opdracht (Re-evaluation of professionalism and the pedagogical task). *Pedagogisch Tijdschrift*, 19, št. 5-6, str. 439-456.
10. Korthagen, F. A. J. et al. (2001). *Linking Practice and Theory. The Pedagogy of Realistic Teacher Education*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates pedagogika, 39, št. 1-2, str. 17-27.
11. Kyriacou, C. (1998). *Temeljna nastavna umjeća*. Zagreb: Educa.
12. Lončarić, D. in Pejić Papak, P. (2009). Profiliranje učiteljskih kompetencija. *Odgojne znanosti*, 11, št. 2, str. 479-497.
13. Milanović, V. (2006). *Dva lica globalizacije*. Beograd: Arhipelag.
14. Neuweg, H. G. (2008). *Grundlagen der Lehrer/innen/Kompetenc*. *Odgojne znanosti*, 15, str. 13-21.
15. Pastuović, N. (1997). *Trajna izobrazba učitelja*. Napredak, 1.
16. Pečujlić, M. (2002). *Globalizacija-dva lika sveta*. Beograd: Gutenbergova galaksija.
17. Peklaj, C. (2008). Definisanje nastavničkih kompetencija – početni korak u obnovi pedagoškog studija. U: *Kompetencije učitelja i vaspitača*. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača.
18. *Quality Assurance in Teacher Education in Europe (2006)*. Eurydice.
19. Savićević, D. M. (2007). Socio-filozofski osnovi Bolonjske deklaracije. *Pedagoška stvarnost*, 53, št. 7-8, str. 565-586.
20. Spajić-Vrkaš, S. Kukoč, M. in Bašić, S. (2001). *Obrazovanje za ljudska prava i demokraciju – Interdisciplinarni rječnik*. Zagreb: Hrvatsko povjerenstvo za UNESCO.
21. Todorov, N. (2010). *Stručno usavršavanje učitelja*. U: Soleša-Grijak, Đ. in Soleša, D. (ur.). *Kompetencije vaspitača i učitelja za društvo znanja*. Beograd: Eduka.
22. Vizak-Vidović, V. (2005). *Cjeloživotno obrazovanje učitelja i nastavnika: višestruke perspektive*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja.
23. Vujisić-Živković, N. (2004). Uloga škole u profesionalnom razvoju nastavnika, *Pedagogija*, 1, str. 39-46.
24. [www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/working-group-report.en.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/working-group-report.en.pdf)), pristupljeno [Citirano 19. 10. 2012].
25. [www.zavod.edu.rs/docs/](http://www.zavod.edu.rs/docs/), pristupljeno [Citirano 19. 12. 2012].
26. Гидденс, Э. (2003). *Социология*. Москва: Едиториал УРСС.
27. Живковић-Вујисић, Н., Радовановић, И. (2003). Концепцијска питања професионалног образовања учитеља. У: *Образовање и усавршавање учитеља*. Ужице: УФ у Ужицу.

28. Илић, М. (2010). Концепција и структура образовања будућих учитеља за савремени васпитно-образовни рад. У: Бранковић, Д. (ур.): Култура и образовање – детерминанте друштвеног прогреса, 549-563. Бањалука: Филозофски факултет.
29. Коджаспарова, Г. М. (1993). Теорија и практика професионалног педагошког самообразовања. Москва: Изд-во Альфа.
30. Крнета, Д. (2006). Интерактивно учење и настава. Бањалука: Факултет за политичке и друштвене науке.
31. Маринковић, С. (2010). Концепција образовања наставника – између стручног и професионалног образовања наставника. У: образовање и усавршавање наставника – дидактичко-методички приступ, 85-94. Ужице: УФ у Ужицу.
32. Марковић, Ж., Д. (1999). Глобализација и образовање. Бањалука: Републички педагошки завод.
33. Мучибабић, М. (2010). Транзиција-глобализација-демократизација, Радови Филозофског факултета. Пале: Филозофски факултет Универзитета у Источном Сарајеву.
34. Полупанова, Е. (2007). Иновације у педагошком образовању на Западу, Педагогика, NO 8.
35. Поткоњак, Н. (2008). Залажем се за институционализацију стручног усавршавања наставника. У: образовање и усавршавање наставника. Ужице: УФ у Ужицу.
36. Станојевић, Д. и сар. (2012). Компетенције студената учитељских и педагошких факултета Србије, Методичка пракса, 1, 37-48.

## Analiza spoljašnjeg okruženja, kao pristup u kreiranju strategijski fokusiranih organizacija

UDK 005.51:331.103

KLJUČNE REČI: strategijski menadžment, spoljašnje okruženje, strategija

POVZETEK - U uslovima visoko konkurentne okoline XXI veka, biti konkurentan znači kreirati strategiju, koju će konkurenti teško moći prepoznati. Zato stvaranje strategijski fokusirane organizacije je nezamenljiva dimenzija kompanijske sposobnosti za održljivu kompanijsku konkurentnost. Strategijski fokusirana organizacija za konkurentnost uslovljena je, pored eksternim uticajnim faktorima, sa tri značajna inetrna faktora: strategijskim smerom, strategijom i integrativnim strategijskim procesima. Glavni problem u tretiranju ove tri grupe faktora od strane organizacije, posebno njihovog vodstva, je pravovremenost u reagiranju (tajming) naročito u delu investiranja u ljudske resurse i njihov razvoj, kao i njihovo aktivno uključivanje (iskorišćavanje) u formulisanoj organizacijske strategije. Organizacije, potrebno je da pokušaju da predvide rezultate njihovih odluka pre nego što naprave napor i strategiju za njihovu implementaciju. Ovo je naročito teško da se uradi, s obzirom da mnoge odluke, koje su deo procesa strategijskog menadžmenta, odnose se na nesigurnu budućnost i uticaj sredinskih faktora na organizaciju.

UDC 005.51:331.103

KEY WORDS: strategic management, external environment, strategy

ABSTRACT - Given the highly competitive environment of the twenty-first century, being competitive is to create a strategy that would be difficult for competitors to recognise it. Therefore, the creation of a strategically focused organisation is an irreplaceable dimension of a company's capacity for sustained company competitiveness. In addition to external influential factors, the competitiveness of a strategically focused organisation depends on three important internal factors: strategic direction, strategy and integrative strategic processes. A major problem in the treatment of these three groups of factors by an organisation, mainly its leadership, is the timeliness of response (timing), especially in terms of investing in human resources and their development, as well as their active involvement (»use«) in formulating the organisational strategy. Organisations should try to predict the results of their decisions before making an effort and formulating a strategy for their implementation. This is particularly hard work to do, since many decisions that are part of the strategic management process relate to the uncertain future and the impact of environmental factors on the organisation.

### 1 Procena okruženja

»Upoznaj svog neprijatelja, upoznaj sebe, pa u stotinama bitki nećeš biti u opasnosti. Ako poznaješ sebe, ali ne i neprijatelja, šanse da pobediš ili izgubiš biće jednake. Ako nepoznaješ sebe, niti neprijatelja, budi siguran da svaka bitka je velika opasnost.« (Sun Tzu)

Ova izreka koja proizlazi iz vojne terminologije danas se uspešno koristi u biznisu. Budućnost organizacije kodirana je u prepoznavanju istinskih konkurenata i njihovih kapaciteta, kao i sopstvenih kapaciteta u odnosu na konkurente. Sa njima organizacija se »bori« za osvajanje zajedničkih klijenata. Istinske informacije iz okruženja su osnova za trasiranje boljeg puta od konkurenata i pridobijanje zajedničkih klijenata. To će organizacija postići preko analizu okruženja (unutrašnje i spoljašnje). Upravo u ovom radu osvrnućemo se na analizu spoljašnjeg okruženja.

Spoljašnje okruženje je zbir faktora i uslova van okvira organizacije, koji utiču na način na koji se oblikuje njeno ponašanje. Ovi faktori tokom vremena menjaju se, a time predstavljaju mogućnosti ili pretnje za organizaciju (Jones, Georges, 2008, str. 211).

Odgovarajuća analiza okruženja podrazumeva njegovo segmentiranje. Postoje različiti kriterijumi za segmentiranje okruženja i to:

- prema sadržini: ekonomski, politički, tehnološki, pravni, demografski, ekološki itd.;
- prema stepenu uticaja: posredni i neposredni;

- sa aspekta institucionalne regulative: normativni, zabranjeni i liberalni;
- sa aspekta stepena povezanosti i mogućnosti za razumevanje: slučajni, raspoređeni, grupni, struktuirani, turbolentni, reverzibilni, ireverzibilni itd. (Masic, 2008, str.188).

Prema stepenu kompleksnosti i intenzitetu promena, okruženje deli se na jednostavno i kompleksno, stabilno i dinamično (prikazano u tabeli).

*Tabela 1: Matrica okruženja prema kompleksnosti i promenljivosti*

		<i>Stepen promena</i>	
		<i>Stabilno</i>	<i>Dinamično</i>
<i>Stepen kompleksnosti</i>	<i>Jednostavno</i>	stabilno i predvidljivo; nekoliko komponenata; komponenti su slični i ne menjaju se ; minimum potrebno sofisticirano znanje.	nepredvidljivo okruženje; nekoliko komponenata; komponenti su slični, ali se kontinuirano menjaju; minimum potrebno sofisticirano znanje.
	<i>Kompleksno</i>	predvidljivo okruženje; mного komponenata; komponenti su različiti; maksimum potrebno sofisticirano znanje.	nepredvidljivo okruženje ; mного komponenata; komponenti su različiti I kontinuirano se menjaju; maksimum potrebno sofisticirano znanje.

*Izvor:* Dunkan, R. (1972). Charaseristics of Organizational Enviornments and Perceived Enviornmental Uncertainty. Adaptirano iz Šuklev, B., Drakulevski, Lj. (2001). Strategijski menadžment. Skopje: UKIM, EF, str. 77.

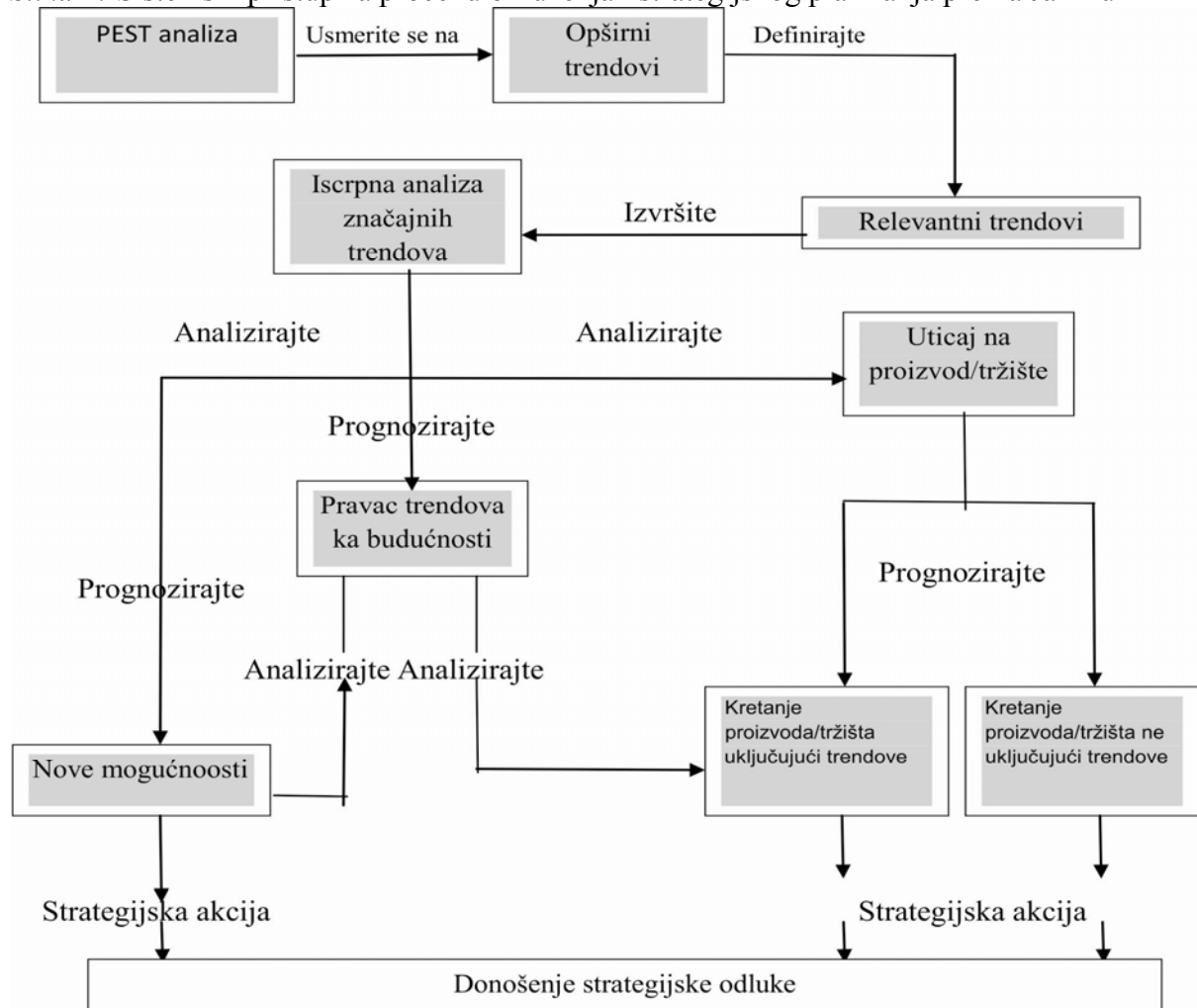
Za bolje identifikovanje mogućnosti i pretnji izazvani faktorima u spoljašnjem okruženju, korisno je da menadžeri prave razliku između opšteg seobuhvatnog okruženja i posebnog konkretnijeg okruženja. Osnovni faktori spoljašnjeg opšteg okruženja su: ekonomski, politički, pravni, demografski, sociokulturni, geografski, obrazovni i dr., dok spoljašnjeg posebnog okruženja su: konkurenti, klijenti, dobavljači i distributeri (Stefanovska i Solunčevski, 2011).

Analiza spoljašnjeg okruženja odnosi se na skeniranje, posmatranje, predviđanje i procenjivanje. Skeniranje uključuje izučavanje svih segmenata opšteg okruženja. Pomoću skeniranja, organizacija identifikuje prve signale potencijalnih promena u opštem okruženju i otkriva promene koje su se tek pojavile. Skeniranjem određuju se trendovi koji će biti posmatrani. Posmatranjem određenih trendova nastoji se primetiti neki važan trend koji se pojavljuje u okruženju. Predviđanjem, organizacija razvija izvodljive projekcije za ono što se može desiti i koliko brzo može da se desi, kao rezultat promena i trendova otkrivenih skeniranjem i posmatranjem. Procenjivanje određuje vreme i značajne efekte promena i trendova u okruženju, na strategijski menadžment organizacije (Hitt et al., 1995, str. 38).

Suština strategijski fokusirane organizacije je da se usmeri na analizu određenih segmenata okruženja, odnosno tržišta, korišćenjem matrica klijenata (Bouman, 2003, str. 20), pre nego što se ti segmenti razviju u budućnosti. Ovaj će pristup analize okruženja, strategijskom timu dati jasniju fokusiranost na pitanja koja se odnose na: prirodu efektivne potražnje i mogućnosti za imitiranje konkurencije od strane strategijski fokusirane organizacije (Bouman, 2003, str. 70).

Jedna od najprimenljivijih postavki za procenu okruženja razvio je Jain (1984), a ona je predstavljena u narednoj šemi.

Slika 1: Sistemski pristup za procenu okruženja i strategijskog planiranja prema Jain- u



Izvor: Jain, S. C. (1984). Environmental scanning in US corporations. Journal of Long Rang Pllaning (UK), str. 117-128.

U sistemu procene Jain sugeriše sledeća šest koraka:

- za svaki ključni faktor okruženja, koji je ranije identifikovan, treba da postoji svest i informacija o njegovim trendovima;
- najrelevantniji trendovi za organizaciju treba da se definišu, a potom da se detaljno analiziraju i ispituju;
- ispitivanje mogućeg uticaja izabranih trendova na postojeće proizvode/usluge, sa aspekta mogućnosti i opasnosti;
- da se prognozira buduće kretanje trendova;
- da se analiziraju daljni mogući efekti prognoziranih trendova povezani proizvodima/uslugama, pod pretpostavkom:
  - a) da se ništa ne preduzme ili
  - b) da se trendovi prihvate;
- procena implikacije na prethodnu analizu u odnosu na donošenje strategijskih odluka.

Na narednoj šemi grafički su prikazani prethodno spomenuti koraci.

Ključni problem u proceni okruženja je identifikovanje trendova koji su najznačajniji za strategijsko planiranje u strategijski fokusiranoj organizaciji. To se čini, uglavnom zbog činjenice da ne postoje cvrsta i brza pravila za njihovo razlikovanje i prepoznavanje. Ali, jedno je sigurno, odgovor najčešće treba tražiti u sadržinskom programu za misiju organizacije, a ovaj korak nameće značajnu kreativnost i sposobnost za predviđanje. Zato, često, odjedini nebitan trend ili promena, može da bude presudna u dugoročnom smislu. Prema tome, preporučuje se »da oči uvek budu otvoreni« i da se primenjuje kreativni način razmišljanja.

Prethodno napravljeni osvrt na analizu i predviđanje okruženja, ukazuje na konstataciju da oni imaju ključnu ulogu za uspešno formulisanje organizacijske strategije. Formulisanje strategije u strategijski fokusiranim organizacijama pretstavlja istinski složeni proces koji obuhvaća tri koraka:

- modeliranje strategije preko analiziranja i predviđanja;
- dobijanje podrške »upravljačke sredine«;
- merenje performansi, posle utvrđenih faktora uspeha.

Poslednji korak je vitalni u fazi formulisanja strategije, ako menadžeri imaju nameru da utvrde nivo do kojeg oddelna strategija je uspešno primenjena.

Način na koji menadžeri prilaze svakom od ovih koraka u procesu formulacije organizacijske strategije, razlikuje se prema tome dali njihov primarni fokus je bio na:

- organizaciji;
- programu ili usluzi za čije isporučivanje je zadužena organizacija;
- dugoročnije rezultate.

U tabeli, koja je prezentovana dalje, prikazane su veze u procesu formulisanja strategije. Tabela demonstrira međuzavisnost ovih ideja.

Tabela 2: Proces za formulisanje strategije

		Organizacija	Program	Rezultat
Proces formulisanja strategije	Modeliranje strategije	<p>Odlučivanje kakvim vidom problema organizacija treba primarno da se suoči;</p> <p>Preduzimanje relevantne forme strategijske analize;</p>	<p>Dizajniranje programa uoptrebom tehnika adaptiranih vidu problema, na primer: menadžiranje projektima za jednostavne ili komplicirane probleme;</p>	<p>Razvijanje »snažni« slučaj za stvaranje javne vrednosti koje će odgovoriti na tri testa: politički održljiv, značajno vredan, operativno i administrativno moguć;</p>
	Dobijanje podrške	<p>Dizajniranje zajednički proces za startegijsko planiranje, koje uključuje sve ono šta je kritično za uspeh organizacije u razjašnjenju strategijskih smerova;</p>	<p>Korišćenje akcionerskog menadžmenta da bi se razumeli očekivanja ključnih akcionera/interesena i isti reflektuju u njihovoj interakciji sa programom;</p>	<p>Poboljšanje kapaciteta uključivanjem drugih organizacija da bi se postigli rezultati kroz zajedničku aktivnost sa pravilnim iskorišćavanjem strategija i taktika mrežnog menadžmenta;</p>
	Merenje performansa	<p>Artikulacija strategije organizacije preko strategijske mape.</p> <p>Kreiranje kartica rezultata (zadaci i mere) da bi se sledila efikasnost strategije.</p>	<p>Korišćenje programske logike da bi se razjasnilo koje zadatke programa je zadužena da izvrši.</p> <p>Utvrđivanje mera za uspeh zadataka, da bi se dizajnirala relevantna merila za performanse.</p>	<p>Menadžiranje rezultatima i razvojem preko izvešća za napredak, prema naslovnim indikatorima, uključujući i šta je urađeno u pogledu promena u ovim indikatorima.</p>

Izvor: Hanson, D., Dowling, P. J., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (2008). Strategic Management. Competitiveness & Globalisation, Thomson Higher Education.

Osnov za formulisanje strategije predstavljaju analize spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja. U suštini, kao što je prikazano na prethodnoj tabeli, prema dogovarajućim alatima za strategijsku analizu, organizacija treba da odredi sa kakvim problemom se suočava, odnosno da analizira faktore koji utiču na njenu sposobnost da zadovolji planirane ciljeve sada i u budućnosti. Kao rezultat ovog procesa dobiti će se odgovor na sledeća pitanja: u kakvom stanju se nalazi organizacija sada; gde treba da ona da bude u budućnosti; kako da se stigne

dotle; dali ostvareni rezultati odgovaraju očekivanjima; šta bi trebalo da se koregira; koji su zahtevi klijenata?... itd.

## **2 Formulisanje strategija i inovativnost**

Procesi, povezani sa formulacijom strategije, retko kada nisu izvor novih kreativnih ideja. Vrednost, koja se dobija procesom formulisanja strategije, je ta da pomaže menadžerima da odrede koja od mnogih konkurentnih ideja za budući organizacijski smer je najvažnija i da se na nju usmeri celokupna energija i resursi. Imajući u vidu da strategijska rešenja, u principu, uvek imaju neke važne i nepovratne posledice oni isto tako potiču menadžere da posvećeno ispitaju ove ideje. Ovo znači da formulacija strategija najbolje se povezuje sa delom lanca vrednosti inovacija, koji se odnosi na konverziju ideja.

Lanac »vrednosti inovacije«, razvijen od Hansen i Birkinshaw (Hansen, Birkinshaw, 2007), ukazuje na tri široka procesa u inovatorstvu, a to su:

1. generiranje ideja, unutrašnje (kreacija unutar jedinice), preko međusobne diseminacije (koordinacija među jedinicama) ili spoljašnje (saradnja sa spoljašnjim stranama, odnosno van organizacije, da bi se našla rešenja ili otkrovenja);
2. konverzija, odnosno izbor ideja (skrining i početno finansiranje) i sledstveni razvoj (kretanje od ideje do pravičnog rezultata);
3. difuzija ili širenje, odnosno diseminacija ideja kroz organizaciju.

Istinska vrednost procesa, povezanih sa osmišljavanjem scenarija ili predviđanjem, je u generiranju ideja. Ovo proizlazi od zamišljenosti kako će biti doživljeni od strane menadžera neke od »ključnih nesigurnosti« sa kojima se suočava organizacija, a potom i traženje »slabih signala«, povezani sa bilo kojim od zamišljenih scenarija. Slično ovome, istinska vrednost je i programiranje aktivnosti kojima će se implementirati odredeni strategijski smer (odnosno, povezano sa difuzijom ideja u lancu vrednosti inovacija).

Iznalaženje najboljeg pristupa za formulisanje strategije, uvek je predizvik. Menadžeri koji traže inspiraciju mogu tražiti I standardne alatke, odnosno okvire za vodstvo u strategijskom menadžmentu, ali mora da ih prilagode specifičnom kontekstu javnog ili privatnog sektora. Imajući u vidu kompleksnost, najbolji pristup je da se uvek utvrdi specifičnost problema kome se treba posvetiti pažnja, da bi se dizajnirala odgovarajuća intervencija ili: problem koji je prepoznat pola je rešen. Na taj će se način razjasniti različite vrste predizvika sa kojima se suočavaju menadžeri pri formulisanju strategije, u strategijski fokusiranoj organizaciji.

## **3 Zaključak**

Stvaranje strategijski fokusirane organizacije je nazamenjliva dimenzija organizacijske sposobnosti za održljivu organizacijsku konkurentnost. Organizacije, potrebno je da pokušaju da predvide rezultate njihovih odluka pre nego što naprave napor i strategiju za njihovu implementaciju. Na najbolji način to će organizacije postići odgovarajućom analizom spoljašnjeg okruženja.

Suština strategijski fokusirane organizacije je da se ona usmeri na analizu određenih prioritarnih faktora spoljašnjeg okruženja, kao uslov za kreiranje strategije.



Formulisanje strategije u strategijski fokusiranim organizacijama, predstavlja istinski složen proces koji obuhvaća tri koraka: modeliranje strategije preko analiziranja i predviđanja; dobijanje podrške upravljačkih sredina i merenje performansi, posle utvrđivanja faktora za uspeh.

Vrednost koja se dobija u procesu formulisanja strategije, je ta da pomaže menadžerima da odrede koja od mnogih konkurentnih ideja za budući organizacijski smer je najvažnija i na nju da se usmeri celokupna energija i resursi.

Interes BAS Instituta za menadžment Bitola, je da preko istraživačkog projekta »Kompanije kao strategijski fokusirane organizacije za konkurentnost«, doprinese da male i srednje kompanije u R. Makedoniji dobiju odgovarajuća saznanja o ključnim faktorima za stvaranje strategijski fokusiranih organizacija za konkurentnost.

## LITERATURA

1. Bouman, K. (2003). Strategija u praksi. Novi Sad: Prometej.
2. Hanson, D. et al. (2008). Strategic Management, Competitiveness & Globalisation. Thomson Higher Education, str. 395.
3. Hitt, M., et al. (1995). Strategic Management. Minneapolis, St.Paul: West Publishing Company.
4. Jain, S. C. (1984). Environmental scanning in US corporations. Journal of Long Rang Planning (UK), str.117-128.
5. Jones, R. G. in Georges, M. J. (2008). Savremeni menadžment. Mc Graw-Hill.
6. Masic, B. (2008). Strategijski menadžment. Beograd: Univerzitet Singidunum.
7. Stefanovska, L. in Solunčevski, M. (2011). Strategijski menadžment. Skopje: BAS.
8. Šuklev, B. in Drakulevski, Lj. (2001). Strategijski menadžment. Skopje: UKIM, EF.

## Književna umetnost u funkciji kreativnog rešavanja problema u socijalnom okruženju

UDK 37:159.954:82

**KLJUČNE REČI:** književno delo, kreativno rešavanje problema, prevazilaženje sukoba, tolerantno ponašanje, socijalizacija, okruženje

**POVZETEK** - Vreme u kome živimo zahteva školu koja je usmerena ka učeniku i razvoju njegovih osobina, pre svega, komunikacionih, emocionalnih, estetskih i socijalnih, ka samoaktuelizaciji. Sve ove pozitivne osobine i potrebe učenika, koje su u samom vrhu Maslovljeve hijerarhije potreba, možemo uspešno razvijati kroz umetnost reči. Vredna književna dela (bajka, basna...) svojim poetskim vrednostima, dinamikom radnje, kontrastom u slikanju likova, suprotnostima u njihovom ponašanju, bogatim dijalogom nude brojne mogućnosti za razvoj komunikativnih, emocionalnih, estetskih, a posebno socijalnih kompetencija učenika. Time značajno doprinose samoaktuelizaciji ličnosti učenika, uspešnom uklapanju u socijalno okruženje i tolerantnom ponašanju. Istovremeno, stvaralački rad učenika na njima podstiče kreativno rešavanje problema, prevazilaženje konflikata i saživljavanje sa različitostima u okruženju.

UDC 37:159.954:82

**KEY WORDS:** literary creation, creative problem solving, overcoming conflicts, tolerant behaviour, socialisation, environment

**ABSTRACT** - The time we are living in requires school that is directed towards pupils and the development of their characteristics, especially communication, emotional, aesthetical and social, towards self-actualization. All these positive features and students' needs, which are at the top of Maslow's hierarchy of needs, can be successfully developed through the art of words. Valuable literary creations (fairy-tales, fables etc.) with their poetic values, dynamic action, contrast in portraying characters, opposites in their behaviour and rich dialogues offer a number of possibilities to develop the communication, emotional, aesthetical and especially social competences of students. In this way, they significantly contribute to the self-actualisation of students' personality, successful integration into the social environment and tolerant behaviour. At the same time, working creatively on these issues stimulates creative problem solving and the ability to overcome conflicts and accept differences in the environment.

### 1 Uvod

Na specifičnim geografskim područjima na kojima se prožimaju različite kulture i tradicije, figurira mešoviti etnički sastav stanovništva i prepliću različiti jezici i vere veoma je teško uspostaviti uspešnu komunikaciju među narodima, razviti čovekoljublje i tolerantnost, izgraditi sposobnost konstruktivnog i kompromisnog rešavanja problema i time stvoriti čvrsto tlo za zajednički život i opstanak jednog društva.

Univerzalna deklaracija UNESKA o kulturnoj raznovrsnosti (<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>, UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity) definiše osnovne principe i pravce razvoja u toj oblasti gde se jasno naglašava podsticanje i promocija kulturne raznovrsnosti putem obrazovanja i celokupnog vaspitnog procesa, a pre svega vaspitanjem i razvojem pozitivne strane ličnosti (podvukla B. S.). Imajući sve to u vidu savremena škola teži socijalnom i emocionalnom razvoju učenika i njihovoj pripremi za život u budućnosti, razvijajući socijalne i emocionalne kompetencije neophodne za zajednički život sa drugima, uvažavanje različitosti, razumevanje tuđih osećanja, potreba i stavova, kao i upravljanje svojim emocijama, raspoloženjima i ponašanjem prema drugima. Mnoga istraživanja pokazuju da oni učenici koji u ranom detinjstvu ne dostignu potreban nivo socijalizacije i ne razviju svoje emocionalne i komunikacione kompetencije imaju sve predispozicije za razvoj socijalne neprilagođenosti što za posledicu ima brojne oblike neprihvatljivog - devijantnog ponašanja. Stručnjaci upozoravaju da među vaspitno-obrazovnim ciljevima u našim školama najmanje se ostvaruju upravo oni kojima se razvijaju socijalne i emocionalne kompetencije, kao što su: formiranje umenja i kompetencija za rešavanje problema, sposobnost primene stečenih znanja u novim situacijama, razvijanje

samostalnosti u učenju i intelektualnom radu, razvijanje kompetencija za komunikaciju i dijalog i drugo (Perspektive obrazovanja, 2000). Činjenica je da su problemi socijalizacije, odnosno oblici nesocijalizovanog ponašanja »bolest« su savremenog doba te je jedna od ključnih kompetencija koju treba razvijati kod najmlađih - empatija. Empatija, sposobnost koja znači međusobno razumevanje i humanistički odnos, jeste sazajno-emocionalna sposobnost pojedinca za »stavljanje« u položaj drugog i sagledavanje sveta njegovim očima (Kevereski i Starc, 2011, str. 50). Dakle, ključne kompetencije neophodne svakom pojedincu današnjeg, a posebno budućeg društva, zarad opstanka i zajedničkog suživota u društvenoj zajednici, jesu emocionalne i socijalne kompetencije: da se oseća, razume, vidi i misli iz ugla drugog i drugačijeg. Komunicirajući sa drugim od čoveka se očekuje da ga sa empatijom sasluša, da se postavi u njegov položaj i problem sagleda iz njegovog ugla. Ukoliko se komuniciranje ostvaruje na taj način u pitanju je idealan način komuniciranja među ljudima - dijalog (Kevereski i Starc, 2011, str. 50).

Dijalog kao idealan način komunikacije posebno je prisutan i razvija se kroz umetnost reči. Književna umetnost je umetnost koja svojim poetskim svetom, pozitivnim likovima, njihovim osobinama, postupcima i ponašanjem, brojnim porukama, jezikom i stilom značajno utiče na duhovni razvoj i ponašanje učenika. Ova vrsta umetnosti doprinosi razvoju empatije i drugih socijalno-emocionalnih kompetencija, uspostavljanju produktivnog i konstruktivnog dijaloga sa okruženjem, jer književna dela za decu, posebno za mlađi osnovnoškolski uzrast, duhovno oplemenjuju, podstiču humanost, toleranciju i nenasilno ponašanje (Stojanović, 2011, str. 357). Sve napred navedeno potkrepićemo analizom basne kao književne vrste i mogućnostima koje ona nudi u vaspitanju i razvoju socijalnih i emocionalnih kompetencija učenika.

## **2 Basna u funkciji kreativnog rešavanja problema**

### **2.1 Basna u funkciji razvijanja pozitivnih osobina i prijatnih emocija**

Odnosi između jedinki u jednom društvu nisu samo i jedino intelektualni odnosi. Složeni socijalni odnosi počivaju naročito na simpatiji, na pozitivnim osećanjima i prijatnim emocijama. Šarlota Biler ističe da »u periodu između pete i osme godine dete izgrađuje socijalno-objektivan stav na taj način što uspostavlja objektivni odnos sa stvarnošću koji se ne zasniva više samo na ličnim naklonostima« (navedeno prema Nilsen, 1982, str. 25). Dakle, subjektivni odnos zamenjuje se objektivnim rezonovanjem, razmišljanjem i zaključivanjem o postupcima i ponašanju drugih. U ovom periodu, ključnom za formiranje objektivnog stava prema životu i stvarnosti, značajan doprinos daju vredna književna dela. Transformišući književno delo za sebe u procesu nastavne interpretacije i uspešne recepcije, čitalac - dete mlađeg osnovnoškolskog uzrasta se i samo menja, time što realizuje mogućnosti koje delo sadrži razvija svoje vlastite sposobnosti, gradi svoj pogled na svet, svoj vrednosni sistem. Čitaoci pretvaraju dela u predmet estetskog, emocionalnog, intelektualnog i duhovnog uživanja čime zadovoljavaju svoja književna interesovanja, čine ih sredstvom samoostvarenja i samopotvrđivanja, zabave, razonode i igre (Nauman u Maricki, 1978, str. 48), ali i važnim »receptom« uspešnog snalaženja u složenim životnim situacijama i društvu različitosti.

