



Univerza v Novem mestu
University of Novo mesto

Fakulteta za ekonomijo in informatiko
Faculty of Economics and Informatics

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

Zbornik prispevkov

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

Novo mesto, 16. maj 2019

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

Novo mesto, 16. may 2019





Univerza v Novem mestu
University of Novo mesto

Fakulteta za ekonomijo in informatiko
Faculty of Economics and Informatics

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

Zbornik prispevkov

IZZIVI GLOBALIZACIJE
IN DRUŽBENO-EKONOMSKO OKOLJE EU
Mednarodna znanstvena konferenca

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

Novo mesto, 16. maj 2019

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

ZBORNİK PRISPEVKOV
CONFERENCE PROCEEDINGS

Izdali in založili / Publishers ©

Univerza v Novem mestu Fakulteta za ekonomijo in informatiko
University of Novo mesto Faculty of Economics and Informatics

Univerza v Novem mestu Fakulteta za poslovne in upravne vede
University of Novo mesto Faculty of Business and Management Sciences

Uredila / Editor

Dr. Jasmina Starc

Recenzirali / Outside Reviewers

Dr. Milica Andevski, dr. Malči Grivec, dr. Jamila Jaganjac, dr. Ljupčo Kevereski, dr. Ljiljana Leskovic,
dr. Rajko Macura, dr. Nenad Novaković, dr. Vladislav Marjanović

Naslovnica / Title Page

Katja Keserič Markovič

Lektorirali / Language Editors

Za jezikovno neoporečnost so odgovorni avtorji prispevkov.

Tehnično uredili / Technical Editors

Brigita Jugovič, Bojan Nose, Tanja Radovan

Programski odbor / Programme committee

Dr. Malči Grivec (Slovenija), dr. Olja Arsenijević (Srbija), dr. Ruža Brčić (Hrvaška), dr. Jamila Jaganjac
(Bosna in Hercegovina), dr. Aleš Jug (ZDA), dr. Vladislav Marjanović (Srbija), dr. Đuro Medić (Hrvaška),
dr. Cvetko Smilevski (Makedonija), dr. Jasmina Starc (Slovenija), dr. Viktor Koval (Ukrajina)

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

339.9:061.1EU(082)(0.034.44)

IZZIVI globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU
[Elektronski vir] : zbornik prispevkov : mednarodna znanstvena
konferenca = Globalisation challenges and the social-economic
environment of the EU : conference proceedings : international
scientific conference, Novo mesto, 16. maj 2019 / [urednica, editor
Jasmina Starc]. - Novo mesto : Univerza v Novem mestu Fakulteta
za ekonomijo in informatiko = University of Novo mesto Faculty of
Economics and Informatics : Univerza v Novem mestu Fakulteta za
poslovne in upravne vede = University of Novo mesto Faculty of
Business and Management Sciences, 2019

ISBN 978-961-6770-43-9 (Fakulteta za poslovne in upravne vede)
1. Vzp. stv. nasl. 2. Starc, Jasmina
COBISS.SI-ID 300690176

VSEBINA / CONTENTS

UVODNI REFERATI

<i>Dr. Mojca Blažič</i>	7
Pomen teorije inteligentne kariere za karierni razvoj menedžerjev The Role of the Intelligent Career Theory for the Career Development of Managers	
<i>Dr. Grozdanka Gojkov</i>	24
Upravljanje promenama u visokom obrazovanju - kompleksnost liderstva Management of Changes in Higher Education – the Complexity of Leadership	
<i>Dr. Jamila Jaganjac</i>	42
Intelektualni kapital i konkurentska prednost Intellectual Capital and Competitive Advantage	