Basna kao kratka književna forma prepuna dinamike, dijaloga i složenih odnosa među skoro uvek suprotstavljenim likovima, veoma je pogodno štivo za razvoj i oblikovanje socijalno zrele, emocionalno bogate i tolerantne ličnosti učenika. Animističkim pogledom na svet, alegorijskim smislom, važnom, ali često nenametljivom poukom, posebno dramskim

intenzitetom, kratkoćom literarne forme, jednostavnim i, naizgled, naivnim ucrtavanjem prizora iz sveta faune i flore, basna upućuje najmlađe u složene međuljudske odnose i životna pravila, sistem vrednosti koji vlada svetom. Basnopolisac (najčešće daroviti pojedinac iz naroda), iskusan i mudar, upućen u složene životne procese i odnose koji vladaju u živom i neživom svetu na maštovit i duhovit način otkriva najmlađem čitaocu tajne duhovnog izrastanja i oblikovanja svoje ličnosti kako bi bio prihvaćen u društvu i uspešno ostvaren kao ličnost.

Narodni stvaralac nadahnut mudročću i viševekovnim proverenim životnim iskustvom kroz likove lukave lisice (Lija i ždral, Lisica i gavran), plašljivog, ali često i previše samouverenog zeca (Kornjača i zec), tromog medveda (Kako se medvjed prevario), nemarne svinje, krvoločnog vuka (Vuk i jagnje), ograničene guske, zle zmije i slično, podsmeva se vešto ljuskoj pohlepi (Jazavac i ptice, Medved i pčele), oholosti i sili (Dva jarca, Lav i miš) ili nezahvalnosti. Istovremeno veliča pozitivne moralne osobine, ističe vrednost znanja, razuma, pameti, strpljenja, upornosti, istrajnosti, skromnosti, dostojanstva, časti, poštenja. Te dve ravni, uvek suprotstavljene i stalno prisutne u basni uporedo rastu, rasplamsavaju se, neizvesno suprotstavljaju jedna drugoj, do kraja basne približavaju, sa vešto sakrivenom tendencijom da dobro pobedi, upornost se isplati (Kornjača i zec), strpljenje i razum prevladaju (Dve koze), čast se sačuva, obraz osvetla (Bik i zec), a agresija i netolerantnost kazni (Dva jarca).

Živi dijalog među likovima - životinjama, konkretnost, kratkoća i realnost bez detaljnih opisa situacija, tumačenja akcije i postupaka likova, čine basnu veoma privlačnom učenicima mlađih razreda osnovne škole što potvrđuju podaci dobijeni istraživanjem stavova učenika III i IV razreda osnovne škole u vezi sa narodnom basnom (Stojanović, 2010).

Odgovori na pitanje Koje vrste narodne književnosti voliš da čitaš? dobijeni od učenika trećeg i četvrtog razreda osnovne škole pokazuju da su narodne basne privlačne deci ovog uzrasta, jer i u III i u IV razredu zauzimaju sami vrh lestvice ( $\bar{x} = 2,99$  u III razredu i  $\bar{x} = 2,95$  u IV razredu) što potvrđuje da interesovanje za ovu književnu vrstu ne jenjava sa uzrastom. Basne su ispred narodnih bajki, pesama, pa i kraćih narodnih umotvorina.

Na pitanje Šta te privlači pri čitanju narodnih basni? velikoj većini ispitanika III razreda (61,78 %) narodne basne su privlačne zbog zanimljivosti i pouke, što je statistički značajno češći razlog od ostala dva: smešne i neobične situacije u kojima srećemo životinje i to što su kratke i razumljive ( $p < 0,001$ ). Poslednji razlog, što su kratke i razumljive, je i najmanje zastupljen, statistički znatno manje u odnosu na ostala dva ( $p < 0,001$ ), što govori da kratkoća nije presudna za zainteresovanost učenika za ovu književnu vrstu.

Dobijeni podaci pokazuju da nema statistički značajnijih razlika u odgovorima između ispitanika iz gradskih i prigradskih sredina, što znači da basna predstavlja pogodno i deci ovog uzrasta veoma privlačno štivo, a učiteljima i nastavnicima adekvatan sadržaj za realizaciju brojnih vaspitnih i funkcionalnih zadataka nastave. Basna kao kratka, dinamična i alegorična književna vrsta dobrom nastavnom interpretacijom nudi brojne mogućnosti za podsticanje kreativnosti, razvijanje darovitosti (Stojanović, 2012, str. 841), ali i negovanje socijalnih i emocionalnih kompetencija učenika neophodnih za uspešno snalaženje u životu.

## 2.2 Likovi u basnama i konstruktivno rešavanje problema

Basna je alegorično-simbolično-satirična priča o životinjama koje personificirano govore o čoveku. Čovek je glavni podtekst u basni, a životinje akteri koji svojim ponašanjem, postupanjem i rečnikom asociraju na njegove osobine, etičke i socijalne norme. Zbog nataloženog životnog iskustva i vekovne narodne mudrosti basna se odavnina koristi kao pogodan sadržaj u vaspitno-obrazovnom procesu. Kao priča o životinjama ona učenicima pomaže da kroz fabulu i naravoučenije povežu svoja iskustva sa tipičnim situacijama, doživljajima i problemima iz života. Preko analize likova i njihove etičke procene učenici shvataju da se nalaze u okruženju koje je daleko od idealnog, iz koga ih svakodnevno vrebaju nova iskušenja, svakojaki izazovi nudeći im mogućnost provere karaktera, ne samo svog, nego i nekog iz njihovog bližeg i daljeg okruženja. Basne poznatih basnopisaca Ezopa, La Fontena, Krilova, Dositeja Obradovića, Lesinga, Tolstoja i drugih pogodne su za nova stvaranja, dograđivanja, domišljanja novih situacija, pronalaženja pozitivnog rešenja za uočene probleme, prepreke, nesporazume. U savremenom svetu često čujemo komentar *ubi me prejaka reč!* što signalizira na neadekvatnost postojeće komunikacije među ljudima, koja za posledicu ima brojne konflikte i konfliktne situacije.

U procesu nastave, vešt nastavnik kroz obradu vrednih književnih dela ima obilje mogućnosti da smišljeno bira i organizuje one aktivnosti i oblike rada na času koji će učenicima, kroz njihovo aktivno uključivanje u proces saznavanja umetničkog sveta književnog dela omogućiti uvid u brojne neagresivne načine rešavanja raznovrsnih problema. Posticanje aktivnog pristupa obradi književnog dela, negovanje slobode izražavanja i mišljenja na času obrade basne, argumentovano iznošenje činjenica koje idu u prilog, jednom odnosno drugom suprotstavljenom liku, pružaju mogućnost da se učenici osposobe u jasnom i argumentovanom iznošenju svog mišljenja, a zatim ih takođe uče aktivnom slušanju, uvažavanju i poštovanju mišljenja drugih u odeljenu, pa često ona bila i suprotna. Asertivnom komunikacijom koja je moguća obradom basne opominje učenike da ne očekuju da uvek budu u pravu i da bude po njihovom. Ovaj vid komunikacije podrazumeva poštovanje sebe i drugih, jasan, konkretan i direktan govor, ali i aktivno slušanje, pozitivno izražavanje kritike sagovornika, gde ima mesta i pohvali za drugog, spremnosti da se izvinimo jedan drugom, sposobnosti da se kontrolišu negativna osećanja, da glas i ton budu u skladu sa situacijom (Keveleski i Starc, 2011, str. 212). Sve ove sposobnosti potrebno je razvijati kod učenika počev od najranijih dana njegovog školovanja. Raznim igrama i igrolikim aktivnostima na času obrade basne moguće je postići misaonu aktivnost, ali i stvaralaštvo i kreativnost učenika u konstruktivnom rešavanju novonastalih problema i prevazilaženju konfliktne situacija na primeru likova basne. Dobar izbor nastavnih metoda garantuje siguran uspeh u radu.

Metoda izmišljanja na primeru basne podrazumeva izmišljanje novih situacija, novih likova, mesta i vremena dešavanja radnje, novih momenata u rešavanju problema, produktivnog dijaloga, pozitivne komunikacije, mnoštvo načina da se konfliktna situacija reši.

Simulacija je jedan od modela vežbe u okviru koga učenici, posle obrade basne, mogu glumeći određeni lik, način njegovog ponašanja i postupanja da simuliraju sukob, ali i njegovo razrešavanje radi potpunijeg doživljavanja, razumevanja i sticanja važnog socijalnog iskustva, kako bi isti ili sličan problem uspešno rešili u životu.

Igra uloga je, takođe, čest način rada na basni gde učenici dobiju zadatak da dograde i prošire basnu, vlastitom aktivnošću povezuju teoriju i praksu pri nenasilnom rešavanju

problema. Pored obrazovnog procesa i misaone aktivizacije učenika, tokom igre uloga na času odvija se dinamična komunikacija i socijalizacija, a bljesnu i trenuci originalnog humora i intenzivnog smijeha. Uz primenu prezentovanih informacija učenici su u prilici da za sebe otkrivaju i nova teorijska saznanja o nenasilnom rešavanju sukoba (Ilić, 2007, str. 168).

Metoda Ako bi ... je veoma zahvalna za rad na basni. Primenom ove metode možemo podstaći učenike da predvide šta bi se desilo ako bi likovi ostali pri svom negativnom viđenju situacije, bez volje da se problem prevaziđe, a konflikt pozitivno reši. Ova metoda je poseban način za podsticanje dečje individualnosti i kreativnosti, razvijanje njihove mašte, što sve dovodi do boljeg razumevanja poretka u realnom svetu, međusobnih veza i odnosa u njemu.

Metoda scenske komunikacije, kao spoj različitih medija, je novija metoda čiji je osnovni smisao da učenici kroz scensku igru (u odgovarajućem ambijentu, na sceni, uz prikladnu muziku kao signal raznovrsnih dinamičnih i dramatičnih situacija, pod maskama) simuliraju i oponašaju konkretne životne probleme iz basne, aktivno uče modele ponašanja i postupanja, oživljavaju likove u skladu sa svojim sposobnostima, razvijajući pri tom kreativnost, samostalnost, usvajaju i razvijaju kulturu govora i komunikacije. Rečju, glume konkretne životne uloge, pronalaze rešenja za prevazilaženje sukoba, rešavaju konfliktne situacije sa željom da što bolje i uspešnije odglume, dočaraju lik, ispolje njegova osećanja, raspoloženja, što sve značajno doprinosi razvoju empatije, tolerancije, ali i optimističkog pogleda na svet.

Kroz književna dela koja predstavljaju različite kulture, poput basne, bajke, romana moguće je upoznati učenike sa vrednostima tih kultura, stavovima njihovih naroda i sistemom mišljenja čime se bogati duhovni svet učenika. Istovremeno, oni se uče i vežbaju u poštovanju drugih i drugačijih, »stavljanjem« na mesto drugog razvijaju sposobnost navođenja kontrargumenata za svoje stavove i mišljenja u vezi sa drugim. Na taj način osposobljavaju se da usvojenu interakciju u nastavi primene na svoje okruženje i time razvijaju socijalno prihvatljive odnose i van okvira školskog rada, u porodici, na ulici, u životu uopšte.

Recimo, valjanom interpretacijom Ezopove basne Lav i miš, skretanjem pažnje na strepnju malenog miša i njegovu ljubaznu molbu da ga lav pusti i poštedi mu život, razvijamo kod učenika sposobnost da shvate da lepa reč gvozdena vrata otvara. Uprkos svom egoizmu lav ostavlja miša u životu, da bi na kraju shvatio da je vredelo poštedeti život malenom, nejakom stvoru. Upornost i nesebičnost miša, koji je svu svoju snagu uložio da pregrize debelu mrežu dokazuje da i slabi mogu pomoći jakima (str. 56), čime ostavlja lava bez reči.

Razumno i mudro postupanje koza iz basne Dve koze, takođe, upućuje učenike da u bilo kojoj problematičnoj i naizgled bezizlaznoj situaciji, razum mora pobediti, problem se može rešiti dogovorom, zajedničkim traženjem i pronalaženjem rešenja, ulaganjem napora da se konflikt reši, a nesporazum prevaziđe. Poruka zamisliše se koze šta sad da rade? (str. 62), slika njihovu stabilnost, strpljenje, razumnost da silom ne mogu postići ništa, ne mogu rešiti problem, samo mogu produbiti jaz i tragično završiti. Zato, jedna koza leže i opruži se po zemlji, a druga pažljivo pređe preko nje (str. 62), što opet upućuje i poziva na vlastitu žrtvu koju treba svako od nas da podnese da bi se neka složena situacija rešila, problem otklonio, konflikt prevazišao. I ovom basnom, kao i mnogim drugim, još jednom je potvrđena narodna poslovice da um caruje, snaga klade valja. Slušanje sa empatijom (sposobnost da

razumemo i prihvatimo osećanja drugih, mišljenje i verovanje, da sagledamo stvari iz ugla drugog, bez da odmah, naprečac, rešavamo sukob i na brzinu dolazimo do možda često i ne baš najboljeg rešenja, put je ka uspešnoj komunikaciji (Kevereski i Starc, 2011, str. 282).

Nasuprot kozama dva jarca, u istoimenoj basni, svojim agresivnim dijalogom i nasilničkim ponašanjem pokazuju kakav je ishod takvog načina rešavanja sukoba. Netolerancija, nasilje, agresija, konflikt dovode do sukoba koji se neslavno, a često i tragično, završavaju. Predlogom da nastave basnu učenici se mogu podstaći da sagledaju sve opasne situacije i tragične ishode koji su se mogli desiti. S druge strane, moguće je razmisliti i predložiti načine da se problem reši, a sukob izbegne, jer ko umije njemu dvije.

Prevelika želja Dositeja Obradovića da prosveti svoj narod učinila je da njegove basne obavezno na kraju sadrže naravoučenije. Kako bi bile dostupne i na prvi pogled uočljive pouke su stajale na kraju svake njegove basne. Tako na primeru pohlepnog psa shvatamo da ko traži veće izgubi iz vreće. Čovek treba da bude zadovoljan onim što ima, ne treba da žudi za onim tuđim, treba da bude human, da saoseća sa drugima (Konj i magare), u teškim situacijama da pruži pomoć i podeli brigu, da ne naseda na laskave reči neiskrenog i koristoljubivog sagovornika (Lisica i gavran), da bude ljubazan i gostoprmljiv, tolerantan, sa razvijenim osećanjem za različitosti (Lija i ždral). Istovremeno treba da bude svestan svojih vrlina i mana kako bi vrline negovao, a mane i slabosti prevazilazio. Ne sme poput bika, iz basne Bik i zec, sanjati o brzim nogama zeca, a da pritom svesno zapostavlja svoju snagu, već treba ponosito da se bori, a ne sramno pred neprijateljem da beži (mislimo na poštenu, vrebalsku borbu, argumentima, ulaganjem sopstvenog napora da se neprijatelj intelektualno »pobedi«, osvesti i urazumi, da shvati da svako ima neki svoj prirodni dar koji ne treba potcenjivati, ni zapostavljati, kao kornjačinu upornost i istrajnost u basni Kornjača i zec). Nastojanja uspešnog pojedinca oslikana su u liku ove kornjače koja uprkos svojoj prirodnoj sporosti, prihvata poštenu borbu, radom i upornošću stiže na cilj i savladava naizgled nesavladivog protivnika.

### 2.3 Prevazilaženje suprotnosti u basni i razvoj tolerancije

Polazeći od jednog od četiri stuba na koje se oslanja opšta koncepcija savremenog obrazovanja, učenja da bi se živelo zajedno, ističemo značaj basne u cilju razvoja tolerancije. Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima iz 1948. godine, kao i delatnost Ujedinjenih nacija (UN) za održanje mira (Osnovni dokument o ljudskim pravima, 1998, str. 11-12) predviđa da se obrazovanjem unapređuje razumevanje, trpeljivost i prijateljstvo među svim narodima, različitim rasnim i verskim grupama. Obrazovanje za toleranciju, multikulturalnost i suživot postaje sredstvo unapređenja međunarodne saradnje, osiguranja mira i poštovanja prava drugih. Međusobno razumevanje, mirna razmena iskustva i prirodna harmonija imperativi su budućnosti, a upravo ovih stvari nedostaje u današnjem svetu (Sposobnost učenja: naše skriveno bogatstvo, 1997, str. 18). Na pitanje Da li bi ljudi mogli biti bolji? poznati srpski dečji pesnik i veliki poznavalac duše čoveka, Dušan Radović kaže: Mogli bi, ali niko neće prvi da počne. Svi imaju loša iskustva. Ta loša iskustva treba što pre prevazići i time stvoriti uslove za ispoljavanje čoveka kao razumnog, humanog, tolerantnog i empatičnog bića.

Učenje da bi se živelo zajedno je onaj segment obrazovanja koji podstiče razumevanje među ljudima i prihvatanje različitih tradicija i duhovnih vrednosti. U tom kontekstu potrebno je nastojati da se kroz vaspitno-obrazovni rad razvija svest učenika o učestvovanju u zajedničkim stvaralačkim aktivnostima u cilju mirnog iznalaženja rešenja u konfliktnim

situacijama čime se ističe značaj zavisnosti jednog čoveka od drugog. Kultura življenja u savremenom svetu, između ostalog podrazumeva, međusobno poštovanje, uvažavanje, toleranciju. Kreč, Krečfild i Balaki pod pojmom kultura podrazumevaju obrazac svih postupaka, materijalne prirode i ponašanja, koje je društvo usvojilo kao tradicionalne načine za rešavanje problema svojih članova. Kultura obuhvata institucionalizovane načine i implicitna kulturna verovanja, vrednosti i premise, koje sačinjavaju osnovu ponašanja i njim upravljaju (Kreč i saradnici, 1972, str. 386). Kultura i kulturno ponašanje predstavljaju odgovor na glavne probleme društva, način rešavanja svih konfliktnih situacija. Brojni konflikti koji nastaju zajedničkim životom i delovanjem pojedinaca ne mogu se rešavati tako što će samo jedna osoba promeniti svoje ponašanje i uraditi nešto drugačije. Konflikti se mogu rešiti, a konfliktne situacije sprečiti, samo promenom stava svih u društvu. Pošto je ponašanje ljudi određeno njihovim tumačenjem situacije, problemi se rešavaju ako se uspe da se situacija »vidi« drugačije, jer će se tako razviti nove mogućnosti delovanja (Andevski, 2007, str. 220). Vaspitanje za uvažavanje različitosti u veri, jeziku, mišljenju i delovanju moguće je razvojem tolerancije.

Tolerancija (od latinskog *tolerantia*, što dolazi od glagola *tolerare* = podnositi, *tolerisati*), označava sposobnost podnošenja nečega što jeste, ili bi naizgled moglo biti neugodno, štetno ili nepodnošljivo. Prema UNESCO – u tolerancija je poštovanje, prihvatanje i uvažavanje bogatstva različitosti, nastojanje da čovek bude čovek. Tolerancija je zasnovana na znanju, otvorenosti prema drugima, pozitivnoj komunikaciji i slobodi mišljenja. Tolerantno ponašanje znači prihvatanje drugog, različitog od sebe u izgledu, mišljenju, veri, jeziku. Da ne bi dolazilo do čestih sukoba i stalnih konflikata izazvanih neslaganjem pojedinaca u grupi, počev od predškolskog, preko osnovnoškolskog obrazovanja, a i kasnije, treba razvijati i negovati tolerantno ponašanje. Ovo ponašanje se uči čitavog života, a najlakše se shvata na dobrim primerima u književnim delima. Učenje za toleranciju počinje još u najranijem detinjstvu, u porodici, među braćom i sestrama, nastavlja se kroz školovanje i kasnije ulaskom u društvene organizacije, bračne i druge zajednice koje čine život svakog pojedinca.

Škola kao obrazovna, a pre svega vaspitna ustanova ima brojne mogućnosti za razvoj tolerantnog ponašanja. Basna i druga vredna književna dela svojim univerzalnim porukama, složenošću odnosa, doprinose razvijanju međusobnog poštovanja, dogovora, pozitivne komunikacije, prevazilaženju suprotnosti. Kulminacija dve suprotne ravni koje u basni rastu od početka do kraja, da bi se na kraju »dodirnule«, »pomirile« i prevazišao konflikt, otkrivaju tajnu kompromisnog postupanja u današnjem društvu. Primer za to je već pomenuta basna Kornjača i zec, u kojoj na jednoj strani upoznajemo brzog i spretnog zeca, kao jednu krajnost, a na drugoj sporu i tromu kornjaču. Posle utvrđivanja mesta i vremena trke, radnja se zahuktava, kulminacija raste (na jednoj strani samopouzdan i brz zec, rođeni trkač, leže da se odmori malo, a na drugoj tromo kornjača svesna svoje sporosti, trči bez predaha). Na kraju kulminacija dostiže svoj vrhunac, pobedom kornjače. Ezop u ovoj, kao i u drugim basnama, ističe prave, proverene vrednosti: da se radom i upornošću često postigne više nego prirodnim sposobnostima koje se zanemare.

U basni Lav i miš na kraju, takođe, miri dve suprotnosti i pokazuje da snaga bez pameti ne vredi. Dokaz za to je snažan lav, car svih životinja, silan i moćan na početku basne, koji želi da kazni malenog miša za njegov nestašluk. Međutim, vešt basnopolisac se postarao da i ona druga krajnost dođe do izražaja i spase »glavu« velikom caru svih životinja. Mali i nejak miš svojim delima »nadrasta« ogromnog lava. Poravnanje se dešava na kraju basne kada lav



shvata da, zaista, i slabi mogu pomoći jakima i da samim tim zaslužuju svoje mesto na ovom svetu, u prirodnom poretku stvari.

Basna nosi u sebi duboko moralnu pouku koja snažno deluje na ličnost učenika. Moral kao ljudska kategorija bitan je činilac u socijalizaciji, humanizaciji i individualizaciji ličnosti. Pomaže čoveku da složene društvene odnose gradi prema ljudskim potrebama, razvija kreativne snage, afirmiše primarne ljudske vrednosti i obezbeđuje uslove sadržajnog i uspešnog života. Vaspitanje i oblikovanje ličnosti učenika za sadržajan i uspešan suživot sa drugima podrazumeva:

- sticanje moralnih saznanja,
- formiranje moralnih uverenja i
- formiranje moralnog ponašanja i delovanja.

Sticanje moralnih saznanja je prva faza procesa moralnog oblikovanja i vaspitanja ličnosti učenika u duhu humanizma, altruizma, tolerancije i solidarnosti. U okviru ove etapa usvajaju se osnovni moralni pojmovi i kategorije, upoznaje sistem moralnih vrednosti što na primeru basne podrazumeva sadržajnu analizu likova, njihovih postupaka i ponašanja. Moralno saznanje koje se zasniva na razumu nije garancija da će pojedinac u skladu sa tim saznanjem i imati moralno ponašanje. Na osnovu upoznatih pozitivnih i negativnih likova, analize životnih situacija datih u delu, razvijanjem empatije i saosećanja sa drugima, razmišljanjem o osećanjima i raspoloženjima likova, simuliranjem konfliktnih situacija stvaramo uslove da moralna saznanja prerastu i dobiju formu moralnih uverenja. Na ovaj način učenici izgrađuju čvrste moralne stavove o ispravnom postupanju, ponašanju, vrednovanju i mišljenju. Na kraju, onog trenutka kada ličnost počne i sama da deluje u skladu sa moralnim uverenjima koja su formirana, a koja su sada snažno obojena emocijama i čvrstom verom u ispravnost takvih stavova, postupaka i mišljenja onda dolazi do moralnog ponašanja, a samim tim i razumnog rešavanja brojnih konfliktnih situacija u životu.

### **3 Zaključak**

Škola, nastavnik i odgovarajući nastavni sadržaj, u ovom slučaju basna, uvode decu u čvrsto povezan moralni, intelektualni i afektivni svet koji se sastoji od proverenih životnih vrednosti, tumačenja prošlosti i koncepcije budućnosti. Istraživanja su pokazala da su socijalno odgovorne ličnosti one koje su sposobne da fokusiraju svoju pažnju i planiraju akciju, da su adaptibilni, da veruju u vlastitu efikasnost, sposobni da moralno sude i deluju u datim situacijama (Hart, Fegley, 1995, str. 1350 u Jevtić, 2007, str. 503). Stvaralačkom interpretacijom basne, analizom neobičnih i zanimljivih likova životinjskog sveta, procenjivanjem njihovih postupaka i ponašanja, uočavanjem i izdvajanjem pozitivnih i negativnih osobina, analizom najrazličitijih situacija i složenih međuljudskih odnosa u značajnoj meri doprinosimo intelektualnom, estetskom, a posebno emocionalnom i socijalnom vaspitanju učenika. Kreativnim domaštavanjem basne, stvaralačkim prepričavanjem, simulacijom i scenskom komunikacijom stvaramo situacije u kojima su učenici u prilici da uspešno rešavaju složene životne situacije i konfliktno odnose u kojima se i sami mogu naći. Istovremeno, razvijanjem pozitivnih moralnih osobina, bogaćenjem emocionalnog sveta učenika i razvijanjem socijalnih kompetencija, preventivno delujemo uspostavljanjem pozitivne komunikacije, razvijanjem tolerantnog ponašanja i postupanja u cilju prevazilaženja mogućih sukoba i eventualnih konfliktnih situacija čime razvijamo sposobnosti za stupanje u kvalitetne međuljudske odnose. Analizom vrednih književnih dela potrebno je podsticati spremnost učenika za zajedničko rešenje, saslušati drugog, postaviti

pitanja, fokusiranje na problem zameniti fokusiranjem na rešenje, a potom jačati međusobnu spremnost da se to zajedničko rešenje i pronađe.

Setimo se velikana srpske poezije za decu, Jovana Jovanovića Zmaja, koji je jednom prilikom rekao: U deci je sveta klica, nova moć se u njih krije, bolji svet bi mogo nići kad bi znali razviti je. Basna, kao i druga vredna književna dela, jeste put kojim možemo kreirati budućnost najmlađih, ukuljučujući i njih same. Svojom nevinošću, čednošću, otvorenošću za druge, razumevanjem, saosećanjem, ljubavlju i tolerancijom izgradiće carstvo u kome caruje prijateljstvo, tolerancija i međusobno uvažavanje. Takav svet je moguć samo uz njihovo aktivno učešće. Zato pre nego da se problem javi, pre nego da se neka situacija proceni, izrekne svoj sud o njoj ili se predloži rešenje datog problema, poželjno je da postoji spremnost za razumevanje. To je moćna navika produktivne međuzavisnosti. Kada imamo duboko razumevanje jedni za druge, otvaraju se vrata za kreativno rešavanje problema i brojne druge mogućnosti. Razlike među nama nisu kamen sposticanja u komunikaciji (Covey u Kevereski, Starc, 2011, str. 286), već sinergija koja nas pokreće, održava, razvija.

## LITERATURA

1. Andevski, M. (2007). Komunikativna kompetentnost u rešavanju konflikata, u Razvijanje komunikacionih kompetencija. Jagodina: Pedagoški fakultet u Jagodini.
2. Ilić, M. (2007). Interaktivno obučavanje nastavnika i učenika za nenasilno rešavanje sukoba, u Razvijanje komunikacionih kompetencija. Jagodina: Pedagoški fakultet u Jagodini.
3. Jevtić, B. (2007). Kompetencije nastavnika u moralnom razvoju učenika. U: Razvijanje komunikacionih kompetencija. Jagodina: Pedagoški fakultet u Jagodini, str. 500-504.
4. Jović, M. i I. (2010). Čitanka za prvi razred osnovne škole. Beograd: Eduka.
5. Kevereski, Lj i Starc, J. (2011). Psihologija na komunikacijata, mali tajni za golemi uspesi vo komunikacijata. Bitola: Pedagoški fakultet.
6. Kreč, D., Krečfild, R. i Balaki, I. (1972). Pojedinaac u društvu. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije.
7. Maricki, D. (1978). Teorija recepcije u nauci o književnosti. Beograd: Nolit.
8. Nilsen, R. F. (1982). Od egocentričnog ka socijalizovanom u Proces socijalizacije kod dece. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 15-37.
9. Osnovni dokument o ljudskim pravima (1998). Beograd: Beogradski centar za ljudska prava.
10. Sposobnost učenja: naše skriveno bogatstvo, Uneskov izveštaj o obrazovanju za 21. vek, (1997). Spletna stran: [http://www.dadalos.org/politicka\\_didaktika/bildung/saeulen.htm](http://www.dadalos.org/politicka_didaktika/bildung/saeulen.htm).
11. Stojanović, B. (2011). Likovi u književnim delima i nenasilno ponašanje učenika. Vranje: Učiteljski fakultet Vranje, str. 353-362.
12. Stojanović, B. (2012). Basna u funkciji razvoja moralnosti i podsticanja kreativnosti učenika, Vršac, str. 840-855.
13. Univerzalna deklaracija UNESKA o kulturnoj raznovrsnosti. Spletna stran: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf> [Citirano 20. 2. 2013].

## Posledice neadekvatnog menadžmenta političke stranke

UDK 329:005-027.233

KLJUČNE REČI: menadžment, politička stranka, ciljevi, kontrola, tim

POVZETEK - Političke stranke pripadaju organizacionim sistemima i njima se mora upravljati. Definisane ciljeve, način njihove realizacije, stalna kontrola, izbor menadžerskog tima, saradnja sa okruženjem samo su neke od aktivnosti kojima se bavi menadžment političke stranke. Od efikasnosti menadžmenta zavisi koliko i kako će da traje politička stranka. Uspešan menadžment može da vodi političku stranku do neslučenih visina, ali zato neodgovarajući tj neadekvatan menadžment može u kratkom roku da uništi sve ono što je stvarano godinama.

UDC 329:005-027.233

KEY WORDS: management, political party, objectives, control, team

ABSTRACT - Political parties belong to organisational systems and they should also be managed. Defining objectives, the way of their implementation, constant control, the selection of a management team and collaboration with the environment are just some of the activities covered by the management of one political party. How long and in which way one political party is going to exist and last on a political scene depends on the efficiency of management. Successful management can lead a political party to unimagined heights, whereas inadequate management may destroy everything that has been created for years in a short period of time.

### 1 Uvod

Političke stranke su sistemi koji imaju izuzetan uticaj na život i budućnost svake zemlje. One kreiraju svakodnevnicu i stvaraju osnovu za buduće događaje. To je samo mali broj razloga zbog kojih moramo voditi računa o tome ko i kako upravlja političkim strankama. Umesto da bavljenje politikom posmatramo kao vrlinu, veštinu pa čak i umetnost politika je postala šansa za one koji nisu ništa uradili u svom životu i one kojima politika predstavlja sredstvo za ostvarenje ličnih ciljeva. Nemamo nameru da politiku smatramo privilegijom elite, naprotiv zalažemo se za to da bavljenje politikom bude dostupno svakom građaninu, ali istovremeno naše je pravo da želimo da nas predvode najbolji i najčestitiji članovi društva. Političari moraju biti stručni i iznad svega moralni građani jer im svojim glasovima građani daju pravo i mogućnost da odlučuju o sudbinama miliona stanovnika neke zemlje.

### 2 Posledice neadekvatnog menadžmenta

Kako definisati neadekvatan menadžment i na koji način objasniti šta je to neadekvatan menadžment? Ako pođemo od opšte definicije menadžmenta po kojoj je menadžment političke stranke oličen u određenom broju ljudi koji imaju obavezu da uz pomoć drugih aktera realizuju definisane ciljeve političke stranke, onda je odgovor veoma jednostavan. Neadekvatan menadžment političke stranke je onaj menadžment koji nije sposoban ili nije u mogućnosti da realizuje postavljene ciljeve u navedenom vremenskom periodu. Politička stranka kroz proces kontrole i praćenja realizacije utvrđenih aktivnosti dolazi do saznanja o uočenim odstupanjima i blagovremeno preduzima potrebne mere u cilju eliminacije neželjenih događanja i svođenja delovanja u željene okvire. Određenim kadrovskim promenama u sastavu menadžmenta stvaraju se preduslovi za realizaciju definisanih ciljeva. Svako odlaganje ili kolebanje nosi sa sobom posledice koje za političku stranku mogu biti pogubne. Pogrešna politika i delovanje menadžmenta koji nije dorastao situaciji nosi sa sobom određene promene koje se ogledaju u sledećim pojavama.

## 2.1 Nedostatak vizije

Osnovna greška neadekvatnog menadžmenta je pre svega nedostatak vizije. Ako menadžment nije u ustanju da definiše viziju, sam je sebi odsekao granu na kojoj sedi, pre ili kasnije stići će neminovna kazna a posledice mogu biti katastrofalne. Bez vizije, dobro definisanih ciljeva i načina njihove realizacije politička stranka će tapkati u mestu, vrteće se u krug i pokazaće da nije dorasla poverenju koje su joj na izborima birači ukazali. Nije redak slučaj da pobedu donose izneverena očekivanja i slabi rezultati predhodne vlasti, a ne politički program i obećanja pobednika. U takvim slučajevima pobednici su u veoma komplikovanom položaju, od njih se očekuje mnogo više efikasnosti i što je još komplikovanije, to se očekuje u što kraćem vremenskom periodu. Zato menadžment mora imati definisanu viziju, misiju, sistem ciljeva i načine njihove realizacije još pre početka izborne kampanje. Ulaskom u vlast u najkraćem roku moraju uslediti kadrovske promene u svim resorima i takoreći trenutni početak realizacije definisanih ciljeva. Odlaganje ovih rešenja, tapkanje u mestu i kupovina vremena samo stvaraju sliku da menadžment političke stranke nije dorastao poziciju u kojoj se nalazi.

## 2.2 Loša kadrovska politika

Prateća manifestacija neadekvatnog menadžmenta obavezno je loša kadrovska politika. Ulaskom u vlast i organe vlasti politička stranka je suočena sa potrebom i obavezom za određenim kadrovskim rešenjima. Ovo je veoma osetljiv i odgovoran posao i može izazvati velike potrese kako u okruženju tako i u samoj političkoj stranci. Normalna je želja i potreba članova i aktivista da napreduju i vide sebe na pojedinim manje ili više značajnim mestima. Ali nije normalno da menadžment političke stranke podlegne pojedinačnim i grupnim uticajima i sprovodi kadrovsku politiku koja će izazvati neželjene posledice. Kod nas je još uvek izražena pojava postojanja različitih kuhinja, lobija, zemljačkih i drugih veza, ali menadžment političke stranke mora da odoli svim takvim i sličnim pritiscima i da kadrove bira prema stručnim i moralnim kvalitetima. Ovo je posebno važno iz dva razloga. Prvi je da pokaže i dokaže celokupnoj javnosti da se razlikuje od prethodnih političkih stranaka koje su bile u vlasti, a drugi da zna, ume i ima potrebne kadrove sa kojima može učestvovati u vlasti na način i u interesu koji odgovara zemlji u celini. Pogrešna kadrovska rešenja, posebno ako su oličena u pojedincima koji ne mogu da odgovore zahtevima mesta na koje su raspoređeni, pružaju šansu opoziciji i javnosti za opravdanu kritiku. Osim toga stvaraju neželjenu atmosferu u samoj stranci koja može se različito manifestovati. Dolazak na vlast otvara nesagledive mogućnosti za angažovanje velikog broja ljudi koje objektivno retko koja stranka ima u potpunosti, pa je to još jedan od razloga zašto menadžment političke stranke ne sme da pravi greške u kadrovskoj politici i kadrovanju uopšte. Poželjno je da glavna kadrovska rešenja ili većinu rešenja, menadžment političke stranke nagovesti još u izornoj kampanji kako bi i javnost i članstvo bili spremni i upoznati sa istima.

## 2.3 Nedostatak timskog rada i međusobne koordinacije

Principi savremenog menadžmenta predpostavljaju skoro obavezan timski rad i međusobnu koordinaciju različitih delova i članova organizacije. Današnji uslovi privređivanja, a samim tim i političkog delovanja uglavnom ne pružaju mogućnost za pojedinačno iskazivanje. Svedoci smo i da iza najuspešnijih pojedinaca stoje veliki i uspešni timovi. Kao primer navodimo Novaka Đokovića koji je oličenje uspešnog timskog rada. Da li bi bilo koji pretendent na izborima mogao da pobeđi bez velikih i uspešnih timova koji stoje iza njega. Da bi timovi bili uspešni neophodna je stalna i kvalitetna koordinacija njegovih članova.

Nažalost čest je slučaj da se pojedini podsistemi zatvaraju u svoja mala carstva, da drastično smanjuju nivo međusobne komunikacije i na taj način smanjuju nivo efikasnosti sistema u celini. Ovakav slučaj nije retkost ni u samoj vladi, a znamo da se pojedine aktivnosti i problemi susreću često u dva i više ministarstva. Kako efikasno rešiti takav problem ako je saradnja među ministarstvima na nekvalitetnom nivou. Zbog toga je obaveza menadžmenta da redovno prati i kontroliše realizaciju svih aktivnosti i ciljeva kako bi blagovremeno mogao da otkloni neželjena odstupanja.

#### 2.4 Izneverena očekivanja članova stranke

U izborni proces najveći deo članstva ulazi srcem sa željom da se ostvare željeni rezultati, da se uđe u vlast i stvori mogućnost za realizaciju programskih ciljeva političke stranke. Mora se priznati da jedan broj izbornih aktera »dobro namiriše« postizborna dešavanja i blagovremeno se priključuje stranci. To su najčešće oni koji su promenili više stranaka i po pravilu skoro uvek su uz pobednike. Normalno i ova prva grupacija tj. najveći deo članstva posle pobeđe i ulaska u vlast očekuje i ostvarenje nekih ličnih ciljeva kao što su zaposlenje, ulazak u organe vlasti, članstvo u upravnim i nadzornim odborima itd. Najčešći je slučaj da se najbolje snađu oni koji su od juče, a da najvernije članstvo ostane zaboravljeno, što zbog izneverenih očekivanja može da utiče deprimirajuće na najveći deo članstva. Kako rešiti ovaj problem. To je zadatak menadžmenta i on mu mora prići na najozbiljniji način. Jedan od načina je i postojanje kadrovske komisije koja u toku delovanja stranke stalno ima pred sobom postojeću kadrovsku strukturu i spremna je da menadžmentu uvek predloži najcelishodnija rešenja.

#### 2.5 Osipanje članstva

Ako aktivnosti menadžmenta političke stranke i dalje krenu neželjenim tokovima i bitno se razlikuju od osnovnih programskih načela i predizborne i izborne platforme dolazi do pojave koja se manifestuje osipanjem članstva. Nezadovoljni politikom koju sprovodi menadžment političke stranke pojedini članovi napuštaju političku stranku jer se osećaju prevarenim i izneverenim. U ovom periodu od izuzetnog značaja su informacije kojima svi organizacioni delovi političke stranke moraju da upozore menadžment o onome šta se događa u njihovim sredinama. Ne sme se dozvoliti da se informacije skrivaju ili obrađuju po želji menadžmenta političke stranke. Zbog ove činjenice marketing političke stranke ima obavezu da vrši periodična ispitivanja kako u okruženju tako i u samoj političkoj stranci, da dobijene rezultate blagovremeno dostavi menadžmentu političke stranke i to obavezno u pisanoj formi kako bi se izbegli eventualni nesporazumi u budućnosti. Ponekad nije loše da navedena istraživanja vrše specijalizovane marketinške agencije jer su njihovi rezultati objektivniji iz razloga subjektivnosti marketinga političke stranke. Veliki deo ovog članstva je za političku stranku trajno izgubljen i razočarenje koje su doživeli za njih je veliko i neoprostivo.

#### 2.6 Pasivnost članova

I pored manjeg ili većeg stepena razočarenja u poteze koje preduzima i realizuje menadžment političke stranke, određen broj članova svoje nezadovoljstvo manifestuje pasivnošću. Njihova osećanja i briga za političkom strankom kojoj pripadaju je i dalje evidentna, ali svoje razočarenje i kažnjavanje političke stranke oni pokazuju svojom pasivnošću i povlačenjem iz aktivnosti bilo koje vrste.

Menadžment političke stranke može jednim dobrim potezom veoma lako da povрати ovaj deo nezadovoljnog članstva. Posledice ovog tipa su lako uočljive i informacije o njihovoj pojavi ne treba skrivati već ih treba obavezno dostaviti nadređenom menadžmentu i insistirati na njihovom otklanjanju.

## 2.7 Stvaranje prostora za nove stranke

Ukoliko menadžment političke stranke i dalje ostaje uporan i istraje u svojoj nedoslednosti, a nema nagoveštaja da dođe do značajnijih promena stvoriće se mogućnost da druge političke stranke zauzmu određene pozicije u biračkom telu. Biračko telo će definitivno okrenuti leđa političkoj stranci koju vodi neadekvatan menadžment i svoje poverenje ukazaće drugim političkim subjektima. Ukoliko političko tržište nema odgovarajuće političke stranke kojima bi razočarani birači poklonili svoje poverenje, stvoriće se mogućnost za stvaranje novih političkih stranaka.

## 2.8 Gubitak podrške u biračkom telu

Pogrešni potezi menadžmenta političke stranke ili značajno odstupanje od programskih načela ili predizbornih i izbornih obećanja manifestuju se gubitkom podrške u biračkom telu. Normalno da taj gubitak nije drastičan i da većina birača ima strpljenja za aktivnosti političke stranke posebno na početku njenog ulaska u vlast, a posebno u prvim danima i mesecima nakon održanih izbora. Međutim manji broj birača odmah uskraćuje poverenje političkoj stranci i prelazi u opozicione vode. Ponekad i to veoma često političke stranke svesno ulaze u različite aranžmane koji su u suprotnosti sa njihovim programskim i predizbornim i izbornim obećanjima. Na taj način one se svesno izlažu riziku da gube podršku određenog dela biračkog tela. Odluku o ovakvom nastupu donosi menadžment političke stranke i normalno na sebe preuzima i sve moguće posledice koje proizilaze iz takvih odluka. Ukoliko naredne odluke i delovanje menadžmenta i političke stranke krenu pozitivnim tokovima postoji mogućnost da se ove posledice veoma brzo otklone.

## 2.9 Slabiji izborni rezultati

Svakako da je jedna od pogubnih posledica neadekvatnog menadžmenta i slabiji izborni rezultat od očekivanog. Obaveza svakog menadžmenta koji sebe smatra uspešnim i sposobnim da vodi političku stranku je da donese onakve izborne rezultate koje članstvo i stranka u celini očekuju. Posebno je ovo izraženo kod političkih stranaka koje su na vlasti ili u vlasti. Svaki gubitak vlasti koji je posledica izbornih rezultata smatra se posledicom neadekvatnog menadžmenta. U većini slučajeva mnogo je lakše doći na vlast: nego li tu vlast sačuvati. Zato se pred menadžmentom vladajućih političkih stranaka imperativno postavlja zahtev da se odgovarajući izborni rezultati obavezno ponove i to sa povećanim brojem mandata, broja glasova ili makar sačuvaju kako bi političke stranke ostale na vlast. Ako su ispitivanja i upozorenja marketinga političke stranke nailazila na nerazumevanje od strane menadžmenta političke stranke posledice i odgovornost su uglavnom na menadžmentu političke stranke. Ukoliko nije bilo potrebnih i valjanih istraživanja i upozorenja, odgovornost je marketinga i menadžmenta političke stranke. Zato je značajno da marketing redovno ispituje i prati događanja i reakcije u okruženju, biračkom telu i drugim političkim strankama, ali i u sopstvenoj stranci i sve to u pisanoj formi dostavlja menadžmentu političke stranke.

## 2.10 Gubitak vlasti

Najpogubnija posledica neadekvatnog menadžmenta je gubitak vlasti. Zbog nesposobnosti menadžmenta političke stranke i njegovog pogrešnog predviđanja budućih događanja, stranka se suočava sa činjenicom da je primorana da pređe u opoziciju. Slabiji izborni rezultati najčešće dovode do gubitka vlasti i imaju kao posledicu nastanak značajnih promena u menadžmentu političke stranke.

### 3 Zaključak

Prošla su vremena kada je bilo moguće u političkoj borbi koristiti štap i kanap i nadati se rezultatima koji omogućuju da politička stranka bude na vlasti ili u vlasti. Današnji uslovi i politička scena nameću potrebu za primenom najrazličitijih naučnih i tehnoloških dostignuća u svim oblastima ljudskog delovanja pa samim tim i u politici. Savremene političke stranke stvaraju vrhunske timove koji se bave političkim menadžmentom i marketingom i omogućavaju preduslove za neslućene domete kako političarima pojedinačno tako i političkoj stranci u celini. Menadžment političke stranke mora da stvori takav ambijent u kome će moći u svakom trenutku da odgovori na adekvatan način izazovima koje mu nameće okruženje, ali uz uslov da ne ugrozi sam sistem koji mu je poveren na upravljanje.

Osnovni preduslov koji se nameće svakom menadžmentu je postojanje jasne vizije i definisanih ciljeva i načina kako i u kojim rokovima iste realizovati. Bez ovih preduslova politička stranka nema šta da traži u vlasti i to je početak kraja njenog učešća u istoj. Principi savremenog menadžmenta predpostavljaju obavezan timski rad i međusobnu koordinaciju različitih delova organizacije i njenih članova. Današnji uslovi privređivanja, a samim tim i političkog delovanja uglavnom ne pružaju mogućnost za pojedinačno iskazivanje.

Prateća manifestacija neadekvatnog menadžmenta obavezno je loša kadrovska politika. Ulaskom u vlast i organe vlasti politička stranka je suočena sa potrebom i obavezom za određenim kadrovskim rešenjima. Ovo je veoma osetljiv i odgovoran posao i može izazvati velike potrebe kako u okruženju tako i u samoj političkoj stranci. Jasna je želja i potreba članova i aktivista da napreduju i vide sebe na pojedinim manje ili više značajnim mestima, ali nije normalno da menadžment političke stranke podlegne pojedinačnim i grupnim uticajima i da stvara kadrovsku politiku koja će izazvati neželjene posledice.

Neuspešni menadžeri ne mogu voditi uspešnu stranku i postizati vrhunske rezultate. Uspešna stranka trazi uspešne menadžere koji su u stanju da izaberu kvalitetne saradnike i da svakom odrede mesto na kom će biti najupotrebljiviji za organizaciju kojoj pripada.

Pogrešan menadžerski tim svojim delovanjem može dovesti stranku do katastrofalnih rezultata pa i do totalnog uništenja. Zato je od presudnog značaja blagovremeno uočiti postojanje neadekvatnog menadžmenta i izvršiti potrebne promene u sastavu menadžmenta kako bi se izbegle neželjene posledice.

Menadžeri koji nisu bili spremni da odgovore izazovima koji su nametnuti u datim okolnostima naći će svoje mesto u drugim delovima organizacije i svojim sposobnostima doprineti razvoju kako političke stranke tako i sistema u celini.

Nije poželjno tek tako se odricati pojedinih kadrova, jer je najveći problem stvoriti uspešne kadrove.

## LITERATURA

1. Draker, P. (2006). Moj pogled na menadžment. Novi Sad: Adižes.
2. Kalderon Adižes, I. (2012). Adižes o politici. Beograd: Hesperijaedu.
3. Kalderon Adižes, I. (2012). O ličnom razvoju. Beograd: Hesperijaedu.
4. Radovanović, T., Stojmirović, LJ. in Stojmirović, S. (2010). Metodologija. Beograd: BPŠVŠSS.
5. Stojmirović, LJ. in Stojković, A. (2011). Menadžment. Beograd: BPŠVŠSS.
6. Stojmirović, LJ., Stojmirović, S. in Stojković, A. (2012). Osnovi menadžmenta. Beograd: BPŠVŠSS.



## Kako smanjiti uticaj promena na strukturu aktivnosti čoveka

UDK 316.477+316.42

KLJUČNE REČI: aktivnosti, struktura, organizacije, promene, adaptivnost

POVZETEK - Kroz istoriju ljudskog društva promene su imale određeni uticaj na strukturu aktivnosti koje je pojedinac, a i društvo u celini, sprovodio. Promene su neminovnost i nije ih moguće izbeći. Takođe nije moguće izbeći ni njihov uticaj na strukturu aktivnosti bilo kog člana organizacije. Međutim moguće je određenim ponašanjem ublažiti uticaj promena i omogućiti članovima organizacije da bezbrižnije savladaju ove uticaje. Pojedinac i organizacije moraju biti adaptivni tj moraju se prilagoditi promenama, ali istovremeno moraju i minimizirati negativne uticaje tih promena.

UDC 316.477+316.42

KEY WORDS: activities, structure, organisations, changes, adaptation

ABSTRACT - Throughout the history of human society, changes have had some effect on the structure of activities that were conducted by an individual as well as by a society as a whole. Changes are inevitable and cannot be avoided. In addition, it is not possible to avoid their effect on the structure of the activities of any member of an organisation. However, it is possible to mitigate the effect of changes by a particular behaviour and allow members of an organisation to cope with these effects in a more carefree way. Individuals and organisations should be adaptive, meaning that they should adapt to changes as well as minimise the negative effects of these changes.

### 1 Uvod

Ljudsko društvo opstaje i razvija se zahvaljujući organizacijama. Ljudi su članovi organizacija i oduvek su ih karakterisale određene aktivnosti. Opstanak društva zahteva neprekidno rešavanje brojnih problema koji prevazilaze znanja i moć jedinke, ali organizacije koje integrišu moć i znanje jedinke mogu da se nose sa većinom izazova opstanka i razvoja društva. Organizacije u procesu rešavanja problema društva stiču nova znanja, nove veštine i same se razvijaju. Kako su organizacije istovremeno i živa komponenta društva, njihov razvoj se odslikava i na celo društvo, pa i na samog pojedinca koji je primoran da menja strukturu svojih aktivnosti.

Od svog nastanka pa do današnjih dana čovek je bio suočen sa najrazličitijim promenama može se reći u svim oblastima rada i života. Nekada su te promene bile sporije i samim tim je njihov upicaj bio po intenzitetu manje izražen. Revolucionarni pronalasci u različitim oblastima, razvoj saobraćaja, komunikacija, nauke, medicine i mnogih drugih oblasti uslovio je i značajne promene u strukturi čovekovih aktivnosti. Ako uporedimo aktivnosti pojedinca ili pak neke organizacije pre samo pedesetak godina sa strukturom današnjih aktivnosti čoveka konstatujemo izuzetno značajne promene. S obzirom da se trend ubrzanih promena nastavlja i u budućnosti moramo se suočiti i sa promenama u strukturi čovekovih aktivnosti.

### 2 Kako promene utiču na strukturu naših aktivnosti

Najznačajniji uticaj promena vidimo u oblasti ciljeva ekonomija, samog društva i aktivnostima svakog pojedinca kao člana društva, odnosno organizacije.

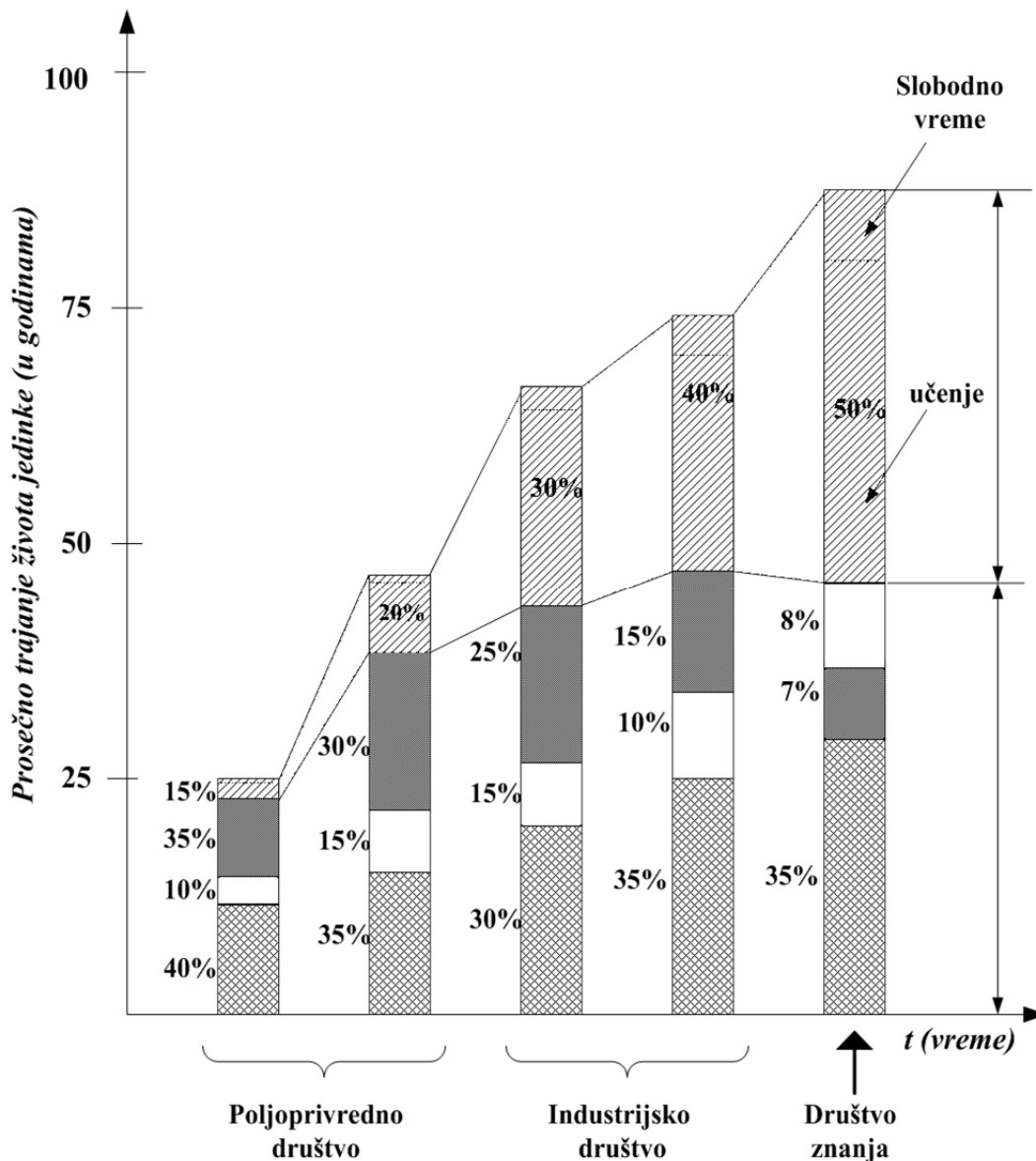
Osim uticaja opštih promena na ciljeve ekonomija i celo društvo razvijenih zemalja, pogledaćemo kakve tragove te promene ostavljaju na čoveka, odnosno na strukturu njegovih aktivnosti.

Već dramatična promena mega strukture (MS), za nekoliko decenija nagoveštava i bitne promene kod elemenata društva, tj. kod čoveka kao jedinke.

Teško je navesti područja gde nisu nastale bitne promene. Od tih mnogobrojnih promena izdvojićemo one koje se odnose na promene u strukturi aktivnosti u jednom kraćem intervalu i za ceo životni vek čoveka.

Prvo ćemo pogledati kako se menja učešće pojedinih aktivnosti u ukupnom životu čoveka u toku vremena (slika 1).

Slika 1: Promena učešća pojedinih aktivnosti u životu čoveka, u toku vremena



Kako nam je cilj da uočimo globalne promene, zadržaćemo se na malom broju aktivnosti, i to:

- rad
- učenje
- slobodno vreme
- spavanje i

- ostalo

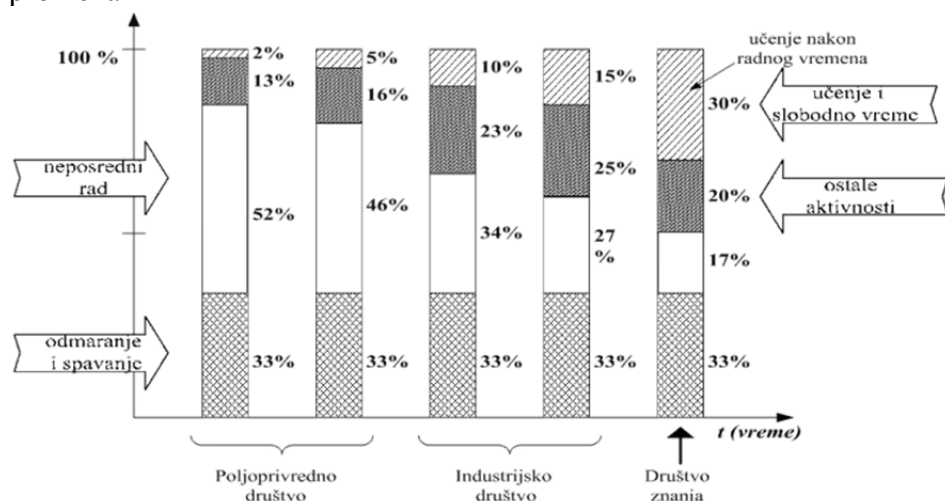
Istovremeno, ne smemo izgubiti iz vida da se prosečna dužina ljudskog veka produžava, što se može pratiti i na slici 1.

U slučaju strukturalnih promena važno je uočiti da se 1/3 aktivnosti odnosi na biološke potrebe odmaranja (ovde nema bitnih promena), a 2/3 aktivnosti na stvarno delovanje čoveka (ovde su značajne promene).

Čovek sve manje vremena provodi u neposrednom radu, a sve više vremena posvećuje učenju. U društvu znanja mnogi će 4 - 6 puta više vremena posvetiti učenju, nego što će raditi.

U društvu znanja se očekuje da će 50 % čovekovog života biti ispunjeno učenjem i slobodnim aktivnostima, a spavanje, rad i ostalo će ispuniti drugu polovinu njegovog života. Drugi pristup strukturi aktivnosti je, ako se posmatraju aktivnosti u kraćem vremenskom intervalu (na primer: dan, nedelja, mesec), samo radno aktivnog stanovništva.

Slika 2: Promene u stukturi aktivnosti radno aktivnog stanovništva pod uticajem opštih promena



Ako želimo da odgovorimo uticajima koje donose promene moramo naći mogućnost kako da utičemo na pozitivne promene u našem ponašanju. Mnogo toga lepog je krasilo naše pretke i neka prošla vremena. Pokušajmo vraćajući neke vrednosti da olakšamo život i sebi i drugima.

## 2.1 Usaglasiti duhovno i materijalno

Zapostavili smo duhovne vrednosti i sve smo podredili profitu tj. materijalnim dobrima. Čovek se ceni po onome šta ima na svom računu, a ne po stvarnim vrednostima koje poseduje.

Materijalna dobra nam omogućavaju lagodan život ali put do njih stvara nesagledive posledice po zdravlje i život. Neprestana borba za što više materijalnih dobara izaziva bezbroj posledica za koje naši preci nisu znali.

Upamtite, niko nije na onaj svet odneo ništa od zemaljskih dobara. Zato imajte na umu da sve što stvorite ostaje iza vas na raspolaganje nekom. Da li su to vaši najbliži ili društvo stvar je vaše odluke. Ne jurite za materijalnim dobrima po svaku cenu, zar smo zaboravili da novac nije sve na svetu? Slažemo se da se bez novca ne može živeti, zato pokušajte da zarađujete onoliko koliko vam je potrebno. Osvrnite se oko sebe, pogledajte svoje okruženje i upitajte se šta možete da učinite za svoju porodicu, svoju ulicu, grad ili državu u kojoj živite. Na kraju krajeva šta možete da učinite da i drugima bude bolje.

## 2.2 Budite humani pomozite one koji nemaju

Ako ste u poziciji da imate više od onog što vam je potrebno pomozite one koji nemaju.

Ono što je važno shvatiti je da humanost postoji samo ukoliko činimo humana dela.

Humanost ne znači misliti lepe misli. Humanost znači delovati. I to ne bilo kako. Humano delovati znači pomagati drugima bez obzira na to koje su rase, nacionalnosti, pola, starosti, vere i bez obzira na to jesu li ljudi, životinje ili priroda koja nas okružuje. Humana osoba je milosrdna, osećajna, požrtvovna, nežna, brižna i odgovorna. Humana osoba stvara bolji svet za sve koji u njemu žive. Humani čovek je dobročinitelj, a ta reč mnogo bolje objašnjava značenje humanosti: činiti dobro!

## 2.3 Naučite se da dajete

Nema većeg zadovoljstva nego kada možete nekom da priuštite nešto što sam nije u mogućnosti. Potrudite se da stvorite način da možete usrećiti nekoga. Učite decu od malih nogu da sa braćom i sestrama, sa drugovima podele ono što imaju. Pogrešno je što decu navikavamo da očekuju samo da se njima nešto daje, tako nesvesno ubijamo njihov osećaj da i ona treba nekom da daju nešto. Naučite ih od malena da podele slatkiše sa svojim okruženjem. To će za njih biti igra kroz koju će razviti potrebu da sa nekim podele nešto. Ne očekujte da neko stalno vama pruža ruke slobodno, i vi dajte vaše ruke i usrećite nekoga.

## 2.4 Gajite kult porodice, čuvajte bračnu zajednicu

Porodica je stub svakog društva, ona nam je pomoć i podrška u svakoj situaciji. Gajite porodicu jer će te tako sačuvati i sebe i svoje pretke, a i potomke.

Po savremenoj statistici danas se raspada 70 brakova od 100 sklopljenih, a to je dve trećine. Ne tako davno, u prošlom veku, prema jednom istraživanju, od hiljadu brakova bivalo je osam ili devet razvoda. U odnosu na nekadašnjih 1 %, danas je to oko 70 %, što je užasno! Kao najčešći razlog navodi se neslaganje karaktera, opštih interesa ili nedostatak ljubavi.

## 2.5 Ljubav

Ljubav je osećanje koje je svakom potrebno. Od malih nogu treba shvatiti da nam je ljubav potrebna ali i da drugi od nas očekuju ljubav. Zato ne skrivajte svoja osećanja.

Iako nijedna naučna studija nije u potpunosti uspela da objasni formiranje osećaja ljubavi, novije studije u oblasti neuronauka ukazuju na mogućnost da se ljubav formira pod uticajem specifičnih hormona odnosno neurotransmitera na neuroprijemnike u mozgu. Ljubav može opisivati snažan osećaj privrženosti. U govoru obično označava međuljudsku ljubav,

međutim ona može označavati ljubav prema državi, cilju, sportu itd. Međuljudska ljubav je odnos između dve osobe veći od same naklonosti jedne prema drugoj, te je usko vezana sa međuljudskim odnosima (ljubav između članova porodice, prijatelja i sl.). Neuzvraćena ljubav se odnosi na one osećaje ljubavi koji nisu recipročni. Neki elementi koji su često prisutni u međuljudskoj ljubavi su: naklonost – međusobno uvažavanje; privrženost – zadovoljavanje osnovnih emocionalnih potreba; altruizam – međusobna nesebičnost; uzvrćanje – obostrana ljubav; vezanje – želja za očuvanjem ljubavi; emocionalna intimnost – deljenje emocija i osećaja; prijateljstvo – prijateljski duh; porodična povezanost; strast – seksualna želja; psihička intimnost – deljenje intimnog osobnog prostora; lični interes – želja za nekom nagradom; uslužnost – želja za međusobnim pomaganjem.

## 2.6 Neka vam posao bude igra

Pokušajte da od posla napravite zadovoljstvo – da vam posao bude igra. Trudite se da budete pozitivni i da to prenesete na svoje kolege i saradnike.

Google je u početku svoje zaposlene privlačio podelom deonica, zbog kojih je značajan deo postao milionerima. Imaju li ti ljudi više želje za radom i kako ih Google motiviše da svakog dana ustaju i dolaze ponovo na posao? Tako što rad u Googleu može donekle ličiti na posao koji najviše želite raditi bez obzira na platu – a ovim zaposlenima plata i nije najvažnija.

Inteligentni ljudi vole biti okruženi drugim inteligentnim ljudima, pa je zapošljavanje velikog broja inteligentnih ljudi jedini način da ih se zadrži na radnom mestu. Google je poznat po svojim inovativnim regrutacijskim metodama, koje prolaze upravo oni najinteligentniji i – najpametniji.

Sledeći razlog je sloboda. Već je poznato da u Google-u 20 % radnog vremena zaposleni može posvetiti svom ličnom razvoju ili radu na projektu koji nije direktno povezan s njegovim radnim zadacima. Oba pristupa pokazuju koliko Google želi privući najbolje talente i dopustiti im da se razvijaju profesionalno i lično te pritom zabavljaju.

Međutim, pretvoriti posao u zabavu nije samo izazov za kompaniju već i svakog pojedinca. Na primer, razmislite o osobama koje se bave nekim poslom zato jer ga doživljavaju kao igru, poput umetnika koji izlažu na sajmovima ili osoba koje se bave nekim hobijem, pa čak i one koji volontiraju.

## 3 Zaključak

Promene čiji intenzitet svakim danom postaje sve ubrzaniji utiču na organizacije, društvo u celini pa i na svakog pojedinca.

Budućnost nam donosi izazove koje neće biti lako rešiti. Društvo će sve manje voditi računa o pojedincu, a više će biti posvećeno krizama i sopstvenom opstanku.

Promene koje se sada dešavaju i one koje će tek da slede su tako značajne, da u vezi budućnosti možemo imati samo pitanja, pogotovo kada znamo da organizacije i državne institucije ne rešavaju adekvatno ni opšte društvene probleme, a kamoli probleme jedinki.

Obični ljudi su za promene sve do onog trenutka dok one ne ugrožavaju njihove interese. Savremena kultura koja je pod uticajem globalizacije i kompanija favorizuje profit. Što je veća dobit kompanija je uspešnija, ali tu se krije jedna mala zamka. Nije sve baš tako kao što izgleda. Kako Adižes kaže za kompanije, više je bolje, ali ukupno posmatrano takvo ponašanje uništava svet u kome živimo. Princip više je bolje stvara suviše rasipanja. Dok naš životni standard raste, naš kvalitet života opada. Previše automobila zahteva potrošnju ogromnih količina goriva, a to utiče na zagađenost vazduha koji udišemo, što opet izaziva određene zdravstvene probleme. Isti je slučaj i sa konzumiranjem hrane i unosom prekomernih kalorija što prouzrokuje gojaznost i druge bolesti. Prekomernost nas ne čini srećnijim naprotiv ona nam stvara nove probleme. U zemljama u razvoju možete za jedan dan videti više srećnih, veselih i nasmejanih ljudi nego u razvijenim zemljama za celu godinu.

Društvo znanja koje dolazi je društvo opšte konkurencije i borbe, u toj borbi pored pobednika i uspešnih, biće manje uspešnih i gubitnika.

Kako njihove probleme rešavati, a da imamo kvalitetan život?

Kako postići razvoj, a da pri tome ne stvaramo krize i katastrofe?

Da li da tražimo odgovore na niz naših pitanja vraćajući se harmoniji prirode?

Kako promene mega strukture (sistema vrednosti, sistema kriterijuma i sistema ciljeva) deluju na jedinice i na individualne sisteme vrednosti?

U kojoj meri i kako mogu da deluju individualni sistemi vrednosti na mega strukturu društva?

Na niz ovih pitanja odgovori će biti samo nova pitanja,...

Ali tražeći nova pitanja i odgovore na njih zapravo tražimo put ka boljem i srećnijem društvu!

## LITERATURA

1. Adižes Kalderon, I. (2012). Adižes o politici. Beograd: Hesperijaedu.
2. Adižes Kalderon, I. (2012). O ličnom razvoju. Beograd: Hesperijaedu.
3. Drucker, P. (2006). Moj pogled na menadžment. Novi Sad: Adižes.
4. Drucker, P. (1994). F. The Theory of the Business. Harvard Business Review (September - October).
5. Radovanović, T., Stojmirović, LJ. i Stojmirović, S. (2010). Metodologija. Belgrade: Business School, Beograd, Belgrade.
6. Senge, P. et al. (1994). The Fifth Discipline Field book. New York: Doubleday Currency.
7. Stojmirović, LJ., Stojmirović, S. i Stojković, A. (2012). Osnovi menadžmenta. Beograd: BPS, Belgrade Business School.

## Age management – sodobni pristopi k upravljanju starosti na delovnem mestu

UDK 005:331.108.2-053.9

KLJUČNE BESEDE: *age management, staranje, lizbonski cilji, delovna sila*

POVZETEK - V Evropski uniji izstopa demografski problem staranja, ki nakazuje trende ekonomskega in družbenega dogajanja. Postavlja nas pred nove izzive v prihodnosti, med katerimi so sprememba odnosa do starejših, podaljšana delovna doba, prilagoditev sistema socialnega, pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja. Izzivi so predmet nove veje menedžmenta, ki se imenuje *age management*. Evropska unija je med najpomembnejše cilje na področju zaposlovanja uvrstila lizbonske cilje zaposlenosti, ki med drugim predvidevajo dvig stopnje zaposlenosti starejših delavcev. V prispevku predstavljamo demografske probleme v Evropski uniji, lizbonske cilje zaposlenosti, razvitost nove veje menedžmenta v Sloveniji, sprejem izobraževanja kot izziva in pozno kariero. V študiji primera smo ob primerjavi podatkov Visokošolskega središča z lizbonskimi cilji zaposlenosti ugotovili, da Visokošolsko središče prispeva k višji zaposlenosti žensk, precej odstopa od lizbonskih ciljev glede zaposlenosti starejših in presega izobrazbeno strukturo zaposlenih.

UDC 005:331.108.2-053.9

KEY WORDS: *age management, ageing, Lisbon objectives, workforce*

ABSTRACT - The European Union increasingly deals with the problem of ageing population, which shows trends in the economic and social context. We are faced with new challenges in the future, including changes in the attitude towards older people, more years of service as well as an adjustment of the system of social, pension and health insurance. These challenges are subject to a new type of management called *age management*. Among the most important objectives in the field of employment, the European Union defines the Lisbon objectives related to employment, which also envisage an increase in employment rates for older worker. The article presents demographic problems in the European Union, the Lisbon objectives related to employment, the development of a new type of management in Slovenia, the adoption of education as a challenge and longer career. The case study makes a comparison between the data of the Higher Education Centre and the Lisbon objectives related to employment, whereby we have established that the Higher Education Centre contributes to higher employment rates for women, significantly deviates from the Lisbon objectives with regard to the employment of older people and exceeds the educational structure of employees.

### 1 Uvod

Evropska unija, vključno s Slovenijo, ima demografske probleme, med katerimi izstopa problem staranja prebivalstva. To nakazuje trende ekonomskega in družbenega dogajanja in nas postavlja pred nove izzive v prihodnosti. Podjetja bodo morala spremeniti mnenje o neuporabnosti starejših delavcev. Prožnost pri odhajanju v pokoj bi zmanjšala pritisk na pokojninsko blagajno, na državnem nivoju bo treba prilagoditi sisteme socialnega, pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja, saj bodo ti procesi vplivali na izdatke države, predvsem na področju financiranja pokojnin, zdravstvene oskrbe in dolgotrajne oskrbe. Prav v Sloveniji so rezultati raziskave pokazali, da velik del anketirancev misli, da so starostniki breme za družbo. Če bomo hoteli spremeniti mnenje glede starostnikov, bo treba najprej redefinirati pojem starosti kot neproduktivnega obdobja, saj je starost mnogo bolj heterogena in bistveno produktivnejša, kot je prikazana v starejših teorijah. V razvoju koncepta aktivnega staranja bodo aktivirani tudi delavci, saj bo vseživljenjsko učenje odigralo ključno vlogo in ljudje bodo dali svoj prispevek gospodarstvu tudi v zrelih letih. Podjetja v današnjem času ne zagotavljajo več varnih zaposlitev, zato v zameno za varnost zaposlenim ponujajo večjo zaposljivost in obljublajo, da bodo vlagala v njihovo znanje in tako povečala njihovo vrednost na trgu delovne sile. Tudi v pozni delovni karieri si zaposleni postavljajo nove cilje, iščejo privlačne in raznolike delovne naloge in so vse bolj naklonjeni izobraževanju. Vse navedene značilnosti in aktivnosti, povezane z upravljanjem

starejše generacije, imenujemo age management, ki je nova veja menedžmenta in razvijajoča se disciplina.

## 2 Demografski problemi v Evropi

Trend staranja prebivalstva je odraz podaljšanja življenjske dobe, ki je posledica več faktorjev: izboljšanja zdravstvenega stanja, izboljšanja življenjskih pogojev, nižanja stopnje rodnosti, podaljševanja časa prejetja pokojnin ([http://www.kapitalskadruzba.si/pokojninski\\_sistem/raziskave/raziskava\\_o\\_odnosu\\_do\\_starosti/zbornik/vlado\\_dimovski](http://www.kapitalskadruzba.si/pokojninski_sistem/raziskave/raziskava_o_odnosu_do_starosti/zbornik/vlado_dimovski)). Starost lahko analiziramo na individualni, organizacijski in družbeni ravni. Vsak posameznik se sooči s staranjem, veliko jih visoko starost tudi dočaka.

Znanstvena spoznanja in vsakdanje izkušnje govorijo zlasti o naslednjih demografskih problemih in nalogah, ki jih ima Evropska unija, vključno s Slovenijo:

- rodnost je veliko prenizka za naravno obnavljanje starajočega se prebivalstva;
- mlada generacija se težko vključuje v samostojno zaposlitev in družinsko življenje;
- srednja generacija zgodaj odhaja v pokoj – s tem je povezano protislovje, da je tretja generacija danes ekonomsko najbolj samostojna in zdravstveno sposobna v dosednji zgodovini, obenem pa s pokojninami sistemsko najbolj odvisna od srednje, najbolj družbeno marginalizirana in osebno osamljena;
- naglo narašča delež tretje generacije, zlasti najstarejših ljudi, ki potrebujejo veliko oskrbe in nege;
- mlada, srednja in tretja generacija so v današnjem načinu življenja med seboj premalo povezane, da bi se poznale, doživljale komplementarno dopolnjevanje in na tej osnovi razvijale medgeneracijsko solidarnost – ta pa je temeljna človeška lastnost za preživetje posameznika in družbe;
- družina čedalje težje oskrbuje stare onemogle družinske člane;
- človek evropske kulture ne sprejema tega, da je starost enako smiselna in vredna v človeškem življenju, kot sta mladost in srednja leta, ampak se pogosto utaplja v življenjski brezcilnosti ali bivanjski praznoti (Ramovš, 2009, str. 23).

Zaradi trenda zmanjšanja rodnosti v razvitih državah je pričakovati, da bo staranje prebivalstva v teh državah še izrazitejše. Predvideno je, da bo do leta 2030 v Evropski uniji število prebivalcev, starejših od petinšestdeset let, z 71 milijonov leta 2000 poraslo na 110 milijonov, kar pomeni porast za 55 odstotkov. V porastu je tudi pričakovana življenjska doba: starejših od 80 let bo do leta 2050 za 180 odstotkov več kot danes, ko jih je manj kot 19 milijonov.

Za gospodarstvo bo staranje prebivalstva precejšen izziv, saj se delovna doba podaljšuje. Od leta 1995 do 2004 se je število zaposlenih, starih med 55 in 64 let, v Evropski uniji povečalo za 16 odstotkov, medtem ko se je v enakem obdobju število delavcev v starostni skupini 15 do 24 let povečalo le za 2 odstotka. Med Slovenijo in Evropsko unijo obstaja v demografski strukturi bistvena razlika: slovenski delavci v starostni strukturi od 15 do 24 let predstavljajo 6,1 odstotek celotne delovne sile, v EU pa kar 11 odstotkov. Navedeni podatki pomenijo, da bo staranje v Sloveniji še toliko izrazitejše. Odliv delovne sile v pokoj negativno vpliva na gospodarsko rast in stabilnost socialnih sistemov, kar vodi tudi do pomanjkanja delovnega prebivalstva. Delodajalci so prisiljeni iskati rešitve v smeri spreminjanja pogojev upokojevanja. Na državnem nivoju bo treba prilagoditi sisteme socialnega, pokojninskega in



zdravstvenega zavarovanja, politike na področju zaposlovanja in socialnega varstva ter spremeniti odnos do aktivnosti. Ti procesi bodo vplivali na izdatke države, predvsem na financiranje pokojnin, zdravstvene oskrbe in dolgotrajne oskrbe.

Raziskave v tujini so pokazale, da bodo ključno vlogo pri podaljševanju delovne aktivnosti odigrali delodajalci oz. podjetja na podlagi ukrepov na državni ravni in sprememb v miselnosti in ravnanju državljanov. Podjetja se bodo morala prilagajati starejšim zaposlenim tako, da bodo ti lahko delali dlje in si bodo delo tudi želeli ([http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3883/18\\_Nova\\_veja\\_managementa](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3883/18_Nova_veja_managementa)).

Podjetja, ki delujejo na konkurenčnih trgih, v slabih časih najprej odpuščajo delavce, ki so na obeh koncih starostne piramide. Na enem koncu so mladi, ki so nazadnje prišli v podjetje in še nimajo veliko izkušenj, na drugem koncu piramide pa so starejši delavci, ki so pred upokojitvijo (Dimovski, 2011, str. 38). Z načrtom aktivnega staranja podjetja razvijajo tudi menedžment starostne (ne)diskriminacije, oblikovanje delovnih mest po meri zaposlenih (ergonomija), organizacijo delovnega časa po meri starejših, promocijo zdravja in zdravstvene preventive, načrtovanje sekundarne kariere, menedžment znanja (zlasti prenos znanja s starejših, ki odhajajo, na mlajše, ki prihajajo), menedžment ponovne vključitve (rehabilitacijski programi, prerazporeditev na drugo delovno mesto, prožne oblike dela ...) in menedžment starostne raznolikosti zaposlenih (Dimovski, 2011, str. 38). Treba bo razviti nov odnos do upokojevanja in prepoznati produktivni potencial starejših, ki jih je vredno dodatno usposobiti, prekvalificirati in zadržati v podjetju. Ceniti bo treba tudi modrost in izkušnje, ne le hitrosti in okretnosti.

## 2.1 Lizbonski cilji zaposlenosti

Problematika starajoče se družbe in več možnosti za zaposlovanje starejših delavcev je med najpomembnejšimi temami na trgu delovne sile in nasploh v današnji družbi. Na podlagi omenjenih tem je Evropska unija med svoje najpomembnejše cilje na področju zaposlovanja uvrstila lizbonske cilje zaposlenosti do konca leta 2010, katerim so nadgrajeni lizbonski cilji do konca leta 2020. Ti so ambiciozni, saj predvidevajo dvig skupne stopnje zaposlenosti v Evropski uniji na 70 odstotkov (do leta 2020 75 odstotkov), dvig skupne zaposlenosti žensk na 60 odstotkov in dvig stopnje zaposlenosti starejših delavcev (od 55 do 64 let) na 50 odstotkov. Lizbonska strategija poudarja razvoj nacionalnih strategij staranja v kontekstu vseživljenjskega pristopa k delu in soočanja z izzivi neugodnih demografskih sprememb. Le večje vlaganje v človeški kapital, z boljšo izobrazbo (lizbonski cilj do leta 2020, da manj kot 10 odstotkov mladih opusti šolanje in vsaj 40 odstotkov oseb med 30. in 34. letom zaključi visokošolsko izobraževanje) in usposobljenostjo bo omogočilo, da Evropska unija v kratkem obdobju zagotovi cilj, da postane na znanju temelječe najbolj konkurenčno gospodarstvo na svetu (Drobnič, 2009, str. 262).

## 2.2 Slovenija in age management

Evropski dan solidarnosti in sodelovanja med generacijami je 29. april. Dan je namenjen spodbujanju razumevanja med mladimi in starejšimi. V sklopu aktivnosti je potekala tudi raziskava z naslovom Medgeneracijska solidarnost, v kateri je 23 % vprašanih prebivalcev Slovenije je menilo, da so starostniki breme za družbo, okrog 70 % pa, da bo zaradi prizadevanj vlade za podaljšanje delovne dobe vse manj možnosti za zaposlitev mladih, večina vprašanih je dopuščala možnost, da zaposleni ne bodo več želeli plačevati prispevkov za starejše ([http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3095](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3095)). Na podlagi

objavljenega rezultata lahko sklepamo, da bomo morali v Sloveniji še veliko narediti za spremembo v miselnosti in ravnanju državljanov.

Lizbonski cilji o zaposlenosti starejših delavcev so v Sloveniji težko dosegljivi. Odziv je relativno skromen in počasen, saj le redka podjetja izvajajo ukrepe menedžmenta starostnikov v praksi. Na nizko stopnjo zaposlenosti starejših oseb so opozorili že leta 2000 na zasedanju Evropskega sveta v Lizboni, v naslednjem letu pa je Evropski svet naložil vsem državam članicam Evropske unije, da do leta 2010 dosežejo povprečno 50-odstotno stopnjo zaposlenosti oseb v starostni skupini od 55 do 64 let. V Sloveniji je bila leta 2008 stopnja zaposlenosti le-teh samo 32,8-odstotna ([http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3095](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3095)). Glede uresničevanja lizbonskih ciljev so bili na makro ravni že sprejeti določeni ukrepi za dejavno vključevanje starejših na trg dela, na primer, da se delodajalcu, ki zaposli osebo, starejšo od petinpetdeset let, povrnejo prispevki. K podaljševanju delovne aktivnosti največ prispevajo podjetja, vendar so raziskave pokazale, da menedžment starostnikov med slovenskimi podjetji ni posebej razvit, čeprav velik del delodajalcev že čuti problematiko staranja in se srečuje s pomanjkanjem delovne sile. Večina delodajalcev meni, da so na področju zadrževanja starejših potrebni ukrepi v smeri spreminjanja kulture zgodnjega upokojevanja ter spreminjanje miselnih vzorcev delodajalcev. Zaposlovanje starejših je v slovenskih strateških razvojnih dokumentih visoko na prioritetni lestvici. (<http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3883/18> Nova veja managementa).

Raziskava po naročilu Kapitalske družbe je pokazala, da ima manj kot polovica (46 odstotkov) podjetij kadrovski načrt za upokojevanje zaposlenih. To so podjetja z več kot sto zaposlenimi, z večjim deležem starejših, v katerih delujeta sindikat in svet delavcev s posebnimi programi za starejše, hkrati pa intenzivno in samoiniciativno spremljajo spremembe in novosti na področju pokojninske zakonodaje. Raziskava je potrdila, da se s problemom zapolnitve delovnih mest ubada več kot polovica podjetij, večinoma iz gostinske in predelovalne dejavnosti, medtem ko težav z zapolnitvijo nimajo podjetja, ki so večinoma v domači lasti in podjetja z deležem državnega kapitala. Več kot četrtnina udeležencev v raziskavi meni, da si prizadevajo zadržati starejše zaposlene in da v ta namen izvajajo različne ukrepe menedžmenta starostnikov: prerazporeditev oz. prilagoditev delovnih mest, razbremenitev starejših delavcev (namenijo jim lažje delovne naloge), prilagoditev urnikov, preventivni zdravstveni pregledi in dodatna finančna stimulacija (Dimovski, 2011, str. 39).

### **3 Zaposleni na Visokošolskem središču in uresničevanje lizbonskih ciljev zaposlovanja**

Zanimalo nas je, kako je z uresničevanjem lizbonskih ciljev zaposlovanja na Visokošolskem središču glede na spol, starost in izobrazbeno strukturo zaposlenih. V sklopu Visokošolskega središča je redno zaposlenih 42 delavcev, od tega 30 žensk (71 odstotkov) in 12 moških (29 odstotkov). Ugotovili smo, da je povprečna starost zaposlenih Visokošolskega središča 41,12 let, medtem ko je povprečna starost zaposlenih v Sloveniji v letu 2010 40,40 let. Visokošolsko središče zaposluje največ delavcev v starosti od 26 do 30 let, in sicer 23,81 %, vendar ni zanemarljivo število zaposlenih v starosti od 51 do 60 let, ki prav tako predstavlja 23,81 % vseh zaposlenih. Izobrazbena struktura je visoka, saj zaposleni s VII/1., VII/2. in IX. stopnjo izobrazbe predstavljajo kar 64,29 % vseh.

Če podatke z Visokošolskega središča primerjamo z lizbonskimi cilji zaposlenosti, lahko ugotovimo naslednje:

- Visokošolsko središče je glede na stopnjo zaposlenih žensk (71 odstotkov) ženski kolektiv in s tem prispevamo k višji zaposlenosti žensk;
- stopnja zaposlenih od 55 do 64 leta je 7,14 odstotkov, kar pomeni veliko odstopanje od lizbonskih ciljev - 50 odstotkov;
- vlaganje v človeški kapital je z boljšo izobrazbo dosežen, saj je izobrazbena struktura Visokošolskega središča zelo visoka.

Visokošolsko središče lahko gledamo tudi kot izobraževalno inštitucijo in ne le kot delodajalca. Glede na predstavljene trende (daljšanje delovne dobe, staranje prebivalstva, zmanjševanje rodnosti), bi bilo smotno razmišljati o programih za starejši del populacije. Starejšim lahko trenutno ponudi delne študijske programe, s katerimi si lahko izboljšajo znanje, usposobljenost in pridobijo dodatne kompetence.

## 4 Sklep

Zaradi trendov staranja družbe bo prišlo do velikih sprememb na področju države, podjetij oz. gospodarstva in prebivalstva. Skratka, spremembe bodo zajele celotno populacijo. Na državnem nivoju bo treba prilagoditi sisteme socialnega, pokojninskega in zdravstvenega zavarovanja, saj bo staranje prebivalstva zelo vplivalo na izdatke države predvsem na področju financiranja pokojnin, zdravstvene oskrbe in dolgotrajne oskrbe. Ključno vlogo pri oblikovanju sprememb bodo imela podjetja, saj bodo morala spremeniti mnenje o neuporabnosti starejših delavcev. Podjetja bodo morala spodbujati delavce k pridobitvi dodane vrednosti na podlagi vseživljenjskega učenja. S tem se bo povečala dodana vrednost delavca in podjetja. Za doseganje ciljev pa nista odgovorni le država in podjetje, temveč tudi delavci. Težko bo doseči, da bodo starejši vlagali v lastni razvoj in izobraževanje ter to sprejeli kot izziv, zato bo potrebno vzajemno prizadevanje države, podjetja in delavcev. Država bo zagotovila ustrezne davčne olajšave za izobraževanje in usposabljanje starejših, mediji bodo s pomočjo države oglaševali prednosti in ugodnosti njihovega zaposlovanja, podjetja bodo nudila zaposlitev in vzpodbujala izobraževanje.

Ugotovili smo, kako je z uresničevanjem lizbonskih ciljev zaposlovanja na Visokošolskem središču glede na spol, starost in izobrazbeno strukturo zaposlenih. Struktura zaposlenih Visokošolskega središča veliko prispeva k uresničevanju lizbonskih ciljev zaposlovanja in s tem k uresničitvi ciljev na državni ravni.

Visokošolsko središče je izobraževalna inštitucija in v skladu s svoji dejavnostjo spodbuja zaposlene k dodatnemu izobraževanju in izpopolnjevanju. Glede na ugotovitve in predstavljene trende izobraževanja starejše populacije je smotno razmišljati o tržni niši v izobraževanju starejših.

## LITERATURA

1. Dimovski, V. (2011). Age management. HRM, št. 42, str. 37-40.
2. Drobnič, R. (2009). Slovenski trg dela danes in jutri. Ljubljana: Planet GV.
3. [http://www.kapitalskadruzba.si/pokojninski\\_sistem/raziskave/raziskava\\_o\\_odnosu\\_do\\_starosti/zbornik/vlado\\_dimovski](http://www.kapitalskadruzba.si/pokojninski_sistem/raziskave/raziskava_o_odnosu_do_starosti/zbornik/vlado_dimovski).
4. [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3095](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3095).
5. [http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3883/18\\_Nova\\_veja\\_managementa](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3883/18_Nova_veja_managementa).

6. Ramovš, J. (2009). Medgeneracijska solidarnost in celostna gerontologija. *Kakovostna starost*, 12, št. 1, str. 23.

## Usposobljenost za inovacijsko timsko delo v Delavski hranilnici, d. d.

UDK 005.64+331.102.312

KLJUČNE BESEDE: usposobljenost, inovacije, timsko delo, hranilnice

POVZETEK - Živimo v času, ko so spremembe tako nagle, da se podjetja le težka prilagajajo spremembam in pritiskom na trgu. Podjetja so našla rešitev v timskem delu in zavedanju, da morajo oblikovati vrhunske time za doseganje sinergijskih učinkov. Za nastanek takšnega tima so potrebni usposobljeni posamezniki ter usposobljen in dober vodja, ki skrbi, da timsko delo postane tudi inovativno. Skrbeti mora za ustrezno timsko kulturo, občutek enakovrednosti in možnosti članov tima, da svoje znanje, izkušnje in spretnosti uveljavijo v inovativnem timskem delu ter so se pripravljene spreminjati tako, da vse spremembe dobro izkoristijo. Porajanje novih idej v timu pa je tesno povezano tudi z odnosi med udeleženci tima. Na slovenskem bančnem trgu vlada huda konkurenca, kljub temu pa ima Delavska hranilnica, d. d., posebno mesto med bankami, saj svojo mrežo uspešno širi z zavedanjem, da je kriza lahko tudi izziv.

UDC 005.64+331.102.312

KEY WORDS: qualification, innovative team work, savings bank

ABSTRACT - We live in times of such rapid changes that companies have a hard time adjusting to the changes and pressures of the market. Companies have found the solution team work and the awareness that these teams should be suitably qualified, since only top-quality teams can achieve synergistic effects. Forming such a team requires qualified individuals as well as a qualified and capable team leader who can also lead the team in an innovative way. The team leader should ensure a suitable team culture, the feeling of equality and a possibility for individual members to excell. In so doing, the team leader is makes it possible for the individual members to contribute their personal knowledge, experience and skills to innovative team work. It is also very important that team members are willing to change so that all the changes positively influence the team. In addition, the birth of new ideas is closely connected with the interrelations of team members. On the Slovene banking market, there is stiff competition, nevertheless Delavska hranilnica d. d. has managed to maintain a special status among banks, since the team work approach allows them to successfully expand their network by promoting the awareness that the crisis can also be a challenge.

### 1 Uvod

Timsko delo ni nekaj novega. Že star pregovor pravi: »V slogi je moč!« in kaže na to, da so se ljudje že od nekdaj spontano združevali takrat, ko so želeli, da bi določeno nalogo opravili hitro in učinkovito. Danes je timsko delo postalo stalnica oz. odgovor na to, kako se lažje in učinkoviteje soočati z nenehnimi izzivi.

Na slovenskem bančnem trgu vlada huda kriza in močna konkurenca med bankami. Menedžerji iščejo različne rešitve iz krize na tem področju. Ena od rešitev je iskanje novih tržnih poti in novih poslovnih priložnosti. To lahko dosežemo s primerno usposobljenimi oz. vrhunskimi, visoko motiviranimi timi. Pomembno je ne le timsko delo, temveč inovacijsko timsko delo. Zato je treba v timu ustvariti pogoje, kjer bodo prilagodljivost, produktivnost in kreativnost na prvem mestu. Med člani tima mora vladati zaupanje in primerna komunikacija, ki omogoča pretok informacij, znanja in izkušenj.

Tim brez uspešnega vodje ne more delovati. Ta mora imeti sposobnost vplivanja in vzpodbujanja, da bodo člani tima ob primerni nagradi sledili zastavljenim ciljem in uresničili svoje in tudi interese organizacije.

## 2 Timsko delo

*Team* je angleška beseda, ki jo ponavadi slovenimo kot *tim*, in je lahko tudi kratica za »Together Everyone Achieves More« oz. »Skupaj vsi dosežemo več« (Parnell, 1997, str. 35).

Da bo tim uspešen, morajo biti vanj vključeni ljudje s pravim znanjem. Vendar samo to ne zadostuje. Upoštevati moramo tudi različne osebnosti ljudi. Napačno sestavljen tim lahko pogubno vpliva na organizacijo. »Dobri člani tima časovno natančno določijo svoje dejavnosti, spreminjajo svojo vlogo, omejujejo svoj prispevek, ustvarjajo vloge za druge in opravijo tudi kako delo, ki se mu drugi namenoma izogibajo« (Možina, 2002, str. 569).

Da bo tim uspešen, mora imeti primerne vodjo, ki mora svoje člane usmerjati pri doseganju zastavljenih ciljev. »Uspešen vodja je tisti, ki uporablja delegiranje kot orodje za razvoj posameznikov, se jasno zaveda ciljev, ki jih želi doseči, je pripravljen dajati strokovno in drugo pomoč, zaupa v sposobnosti članov, ima osebno moč vzdrževati integritete tima, vzpodbuja k napredku in je sposoben se vživljati v razne naloge situacije ter ustvarjati ugodno delovno in medsebojno vzdušje« (Možina, 1992, str. 37).

Vsak tim mora imeti točno določene naloge in cilje. »Od pravilne opredelitve naloge in postavljenih ciljev je velikokrat odvisna koristnost in uporabnost rezultatov dela tima. Nič nam ne pomaga pravočasno in pravilno izvedena naloga, če je bila napačno opredeljena« (Rozman et al., 1993, str. 209-210).

Za uspešen tim je zelo pomembna komunikacija. »Komunikacije v timu so osnovna oblika, s pomočjo katere se izvaja naloga, komuniciranje v timu pomeni nenehno gibanje sporočil med člani tima« (Rozman et al., 1993, str. 212).

Veliko vlogo pri komunikaciji v timu pa ima tudi vodja, ki »mora podpirati komunikacijo vseh članov in doseči predanost vseh članov skupnemu cilju. Vodja v timu mora razčistiti nejasnosti v komunikaciji med interakcijo tima« (Levi, 2007, str. 233). Kako se bodo konflikti reševali, je odvisno od vodje in tudi od članov tima. Konflikte lahko ignorirajo ali pa se z njimi soočijo in jih poskusijo rešiti.

Pri timskem delu so rezultati skupni, zato moramo vedeti, kako bomo nagradili posamezne člane. Da bodo ti sodelovali, pa je treba nagrade pravično razdeliti mednje. Učinkoviti sistemi nagrad pa »zahtevajo jasno opredeljene cilje, merljive standarde uspešnosti in naloge, ki zahtevajo celostno timsko delo« (Levi, 2007, str. 320).

## 3 Metodologija

### 3.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen naše raziskave je bil ugotoviti in preučiti, kakšna je usposobljenost zaposlenih za inovacijsko timsko delo v Delavski hranilnici, d. d. Cilj raziskave je bil ugotoviti, kakšno je mnenje vprašanih glede usposobljenosti zaposlenih za inovacijsko timsko delo, s čimer bi lahko potrdili ali ovrgli zastavljene hipoteze:

- H1: Usposobljenost je pomemben dejavnik v timu.
- H2: Pri razvijanju inovativnosti v timu ima pomembno vlogo tudi usposobljen vodja.

- H3: Timsko delo v hranilnici je tudi inovacijsko.
- H4: Porajanje novih idej je povezano z odnosi v timu.

### 3.2 Raziskovalna metoda

Uporabili smo deskriptivno-deduktivno metodo dela. V teoretičnem delu smo povzemali bogato teoretično podlago, ki je osnova za razumevanje celotne tematike.

Pri analizi stanja je osrednja raziskovalna metoda temeljila na anketi, s katero smo želeli pridobiti podatke o usposobljenosti za inovacijsko timsko delo v hranilnici. V raziskavo smo vključili tudi informacije in ugotovitve, pridobljene z metodo samostojnega sklepanja.

V celotnem delu smo s primerjalno metodo odkrivali povezavo med že znanimi izsledki in rezultati, pridobljenimi z anketo.

### 3.3 Vzorec

Osnovno populacijo, ki smo jo preučevali, predstavljajo zaposleni v hranilnici. V raziskavi je sodelovalo 45 zaposlenih, od tega 31 žensk (69 %) in 14 moških (31 %). V prvo starostno skupino (do 30 let) spada 18 vprašanih (40 %), v skupino od 31 do 40 let 17 vprašanih (38 %), v skupino od 41 do 50 let 7 vprašanih (15 %) in v četrto starostno skupino (nad 51 let) spadajo 3 osebe (7 %). 17 vprašanih ima srednješolsko izobrazbo (38 %), 9 višješolsko (20 %), 8 visokošolsko (18 %), 10 jih ima univerzitetno izobrazbo (22 %) in eden ima magisterij (2 %).

### 3.4 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo teden dni v januarju 2013 z anonimnim vprašalnikom, ki je bil poslan po elektronski pošti med 150 zaposlenih v službah, sektorjih in poslovnih enotah Delavske hranilnice, d. d. V tednu dni je bilo vrnjenih 45 pravilno izpolnjenih vprašalnikov.

### 3.5 Opis merskih inštrumentov

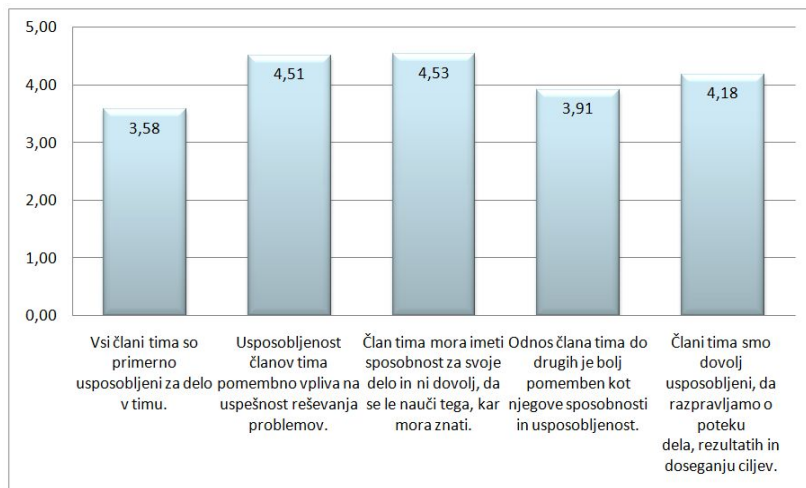
Z anketo smo zbrali demografske podatke (spol, starost, izobrazba) ter podatke, ki so se nanašali na usposobljenost za inovacijsko timsko delo v hranilnici. Trditve so bile zasnovane po Likertovem modelu lestvice stališč od 1 do 5, kjer pomeni 1 - sploh se ne strinjam, 2 - delno se strinjam, 3 - ne vem, ne morem se odločiti, 4 - večinoma se strinjam in 5 - popolnoma se strinjam.

## **4 Merjenje usposobljenosti za inovativno timsko delo v Delavski hranilnici, d. d.**

Delavska hranilnica, d. d., je bančna institucija s sedežem v Ljubljani, ki ima s strani Banke Slovenije dovoljenje za opravljanje vseh bančnih poslov. Ima ugodno varčevalno in kreditno ponudbo ter ugodno ponudbo plačilnih in ostalih storitev, ki so povezane z osebnimi in poslovnimi računi.

Tudi hranilnica se sooča s krizo na bančnem trgu, zato je zanjo timski duh še kako pomemben, da lahko svoj intelektualni in ustvarjalni potencial usmerja v kvaliteten odnos do komitentov in do potencialnih novih komitentov ter v iskanje novih tržnih niš.

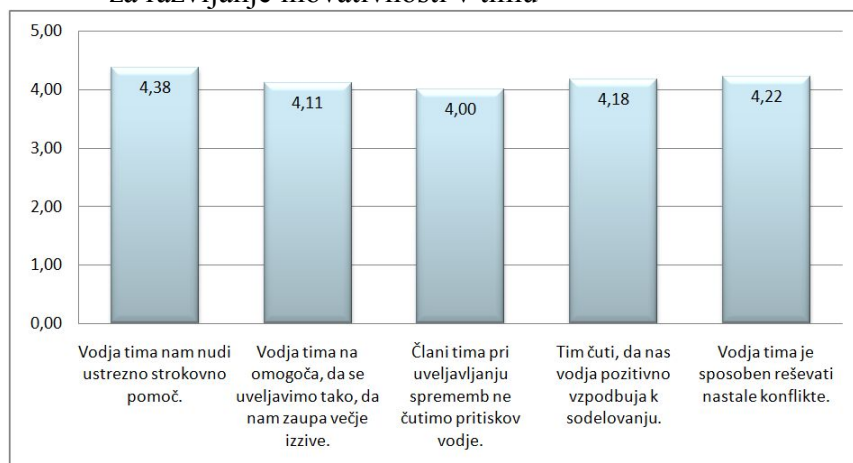
*Graf 1:* Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko o pomenu usposobljenosti v timu.



*Vir:* Lastni vir, 2013.

Ugotavljamo, da je usposobljenost članov tima zelo pomembna, vendar vprašani čutijo, da vsi člani nimajo pravega znanja oz. ga med delom niso pridobili, in menijo, da so vodje tisti, ki morajo z usmerjanjem, vzpodbujanjem in s svojo strokovno pomočjo poskrbeti, da so vsi sodelujoči primerno usposobljeni za delo v timu. Povprečna ocena trditev iz tega sklopa je 4,14, zato lahko trdimo, da je usposobljenost pomemben dejavnik v timu oz. da je H1 potrjena.

*Graf 2:* Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko o pomenu usposobljenosti vodje za razvijanje inovativnosti v timu



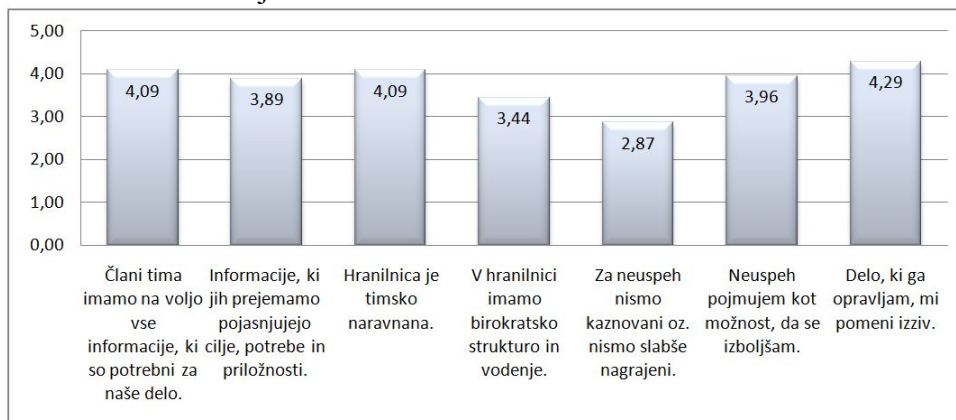
*Vir:* Lastni vir, 2013.

Vprašani so usposobljenost vodje ocenili pozitivno, saj iz rezultatov ankete lahko razberemo, da so v hranilnici v vlogi vodij zaposleni pravi ljudje, ki so dovolj usposobljeni za razvijanje inovativnosti v timu. Zaposleni jim zaupajo in se na njih zanesejo, saj znajo reševati konflikte in jih pri delu vzpodbujajo. Povprečna ocena trditev iz tega sklopa je 4,18,



zato lahko z gotovostjo trdimo, da ima usposobljenost vodje velik vpliv na razvijanje inovativnosti v timu oz. da je H2 potrjena.

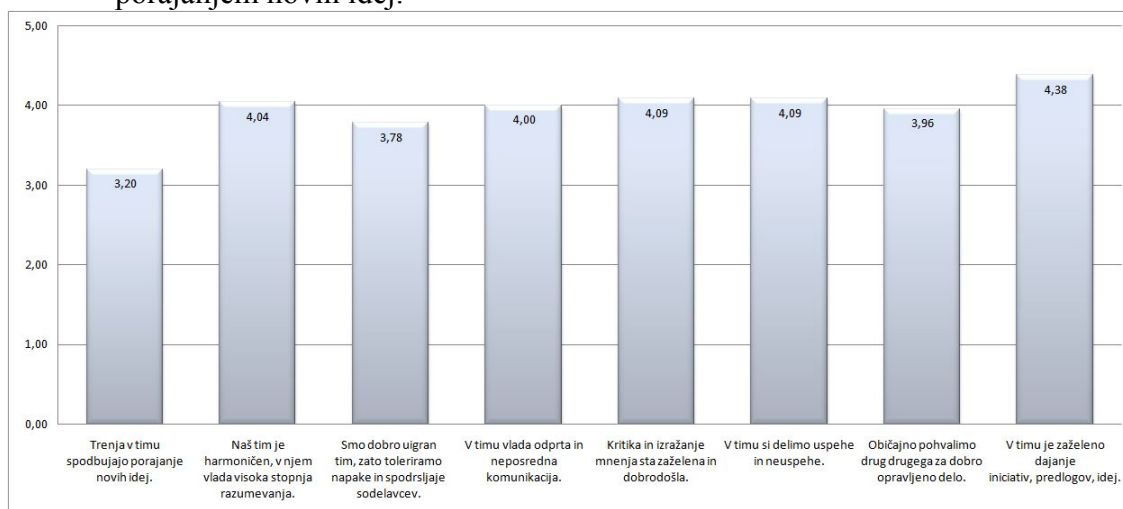
*Graf 3:* Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko, da je timsko delo v hranilnici tudi inovacijsko.



*Vir:* Lastni vir, 2013.

Vzpodbudni so rezultati trditve, da zaposlenim delo, ki ga opravljajo, pomeni izziv; takšni zaposleni znajo razmišljati ter so pri delu bolj aktivni in energični. Nadalje ugotavljamo, da je hranilnica timsko naravnana, saj nudi zaposlenim vse potrebne informacije za doseganje ciljev. Vprašani razumejo neuspeh kot priložnost, da se izboljšajo in odpravijo ovire na poti k uspehu. Zaskrbljujoče nizka je ocena trditve, da zaposleni niso kaznovani za neuspeh. Za inovacijsko timsko delo je pomembno, da ob neuspehu člani tima niso kaznovani, saj to negativno vpliva inovativnost posameznikov in povezanost v timu. Napake v timu se lahko pojavijo tudi zaradi previsoko zastavljenih ciljev, ki imajo prej negativen kot pozitiven učinek. Zato bi morali pri postavljanju ciljev vključiti tudi zaposlene. Ta sklop trditvev je bil najslabše ocenjen. Povprečna ocena trditvev iz tega sklopa je 3,80, zato lahko še vedno trdimo, da je timsko delo v hranilnici tudi inovacijsko oz. da je H3 potrjena.

*Graf 4:* Povprečne vrednosti indikatorjev za spremenljivko o povezavi odnosov v timu s porajanjem novih idej.



*Vir:* Lastni vir, 2013.

V nadaljevanju raziskave ugotavljamo, da se vprašanim zdi dajanje predlogov, idej in pobud v hranilnici dobrodošlo. Pozitivno so nas presenetili rezultati trditve, da zaposleni običajno

pohvalijo drug drugega za dobro opravljeno delo, kar kaže na zdrave in harmonične odnose med člani tima, ki sprejemajo kritiko in izražanje mnenj. Večina vprašanih se je strinjala s trditvijo, da so timi dobro uigrani, zato se tolerirajo napake oz. spodrseljaji sodelavcev, vendar je to lahko zaskrbljujoč podatek, sploh če gre za ponavljajoče se napake oz. morda tudi za preveliko domačnost med njimi. Vodja tima bi moral skrbeti za opozorila oz. premagovanje spodrseljajev na način, da se iz njih lahko tudi kaj naučimo. Slabo oz. komajda pozitivno je bila ocenjena trditev, da trenja spodbujajo porajanje novih idej, kar po naši oceni kaže na kar preveč domače odnose v timu; navsezadnje »zdravo« trenje lahko prinaša vedno nove ustvarjalne zamisli in ideje. Trditve iz tega sklopa so bile ocenjene s povprečno oceno 3,94, zato lahko trdimo, da je porajanje novih idej povezano z odnosi v timu oz. da je H4 potrjena.

## 5 Sklep

V času hitrih sprememb in hude konkurence na trgu izdelkov in storitev, so se morala podjetja, pa tudi banke in hranilnice, prilagoditi in organizirati tako, da lahko z manj naredijo več. To je bilo možno z uvedbo timskega načina dela.

Za uspešen tim morajo biti člani in tudi vodja primerno usposobljeni, kar pomembno vpliva na uspešnost reševanja problemov. Zato morajo imeti člani tima določeno strokovno znanje in sposobnosti, v nasprotnem primeru lahko to pogubno vpliva na tim oz. na organizacijo. Člani tima morajo poznati naloge in tudi cilje, ki jih morajo doseči. Da bi jih lahko dosegli, morajo med seboj sodelovati, se prilagajati in izmenjavati znanje in izkušnje. Primerno usposobljen vodja tima mora skrbeti za uravnotežen odnos med posameznikom in timom tako, da vzpodbuja k sodelovanju, nudi vso potrebno pomoč in je sposoben reševati konfliktna situacije.

Da bo timsko delo postalo tudi inovativno, morata biti prisotna ustvarjalnost in kreativnost. Komunikacija mora biti zdrava, odnosi pa harmonični. Vsi, ki sodelujejo v timu, morajo imeti na voljo vse potrebne informacije za svoje delo, ki pa jim mora predstavljati tudi izziv - takšni zaposleni so inventivni, znajo razmišljati, so aktivni, energični in ambiciozni.

Organizacije morajo poskrbeti za primerno nagrajevanje inovacijskega dela v timu, zato tim ne sme biti kaznovan ob vsaki napaki, ki se lahko pojavi tudi zaradi previsoko zastavljenih ciljev, saj vse to negativno vpliva na inovativnost posameznikov in medsebojno povezanost. Hkrati pa je pomembno, da v timih ne pride do preveč domačnosti, kar lahko pripelje do ponavljajočih se napak; vloga vodje je, da skrbi za opozorila in premagovanje težav na način, da se člani tima iz njih tudi kaj naučijo.

Značilnost dobrih in inovativnih timov je, da so člani strokovno usposobljeni za opravljanje nalog, ki so jim dodeljene, in se v zdravem tekmovalnem duhu vedno znova porajajo nove, ustvarjalne zamisli, kar podjetje postavi v položaj, da je vedno korak pred drugimi.

## LITERATURA

1. Levi, D. (2007). Group dynamics for teams. Los Angeles: SAGE Publications.
2. Možina, S. (1992). Vedenjski vidiki managementa. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
3. Možina, S. (2002). Delo v teamu, skupini. V: Možina, S. (ur.). Management, nova znanja za uspeh. Radovljica: Didaktika.

4. Parnell, C. (1997). Teamwork: not a new idea, but it's transforming the workplace. *Journal of Management Education* (<http://jme.sagepub.com/content/24/3/391.refs>).
5. Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## Coaching kot metoda za osebni in strokovni razvoj posameznikov

UDK 005.963+331.101.6

KLJUČNE BESEDE: *coaching, komunikacija, vodenje, poslovna odličnost*

POVZETEK - *Coaching kot metoda za razvoj posameznikov je učinkovita, saj omogoča pozitivne premike v razmišljanju, izboljša nastop posameznika, vpliva na pozitivne spremembe v podjetju. Podjetje je po opravljenem coachingu za sedem udeležencev izvedlo raziskavo z vprašalnikom, s katerim smo želeli odgovoriti na tri raziskovalna vprašanja: Ali v podjetju primanjkuje tovrstnega izobraževanja na področju prodaje in nabave?, Ali je smiselno izvajati coaching vsako leto? in Ali so primeri iz prakse, ki so bili prikazani na izobraževanju, koristni za nadaljnje delo zaposlenih? Anketirani so pokazali velik interes po ponovitvi coachinga, saj se je kar šest od sedmih anketirancev odločilo za ponovno srečanje. Glede na zadovoljstvo udeležencev bi bilo smiselno coaching ponoviti vsako leto. Nekaj težav so imeli anketiranci glede izvajanja internih predstavitev (le en anketiranec jo je bil pripravljen izvesti). Udeleženci so bili očitno zadovoljni, saj jim je bilo ponujeno znanje, ki jim bo nedvomno koristilo pri vsakodnevnem delu.*

UDC 005.963+331.101.6

KEY WORDS: *coaching, communication, management, improve business excellence*

ABSTRACT - *Coaching as a method for the development of individuals is effective, since it provides positive changes in the company, enhances the individual's performance and brings about positive changes in the company. After providing a coaching course for seven participants, the company carried out a survey with a questionnaire. Through the survey, we strived to answer the following three research questions: Does the company lack training in the field of sales and purchase?, Does it make sense to implement coaching every year? and Are case studies included in the training useful for further work of employees?. In the survey, respondents showed great interest in re-attending the coaching course, since six of the seven respondents replied that they would come again. Given the satisfaction of participants, the annual coaching would be appreciated. The participants mentioned some difficulties regarding the internal presentations (only one respondent was prepared to make an internal presentation). Participants were apparently satisfied, because they gained knowledge that will be undoubtedly useful in their daily work.*

### 1 Kaj je coaching?

Coaching kot učinkovita metoda soočanja s spremembami in učenja je na svetu prisotna že več kot 40 let; v poslovnem svetu približno 20, pri nas pa približno 10 let. V času sprememb, torej stalno spreminjajoče se tehnologije, poplave informacij in divjega življenjskega tempa, je sposobnost hitrega in učinkovitega učenja neprecenljiva. Pridobljeno znanje, spretnosti, vzorci vedenja in razmišljanja hitro zastarijo ali ne zadoščajo več, torej nenehno učenje ni več vprašanje izbire, temveč odgovornost in potreba vsakega odraslega posameznika. Naloga coacha ni, da je klientu všeč, temveč da z njim ustvari profesionalen in zaupanja vreden odnos, ki temelji na zavezi in dobrem stiku ter s tem klientu omogoča doseči želene spremembe in cilje (Sánchez, 2011, str. 15-17). Osrednji cilj coachinga je razvoj zavedanja o različnih vidikih situacije klienta, da bi dosegel cilje. Svež pogled na situacijo mu omogoča, da izbere nov odziv (Tacer, 2011, str. 10-11). Kot učinkovit program, ki poleg coachinga še dodatno prispeva k dvigu kakovosti delovnega življenja, pa se navaja tudi ciljno vodenje. To pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih (Svetlik in Zupan, 2009, str. 360-361).

### 2 Temeljne veščine coachinga

Ko se spoznamo s temeljnimi veščinami coachinga, brez težav odkrijemo in razjasnimo, kaj želimo, in se podamo na pot uresničevanja svojih ciljev. Ključne veščine coachinga nam pomagajo pri odkrivanju naših trenutnih veščin in ugotavljanju, katere veščine moramo še osvojiti. Vsaka od ključnih veščin je enako pomembna za vsakogar. Samospoštovanje in

samozaupanje je ključna veščina, ki nam omogoča, da brez težav povemo resnico, ukrepamo, rastemo, napredujemo in dosegamo svoje cilje. Komunikacija je ključ do harmonije in motivacije, prinaša nam informacije, omogoča izražanje občutkov in poskrbi, da se počutimo pomembne. Učinkovito izpraševanje je sposobnost zastavljanja vprašanj, ki odsevajo aktivno poslušanje in razumevanje načina razmišljanja. Gre za sposobnost postavljanja vprašanj, ki spodbujajo odkrivanje želja, predanost ali ukrepanje. Z izpraševanjem se odpira več možnosti in priložnosti za učenje, ki človeka popelje bližje ciljem. Učinkovita vprašanja niso namenjena opravičevanju preteklosti ali drezanju vanjo – saj z zavedanjem, kdo smo in v kaj verjamemo, zmoremo strniti, tolmačiti, razmišljati in pravilno oceniti vse informacije, ki nam pomagajo bolje razumeti svoj položaj. Snovanje dejanj okrepi našo sposobnost načrtovanja in razmišljanja o težavi ali položaju, obenem pa omogoča sistematično raziskovanje določenih zadev in priložnosti. Tako lahko začnemo ukrepati na načine, ki nas bodo najučinkoviteje popeljali k zastavljenim ciljem, in poglobimo naše učenje. Z načrtovanjem in postavljanjem ciljev lahko sledimoključnim področjem za učenje in razvoj. S tem postanejo naši rezultati dosegljivi, merljivi in natančno določeni (Levine, 2010, str. 15-33).

### **3 Psihološke dimenzije coachinga**

V coachingu se vse bolj uveljavljajo različni psihološki pristopi, ki pomenijo posebne načine dela in konceptnega razmišljanja; izhajajo iz pozitivne psihologije. V coachingu jih uporabljamo za razvoj človekovih potencialov, ne pa za odpravljanje njegovih motenj. S coachingom so povezane različne vede: pedagogika, andragogika, kadrovski menedžment, organizacijsko vedenje, filozofija ... Klasična psihologija se osredotoča pretežno na negativne vidike posameznikove osebnosti, kot so motnje, duševne bolezni in stres. Pozitivna psihologija pa usmerja pozornost na raziskovanje in obravnavo pozitivnih področij osebnosti, kot so ustvarjalnost, samospoštovanje, zadovoljstvo, sočutje itd., in to je blizu coachingu kot metodi osebnostnega razvoja posameznika ali razvoja skupin. Transakcijska analiza je uvedena kot preprosto ogrodje za razmišljanje in razumljiv jezik, s čimer se coaching približa klientom. Coachi transakcijsko analizo najpogosteje uporabljajo, ko klientom pomagajo bolje razumeti njihove odnose in interakcije z drugimi. Ego stanja, s katerimi lahko razlagamo vedenje in medosebne odnose: ego stanje Otrok; ne glede na starost se lahko počutimo kot otroci. Navade, kot so pretirana popustljivost, stalno opravičevanje in ustrežljivost, so znamenje, da oseba osamosvajanja ni najbolje speljala. Ego stanje Starš; v tem stanju najdemo vrednote in moralna načela, ki smo jih pridobili od staršev – enkrat smo v ego stanju »kritičnega starša« (skrbimo za druge), drugič pa smo v stanju »negujočega starša«. Ego stanje Odrasli; v tem stanju prevzemamo osebno odgovornost zase in drugim dopuščamo enako, v tem stanju delujemo samostojno in ne potrebujemo potrditev. Pri pristopu gestalt gre za to, kako dobro coach razume svojo navzočnost in kakšen vpliv ima njegova navzočnost na potek coachinga. Izhodišče tega pristopa je izkustveni krog, ki se začne pri zaznavi, nadaljuje pri zavedanju in mobilizaciji energije, prehaja v akcijo in kontakt ter v zadovoljitev, kar pa vodi v konec in s tem zaključek potrebe. Coach je pri klientu pozoren na izkustveni krog, pri čemer subjektivno doživljanje klienta smiselno uporablja kot orodje v posameznih fazah izkustvenega kroga. Kognitivno-vedenjski model izhaja iz predpostavke, da je način razmišljanja o dogodkih neposredno povezan s tem, kaj čutimo v zvezi z njimi. Glavni cilj coachinga po tem modelu so: spodbujanje klienta, da si zada realne cilje, ozavestiti prikrita prepričanja in čustva, ki preprečujejo uspešnost, posredovati klientu učinkovite strategije razmišljanja in vedenjske veščine, ustvariti notranje vire za sprejemanje samega sebe in omogočiti klientu, da postane sam sebi coach (Tacer, 2011, str. 10–13).

## 4 Metodologija

### 4.1 Namen in cilji raziskave

Temeljni namen raziskave je preučiti uspešnost izvedenega coaching izobraževanja sedmih zaposlenih, ki delajo na področju nabave in prodaje. Cilji raziskave so bili raziskati:

- ali v podjetju primanjkuje tovrstnega izobraževanja na področju prodaje in nabave;
- ali je smiselno izvajati tovrstno izobraževanje vsako leto;
- ali so primeri iz prakse, ki so bili prikazani na izobraževanju, koristni za nadaljnje delo zaposlenih.

### 4.2 Raziskovalna metoda

Uporabili smo deskriptivno empirično metodo raziskovanja. Z anketnim vprašalnikom pridobljeni podatki so bili analizirani s pomočjo Excela.

### 4.3 Vzorec

Vzorec je predstavljajo sedem udeležencev izobraževanja iz oddelkov prodaje in nabave.

### 4.4 Potek zbiranja podatkov

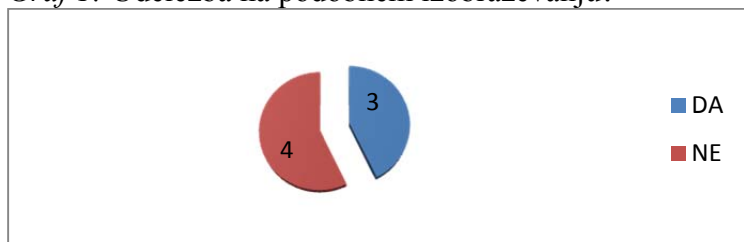
Zbiranje podatkov je potekalo po opravljenem coaching izobraževanju, z anonimnim anketnim vprašalnikom, poslanim po elektronski pošti.

### 4.5 Opis merskega instrumenta

Anketni vprašalnik zajema 10 vprašanj; udeležencem coaching izobraževanja je bil poslan po elektronski pošti, vprašanja so odprtega in zaprtega tipa. Nekatera vprašanja so bila zasnovana tako, da se je anketiranec lahko odločil za lestvico in izbral od 1 do 5 glede strinjanja s trditvijo, pri čemer pomeni 1 slabo oceno oziroma da se anketirani ne strinja s trditvijo in 5, ki pomeni najboljšo oceno oz. da se anketirani popolnoma strinja s trditvijo.

## 5 Rezultati in interpretacija

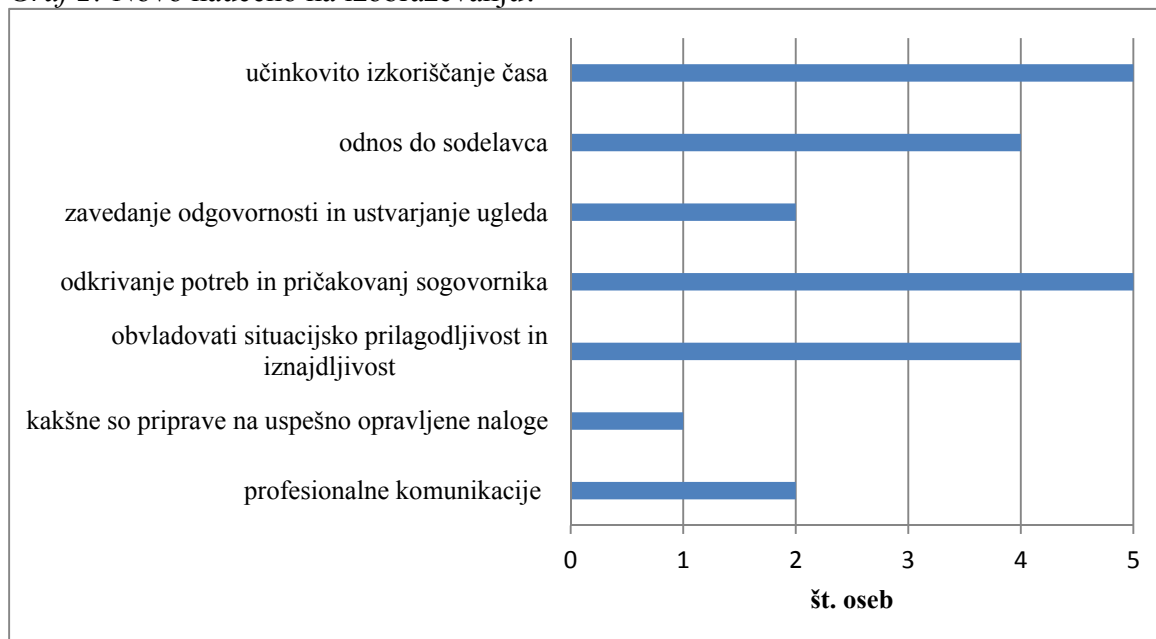
*Graf 1:* Udeležba na podobnem izobraževanju?



*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

Kakor prikazuje graf 1, je podatek dokaj presenetljiv, saj so zaposleni, ki so sodelovali v anketi, v povprečju zaposleni v trenutno obravnavanem podjetju leto dni, prej pa so bili drugje, in vendar dobra polovica anketiranih tovrstnega izobraževanja ni bila deležna.

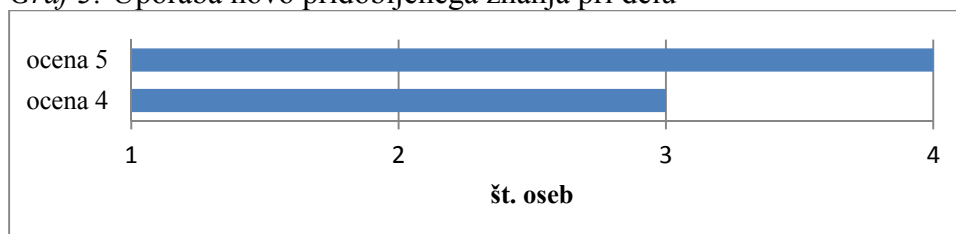
Graf 2: Novo naučeno na izobraževanju?



Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Iz grafa 2 je razvidno, da se anketiranci zavedajo bistva coachinga, ki je v tem, da se s poglobljenim odnosom do sodelavcev, odnosom do njegovih potreb in pričakovanj, lahko doseže maksimalne učinke pri poslovnem sodelovanju. Preseneča dejstvo, da je od sedmih anketirancev le dva anketiranca izobraževanje privedlo do tega zavedanja, kako koristna je osebna odgovornost ter pravilen – profesionalen način komuniciranja.

Graf 3: Uporaba novo pridobljenega znanja pri delu



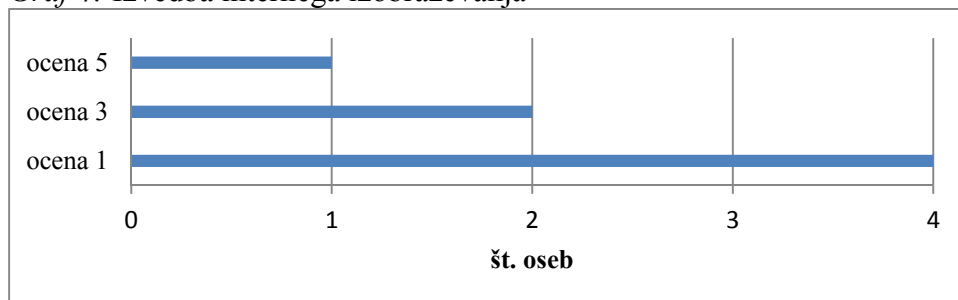
Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Graf 3 nudi zaključek, da so bili anketiranci zadovoljni z namenom izobraževanja, ki pa je bilo ravno to – nuditi znanje na način, ki bo pustil pozitivne rezultate na praktičnem področju – pri vsakodnevnem delu.

Četrto anketno vprašanje je spraševalo anketirance po tem, kako bodo pridobljeno znanje uporabili pri svojem delu. Večina anketirancev je odgovorila, da jim bo vsakodnevno delo olajšano s tem, da se zavedajo pomena »skupine« - da na delovnem mestu nismo dovolj dobri posamezniki; šele, ko postanemo delujoča skupina, lahko dosegamo rezultate, ki jih delodajalec pričakuje od nas.

Graf 4 prikazuje, da se večji del anketirancev ne želi izpostavljati pred sodelavci, mogoče jim je neprijetno nastopati ali pa so ocenili, da snovi ne bodo znali podati na tako izčrpen način, kakršnega so ga bili deležni sami.

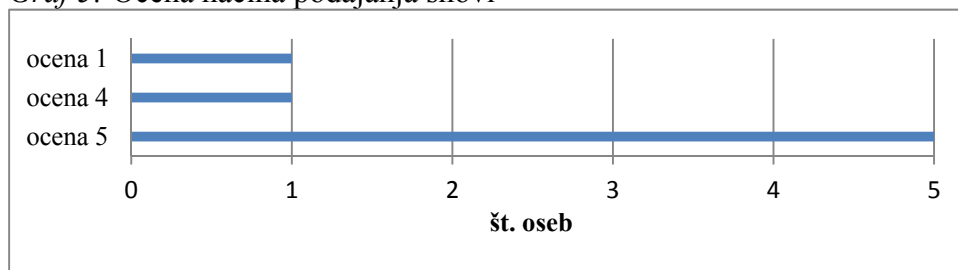
*Graf 4: Izvedba internega izobraževanja*



*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

Graf 5 odgovarja na šesto anketno vprašanje, ki je zahtevalo ocenjevanje načina posredovanja snovi. Glede na končni rezultat lahko ocenimo, da je bil način posredovanja snovi s strani predavatelja zelo dober.

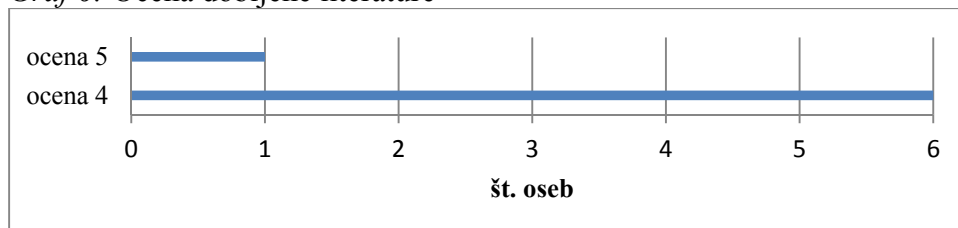
*Graf 5: Ocena načina podajanja snovi*



*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

Sedmo anketno vprašanje je spraševalo po oceni dobljene literature na izobraževanju. Graf 6 prikazuje odgovore anketirancev; Tudi iz tega vprašanja lahko razberemo, da je bilo zadovoljstvo veliko – literatura je bila pripravljena zelo dobro, kar dodatno povečuje učinke izobraževanja.

*Graf 6: Ocena dobljene literature*

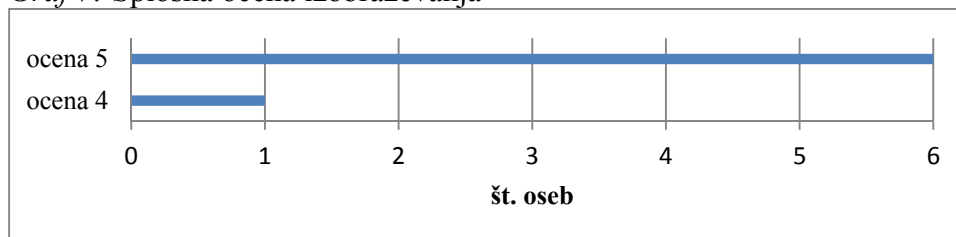


*Vir:* Anketni vprašalnik, 2013.

Graf 7 prikazuje, da je končna skupna ocena izobraževanja zelo dobra, kar sporoča, da so bili predavatelji, celoten potek izobraževanja, animacije, predstavitve in literatura – odlični.

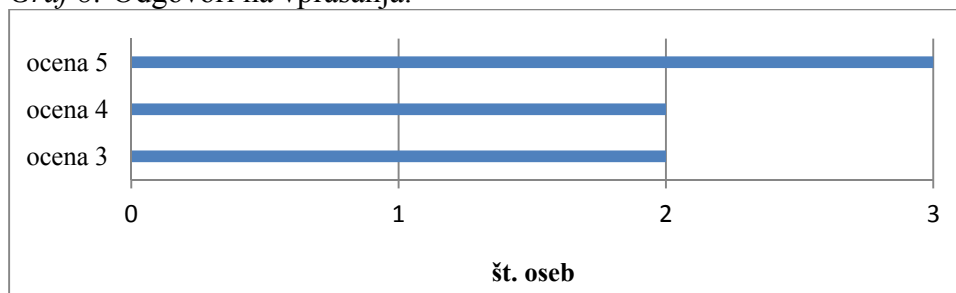


Graf 7: Splošna ocena izobraževanja



Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

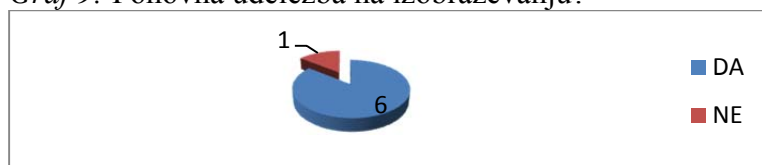
Graf 8: Odgovori na vprašanja.



Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Iz odgovorov v grafu 8 lahko zaključimo, da so imeli udeleženci še kar nekaj vprašanj, na katere pa žal ni bilo odgovora.

Graf 9: Ponovna udeležba na izobraževanju?



Vir: Anketni vprašalnik, 2013.

Graf 9 prikazuje, da je s strani anketirancev velik interes po ponovni udeležbi na izobraževanju, saj se je kar šest od sedmih anketirancev opredelilo za ponovno srečanje; le eden od sedmih udeležencev pa tega ne bi ponovil.

## 6 Sklep

Rezultati kažejo, da lahko coaching s svojim pozitivnim pristopom pomembno pripomore k izboljšanju procesa, saj izhaja iz klientovih prednosti in se osredotoča na motivacijo in na razmislek o rešitvah. Z analizo anketnih vprašalnikov je bilo ugotovljeno, da so bile teme, ki so bile na izobraževanju, predstavljene dobro, o čemer priča tudi dejstvo, da so anketiranci zadovoljni z izobraževanjem in predavatelji, s pridobljenim znanjem so zelo zadovoljni in ga bodo na različne načine lahko uporabili tudi pri svojem delu. Tovrstno izobraževanje se bo, če bodo to dopuščala finančna sredstva v podjetju, organiziralo vsako leto.

## LITERATURA

1. Levine, T. (2010). Coaching je za vsakogar: kako postati sam svoj coach – ne glede na starost. Ljubljana: Lisac & Lisac.

2. Sánchez, K. E. (2011). Pasti coachinga skozi tri prizme in kako se jim izogniti. Ljubljana: HRM, 9, št. 44.
3. Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Tacer, B. (2011). Psihološke dimenzije coachinga. HRM, 9, št. 44.

## Human Resource Management in Planning, Recruitment and Selection in the Field of Education

UDC 658.3:37

**KEY WORDS:** education, management, human resources, planning, recruitment, selection

**ABSTRACT** - Human resource management is a complex managerial function, which has become very important in modern times and lately increasingly present and practiced in all fields, even in education. We have to bear in mind that we live in times of constant changes that are difficult to follow completely and which inevitably affect organisations. Modern organisations, including the school, function in an environment that with its pace of change continuously seeks new innovative approaches to management, creative ways of thinking and the creation of new organisational structures. The success of functioning in this modern chaos resulting from the rapid cultural, technical, technological, political and economic transformation consists of redesigning organisations as half-open systems where the human potential is of crucial importance. Given the aforementioned, I would like to stress the role of the human resource management, especially in the planning, recruitment and selection of human resources in education.

UDK 658.3:37

**KLJUČNE REČI:** obrazovanje, upravljanje, ljudski resursi, planiranje, regrutovanje, selekcija

**POVZETEK** - Upravljanje ljudskim resursima, predstavlja kompleksna upravljačka funkcija koja je veoma važna u ovom modernim vremenima i sve više zauzima zamah i praksa u svim oblastima, pa i u obrazovanju. Mora se uzeti u obzir da živimo u vreme stalnih promena koje nismo u stanju u potpunosti da pratimo, a koje pak (sa svoje strane) ne mogu, a da ne utiču na organizacije. Moderne (danjašnje) organizacije, uključujući tu i škole, funkcionišu u okruženju čije tempo promena traži kontinuiranu potragu za novim inovativnim pristupa u menadžmentu, kreativnih načina razmišljanja i stvaranju različitih organizacionih struktura. Uspešnost da se funkcionišu u ovom modernom haosu izazvanog naglim kulturnim, tehničkim, tehnološkim, političkim i ekonomskim transformacijama, sastoji se u redizajnovanju organizacija kao polu-otvorene sisteme, gde ljudski potencijal je na prvom mestu. Zbog svega ovoga, želela bih da naglasim ulogu (važnost) upravljanja ljudskim resursima, posebno u planiranju, regrutovanju, a prije svega selekciju i izbor ljudskih resursa u obrazovanju.

### 1 Introduction

Planning, recruitment and selection of human resources are the introductory components of human resources management. Presented in such manner, they are the door to the new staff in the organization. The management's approach to these components affects the overall growth and development of the organization, since the realization of the tasks depends on of the quality and quantity of staff, which is actually related to the realization of organizational goals. It also affects the building of organizational climate and culture because the relationship between employees within the organization affects the building of such culture, impacts organizational learning, impacts the rating the organization has within the environment, etc.

When these components are consider from the point of view of primary school, we can conclude that the primary schools principals have to foresee the right quantity (number of employees) of the right people (quality) to meet the objectives of the school the right time. When a school anticipates its needs, the next step is to find a way to attract the right people (qualified) to be able to choose the ones that the school needs. This is the process of human resources recruitment. After the school attracts a sufficient number of skilled manpower, the selection process follows, i.e. carefully choosing the ones that are most appropriate and who can meet the requirements of the work positions.

This whole process of selection of appropriate staff in primary schools falls under the competence of the school principal. The role of the school principal as a manager is to

identify the objectives, to get the organization and the people in it interested to achieve those goals. It is of special importance to create a sense of unity regarding the goal. One thing is to identify the goal and yet another is to engage people in achieving it.

In terms of the activities performed by the school principal, his/her role which was so far mainly political and administrative, should now incorporate into a managerial and educational component. Thus, the school principal is a planner, organizer, leader, evaluator, creator and instructor of the overall work of the school.

## **2 Research methodology**

Comprehending the fact that human resources management is a managerial function that requires specialized knowledge, as well as undertaking a range of activities and methods in order to meet the goals the school has set, the need arose that managing human resources planning, recruitment and selection in education is the subject of the present research. The purpose of this research is to examine whether the primary school principals have developed and applied appropriate methods and procedures for planning, recruitment and selection of new staff in the schools they work for.

For that purpose, this research covered a variety of entities i.e. 12 primary schools on the territory of the Republic of Macedonia, 11 of them central and one regional primary school. The data has been collected with a survey (as the main research technique) and interviews (as a secondary technique) with the following respondents:

- 12 primary schools principals having completed higher education, an average of 20 years work experience and have been at the principal position an average of 4 years.
- 72 teachers, 36 of whom 1-5th grade teacher and 36 subject teachers, having completed higher education, an average of 14 years work experience
- 32 members of the school expert services, as follows:
  - 12 school pedagogues
  - 11 school psychologists
  - 8 librarians
  - 1 expert for children with special needs
  - all having completed higher education, an average of 18 years work experience

## **3 Results of the survey**

In order to get a more reliable picture of how primary school principals as HR managers perform planning, recruitment and selection of new staff in the schools, their views and opinions were considered from two aspects: the first being the aspect of class teachers, subject teachers and school experts, and the other being the aspect of primary school principals.

The results obtained from the respondents - class and subject teachers and school experts in connection with the planning, recruitment and selection of human resources by primary school principals have been presented in Tables 1 and 2.

*Table 1: Attitudes of the respondents - class and subject teachers and school teachers related to human resource planning by the principal at their schools*

<i>Does your principal conduct human resource planning at the school?</i>								
<i>Answer</i>	<i>Class teachers</i>		<i>Subject teachers</i>		<i>School experts.</i>		$\bar{x}$	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Yes	31	86,1	29	80,6	28	87,5	29,3	84,6
No	4	11,1	4	11,1	4	12,5	4	11,5
Unanswered	1	2,8	3	8,3	/	0	1	3,9

*Table 2: Attitudes of the respondents - class and subject teachers and school teachers related to human resource recruitment and selection by the principal at their schools*

<i>Do you think the school principal appropriately handle the recruitment and selection of staff employed by the school and whether he/she applies different procedures for its realization</i>								
<i>Answer</i>	<i>Class teachers</i>		<i>Subject teachers</i>		<i>School experts.</i>		$\bar{x}$	
	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Yes	25	69,4	27	75	25	78,1	25,7	74
No	7	19,5	7	19,4	5	15,6	5,7	18,3
Unanswered	4	11,1	2	5,6	2	6,3	2,7	7,7

The results presented in Table 1 regarding the attitudes of the teachers and experts related to human resource planning by primary school principals, clearly show that a large percentage of respondents, i.e. 84.6 % stated that the primary school principal in the school they work for plans human resource. This clearly shows that primary school principals know and are able to establish the quality and quantity of the right staff in the achieving of the goals schools have set.

The results presented in Table 2 regarding the attitudes of the teachers and experts about the appropriateness of the actions taken by the primary school principal in the recruitment and selection of staff, clearly show that most of the teachers and experts, i. e, 74 % reported that primary school principals adequately carry out the process of recruitment and selection of new staff which will then create and manage the educational work in the schools.

It is interesting to mention the fact that, despite the suitable human resources management by the school principals, in the statements of the interview conducted with teachers and experts, there are certain statements that clearly show that the political parties, the current state government and the principal's bias to some candidates have an impact on the management of these processes.

Statements also showed that the establishment of the quantity of staff is conditioned by the number of classes in the school and the teacher's engagement in number of hours. The employment of the young and appropriately educated staff is stressed, but what else is highlighted is the lack of appropriately educated staff. Some of the statements clearly indicate that primary school principals plan human resource through systematization and quantification of working assignments, but some of them have indicated that they, as school employees, are not familiar with the criteria and the ways in which the school principals plans human resource.

The picture about the situation in primary schools in terms of planning, recruitment and selection of human resource has been supplemented with the views and opinions of the management, i.e the primary schools principals.

Primary school principals were given the opportunity to conduct self-assessment of their qualities in terms of planning, recruitment and selection of human resources in primary schools. The result of this self-assessment are presented in Table 3.

*Table 3: Self-assessment of school principals regarding their management of planning, regulate and selection of human resources in education*

Statements	Assessment									
	1		2		3		4		5	
1)I can properly conduct human resources planning	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	/	0	/	0	1	8,3	5	41,7	6	50
	□		4,42							
2)I rationally exploit internal human resources	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	/	0	/	0	1	8,3	7	58,3	4	33,4
	□		4,25							
3)I regulate employment of new staff, when necessary	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	1	8,3	1	8,3	2	16,6	5	41,7	3	25
	□		3,66							
4)I can make a selection of new employment staff in order to choose the right ones	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	/	0	2	16,7	1	8,3	3	25	6	50
	□		4,08							
5)I tend to make new recruits socialize	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	/	0	/	0	1	8,3	6	50	5	41,7
	$\bar{x}$		4,33							

The table shows that primary school principals have given different assessment for the alternatives that are set as segments of the process of human resource planning in education, (1 – I insufficiently do this, 2 –I sufficiently do this, 3 – I do this well , 4 –I do this very well, 5 I do this excellently). Regarding the alternatives related to human resource planning, primary school principals assessed that they know how to properly perform this process, which corresponds to the results of the survey of teachers and experts. This confirms that in the primary schools in Macedonia proper planning of the necessary staff is performed, the potential of internal resources is exploited, the needs of external resources are foreseen, the supply and demand are aligned.

In order to establish primary school principals' approach to recruitment and selection of human resources in primary schools, I conducted an analysis of the principals' self-assessment and comparison with the attitudes of teachers and experts. Thus, it can be concluded that the directors perform human resource recruitment process well which indicates that it is necessary to improve this component of human resource management. On the other hand, they perform selection of new staff in the school in an appropriate way, meaning that they know how to attract and select those candidates to suit the school's needs, so that the set goals aims and objectives can be accomplished.

## 4 Conclusion

Analyzing the results of the survey and aiming at establishing the appropriateness of the process of managing the planning, recruitment and selection of human resources in primary schools, and taking into account the current situation in of education, we can conclude that

there is a necessity and need to manage these processes in education. Although, according to the results of research, they are carried out in an appropriate manner, there is a need for distancing political influence over decisions adopted by primary school principals in the process of staff selection and there is a need for unbiased approach applied by primary school principals in the selection of the necessary staff, as well as setting clear criteria based on which planning, recruitment and selection of the necessary staff will be performed, all aiming at better quality education process. These changes will take place only if the awareness of the human resources involved in the educational process is raised in terms of management of the process of their employment in primary schools.

## **LITERATURE**

1. Gocevski, T. (2003). Educational Management. Skopje: Makedonska Riznica.
2. Petkovski, K. i Aleksova, M. (2004). Leading a Dynamic School. Skopje: Bureau for Development of Education.
3. Primary Education Act (2008). Official Gazette of the Republic of Macedonia, št. 103.
4. Velkova, D. (2009). Human Resource Management in Education (communication situations and models) - Master's thesis. Skopje: Faculty of Philosophy, University »Ss. Cyril and Methodius«.

## Novi odnosi i globalni izazovi znanosti i gospodarstva

UDK 005:001.101+339.97

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje znanjem, holističko obrazovanje, inovacije

POVZETEK - U današnjem globalnom društvu, sve više dolazi do brzog povećanja novih proizvoda i usluga. Znanje je postalo osnovni pokretač razvoja, mada je ono kao temeljni razvojni resurs kroz cijelu ljudsku povijest bilo presudno za ukupni društveni i gospodarski razvoj. Danas znanost postaje sve više interdisciplinarna i prelazi tradicionalne granice država, institucija i kultura prvenstveno zahvaljujući mogućnostima i brzini pristupa informacijama. Globalni izazovi nameću nove odnose i kvalitetnu povezanost znanosti i gospodarstva. U radu se promišlja o društvu znanja i globalnim trendovima koji se odražavaju na strukturu rada, obrazovanja i ukupni održivi društveni razvoj. Pokušava se opisati i ukazati na neka obilježja konvencionalne ekonomije i ekonomije znanja koja postaje dominantna na globalnoj sceni. Posebna se pozornost posvećuje održivom društvenom razvoju i ulozi holističkog obrazovanja u proizvodnji znanja za znanje, a ne znanja za znanje i neznanje. Ključne spoznaje ovog rada izražene su kao preporuke i zaključci koji mogu biti od pomoći u izgradnji društva znanja.

UDC 005:001.101+339.97

KEY WORDS: knowledge management, holistic education, innovation

ABSTRACT - In today's global society, there is a rapid rise in new products and services. Knowledge has become the driving force of development, although it played the key role throughout the history as the basic development resource for the common social and economic development. Nowadays, science is becoming increasingly interdisciplinary and goes beyond traditional borders of countries, institutions and cultures primarily due to the possibilities and speed of accessing information. Global challenges create new relations and a quality connection between science and the economy. The paper deals with a knowledge society and global trends that are reflected in the structure of work, education and the common sustainable social development. The author strives to describe and point out certain characteristics of the conventional economy and the knowledge economy which is becoming more dominant on a global level. Special attention is paid to sustainable social development and the role of holistic education in the production of knowledge for knowledge rather than knowledge for the profession and ignorance. The key findings of this paper are expressed as recommendations and conclusions that can be helpful in creating a knowledge society.

### 1 Znanje kao temelj konkurentnosti i društvenog razvoja

Svako znanje nastaje kao rezultat obrade podataka i informacija u svijesti (Đorđević – Boljanović, 2009). Znanje je jedina kategorija koja upotrebom raste. Ono je neopipljivo dobro, nematerijalni proizvod koji se manifestira u obliku informacija, znanstvenih, literarnih, zabavnih i umjetničkih ostvarenja. Znanje se sve više nameće kao novi najvažniji poslovni resurs i pokretačka sila nove ekonomije s kojim se mora brižno upravljati. Ono kao intelektualno dobro, prema trenutnim računovodstvenim standardima i poslovnoj praksi, nema ravnopravnu tržišnu vrijednost kakvu imaju materijalna bogatstva. (Edvinsson, 2003) Novo znanje obuhvaća usvajanje spoznaja i iskustva korištenih u planiranju i organizaciji procesa rada, identifikaciji, stvaranju, predstavljanju, distribuciji i primjeni znanja u unapređivanju proizvoda i usluga. Svemu tome najviše pridonosi »holističko učenje uz rad i iz rada«, te ekonomija temeljena na novim tehnologijama i suradnji znanosti i gospodarstva. Nažalost, danas nema mehanizma suradnje između gospodarstva, javne uprave i ekonomske zajednice. Čast iznimkama, ali ta se suradnja ne prepoznaje, nje skoro da i nema, osim kad treba nešto donirati ili sponzorirati obrazovnim ustanovama. To nije dobro za ni za Sveučilište ni za sudionike obrazovanja ni za gospodarstvo. U protekla četiri desetljeća s rastom i razvojem Sveučilišta nisu ravnomjerno rasli gospodarski subjekti i njihovo regionalno okruženje. Ta pojava donekle je uočljiva već osamdesetih godina prošlog stoljeća, a sve više dolazi do izražaja zadnjih dvadeset godina.

Neke industrije su nestale i veliki broj ljudi ostao je bez posla. Novi gospodarski subjekti i oni koji su ostali nisu uspjeli preuzeti nezaposlene i osigurati regiji jači razvojni zamah. Ako tu elementarnu istinu i neoborivu činjenicu prihvatimo, već imamo relativno čvrst oslonac



za daljnje razmišljanje o Sveučilištu kao partneru u razvoju regije. Kao posljedica rata i velikih gospodarskih promjena na našem regionalnom prostoru u zadnjih 20 godina značajno je smanjen broj stanovnika. Bilježimo veliki pad broja zaposlenih, značajan porast broja umirovljenika, za europske prilike natprosječnu nezaposlenost i porast prosjeka starosti stanovnika.

Veliki trgovački centri i trgovina oslonjena na ponudu uvoznih roba, uz bankarski sektor, uočljivije se nude kao tržišni nadomjestak izgubljenim proizvodnjama. Među nezaposlenima stalno raste udio ljudi s diplomama veleučilišta i fakulteta. U najtežoj su situaciji manji i veći gradovi koji su izgubili svoju glavnu privrednu granu ili brojne tvrtke, koje muči nezaposlenost i napuštena imanja. Ljudi i privredni subjekti se iseljavaju te tako utječu na smanjenje porezne osnovice od koje se financiraju škole, sveučilišta, bolnice i druge javne službe. Korupcija i kriminalne aktivnosti dodatno ubrzavaju stagnaciju razvoja u mnogim tranzicijskim zemljama.

Ankete među studentima u Hrvatskoj, pokazuju da veliki broj mladih završetkom studija budućnost vidi izvan Hrvatske. Na pitanje apsolutno što bi htjeli raditi kad diplomiraju najčešće se odgovara ne znam, nisam o tome razmišljao ili razmišljala. Takva razmišljanja i stečena znanja završavaju na Zavodu za zapošljavanje. Europska tržišta rada i sama suočena s nezaposlenošću postala su prilično izbirljiva prema inozemnim radnicima. Prihvaćaju školovane stručnjake, pretežno inženjere, liječnike specijaliste, medicinske sestre, međunarodno afirmirane znanstvenike.

Atrofirano tržište rada ne može prihvatiti dotok mladih obrazovanih ljudi. Broj svakodnevno ugašenih radnih mjesta obilato nadmašuje novoootvorena radna mjesta. Problem jest što Hrvatska znanost i politika, reklo bi se, i ne traži prikladan način obuzdavanja ekonomske emigracije i s njom sve jačeg »odljeva mozgova«. Nakon što je privatizacijski val suštinski ošteti portfelj javnog sektora oduzimajući mu brojne važne gospodarske razvojne poluge, poput banaka, realna je opasnost da nam otvoreno svjetsko tržište rada preuzme visokostručne ljude, talente, kreativce i znanstvenike u koje je puno uloženo.

U industrijskom dobu ljudi nisu morali »misliti na sutra«, za njih je mislila država, tvrtka i sindikat. Oni su ljudima osiguravali redovitu plaću, socijalno osiguranje i mirovinu do kraja života. Od tog razmišljanja nismo ni danas otišli daleko i dalje mislimo da će problem riješiti država ili netko drugi umjesto da to rješenje nudi akademska zajednica. U industrijskom dobu roditeljski savjet mladima bio je: »Idi u školu, studiraj, dobro uči i nađi dobar i siguran posao«. Padom Berlinskog zida 1989. godine i pojavom novih tehnologija nastaje novo, *informatičko doba* u kojem se cijeni znanje, profesija, kompetencije, procedure i nova pravila. U informatičkom dobu ništa nije tako moćno kao znanje koje postaje temelj konkurentnosti i razvoja. Danas više nije potreban novac da se stvori bogatstvo. Bogatstvo i vrijednost postaju ideje i partnerski odnosi između znanosti i gospodarstva.

Danas više ne vrijedi roditeljski savjet djeci: »Idi u školu, studiraj, dobro uči, nađi dobar i siguran posao«. Vrijedi novo znanje koje postaje kapital onda i samo onda kad ga možemo primijeniti u gospodarskoj praksi. Društvo znanja se ne može razviti s diplomskim, magistarskim i doktorskim radovima koji ne rješavaju probleme, ne doprinose znanosti i ne stvaraju novu društvenu i ekonomsku vrijednost. Koliko znanstvenoga ima u bilo kojoj strategiji razvoja, političkom programu ili menadžerskom izvješću? Koju težinu uopće imaju nekakve vizije i projekti koji se ne temelje na znanstvenim prognozama? Koliko

znanstvenici uopće utiču na gospodarski razvoj, razne programe, na ideologiju i politiku uopće? Danas svi sve znaju i nitko ništa ne poduzima da se brže prilagodimo globalnim promjenama i ekonomiji znanja!

Sva suvremena gospodarstva svoj razvoj baziraju na novim tehnologijama. Moderne tehnologije poput informatičkog sektora, biomedicine, nano i kreativnih tehnologija, zahtijevaju visoko obrazovane i kvalitetne kadrove i razvijen istraživački i inovacijski sustav. U ne tako dalekoj budućnosti u uredima bi mogla ostati samo računala koja će obavljati dosadašnji klasični posao, ali na novoj frekvenciji i novom znanju.

Bezpilotni vlakovi već voze automatiziranom željeznicom u Dubaju, a neki najavljuju da će uskoro uzlijetati i bespilotni zrakoplovi. Toyota je već proizvela samovozni automobil. Ako automatizacija može zamijeniti vozače autobusa i kamiona, koji je posao danas siguran? Oni koji se bave ljudskim razvojem predviđaju da će se do kraja 21. stoljeća zbog automatizacije nestati 70 % posto današnjih zanimanja. Sve što se događa izgleda kao znanstvena fantastika, jer sve što čovjek može učiniti može i stroj. U idućih 20 godina nestat će poslovi tajnica, knjigovođa, recepcionara, putničkih agenata i drugih zanimanja. Razvoj nove tehnologije ostavio je bez posla skoro osam milijuna ljudi u EU. Računala i drugi misleći strojevi uvjetovat će nova zanimanja o kojima još mnogi nemaju pojma, a koji će biti povezani automatizacijom i uređajima koji još nisu izmišljeni. Primjerice razvoj mobilne telefonije omogućio je u samo šest godina zapošljavanje skoro 300.000 ljudi u APPLEU. To pokazuje da će nova tehnologija stvarati nove vrste radnih mjesta, za koje će trebati nova znanja, nova kreativnost, novo umijeće i stručne kompetencije.

Ako se bude čekalo da stanje na tržištu rada samo regulira situaciju, realno je očekivati da će se našem gospodarstvu približiti proizvodnje s visokim udjelom nisko vrednovanog ljudskog rada, što može izazvati još snažniji val emigracije »viškova« visokoobrazovanih ljudi i još manju potrebu za obrazovanim ljudima na domaćem tržištu rada. Već sada na cruiserima kao sobari i pomoćno osoblje rade mladi ljudi s diplomama, a njihove kolegice snalaze se u inozemnom babysitingu. Dobro je ako su tamo samo zato da bi usavršili znanje stranih jezika!

Naš veliki problem jest što ulaganjima u znanost i obrazovanje zaostajemo za europskim standardima i što smo još prilično udaljeni od europskog obrazovnog prosjeka. Drugi, još veći problem jest što domaće tržište rada i gospodarstvo ne mogu prihvatiti obrazovane osobe koje sustav obrazovanja osposobi. U današnjim uvjetima života i rada svaka regija se mora natjecati s drugim lokacijama za ekonomsku prednost. Različite zajednice pokreću akcije u cilju privlačenja poduzetnika, investicijskog kapitala, industrijskih pogona, turista, studenata, sportskih klubova i tako dalje. To sve obećava povećanu zaposlenost, prihod, trgovinu, nova ulaganja i novi rast. Svaka regija i sveučilište mora se pretvoriti u prodavača roba i usluga čiji identitet i vrijednost se moraju osmišljavati i mjeriti.

U svakom povijesnom zaokretu – minulom, sadašnjem i budućem, sustavne su se društvene promjene uvijek temeljile na znanju i različitim proizvodnim snagama. Agrarno i feudalno doba svoj je razvoj temeljilo na plodnoj zemlji, fizičkom radu i ručnoj proizvodnji. Industrijsko doba od početka 18 stoljeća karakteriziraju brojni znanstveni patenti i izumi kao što je para, elektrika, mehanizacija i linijski rutinski rad. U tom dobu maksimalna dobit prihvaćena je kao glavni cilj osobnog i društvenog djelovanja, a slobodno tržište i kapitalističko društveno uređenje kao obrazac kojim se može taj cilj i ostvariti (Mesarić, 2008). Informatičko doba temelji se na optifikaciji, robotizaciji, mikroelektronici i

znanstvenoj globalnoj komunikaciji. U informatičkom dobu dolazi do niza epohalnih i znanstvenih dostignuća koja su utrli put prema novom razdoblju, razdoblju društva znanja. Tkanje i kovanje su među najvećim svjetskim izumima. Ove dvije zanatske vještine pridavane su božanstvima, koje su stvorile ljudski rod. Kovač i tkalac su u tim društvima svećenici. Proces stvaranja izuma počinje s inventivnom idejom, koja može sinuti u trenutku nadahnuća, ali sazrijevanje izuma u pravilu je dugotrajno i složeno. Od nastanka ideje do njene pretvorbe u tržišno prihvatljiv produkt često su potrebna istraživanja, proučavanja, eksperimentalne provjere i korekcije na prototipu, stručne, pa i ekspertne obrade, da bi konačna verzija izuma funkcionalno, ergonomski, estetski i ekonomski bila isplativa i ekološki održiva. Epohalni izumi započinju u 17 stoljeću i sve se brže unapređuju i primjenjuju. Tehnološki razvoj je prvo teški fizički rad čovjeka zamijenio snagom robota i automatiziranih strojeva. U suvremenoj proizvodnji fizički rad se svodi na minimum u korist intelektualnog rada. U tablici 1. prikazani su neki izumi i patenti koji su utjecali na tehnološki i društveni razvoj.

*Tablica 1: Proizvodi i inovacije koji su značajno utjecali na tehnološki i društveni razvoj*

<i>Proizvodi i inovacije</i>	<i>Početak primjene</i>
James Watt otkriva pogon na paru 1765. god.	Primjena pogona na paru započinje 1780.
Gradnja plovnih kanala 1770. god.	Gradnja plovnih kanala započela je u SAD-u i trajala je sve do sredine 19. stoljeća.
Lokomotiva na paru 1815. god.	Parne lokomotive počele su se koristiti za transport 1825. god.
Telegraf i telefon 1850. god.	Bell je uveo prve komercijalne telefone 1876., a telegrafe 1878. godine.
Nikola Tesla (1856- 1943) otkriva dinamo, transformatore i motore na izmjeničnu struju.	Izum električne žarulje Thomasa Edisona 1879. god.
Gottlieb Danimler i Carl Benz izrađuju vozila na parni pogon 1890. god.	Vozila na parni pogon prvi su put izgrađena u 18. stoljeću. Lančanu proizvodnju započinje Henry Ford. Tek nakon 1945. godine se brže grade ceste i razvija cestovni promet.
Farmaceutski proizvodi 1890. god.	Prvi učinkoviti lijek, aspirin, otkrio je i plasirao Bayer 1899. Antibiotici su otkriveni 1928. god., a široka terapijska primjena započinje 1970. godine.
Radio i televizija 1910. god.	Komercijalni radio prijenos započeo je 1920., a televizijski 1936. god. Crno bijeli televizori počeli su se šire koristiti nakon 1950. god., a televizori u boji nakon 1970., godine.
Umjetni materijali 1901. god.	Prva umjetna tkanina proizvedena je 1901., godine, a plastični proizvodi 1945., godine.
Zračni promet 1920. god.	Prvi zračni let desio se u Njemačkoj 1919. god. Boing 747 prvi je put proizveden 1969.
Kompjutori 1950. god.	Prototip kompjutera korišten je tijekom Drugog svjetskog rata, a prva računala počinju se koristiti 1950. god. Njihova upotreba proširila se tek nakon 1985.
Biotehnologije 1970. godine.	Struktura DNA identificirana je 1973. ali tek je 1990. godine, genetička hrana postala komercijalno dostupna.
Japanac Sumio Iijanmi otkrio je ugljikovu nanocijev 1991. godine.	Ugljikova nanocijev ima tvrdoću i toplinsku vodljivost dva puta veću od dijamanta, Vodljivost struje je milijardu puta bolja od bakrene žice, Cijena grama u 2000 godini je bila 1500 USD, a zlata 10. USD.

*Izvor: Analiza i obrada autora.*

Svako tehnološko otkriće u svoje vrijeme unaprijedilo je i omogućilo održivi društveni razvoj. Taj se razvoj u prošlosti kretao dosta sporo. Iz predložene tablice može se uočiti da je većina izuma i dobara proizvedena nakon 1800 godine. Vrijeme od otkrića izuma do njegove primjene iznosilo je u prosjeku od 15 do 30 i više godina. Danas vrijeme od znanstvenog otkrića do njegove praktične primjene iznosi jednu do tri godine (Vujić, 2008.). Govoreći o modernizaciji možemo reći kako ona znači industrijalizaciju, ali znači i

urbanizaciju, porast pismenosti, naobrazbe, imetka i socijalne pokretljivosti, te složenije i raznolikije strukture zaposlenosti. Modernizacija je proizvod golemog bujanja znanstvenog i tehničkog znanja od 18. stoljeća, čime su ljudi dobili mogućnost da oblikuju i upravljaju svojom okolinom onako kako to nikada prije nisu mogli (Huntington, 1998.).

Znanje, kreativnost i inovativnost oduvijek su bili osnovni pokretači razvoja (Srića, V. 1993.). Od kreativnosti ovisi razvoj ljudskog društva, ali i svakog poslovnog sustava. Znanje i kreativnost ljudi zavisi o mikro i makro faktorima. Mikro faktori i okruženje se odnose na strukturu i kvalitetu ljudskog potencijala, način vođenja organizacije, primjenu modernih metoda i tehnika upravljanja i poticanja stvaralačkog mišljenja. Makro faktori izviru iz društvenog okruženja odnosno političkih i ekonomskih karakteristika nekog društva ogleđaju se u poduzetničkoj infrastrukturi, demokraciji, toleranciji, poslovnoj kulturi i etici, pravnoj i društvenoj slobodi i sigurnosti. U svemu tome ključnu ulogu imaju ljudski potencijali i njihov odnos prema radu u samom procesu proizvodnje i ekonomskih odnosa utemeljenih na znanju. U tablici 2. se prikazuju neka ekonomska obilježja koja nestaju i nastaju.

*Tablica 2: Obilježja konvencionalne ekonomije koja odlaze i ekonomije znanja koja dolaze*

Konvencionalna ekonomija koja odlazi u povijest	Ekonomija znanja koja ubrzano počinje dominirati i sve brže dolazi.
Proizvodnja za tržište	Proizvodnja za kupca.
Financijski kapital	Ljudski kapital.
Izvjescnost i vjerojatnost	Turbulencija i neizvjescnost.
Predvidivost - produljenje prošlosti	Nepredvidivost - istraživanje budućnosti.
Dugoročno planiranje	Strateško planiranje.
Nacionalno gospodarstvo	Globalno gospodarstvo.
Nacionalni menadžment	Internacionalni menadžment.
Veliki poslovni sustavi i kapaciteta	Mala i srednja fleksibilna poduzeća.
Kvantitativan rast.	Kvalitativan rast i razvoj.
Serijska tipska proizvodnja.	Novi proizvodi.
Spore promjene.	Brze promjene.
Masovna proizvodnja za nepoznatog kupca.	Fleksibilna proizvodnja za poznatog kupca.
Velike ribe jedu male ribe.	Brze ribe jedu sporije ribe.
Kruta, nefleksibilna organizacija.	Fleksibilna mrežna organizacija.
Hijerarhijska struktura rukovođenja.	Suradničko poduzetničko upravljanje.
Koncentracija i centralizacija poslova.	Decentralizacija poslova.
Visoka upravljačka piramida.	Niska upravljačka piramida.
Velike stručne službe.	Mali i ekspertni timovi.
Pretežno izvršni i rutinski rad.	Kreativni rad i robotizirana proizvodnja.
Radnik u kontaktu s materijalom.	Radnik u kontaktu s informacijama.
Sredstva upravljanja: naredba, kontrola.	Upravljanje kroz motivaciju i koordinaciju.
Znanje i mišljenje je vertikalno od vrha prema dnu.	Znanje i mišljenje je sustavno, umreženo, kreativno u oba smjera.
Nema alternativa.	Uvijek ima više alternativa.
Slobodno poduzetništvo i tržišna konkurencija regulirana zakonima.	Društvena odgovornost poduzeća i tržišno gospodarstvo, moralni kodeks za menadžere.

*Izvor:* Prilagodio autor prema Sundać, D. (2009). Ekonomija neznanja kao depot svjetske ekonomske krize. Zbornik radova Kriza i okviri ekonomske politike. Zagreb: HAZU, str. 247.

Da se shvati prošlost i prihvati budućnost naznačenih obilježja i zaokreta koji se odražavaju na ukupni društveni razvoj dovoljno je istaći globalne trendove ekonomije znanja i njenih odnaka i usmjerenja:

- od industrijskog društva do društva znanja
- od rada i kapitala do informacije i znanstvene komunikacije
- od materijalne proizvodnje do čovjekove emancipacije
- od društva nejednakih do zajednice jednakih

- od razdvojenih naroda do globalnog zajedništva
- od suprotstavljenih država do ujedinjenog čovječanstva
- od svestrane podvojenosti do univerzalne rodne ravnopravnosti
- od podjele rada do općeg poduzetničkog djelovanja
- od hijerarhije dijelova do umreženog totaliteta
- od tipizacije i kontrole procesa do kvalitete i kreacije proizvoda i usluga
- od individualne egzistencije do individualnog razvitka
- od specijalističkog do holističkog obrazovanja
- od učenja od prošlosti do učenja od budućnosti
- od đlačkog školovanja do inoviranja znanja i cjeloživotnog učenja
- od obrazovanja za zvanje do obrazovanja za znanje
- od proizvodnje dobara do razvitka ljudskog kapitala
- od odvratnog ropskog rada do ugodnog slobodnog djelovanja
- od prirodno nastalih do povijesno razvijenih potreba
- od izrade predmeta do proizvodnje oblika komuniciranja
- od posjedovanja dobara do čovjekova zadovoljstva
- od kolektivnog čovjeka do totalnog individuuma

Sadašnji odnosi u društvu i znanost nisu dorasli tom zadatku. Radi toga političke stranke i društvene institucije i zajednice nisu u stanju ponuditi i donijeti suvislu strategiju održivog državnog razvoja. Koncept održivog razvoja je vrlo širok i može se odnositi na sve aspekte društvenog, gospodarskog i kulturnog života jedne države i njenog okruženja. Ovaj se pristup spominje najprije u šumarstvu davne 1713. godine, a u prostornoj ekonomiji kao novi izričaj posebno se počeo izučavati u drugoj polovici 20. stoljeća (Vujić, 2005). Tijekom 1990-ih godina prošlog stoljeća izazvao je mnoge ekonomske, ekološke i društvene rasprave (Cooper, 2008). Iako je mnogo toga što je o tom konceptu izrečeno razumno s akademskog stajališta, ne radi se o ničem inovativnom ili radikalnom.

Izričaj »održivi razvoj« samo je moderni ili drugi izraz za racionalno korištenje ograničenih resursa što je dovelo do velikih zabuna. Razvoj se ponekad poimao kao rast, i upravo je ova zabuna uzrok velikih rasprava u literaturi koje se odnose na održivi razvoj. U stvarnosti, razvoj mora biti održiv da bi se uopće klasificirao kao razvoj, a u suprotnom se radi o kratkoročnom rastu. Većina autora koji pokušavaju dati definiciju razvoja sadrže razmišljanja o samoodrživom rastu i u vrijeme krize. Međutim, alokacija ograničenih resursa u proizvodne aktivnosti nije održiva ukoliko tehnološke inovacije i izumi ne uspiju naći zamjenu za te iste resurse u budućnosti. Dakle, brzi razvoj ekoloških problema nameće nove proizvode i nove tehnologije pa samim tim i inovativno odgovorno upravljanje održivim razvojem.

## **2 Holističko obrazovanje za društvo znanja**

Holističko obrazovanje zahtjeva da se sa što manje kapitala i intelektualnih usluga ostvare planirani ciljevi i rezultati. To pretpostavlja vođenje odgovarajuće politike društvenog razvoja kojom se trebaju usvojiti određeni ciljevi, načela, oblici, koncepti, izvori sredstava i njihove veličine, očekujući učinke koji se žele postići. U društvu znanja obrazovanje ima još dvije značajne svrhe. Jedna je omogućiti ljudima da pametno upravljaju samim sobom, a druga je omogućiti im da kvalitetno uživaju u životu. Početkom 21. stoljeća došlo je do nekih vrlo značajnih promjena i trendova profesionalne i društvene prirode, koji se svode na sljedeće (Čamilović i Vujić, 2011).

- Stav i očekivanja zaposlenih prema svom zanimanju izmijenili su se; umjesto materijalnih potreba nastupila je želja za većom samostalnošću;
- Strukturne društvene i tehnološke promjene prisiljavaju organizacije da stalno inoviraju znanja svojih zaposlenih;
- Okruženje sve više prati što se događa unutar organizacije i ukazuje na svoje potrebe, ono također želi biti zadovoljno;
- Rast cijene rada i smanjivanje radnog vremena prisiljava menadžment na razumno korištenje resursa i poboljšanja ukupne kvalitete rada;
- Brze ekonomske i tehnološke promjene uvjetuju mijenjanje načina obavljanja posla;
- Ljudske potrebe, želje i kultura života znatno su se promijenile;
- Stvaraju se partnerski odnosi i civilno ljudsko društvo;
- Njeguje se timski rad i načela održivog razvoja;
- Unapređuje se zadovoljstvo svih sudionika u poslovnim procesima i odnosima.

Ne uočavati naznačene trendove i ne prilagođavati sustav obrazovanja tim izazovima negativno se odražava na rad i poslovanje kako pojedinca, tako i društva u cjelini. Obrazovanje je najvažnija komponenta kvalitete ljudskog kapitala (Vujić, 2008). Zemlje s dobrim obrazovnim sustavom uglavnom profitiraju u obliku većeg ekonomskog rasta. U Francuskoj, Engleskoj i SAD-u, više obrazovanje je dovelo je do razvoja novih industrija. U Poljskoj, Italiji i Njemačkoj, holističko obrazovanje i razvoj poslovnih i tehničkih škola su također ubrzali ekonomski i društveni razvoj. Neke zemlje kao što je Japan razvile su vlastite tehnologije, uključujući i urede za patente. Japan je razvio kvalitetan obrazovni sustav i postao vodeći tehnološki inovator. Druge zemlje izabrale su strategiju kupnje tehnologija i njezinog unapređivanja. Indija je možda najbolji primjer ekonomije potpomognute vođenjem kvalitetnog obrazovanja kadrova na svim razinama. Na njezinim nacionalnim fakultetima i brojnim višim školama godišnje diplomira 5 milijuna raznih stručnjaka. Vještine u kompjuterskom programiranju poduprle su revoluciju u razvoju informatičke tehnologije u Indiji. U Kini su izravne inozemne investicije od strane tisuća zapadnih poduzeća dovele do transfera tehnologije, i menadžerskih vještina tisućama kineskih radnika.

Obrazovne institucije značajan su generator razvoja tehnologija, ali su to također i istraživački laboratoriji u poduzećima. Aristotel je davno podijelio obrazovanje na učenje za zvanje i učenje za znanje. Obrazovanje za zvanje osigurava zapošljavanje na poljoprivrednim dobrima i u industrijskim pogonima, a uz to još za obavljanje različitih administrativnih, činovničkih i drugih uslužnih, neproizvodnih poslova. Zadrži li se na našim prostorima postojeći sustav obrazovanja u kojem se pišu završni, diplomski i doktorski radovi koje nitko ne čita, niti bilo što rješavaju, može se reći da to postaje školovanje za društvo bez posla. Društvu znanja kojem težimo više odgovara holističko obrazovanje za univerzalno znanje, koje omogućava lako mijenjanje djelatnosti i nastavak školovanja svakodnevnim učenjem i inoviranjem znanja. Reformatori obrazovnog »bolonjskog« sustava u dosadašnjim akcijama uvođenja i projektima odbacivali su i samu riječ »holističko«, ne znajući što zapravo znači ili smatrajući da takvom obrazovanju u našim zaostalim prilikama nema mjesta pa se stoga i ne treba zanositi i opterećivati neostvarivim. Tako pogrešan pristup problematici obrazovanja najviše i pridonosi koncipiranju reformi kojima se obrazovanje suštinski ne dovodi do vještine i zapravo se puno toga mijenja na lošije i nekvalitetnije. Jasno je da njegova promjena od samog početka ne može biti tako radikalna da se obrazovanje za zvanje odjednom preko noći zamijeni holističkim obrazovanjem za znanje.

Holističko obrazovanje rijetko je predmet znanstvenog istraživanja, pogotovu u sredinama u kojima se o njemu malo zna i ne vjeruje u mogućnost njegova ostvarenja. Štoviše, ne uočava se neka korist od svakodnevnog učenja od budućnosti. Specijalističkom obrazovanju treba suprotstaviti jasno definirano i razrađenim sadržajem uobličeno holističko obrazovanje, spoznato u njegovoj punoj zrelosti. Ništa ne smeta što se u vladajućim mješovitim prilikama holističko obrazovanje ne može odmah u cijelosti primijeniti. Treba ga znanstvenim osmišljavanjem zahvatiti u njegovoj integriranoj sveukupnosti, te tako znati kakvo će obrazovanje biti kada se izvuče iz zatočeništva prošlosti i svoje specijalističko ruho sasvim odbaci. Samo se na taj način može znanstveno odmjeravati, povezivati, skladno kombinirati i funkcionalno integrirati specijalističko i holističko. Nema dvojbe da je svaki takav pristup reformi obrazovanja veoma zahtjevan, izuzetno težak i podlozan raznovrsnim kritikama. Manje će rizika biti kada se reformiranje obrazovanja povjeri ekspertima koji su i sami holistički obrazovani i koji su objavljenim djelima dokazali da znaju holistički misliti i da holističko obrazovanje znaju primijeniti.

O ulozi obrazovanja u suvremenom društvu, a osobito o njegovoj gospodarskoj svrsi, izuzetno se mnogo raspravlja. U svakoj analizi konkurentnosti najviše se ističe važnost dobro obrazovanih i stručno kvalificiranih kadrova. To se gledište još više naglašava time što se obrazovni izdaci često nazivaju ulaganjem u ljude. Kako se obično ulaže radi ekonomske dobiti, obrazovanje je po tome jedan vid ili, točnije rečeno, jedna sastavnica opće gospodarske politike. Nema sumnje da obrazovanje ima društvenu i privrednu svrhu. To je već odavno poznato. Doduše, masovna industrijska proizvodnja uglavnom dobro funkcionira i s polupismenim radnicima koji su vrijedni i disciplinirani, što je posljedica njihova bijega od materijalne oskudice i društvene izolacije u primitivnoj obradi zemlje. To je razlog zašto se većina radno intenzivnih gospodarskih grana preselila u nove industrijske zemlje u kojima su snaga, pokornost i marljivost najvažniji uvjeti za gospodarski uspjeh. U razvijenim industrijskim zemljama, međutim, obrazovanje ima središnju ulogu u gospodarstvu. Suvremenom gospodarstvu trebaju stručni i kvalitetni kadrovi. Svi sektori koji se naglo razvijaju - oni u kojima je proizvodnja zasnovana na tehnologiji, umjetnosti i dizajnu, velike i rastuće gospodarske grane koje se bave putovanjima, kulturom i zabavom te slobodna zanimanja - moraju imati obrazovane djelatnike. Obrazovanjem se također pripremaju i inspiriraju inovatori koji reagiraju na ono što zanima i zabavlja obrazovano stanovništvo. Zahvaljujući obrazovanju, održivi razvoj postaje nužan i poželjan.

Međutim, ovdje moramo povući granicu. Društvo znanja ne može prihvatiti da obrazovanje u suvremenom gospodarstvu ima prvenstveno ekonomsku svrhu; obrazovanje ima širu političku i društvenu ulogu i samo po sebi još veće opravdanje (Galbraith, 2007). Prije svega, obrazovanje ima presudan utjecaj na društveni mir i spokojstvo jer pruža nadu i realnu mogućnost za bijeg iz nižih, zanemarenih društvenih i gospodarskih slojeva u više. Društveno i ekonomsko raslojavanje donekle je neizbježno u društvu znanja, gotovo je sigurno da se klasni sustav ne može potpuno ukinuti. Međutim, radi društvenog morala i političke stabilnosti mora postojati prihvaćena i djelotvorna mogućnost za napredovanje, za bijeg s nižih razina na više. Nema li je, u društvu se neminovno javlja nezadovoljstvo, a nekad i žestoki nemir.

Kako se gospodarstvo razvija i povećava društvena odgovornost, problemi s kojima se vlast suočava sve su složeniji i raznolikiji, a ta progresija možda nije aritmetička nego geometrijska. Zbog toga ili mora postojati obrazovano biračko tijelo koje se može intelektualno nositi s tim problemima i odlukama ili se moraju u velikoj mjeri ili potpuno prepustiti državi i njezinoj upravi. Obrazovanje ne samo da omogućuje demokraciju nego je

čini prijeko potrebnom. Obrazovanje ne samo da stvara stanovništvo koje razumije javne zadaće; ono također stvara potrebu tog stanovništva da ga se čuje. Nepismeni se ljudi mogu prilično jednostavno držati u pokornosti pod autoritarnom vlašću. To nije moguće s obrazovanim građanstvom koje izražava interes za politiku i ima jasno izražene stavove. U suvremenom svijetu danas nema dobrog obrazovanog stanovništva koje je pod diktaturom ili koje joj se barem donekle ne suprotstavlja diktaturi. Nasuprot tome, diktatura nad siromašnima i nepisnima uobičajena je pojava.

Uvriježeno je mišljenje da je demokracija temeljno ljudsko pravo. Ona to uistinu i jest, no također je i prirodna posljedica obrazovanja i održivog razvoja. To je zato jer nema drugog praktičnog načina da se upravlja ljudima koji, zbog svojih obrazovnih postignuća, očekuju da se njihov glas čuje i koje se ne može držati u nijemoj pokornosti. Dakle, ponovimo: obrazovanje omogućuje demokraciju, i, zajedno s gospodarskim razvojem, čini je nužnom, pa i neizbježnom. Obrazovanje ponajviše služi obogaćivanju života i uživanju u njemu. Upravo obrazovanje pojedincu otvara vrata za uživanje u jeziku, književnosti, umjetnosti, glazbi, u svim raznolikim i izvanrednim pojavnostima na svjetskoj sceni. Za sve to moraju biti raspoloživa javna sredstva. Najjasniji i najmjerodavniji kriterij za društvo znanja njegova je spremnost da nametne poreze i osigura sredstva za kvalitetan obrazovni sustav za sve svoje građane. Gospodarska korist koja tako nastaje nije upitna. Nije upitan ni politički dobitak. No prava je korist u boljem i kvalitetnijem životu za sve, a to jedino holističko obrazovanje može pružiti.

### **3 Zaključak**

Danas se znanje smatra jednim od najvrednijih imovina nekog poslovnog sustava, kojim treba uspješno upravljati u cilju postizanja konkurentne prednosti i održivosti. Znanost i znanje, kao ključni pokretači razvoja, danas traže najbolji put da se ponovno pretvore u pokretačku gospodarsku snagu. U globalnom društvu obrazovne ustanove posebice Veleučilišta i Sveučilišta svoj znanstveni potencijal moraju iskoristiti za vlastiti reformski zaokret. Upravo da izbjegnemo hiperprodukciju diplomanata za liste nezaposlenih i odljev kadrova, i ne smiju očekivati da to netko drugi - politika, lokana samouprava, država ili gospodarstvo napravi za njih.

Na sceni su nove znanstvene discipline i metode rada i djelovanja, nova ekonomija, novo planiranje, nove metode upravljanja održivim razvojem, nova politika razvoja, nova organizacija i tehnologija rada, nove djelatnosti, nova poslovna filozofija, novi sustav i proces obrazovanja i inoviranja znanja ljudi. Osnovna zadaća svake društvene zajednice je da to pravovremeno uoči i svoje djelovanje uskladi s novim globalnim trendovima i potrebama stanovništva i gospodarstva. U toj interakcijskoj sprezi značenje ekonomije znanja i holističkog obrazovanja postaje sve izraženije jer znanje determinira pravce razvoja društvenih, ekonomskih i gospodarskih struktura.

### **LITERATURA**

1. Cooper, C. et al. (2008). Ekonomija turizma. Split: Ekokon.
2. Čamilović, S. i Vujić, V. (2011). Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Tekon.
3. Đorđević – Boljanović, J. (2009). Menadžment Znanja. Novi Sad: Datastatus.
4. Edvinsson, L. (2003). »Korporacijska longituda – Navigacija ekonomijom znanja«. Zagreb: Differo.



5. Galbraith, J. K. (2007). Dobro društvo. Zagreb: Algoritam.
6. Huntington, S. P. (1998). Sukob civilizacija. Zagreb: Izvori.
7. Mesarić, M. (2008). XXI. stoljeće - Doba sudbonosnih izazova. Zagreb: Prometej.
8. Nanotehnologija. Spletna stran: <http://hr.wikipedia.org/> [Citirano 5.3.2013].
9. Srića, V. (1993). Kreativnost i kako je povećati. Napredak, št. 134.
10. Sundać, D. (2009). Ekonomija neznanja kao depot svjetske ekonomske krize. U: Kriza i okviri ekonomske politike. Zagreb: HAZU.
11. Vujić, V. (2005). Održivi razvoj turizma. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
12. Vujić, V. (2008). Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, treće izdanje.
13. Vujić, V. (2008). Menadžment promjena. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

## Izobraževanje zdravstvenih delavcev za prepoznavanje psihosomatskih bolezni

UDK 37:614.253+159.9:616

KLJUČNE BESEDE: izobraževanje, psihosomatika, stiske, celostna obravnava

POVZETEK - V moderni družbi je večina stvari, in žal tudi odnosov, podvržena merljivosti. Prišlo je do zamenjave vrednostne lestvice, kjer se na prva mesta postavljajo uspeh, dobiček in materialne dobrine. Čim več tega ljudje premorejo, bolj so prepričani, da so pomembni in uspešni. Na drugi strani pa je vedno več bolnih ljudi in tistih, ki iščejo strokovno pomoč zaradi različnih življenjskih stisk in težav. Razmišljanje v prispevku želi opozoriti na nujnost izobraževanja zdravstvenih delavcev za pomoč ljudem v kriznih življenjskih situacijah. Mišljeno je predvsem kontinuirano izobraževanje, ki mora slediti globalnim družbenim spremembam. Vsaj polovico, če ne več, somatskih bolezni povzročijo psihične obremenitve in nerešene življenjske težave. Ali so zdravstveni delavci sposobni prepoznati te težave, ali znajo prisluhniti ljudem, ali jim znajo ustrezno pomagati, so vprašanja, brez katerih ne moremo govoriti o celostni pomoči s strani zdravstvene nege.

UDC 37:614.253+159.9:616

KEY WORDS: education, psychosomatics, distress, holistic treatment

ABSTRACT - In a modern society, most things as well as relationships, unfortunately, are subject to quantification. A value scale has been changed, where success, profit and material goods are placed first. The greater the success, earnings and profit, the more people feel important and successful. On the other hand, there are more and more sick people as well as those who seek professional help due to various problems and hardships of life. This article draws attention to the necessity of health workers' education in order to help people that are experiencing life crisis situations. It is primarily intended for further education, which should follow global social changes. At least half, if not more somatic diseases are cause mental strain and unresolved life problems. Are health workers able to identify these problems, or do they know how to listen to people, or can they guide them to receive appropriate help, are the questions that involve holistic support by health care.

### 1 Uvod

V moderni družbi je večina stvari, in žal tudi odnosov, podvržena merljivosti. Prišlo je do zamenjave vrednostne lestvice, kjer se na prva mesta postavlja uspeh, dobiček, materialne dobrine. Večji kot je uspeh, zaslužek in dobiček, bolj se ljudje počutijo pomembne in uspešne. Na drugi strani pa je vedno več bolnih ljudi in vedno več tistih, ki iščejo strokovno pomoč zaradi različnih življenjskih stisk in težav.

### 2 Duševne obremenitve kot izvor bolezni

Telesni in duševni razvoj (Musek, 1993) sta med seboj tesno povezana, kar pomeni, da nas določeni telesni problemi tudi duševno obremenjujejo, prav tako pa lahko tudi obratno. Duševni problemi lahko pripeljejo do telesnih težav, motenj in celo obolenj, ki jim pravimo psihosomatska obolenja. Izhajamo iz preprostega dejstva, da sta telesna in duševna plat človekove osebnosti medsebojno prepleteni in povezani. Kar se dogaja na eni ravni, se prenaša tudi na drugo. Na podoben način pa so povezane tudi težave, problemi in motnje. Kadar nastopijo telesne težave, se pojavijo tudi duševni problemi in obratno.

V preteklosti (Musek et al., 1999) so psihosomatske bolezni zelo različno definirali. Psihosomatika je način celovitega opisovanja in razumevanja človeka in njegove bolezni, kjer odigrajo odločilno vlogo v razvoju psihični dejavniki. Psihodinamski okvir predstavlja človekovo osebnost, konstitucijo, dedne zasnove, strukturo, socialno okolje in fenomen bolezni v nenehni interakciji.

Psihosomatske motnje v ožjem pomenu se opisujejo kot primarne fizične reakcije na konfliktno situacijo ali stres. Taki reakciji se pridružijo še morfološke okvare tkiv in objektivni organski znaki. V to skupino spadajo: bronhialna astma, ulcerativni kolitis, esencialna hipertenzija, nevrodermititis, revmatoidni artritis, razjeda na dvanajstniku in anoreksija.

Biopsihosocialni model zdravja in bolezni (Tomori, 2001) predpostavlja, da pri nastanku, izbruhu in poteku bolezni sovpadajo biološki, psihološki in socialni dejavniki, pomembna pa je tudi posameznikova aktualna situacija, kakor tudi razvojne biopsihosocialne posebnosti. Psihosomatske bolezni so motnje v funkcioniranju posameznih organov ali organskih sistemov, ki nastanejo predvsem zaradi disfunkcionalne psihične organizacije oz. neuspešnosti obrambnega sistema, ko se nakopičena tesnoba razbremenjuje skozi vitalne organe.

V širšem smislu je vsaka bolezen psihosomatska, saj vsi organi reagirajo na specifičen način na psihično doživljanje, zavedno ali nezavedno, vendar med psihosomatske bolezni ne štejemo motenj, pri katerih se temeljna psihična problematika izraža s telesnimi simptomi ali tegobami, kot so: konverzivne ali disociativne motnje, somatizacije ali hipohondrije, telesne simptomatike depresije, anksioznosti in drugih duševnih motenj.

Razlika med somatomorfnimi in psihosomatskimi motnjami je v tem, da imajo simptomi pri somatomorfnih motnjah izvor v psihični komponenti človeka, pri psihosomatski motnji pa je psihična komponenta tista, ki igra pomembno vlogo pri nastanku in zdravljenju določene telesne bolezni, npr. primarne hipertenzije. Meja ni povsem jasna in enoznačna, saj se skozi psihosomatske bolezni lahko izražajo tudi prikrite psihične motnje, npr. razjeda prebavil pri depresiji. Zamenjava med psihosomatsko boleznijo in somatizacijo s podobnimi znaki je za bolnika lahko zelo nevarna.

V obeh primerih (Tušak in Masten, 2008) pri nastanku bolezni sodelujejo čustveni dejavniki, vendar so pri psihosomatskih boleznih prisotne tudi anatomske spremembe. Posebno dolgotrajno je lahko zdravljenje, kadar gre za pomanjkanje čustvenih vzpodbud že iz otroštva, ker se zaustavi za razvoj naravno izražanje čustvenih impulzov, oviran pa je tudi proces simbolizacije v mišljenju, komunikaciji in diferenciaciji izražanja čustev. Posledica tega je preusmerjanje s psihičnega doživljanja na telesno, ker se tu ni mogla izoblikovati meja med telesnim in psihičnim. Za psihosomatske bolnike je značilna predvsem nezmožnost, da bi opisovali svoja čustva in doživljanje z besedami, ampak nadomeščajo izražanje čustev in občutkov skozi telo. Slabo občutijo in izražajo svojo identiteto, njihove predstave so na konkretni ravni zunanjih opisov in ne zmorejo fantazirati. Tudi odnosi z drugimi so zelo osiromašeni in temeljijo na zadovoljevanju potreb.

Psihični aparat se vedno znova zateka v somatizacijo, ker se zgodnje obrambe avtomatizirajo in začno v vedenju tudi prevladovati. Raziskave so tudi pokazale (Praper, 1999), da v družinah psihosomatskih bolnikov prevladuje pretirana medsebojna navezanost. Toga lojalnost družini je močna zapoved, prevladuje prepričanje, da enako mislijo in čutijo, zato med seboj ne opazijo, kaj drugi želi in pričakuje. Neredko imajo starši do otrok visoka storilnostna pričakovanja, komunikacija med člani družine pa je nejasna, indirektna, prepovedano je izražanje negativnih čustev. Ker se pacient boji, da bi s svojim izražanjem čustev rušil navidezno ravnotežje družine, se zateče v socialno bolj sprejemljivo vlogo bolnika. Takšni odnosi motijo potek procesov individualizacije in separacije, kar se lahko prenaša tudi iz generacije v generacijo.

Pomemben osebni izvor telesnih in duševnih težav in motenj so duševne obremenitve ali stresi. Tega dejstva se danes veliko bolj zavedamo kot v preteklosti, čeprav obstaja že starodavna modrost – »mens sana in corpore sano.«

Psihosocialni stresi in duševne obremenitve so torej v tesni povezavi s tako imenovanimi psihosomatskimi obolenji. Frustracije, konflikti, problemi, težave, krize, stresi so do neke mere normalni življenjski pojavi. Kadar nas doletijo v zmerni obliki, celo vzpodbujajo naše delovanje, saj pomenijo izziv, brez katerega bi bilo veliko manj zanimivo. Kadar pa nastopajo te frustracije in konflikti prepogosto, nas obremenjujejo in takrat govorimo o duševnih obremenitvah.

Zelo velik delež duševnih obremenitev pa izhaja iz stresa. Kadar se stresni vplivi nadaljujejo, je velika verjetnost, da se bodo razvili v kronična obolenja, ki pa se pogosto usodno končajo. Stresi in obremenitve so med glavnimi dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost imunskega sistema. Prav tako pa vplivajo tudi na številne druge negativne pojave, kot so nasilje, vse vrste odvisnosti, prometne nesreče, samomori, družinske tragike. Gre za raznovrstne, večkrat tudi interaktivne, neposredne odnose med telesnimi, psihosocialnimi in drugimi dejavniki v celostnem biopsihosocialnem in terapevtskem dogajanju.

### **3 Stres in njegovo premagovanje**

Številni avtorji se strinjajo, da različni ljudje različno reagirajo na stresorje in na stresne situacije. Zato je nujno osnovno poznavanje delovanja človekove osebnosti, saj je od osebnostnih značilnosti posameznika največkrat odvisno, kako se bo spopadel s stresom in drugimi psihičnimi obremenitvami in tudi, kakšen bo izid tega spopada. Podobne stresne situacije imajo na različne ljudi pogosto tudi različne učinke. Ravno razlike v soočanju s stresom so tako pomembne, ker so lahko tudi usodne. Iz življenjskih situacij vemo, da posamezniki prebrodijo tudi hudo krizo brez hujših posledic, ravno ta kriza pa lahko drugega posameznika enostavno zlomi.

Ravno tako pa je tudi možno, da se isti posamezniki v različnih obdobjih ali stanjih na stresne situacije različno odzovejo. Tukaj gre torej za dvojno variabilnost: interindividualno (med posamezniki) in intraindividualno (znotraj posameznika).

Janis in Mann (1979) menita, da je za uspešno premagovanje stresa potrebnih pet osnovnih stilov obvladovanja:

1. brezkonfliktno nadaljevanje – posameznik nadaljuje z aktivnostmi ne glede na informacije o nevarnosti,
2. brezkonfliktna sprememba – posameznik se nekritično prilagodi in spremeni ravnanje, kadar koli je nova odločitev privlačna ali priporočena,
3. defenzivno izogibanje – posameznik se izogne konfliktu s tem, da odgovornost premesti na drugega ali z racionalizacijami,
4. prekomerno zviševanje pozornosti – posameznik zapade v panični beg, iskanje izhoda od alternative do alternative,
5. pozornost – iskanje relevantnih informacij, ki jih zatem natančno ocenjuje, preden se odloči za določen alternativni izbor.

Mnogokrat bi lahko pomislili, da nekateri ljudje ne občutijo nobenega stresa, kar pa seveda ne drži. Prav tako ga občutijo kot drugi, imajo pa tudi bolj uspešne strategije, da se z njim

soočijo. Musek et al. (1999) navaja Mossa in Billingsa, ki procese obvladovanja stresa razvrščata v tri skupine:

Prva je na oceno osredotočeno vedenje. Tako obvladovanje vključuje ocenitev in pomen situacije. Gre za kognitivno preurejanje in kognitivno izogibanje. Kognitivno preurejanje vključuje kognitivne strategije, s katerimi posameznik sprejema realno situacijo in jo spreminja, da bi v njej našel kakšno vzpodbudo. Razvija strategije prepričevanja, da bi lahko bilo še slabše, in skuša ohranjati pozitivno mišljenje. Kognitivno izogibanje pa vključuje strategije zanikanja strahu ali anksioznosti pri stresnem stanju. Taki ljudje problem zanikajo in se odmikajo od realnosti v sanjarjenje.

Druga je na problem osredotočeno vedenje. Tako obvladovanje vključuje iskanje informacij in nasvetov pri sodelavcih, sorodnikih in bližnjih osebah. Gre za aktivno reševanje problema, ki ga lahko prepoznamo v izdelovanju alternativnih načrtov, izdelavi posebnih akcij in strategij za spopad s situacijo. V nadaljevanju gre tudi za učenje novih spretnosti za obvladovanje določene situacije in razvijanje alternativnih možnosti. Spremeni se vedenje in pri tem se oblikujejo tudi novi viri zadovoljstva.

Tretja pa je na čustva osredotočeno vedenje. To vključuje dve sliki. Prvo je resignirano sprejemanje. Ljudje, ki sprejemajo takšno strategijo, čakajo nato, kar bo, pa bo. Pričakujejo najhujše in imajo neprestano občutek, da se tako in tako ne da ničesar narediti oziroma spremeniti. Vdajo se v usodo z odločitvijo, da jim je tako usojeno. Druga pa je emocionalna razbremenitev. Tako obliko je lahko prepoznati v verbalnem izražanju, jokanju, beganju, zatekanju v alkohol, cigarete. Vse te dejavnosti naj bi sprostile napetost.

## 4 Zaključek

Tako kot pri vsaki bolezni je tudi za zdravljenje psihosomatske motnje zelo pomembno, da k bolezni pristopimo celostno in da čim prej prepoznamo simptome, ki nakazujejo možnost razvoja teh motenj. Medicinske sestre in zdravstveni tehniki prvi pridejo v stik s pacientom in ga med zdravljenjem spremljajo, zato je zelo pomembno, da so opremljeni z znanjem o nastanku, zdravljenju in poteku psihosomatskih bolezni. Vedeti je tudi treba, da sodijo psihosomatski bolniki med slabše motivirane paciente ravno zaradi nezmožnosti zaznavanja in izražanja čustev, saj ponavadi svoje težave doživljajo kot izključno telesne, zanikajo povezavo med njimi in svojim psihičnimi procesi in pričakujejo rešitve zanje predvsem od zdravnika. Če so opremljeni z znanjem, pa lahko zdravstveni delavci odigrajo pomembno vlogo pri motivaciji psihosomatskega bolnika za ustrezno zdravljenje, saj večina bolnikov tudi odkloni zdravstveno ali psihološko pomoč takoj, ko se zmanjša pritisk simptomov.

## LITERATURA

1. Janis, I. and Mann, L. (1979). Decision making, a psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: The Free Press, Macmillan.
2. Musek, J., Tušak, M. in Zalokar Divjak, Z. (1999). Osebnost in zdravje. Ljubljana: Educy.
3. Musek, J. (1993). Osebnost pod drobnogledom. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
4. Praper, P. (1999). Razvojna analitična psihoterapija. Ljubljana: Inštitut za klinično psihologijo.
5. Tomori, M. (2001). Etimološke teorije psihosomatskih bolezni. Zbornik strokovnih srečanj v Begunjah.

6. Tušak, M. in Masten, R. (2008). Stres in zdravje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Inštitut za kineziologijo.

## Prostovoljno delo - osebna prednost in skupna priložnost

UDK 005.966.2:614.2

**KLJUČNE BESEDE:** zdravstvo, menedžment, izobraževanje, študenti, zdravstvena nega, prostovoljno delo, globalizacija

**POVZETEK** - Menedžment prostovoljnega dela v zdravstvu in pri promociji zdravja predstavlja celovit sistem, ki ob preseganju koncepta neoliberalizma vpliva na kakovost obravnave pacientov. Ob tem je aktualno vprašanje, kako lahko izobraževalna institucija pripravi študente zdravstvene nege na učinkovito vključevanje v sistem prostovoljnega dela v zdravstvu. V okviru deskriptivne študije z elementi razlagalnega modela je bilo anketiranih 150 študentov prvega in tretjega letnika zdravstvene nege na Visoki šoli za zdravstvo Novo mesto. Rezultati kažejo, da kar 57,3 % študentov v zadnjih treh letih ni bilo v vlogi prostovoljca. Ti izhajajo večinoma iz družin, kjer nihče ne deluje kot prostovoljec. V obliki analize SPIN so respondenti izpostavili slabosti, prednosti, izzive in nevarnosti prostovoljnega delovanja za njih osebno in za družbo. Na podlagi ugotovitev raziskave bo predlagan model priprave študentov na vstop v sistem prostovoljnega dela v zdravstvu, saj gre za pomemben vir neformalnega izobraževanja, vpliva na osebno in profesionalno rast posameznika in v sodobni postmoderni globalizirani in sekularizirani družbi predstavlja »piko na i« za kakovost življenja udeleženi.

UDC 005.966.2:614.2

**KEY WORDS:** management in health care, educational institution, students of nursing care, voluntary work, globalisation

**ABSTRACT** - Managing voluntary work in health care and promoting health present a comprehensive system that affects the quality of patient treatment when overcoming the concept of neoliberalism. This poses a topical question how an educational institution can prepare nursing students for effective inclusion in the system of voluntary work in health care. Within a descriptive research study with elements of an explanatory model, we surveyed 150 first-year and third-year students of the School of Health Sciences Novo mesto. The results show that 57.3 % of students did not work as volunteers in the last three years. These students mostly come from families where nobody works as a volunteer. Within the scope of the SWOT analysis, the respondents emphasised the weaknesses, advantages, challenges and risks regarding voluntary work for them personally and the society. Based on the findings of the research, we will propose a model for the preparation of students to enter the system of voluntary work in health care, since this is an important source of informal education, affecting the personal and professional growth of an individual and presenting "the dot on the i" for the quality of life of participants in a postmodern globalised and secular society.

### 1 Uvod

Menedžment prostovoljnega dela v zdravstvu in pri promociji zdravja predstavlja celovit sistem, ki ob preseganju koncepta neoliberalizma vpliva na kakovost obravnave pacientov. Globalizacija s svojimi razsežnostmi, ki se odražajo v vseh porah človekovega življenja, posega tudi v zdravstvo. Diskurz tehnološkega razvoja, mednarodnega pretoka znanja in informacij na eni strani ter gospodarska kriza, zmanjševanje stroškov v zdravstvu, zasebnitvo in samoplačništvo storitev na drugi strani, vodi v nujnost poglobljenega ugotavljanja virov posameznika, ki pomoč prejema, in organizacije, ki pomoč nudi. Sistem organiziranega prostovoljnega dela predstavlja doprinos v prizadevanjih za konkurenčnost organizacije in je tako dodana vrednost v njeni ponudbi, saj zmanjšuje neenakost pri obravnavi pacienta. Ob tem se menedžment v zdravstvu vse pogosteje, z namenom zagotavljanja kakovosti in varnosti zdravstvene obravnave, srečuje z vprašanjem upravljanja in vodenja prostovoljnega dela ob pacientu ali v skupnosti. Dragocena formalizirana oblika pomoči, izvajana v obliki prostovoljskega dela (so)pacientov z izkušnjo, strokovnih delavcev, sodelavcev in prostovoljcev nepridobitnih organizacij, študentov in dijakov, ki se izobražujejo za delo v zdravstvu, ter ostalih je v svojih prizadevanjih za izboljševanje kakovosti življenja pacientov v domačem okolju ali v instituciji z Zakonom o prostovoljstvu (ZProst, 2011) dobila nove razsežnosti, kar predstavlja menedžmentu v zdravstvu velik izziv.

## 2 Prostovoljno delo iz normative in operative perspektive

Od leta 1990, ko je bila v Parizu sprejeta Svetovna deklaracija o prostovoljnem delu, do Zakona o prostovoljstvu (2011) v Sloveniji je prostovoljstvo kot globalni pojem dobilo solidno teoretično podlago, ki omogoča razvoj in preučevanje formalnih in neformalnih oblik prostovoljnega delovanja v preteklosti in sedanjosti za prihodnost. Prizadevanja za promocijo in formalizacijo prostovoljnega dela so uokvirila pot razvoja celovitega sistema kakovosti prostovoljnega delovanja tudi v Sloveniji. Formalno prostovoljno delo se je na tej poti preimenovalo v prostovoljsko delo, ki se izvaja organizirano v okviru prostovoljskih organizacij. Pri tem pa neformalno prostovoljno delo živi v obliki medgeneracijske, medsorodstvene, medsoseske ali skupnostne solidarnosti in se, kot navaja Hlebec s sod. (2012), navezuje na pozitivne vidike povezovanja med ljudmi (toplota, naklonjenost, privlačnost, interakcija, nudenje pomoči).

V 2. členu ZProst (2011) je navedeno, da je prostovoljstvo družbeno koristna brezplačna aktivnost posameznikov, ki s svojim delom, znanjem in izkušnjami prispevajo k izboljšanju kakovosti življenja posameznikov in družbenih skupin ter k razvoju solidarne, humane in enakopravne družbe. V obdobju gospodarske krize je še toliko bolj pomembno, ker prispeva k zniževanju revščine, višji zaposljivosti prebivalstva, razvoju demokracije ter spodbujanju aktivnega državljanstva. Najbolj prepoznavna nevladna organizacija na področju promocije prostovoljstva je Slovenska filantropija (2013), ki izvaja program »Širjenje in razvijanje prostovoljstva v Sloveniji« in si prizadeva za razvoj slovenske mreže prostovoljskih organizacij, ki trenutno vključuje 900 različnih organizacij. Ob tem prostovoljcem, mentorjem prostovoljcev, prostovoljskim organizacijam in širši javnosti nudijo potrebne informacije in pomoč pri prostovoljskem delovanju.

V poročilu Ministrstva za pravosodje in javno upravo (2012) o delovanju prostovoljskih organizacij v Republiki Sloveniji za leto 2011 je na podlagi analize podatkov, danih s strani 225 prostovoljskih organizacij, vpisanih v vpisnik po Zprost (2011), objavljeno, da je skupno število prostovoljcev, ki so vodeni v vpisniku, 27.014, opravili pa so 4.296.348 ur prostovoljskega dela. Glede na ocenjene vrednosti opravljenih prostovoljskih ur, ki so določene v Pravilniku o področjih prostovoljskega dela in vpisniku (2011) v višini – ena ura organizacijskega dela 13 evrov, vsebinskega dela 10 in za opravljeno drugo prostovoljsko delo 6 evrov na uro. Skupaj je bilo opravljenih za več kot 46 milijonov evrov prostovoljskega dela. S prostovoljskimi dejavnostmi je bilo opravljenih toliko dela, kot bi opravilo 2.057 ljudi, ki so polno zaposleni. Kljub velikim številkam pa Slovenija z ravno 10-19 % vključenih odraslih oseb v prostovoljske dejavnosti krepko zaostaja za npr. Avstrijo, Nizozemsko in Veliko Britanijo, kjer se v prostovoljske dejavnosti vključuje več kot 40 % ljudi (Ministrstvo za pravosodje in javno upravo, 2012). Pri tem pa dejstvo, da je večina (84,6 %) evidentiranih prostovoljcev starejših od 60 let in da je največji delež opravljenih ur prostovoljskega dela na področju socialnega varstva, terja temeljit razmislek o promociji, spodbujanju in omogočanju prostovoljske dejavnosti v ostalih življenjskih obdobjih in na področju zdravja.

### 2.1 Menedžment prostovoljskega dela in izvajalci zdravstvene nege v sistemu prostovoljskega dela v zdravstvu

Pomen prostovoljnega dela pri varovanju zdravja in v zdravstvu ter nujnost razvoja organiziranega delovanja prostovoljcev znotraj bolnišnic, socialnovarstvenih zavodov in socialnih zavodov v Sloveniji je v svojem delu celovito predstavila že Anica Mikuš Kos s



sodelavci (1997). V Pravilniku o področjih opravljanja prostovoljskega dela v zdravstvu (2011, 13. člen), ki izhaja iz 23. člena ZProst (2011) je določeno, da naloge prostovoljcev lahko posegajo na področja preventive in promocije zdravja, rehabilitacije v okviru programov za kakovost življenja z boleznijo in v programe, ki se nanašajo na skrb in pomoč bolnikom, invalidom in osebam s posebnimi potrebami. Pri tem prostovoljec lahko izvaja aktivnosti na vseh področjih zdravja, osveščanja, obveščanja javnosti in usposabljanja, spremljanja ob zdravljenju in rehabilitaciji, izvajanja in udeležbe v programih samopomoči, splošnih dobrodelnih programih, programih za kronične bolnike in podobno. Prostovoljci v zdravstvu tako lahko delujejo individualno ali pa so vključeni v mrežo prostovoljcev, ki je formirana v okviru institucije, kjer opravljajo prostovoljno delo, izobraževalne institucije (za poklice v zdravstvu) ali nevladne organizacije (Hospic, Šent, Spominčica, Sonček, Rdeči križ itd.), ki delujejo na področju prostovoljskega delovanja, Slovenske filantropije, organizacij za razvijanje in posredovanje prostovoljskega dela ali v okviru katere koli druge organizacije (npr. društvo upokoencev).

Pri odločitvi za sodelovanje s prostovoljci v posamezni organizaciji v zdravstvu je nujna naloga menedžmenta natančna izdelava sistema prostovoljskega dela. Ta obsega pridobitev soglasja vseh zaposlenih, definiranje vstopne točke, zbiranja in izbora prostovoljcev, dela in nalog, ki bi jih lahko opravljali, oblik dogovora s prostovoljci, imenovanja, usposabljanja prostovoljcev. Nujno je tudi definiranje načina nudenja podpore prostovoljcem pri delu (mentorji prostovoljskega dela, supervizija), vrednotenja dela, načinov uvajanja potrebnih sprememb v prostovoljsko delo in načina omogočanja izstopa udeležencev iz sistema (Blazinšek et al., 2007). Zaradi trenutne situacije v zdravstvu je najbolj aktualen razvoj prostovoljskega dela v bolnišnicah, saj, kot kažejo ugotovitve Foruma o prostovoljstvu v bolnišnicah (2012), je ta nujen tudi zaradi izraženih želja pacientov. Temeljiti mora na sistemski podpori z urejenim mentorstvom (v organizacijah, iz katerih prihajajo prostovoljci, in v bolnišnicah), z zaposlitvijo ali določitvijo koordinatorja (za vodenje evidenc, spremljanja, motiviranja, podpore, poročanja itd.), z izdelanim programom usposabljanja, redno supervizijo, z aktivnim sodelovanjem pacientov in prostovoljcev v organih upravljanja ter z oblikovanjem protokolov sodelovanja s prostovoljci v dobrobit pacientov. Nujno je oblikovanje vzorcev osnovnih dokumentov oziroma prenovitev obstoječih (programa, pravilnikov o prostovoljskem delovanju, določitev pravic in dolžnosti vseh sodelujočih - bolnišnice, prostovoljca in morebitne organizacije, ki pošilja prostovoljca, kot so npr. šole, društva ipd., ter sprejetje medsebojnih dogovorov).

Prostovoljci v bolnišnicah po izpostavljenih primerih dobre prakse najpogosteje prevzamejo vlogo družabnika, spremljevalca, sogovornika, skratka človeka, ki vzpostavlja z bolnikom, starejšim človekom, oskrbovancem ali osebo s posebnimi potrebami odnos in tako vsaj delno prispeva k normalizaciji življenja posameznika v zavodu (Prostovoljstvo.org, 2013). Prostovoljsko delo je lahko enkratno, občasno, redno, strokovno ali nestrokovno. Medsebojne obveznosti in obseg so lahko natančno dogovorjene v dogovoru o prostovoljnem delu, prostovoljec pa tudi podpiše, da bo spoštoval etični kodeks za prostovoljce, v zdravstvenih ustanovah pa tudi izjavo o varstvu osebnih podatkov. V Pravilniku o prostovoljnem delu Univerzitetnega kliničnega centra (2008) je npr. navedeno, da je mentorica prostovoljskega dela na oddelku praviloma oddelčna diplomirana medicinska sestra, ki zagotavlja informiranje bolnikov o možnostih prostovoljskega dela, pridobi pristanek pacienta za obisk prostovoljca, ki ga pred tem seznanjajo s posebnostmi pacientovega stanja, ki lahko vplivajo na delo prostovoljca. Pri tem pa si zastavljamo vprašanje, ali in kako lahko izobraževalna institucija pripravi bodoče diplomirane medicinske sestre ali diplomirane zdravstvenike na učinkovito vključevanje v sistem

prostovoljskega dela, ki ob izvajanju aktivnosti zdravstvene nege pripomore k doseganju višje kakovosti življenja in zadovoljstva pacientov.

## 2.2 Vloga izobraževalne institucije pri pripravi študentov zdravstvene nege za sodelovanje v sistemu prostovoljskega dela v zdravstvu

Izobraževalne institucije imajo pri pripravi študentov zdravstvene nege za sodelovanje v sistemu prostovoljskega dela dvojno nalogo. Prva naloga je vezana na razvoj celovitega sistema za usmerjanje in motiviranje študentov za prostovoljsko delovanje. Druga naloga pa je vezana na sistem priprave študentov na sodelovanje s prostovoljci že v času študija in kasneje pri poklicnem delovanju na področju zdravstvene nege. Weiner (2006) je npr. navedel, da izobraževanje »na kraju zločina, niti približno ni tako učinkovito kot priprava kohorte v naprej«. Yonge s sodelavci (2010) pa meni, da so študenti zdravstvene nege »edinstvena skupina univerzitetne populacije, saj ima neprecenljivo znanje in spretnosti« in je zato za prostovoljsko delovanje zelo zaželena populacija. V raziskavi z namenom ugotavljanja njihove pripravljenosti za prostovoljsko delovanje ob pandemiji ptičje gripe jih je med 461 študenti zdravstvene nege kar 77 % izrazilo pripravljenost za sodelovanje, vendar »ne v prvih bojnih vrstah«, temveč kot prostovoljci -pomočniki, če bi imeli na voljo ustrezna osebna zaščitna sredstva.

Študenti zdravstvene nege s prostovoljskim delovanjem ne prispevajo samo k dobiti prejemnikom njihove pomoči, k skupnemu dobremu ali ugledu njihove izobraževalne institucije, temveč s tem pridobijo dodatno znanje, spretnosti in sposobnosti, se osebno razvijejo, postanejo bolj družbeno vključeni in dejavnejši državljani. Načrtno vzgajanje in usmerjanje študentov zdravstvene nege v prostovoljno delovanje v zdravstvu sicer ni logična vrednota v sodobni postmoderni globalizirani in sekularizirani družbi, predstavlja pa tisto potrebno »piko na i« za kakovost njihovega poklicnega delovanja in vsakdanjega življenja.

## 3 Rezultati raziskave

Ker v prostovoljnem delu vidimo osebno prednost za študente in skupno priložnost, ter glede na nujnost sodelovanja izvajalcev zdravstvene nege s prostovoljci, smo si zastavili raziskovalno vprašanje, kako lahko izobraževalna institucija pripravi študente zdravstvene nege na učinkovito vključevanje v sistem prostovoljnega dela v zdravstvu. Pri tem smo najprej želeli oceniti stanje v zvezi s prostovoljskim delovanjem študentov in identificirati potrebe, želje in pričakovanja do šole v zvezi s prostovoljskim delom z njihove strani. V okviru deskriptivne študije z elementi razlagalnega modela je bilo tako z namensko razvitim vprašalnikom anketiranih 150 študentov prvega in tretjega letnika rednega in izrednega študija zdravstvene nege na Visoki šoli za zdravstvo Novo mesto. Podatki so bili obdelani z računalniškim programom SPSS in kvalitativno.

V kvotni vzorec smo vključili 97 (64,7 %) študentov prvega in 53 (35,3 %) študentov tretjega letnika Visoke šole za zdravstvo Novo mesto, od tega jih je bilo 62 (41,3 %) rednih in 88 (58,7 %) izrednih študentov, 35 (23,5 %) moških in 114 (76,5 %) žensk.

Na podlagi analize zbranih podatkov ugotavljamo:

- da je bilo v zadnjih treh letih samo 57 (38 %) študentov v vlogi prostovoljca,
- da samo 20,5 % študentov meni, da so s strani šole dobili potrebne informacije za prostovoljsko delo, 43,2 % pa se s trditvijo delno strinja,

- 41,8 % študentov meni, da niso dobili dovolj spodbude, 64 % pa, da niso dobili dovolj možnosti s strani šole za opravljanje prostovoljskega dela,
- 32,9 % jih meni, da šola nima vpliva na prostovoljsko delo, 40,4 % pa jih meni, da to le delno drži, kar v 42,8 % se v celoti, v 40,7 % pa delno strinjajo, da lahko šola preko prostovoljskega vpliva na svoj ugled in zaposljivost diplomantov,
- pri 41,5 % študentov se v njihovi družini nihče ne ukvarja s prostovoljskim delom,
- v 60 % se ne strinjajo, v 28,4 % pa delno strinjajo s trditvijo, da niso motivirani za prostovoljsko delo, ker raje delajo za denar, v 51 % bi radi delali prostovoljsko, toda morajo zaslužiti denar za šolanje,
- samo 13 % jih dela prostovoljsko, da bi dobili boljšo službo, 28,8 % pa jih dela prostovoljno, ker je to del podobe medicinske sestre.

Pri ugotavljanju razlik s pomočjo testa  $\chi^2$  ugotavljamo, da se respondenti prvega letnika bolj strinjajo s tem, da so bili dovolj informirani  $\chi^2 = 6,34$  ( $p = 0,04$ ) in spodbujeni  $\chi^2 = 6,32$  ( $p = 0,04$ ) za prostovoljsko delovanje kot respondenti iz tretjih letnikov. Prostovoljno delo z namenom, da bodo dobili boljšo službo, opravlja več rednih kot izrednih študentov  $\chi^2 = 9,38$  ( $p = 0,01$ ) in več tistih, ki živijo pri starših  $\chi^2 = 11,01$  ( $p = 0,03$ ). Respondenti izrednega študija v večjem odstotku delujejo prostovoljsko, ker je to del podobe medicinske sestre  $\chi^2 = 6,29$  ( $p = 0,04$ ). Med 24,5 %, ki niso motivirani za prostovoljsko delo, ker raje delajo za denar, je več moških  $\chi^2 = 4,71$  ( $p = 0,04$ ), respondentov z delovnimi izkušnjami v zdravstvu  $\chi^2 = 6,29$  ( $p = 0,01$ ) in respondentov z daljšo delovno dobo  $\chi^2 = 75,11$  ( $p = 0,03$ ). Tisti, ki finančno ne skrbijo za druge, so redkeje glede na tiste, ki finančno skrbijo za druge, delovali prostovoljsko  $\chi^2 = 0,99$  ( $p = 0,04$ ).

S testom t smo preverili, ali se aritmetični sredini vrednosti odgovorov pri posameznih trditvah dveh skupin med seboj statistično pomembno razlikujeta glede na letnik ali vrsto študija. Ugotavljamo, da so bili študenti prvega letnika pogosteje prostovoljno aktivni v zadnjih treh letih kot študenti tretjega letnika  $t(148) = -2,04$  ( $p = 0,04$ ). Izredni študenti so pogosteje prostovoljci, ker je to del podobe medicinske sestre  $t(144) = -2,54$  ( $p = 0,01$ ). Razlike med vzorcema lahko splošimo na celo populacijo študentov šole. Korelacijo med odvisnimi spremenljivkami smo preverili s Spearmanovim korelacijskim koeficientom. Ugotavljamo povezanost med opravljanjem prostovoljnega dela v družini in prostovoljskim delovanjem študenta. Če se v družini študenta nihče ne ukvarja s prostovoljskim delom, tudi študent v zadnjih treh letih ni deloval kot prostovoljec  $\rho = -0,338$  ( $p < 0,01$ ).

Kot vzrok za prostovoljsko neaktivnost so navedli predvsem pomanjkanje časa, volje in energije, opravljanje dela preko študentskega servisa, pomanjkanje možnosti v domačem kraju, nepoznavanje pomena in možnosti, zaradi zdravstvenih omejitev in ker menijo, da ni »šik«. Tisti, ki so bili prostovoljsko aktivni, vidijo v prostovoljskem delu številne prednosti in izzive, pa tudi slabosti in nevarnosti (tabela 1) in so za vključitev največkrat osebno naprošeni. Aktivni so v gasilskih in športnih društvih, delujejo v okviru Sončka, Sožitja, Ključa, Društva gluhih in naglušnih, Karitasa, Rdečega križa in na področju civilne zaščite, kot animatorji za otroke (oratorij, poletni tabori, taborniki) in spremljevalci starejših ter tudi v komunah. Sodelujejo pri organizaciji kulturnih prireditev, humanitarnih in čistilnih akcij itd. Pri tem opravljajo lažja fizična dela, fotografiranje, organizacijska in strokovna dela različne stopnje zahtevnosti (varovanje, spremljanje, animacija, merjenje vitalnih funkcij, sodelovanje pri promociji zdravja, mentorstvo, predavanje, tekmovanja itd.). Pri polovici prostovoljsko aktivnih gre za sodelovanje v daljšem časovnem obdobju, pri ostalih pa za občasno ali enkratno sodelovanje.

Tabela 1: SPIN analiza prostovoljskega delovanja za njih osebno in za družbo

	<i>za študenta osebno</i>	<i>za družbo</i>
Slabosti	izguba časa, premalo časa zase, delo ni cenjeno, ne moreš preživeti od prostovoljnega dela, izguba lastne energije - utrujenost, ni dovolj časa za šolo, pretirana predanost, zapostavljanje družine, prizadetost od tuje nesreče in žalosti, ne dobiš dovolj znanja, izpostavljenost boleznim, nesrečam, veliko ljudi te spozna, ni nujno, da dobijo pomoč tisti, ki so je potrebni, ne smeš gledati na zaslužek temveč na pomoč nekomu, ni financiran prevoz do ustanove, v manjših krajih ni ustanov, v katerih bi lahko opravljali prostovoljno delo.	ni nadzora nad kakovostjo, nad opravljenim delom, ni kompetenc, ni zapisovanja dela, država temu ne namenja denarja, izkoriščanje, slaba informiranost, ni dovolj reklamirano, opravljanje del med izvajanjem zdravstvene nege, pomisleki, da ima nekdo od tega kakšno finančno korist, premalo prostovoljcev, ljudi, ki bi žrtvovali svoj čas, energijo in voljo za druge, lahko se dela krivica in delo ni kakovostno opravljeno zaradi neznanja, niso prepoznani tisti, ki pomoč potrebujejo, ni posluha s strani družbe, vsak dela po svoje.
Prednosti	večja možnost zaposlitve, ugled, dobra priporočila pri nadaljnjih zaposlitvah, spoznavanje različnih ljudi, odpiranje vrat za delovna mesta, boljše osebno počutje zaradi pomoči, novo znanje, več praktičnih izkušenj, lažje prepoznavanje bolezenskih stanj in nove izkušnje, znanje, učenje, možnost pokazati svoje sposobnosti, pomoč drugemu v težavah, če nekemu pomagaš, bolj ceniš svoje zdravje, gledaš na ljudi, življenje drugače, najbolje izkoriščen prosti čas, veselje, da si naredil nekaj dobrega, duševna hrana, dober občutek, lastno zadovoljstvo, občutek koristnosti, spoštovanje v družbi, samozadoščenje, čustva, ki jih občutim, ko vidim, da je otrok vesel, zadovoljevanje lastnih potreb, pridobivanje specifičnega znanja, delo na samem sebi, spoznavanje ljudi, njihovih stisk, pogleda na svet, bolj cenimo tisto, kar imamo.	večja povezanost, solidarnost, timsko delo, pomoč tistim, ki jo potrebujejo, boljša komunikacija, razumevanje, pristop k človeku brez obveznosti ali službenega časa, občutek, da prosti čas izkoristiš za sočloveka, pomoč in polepšanje življenja, pa čeprav samo za par dni v mesecu, več ljudi se poveže med seboj, manj obveznosti za zaposlene, skupinsko in timsko delo, da si tudi sosedje bolj pomagajo pri vsakodnevnih opravilih, solidarnost, za lepši svet okoli nas, druženje s somišljeniki, boljši socialni stiki, tudi v kriznih časih si ljudje pomagajo, sodelovanje ljudi različnega socialnoekonomskega statusa in starosti.
Izzivi	izboljševanje lastnih sposobnosti, izpopolnjevanje znanja, sposobnosti o določeni problematiki, osebna rast, da daš uslugo, ker jo boš nekoč potreboval sam, razvijanje svoje osebnosti, spoznavanje novega, lahko odkriješ svoj talent, bolj cenimo tisto, kar imamo, večje razsežnosti, drugačen pogled na svet, soočanje z nekaterimi strahovi, novo znanje - tudi kar se tiče medosebnih odnosov, gradnja pozitivne samopodobe, nekemu spremeniti in izboljšati življenje, sodelovati čim večkrat na prireditvah, spoznavanje novih ljudi	višja kakovost življenja, občutek za soljudi, začneš ceniti vse, kar imaš, da dobrodelnost pride vsem v navado, manj socialno ogroženih družin, povezovanje, druženje generacij, pomoč ogroženim, ugotovitev, da skupaj zmoremo veliko, spodbuditi druge ljudi, vsakomur pomagati, ne samo zdravstvena dela, veselje, sreča, boljša urejenost vsakega posameznika, pripravljenost na prostovoljstvo.
Nevarnosti	izkoriščanje in prelaganje dela na prostovoljce, pomanjkanje časa za faks, presejanje svojih kompetenc, ni izkušenj, agresivnost pacientov, ni dovolj časa za šolo, izkoriščanje prostovoljcev vodi v upad prostovoljcev, izpostavljanje sebe nevarnosti (poškodbe in čustvene brazgotine), neznanje in napake, za katere lahko odgovarjaš, če kaj daruješ, nisi prepričan, ali bo prišlo v prave roke, vedno pričakujejo, da jim boš na voljo, zamera drugih ljudi, ki jim ne pomagaš, izgorelost, ni pravega nadzora nad prostovoljnimi delom, nehvaležnost, posmehovanje, občasna izčrpanost, nepravilna delitev stvari, zapostavljanje drugih obveznosti, psihična obremenitev	prelaganje odgovornosti, v bolj odročnih delih sveta, zaradi samih pogojev dela, nekdo samo ukazuje, nikomur se nič ne da narediti, ker bomo mi, nekateri mislijo, da si »bukav«, če delaš prostovoljsko, neustrezno znanje ali obnašanje prostovoljca.

Vir: Anketni vprašniki, 2012.

Posredovali so tudi nekaj predlogov, za katere menijo, da bi jih lahko upoštevali pri razvoju sistema prostovoljskega dela študentov zdravstvene nege na šoli (predstavitveni sestanek ter objavljen seznam prostovoljskih del na šoli in drugje s kontaktnimi podatki, večja aktivnost učiteljev v smeri informiranja, spodbujanja, usmerjanja in vodenja študentov, organizacija enkratnih akcij, nagrada za spodbudo 1-1,5 eur/uro, priznavanje prostovoljskega dela v okviru kliničnega usposabljanja ali obvezno 20-urno prostovoljsko delo, ki je vključeno v študijski program itd.).

## 4 Razprava

Z raziskavo smo želeli oceniti prostovoljsko delovanje študentov in pridobiti njihovo mnenje o vlogi izobraževalne institucije v zvezi s prostovoljskimi dejavnostmi z namenom razvoja celovitega sistema priprave študentov na prostovoljsko delovanje in sodelovanje s prostovoljci pri izvajanju aktivnosti zdravstvene nege. V zadnjih treh letih je bilo prostovoljsko aktivnih samo dobra tretjina študentov, če odštejemo študente, ki so se opredelili za prostovoljsko aktivne, pa so zgolj pomagali določeni osebi. Musick in Wilson (2008) ob tem navajata, da prostovoljsko delo, ki je sicer bistveno bolj birokratizirano, težko ločimo od splošne mreže izmenjav in recipročnosti neplačanih storitev, ki jih ljudje opravijo bolj priložnostno, izven katerega koli konteksta, in so namenjene točno določeni osebi, ki je v stiski. Glede na podatek, da je v Sloveniji večina prostovoljcev starejših, smo lahko s številom prostovoljsko aktivnih študentov in s pestrostjo njihovih prostovoljskih izkušenj zadovoljni. Glede na zahtevnost študija in sovpadanje vloge prostovoljca z drugimi življenjskimi vlogami pa je upad prostovoljske aktivnosti od prvega do tretjega letnika pričakovan.

Če primerjamo še področja delovanja študentov VŠZNM s podatki, prikazanimi v poročilu Ministrstva za pravosodje in javno upravo za leto 2011 (2012) glede na opravljene ure za prostovoljce, stare 18-30 let, ki se največ ukvarjajo z varstvom okolja in ohranjanjem narave, v vzgoji in izobraževanju, na področju zdravja, rekreacije, zelo malo pa jih je v turizmu, socialni dejavnosti, kulturi in umetnosti, človekovih pravicah in civilnih svoboščinah, lahko sklepamo, da naši študenti sicer pogosteje izberejo dejavnosti, ki sovpadajo z njihovo pripravo na poklic, pri tem pa se vključujejo v vsa navedena področja opravljanja dejavnosti. Glede izpostavljenega mnenja in pomena prostovoljskega delovanja na podlagi analize SPIN pa ugotavljamo, da imajo študenti zelo realen pogled na prostovoljsko dejavnost, sicer pa nihče od študentov ni izrazil prepričanja, da mu bo lastno prostovoljsko delovanje pomagalo pri delu s prostovoljci v kasnejšem poklicnem delovanju. Dokazali smo tudi močan vpliv vzgoje in zgleda znotraj družin ter potrebo po povečanju aktivnosti na tem področju s strani šole.

Na podlagi ugotovitev analize med študenti in drugih zbranih podatkov (poročila, mnenja visokošolskih učiteljev), lastnih opažanj in izkušenj smo, da bi odgovorili na zastavljeno raziskovalno vprašanje, oblikovali seznam potrebnih aktivnosti VŠZNM za razvoj celovitega sistema prostovoljskega dela:

- vzpostaviti sodelovanje s Slovensko filantropijo,
- pripraviti seznam prostovoljskih organizacij (s kontaktnimi podatki mentorjev), ki so izrazili pripravljenost za sodelovanje s študenti šole, in urediti oglasno desko,
- enkrat letno izvesti predstavitveni sestanek za študente o pomenu prostovoljskega delovanja študentov VŠZNM,
- v okviru kateder razpravljati o možnostih prostovoljskega delovanja učiteljev in študentov ter pripraviti okvirni načrt,

- določiti koordinatorja prostovoljskega dela (vodenje evidence prostovoljskih aktivnosti, izdaja potrdil, urejanje seznama prostovoljnih organizacij, motiviranje in podpora študentom, prijava naj-prostovoljca ali naj-prostovoljski projekt šole, soorganizacija prostovoljskih akcij, evalvacija, koordinacija objave prispevkov), mentorje - visokošolske učitelje za posamezno področje (sodelovanje z mentorji prostovoljci v posameznih ustanovah, motiviranje in nudenje podpore študentom, soorganizacija prostovoljskih akcij), izvolitev študenta za področje prostovoljskega dela v okviru študentskega sveta,
- razvoj nefiksa - sistema beleženja priznavanja znanja in izvedenih dejavnosti študentov VŠZNM in etičnega kodeksa delovanja prostovoljcev - študentov VŠZNM,
- pri pedagoškem procesu vključiti vsebine timskega sodelovanja s prostovoljci, edukacije prostovoljcev za sodelovanje v promociji zdravja in aktivnostih zdravstvene nege in o prostovoljskem delovanju nevladnih organizacij in skupin za samopomoč na obravnavanem področju,
- vključitev prostovoljske dejavnosti šole kot kazalnika kakovosti.

## 5 Sklep

Družbeno-ekonomsko okolje vpliva tudi na nove generacije prostovoljcev. Neoliberalistične težnje ter načelo trga v profesionalnem delovanju in v vsakdanjem življenju pri posamezniku na eni strani postavlja v ospredje prizadevanje za pridobivanje materialnih dobrin, kar se dojema kot pogoj za izpolnjevanje razvojnih vlog, na drugi strani pa kot boj za preživetje »v realnosti vsakdana«. Vendar je v sodobni postmoderni globalizirani družbi tudi prostovoljstvo vrednota, ki se jo da naučiti in predstavlja sestavni del vzgoje. Za razvoj prostovoljskega delovanja v zdravstvu so odgovorne tudi izobraževalne inštitucije, ki izobražujejo za poklice v zdravstvu. Ker je moderno prostovoljsko delo pomemben vir neformalnega izobraževanja, vpliva na »rast in razvoj posameznika«, predstavlja pot do zaposlitve, deluje proti osamljenosti in je zdravilo proti depresiji s »stranskim učinkom zmanjševanja števila samomorov«, ob tem pa spodbuja kohezivnost in solidarnost, zagotovo predstavlja osebno prednost in skupno priložnost za kakovost življenja posameznika in družbe.

## LITERATURA

1. Blazinšek, A. et al. (2007). ABC prostovoljstva: priročnik za mentorje. Ljubljana: Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij. Spletna stran: [http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/ABC\\_prostovoljstva.pdf](http://www.cnvos.si/UserFiles/File/publikacijeCNVOS/ABC_prostovoljstva.pdf) [Citirano 3. 2. 2013].
2. Forum o prostovoljnem delu v bolnišnicah. (2012). Spletna stran: <http://www.prostovoljstvo.org/aktivnosti/prostovoljstvo-v-bolnisnicah/forum-o-prostovoljstvu-v-bolnisnicah> [Citirano 23. 2. 2013].
3. Hlebec, V. et al. (2012). Medgeneracijska solidarnost v Sloveniji. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Mikuš Kos, A. (1997). Prostovoljno delo pri varovanju zdravja in v zdravstvu. Ljubljana: Združenje Slovenska fundacija.
5. Ministrstvo za pravosodje in javno upravo. (2012). Poročilo o prostovoljstvu v Republiki Sloveniji za leto 2011. Spletna stran: [http://www.mpju.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/NVO/Porocilo\\_za\\_prostovoljstvo\\_2011.pdf](http://www.mpju.gov.si/fileadmin/mpju.gov.si/pageuploads/NVO/Porocilo_za_prostovoljstvo_2011.pdf). [Citirano 23. 2. 2013].

6. Musick, M. A. in Wilson, J. (2008). *Volunteers: a social profile*. Bloomington: Indianapolis, Indiana University Press.
7. Pravilnik o področjih prostovoljskega dela in vpisniku. Ljubljana: Uradni list RS. Spletna stran: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=104205> [Citirano 25. 2. 2013].
8. Pravilnik o prostovoljnem delu v Univerzitetnem kliničnem centru. (2008). Spletna stran: <http://www4.kclj.si/admin/dokumenti/00000146-000000bd-prostovoljstvo.pdf> [Citirano 25. 2. 2013].
9. Prostovoljstvo. org. (2013). *Prostovoljstvo v bolnišnicah*. Spletna stran: <http://www.prostovoljstvo.org/aktivnosti/prostovoljstvo-v-bolnisnicah> [Citirano 23. 2. 2013].
10. Slovenska filantropija (2013). *Program prostovoljstvo*. Spletna stran: <http://www.filantropija.org/filantropija.asp?FolderId=116> [Citirano 28. 2. 2013].
11. Weiner, E. (2006). *Preparing nurses internationally for emergency planning and response*. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 11, 3. Spletna stran: <http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volume112006/No3Sept06/PreparingNurses.html> [Citirano 23. 2. 2013].
12. Yonge, O. et al. (2010). *Willingness of University nursing students to volunteer during a pandemic public health nursing*. Spletna stran: <http://onlinelibrary.wiley.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/10.1111/j.1525-1446.2010.00839.x/full> [Citirano 23. 2. 2013].
13. *Zakon o prostovoljstvu*. (2011). Ljubljana: Uradni list RS. Spletna stran: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=102198> [Citirano 25. 2. 2013].