REFERATI

<i>Dr. Franci Avsec</i>	50
Pametna mesta in varstvo osebnih podatkov Smart Cities and Personal Data Protection	
<i>Dr. Snežana Babić - Kekez</i>	55
Organizovanje neformalnog obrazovanja u visokoškolskom sistemu Organization of Non-formal Education in Higher Education System	
<i>Sebila Bajrić</i>	62
Vpliv družbeno-ekonomskih dejavnikov na produkcijo znanja Socio-economic Factors that Influence the Production of Knowledge	
<i>Dr. Žarko Božović</i>	74
Kompetencije i motivacija zaposlenih u turističkoj privredi Crne Gore Competences and Motivation of Employees in the Tourism Industry of Montenegro	
<i>Dr. Katja Crnogaj, dr. Mojca Duh</i>	82
Izzivi prenosa družinskih podjetij The Challenges of Family Business Transfer	
<i>Dr. Slobodan Ćamilović</i>	93
Uloga menadžmenta ljudskih resursa u digitalnoj transformaciji organizacije The Role of Human Resource Management in the Organization's Digital Transformation	
<i>Dr. Đorđe Ćuzović, dr. Svetlana Sokolov - Mladenović</i>	102
Analiza intra-industrijske trgovine između Srbije i Evropske unije Analysis of Intra-industrial Trade between Serbia and the European Union	
<i>Dr. Janez Drobnič</i>	109
Od poklicnega svetovanja do svetovanja za kariero From Vocational to Career Counselling	

<i>Dr. Suzana Đukić, dr. Biljana Đorđević</i>	123
Ponašanje zaposlenih usmereno na potrebe klijenta kao faktor njihove lojalnosti Employees' Behavior Oriented Towards Customers' Needs as a Factor of their Loyalty	
<i>Mag. Neven Garača</i>	132
Posebnosti menadžmenta malih i srednjih poduzeća Special Features of Management of Small and Medium-Sized Enterprises	
<i>Ajda Gobec Jerele</i>	139
Pravni vidiki odpadkov in embalaž Legal Aspects on Waste and Packaging	
<i>Dr. Ladin Gostimirović</i>	150
Motivacija zaposlenih u javnom sektoru Motivation of Employees in the Public Sector	
<i>Dr. Sergej Gričar</i>	162
Insceniranje pravil Adapting Rules	
<i>Dr. Malči Grivec</i>	168
Nakupne odločitve na trgu zdravil Purchase Decisions on the Medicine Market	
<i>Dr. Irena Hren, dr. Milena Kramar Zupan</i>	183
Možni ekonomski učinki zdravljenja bolnišnične podhranjenosti Possible Economic Effects of Treating Hospital Malnutrition	
<i>Dr. Marjetka Jelenc, dr. Tit Albreht</i>	199
Evropski vodič za pripravo kakovostnih nacionalnih programov za obvladovanje raka European Guide for High Quality National Cancer Control Programmes	
<i>Dr. Laura Južnik Rotar</i>	204
Porazdelitev dohodka in potrošnja slovenskih gospodinjstev The Distribution of Income and the Consumption in Slovenian Households	
<i>Rino Kavčič</i>	214
Zadovoljstvo in zvestoba slovenskih uporabnikov mobilne telefonije Satisfaction and Loyalty of Slovenian Mobile Phone Users	
<i>Dr. Ljupčo Kevereski, Milka Kevereska - Šapkaroska</i>	224
Razlike v čustveni inteligenci vodij v različnih organizacijah Emotional Intelligence Differences among Leaders of Different Organizational Contexts	
<i>Dr. Nevenka Kregar Velikonja, dr. Karmen Erjavec</i>	232
Potrebe po dodatnem izobraževanju na področju zdravja in varstva pri delu The Needs for Additional Education in the Field of Occupational Health and Safety	
<i>Dr. Ljiljana Krneta</i>	241
Socijalni i psihološki aspekti tranzicije i globalizacije Social and Psychological Aspects of Transition and Globalization	
<i>Dr. Rajko Macura, dr. Nenad Novaković</i>	247
Korišćenje statističkih metoda u menadžmentu Using Statistical Methods in Management	

<i>Dr. Vladislav Marjanović, dr. Dejan Đorđević</i>	257
Izazovi regionalnog razvoja Evrope u globalnom okruženju Regional Development Challenges in Europe within the Global Environment	
<i>Mag. Goran Matijević</i>	267
Utjecaj globalizacije na Požeško-slavonsku županiju u Republici Hrvatskoj The Impact of Globalization on the Example of the Požega-Slavonia County in the Republic of Croatia	
<i>Mateja Mlakar</i>	275
Umestitev človeških zmožnosti v bilanco stanja Positioning of Human Abilities in the Balance Sheet	
<i>Dr. Radmila Nikolić</i>	285
Kako do efikasnijeg pripremanja za praktično delovanje nastavnika How to Efficiently Prepare Teachers for the Reality of Teaching Practice	
<i>Rajka Rade</i>	295
Obrtništvo u procesu globalizacije Sole Proprietorship in the Globalization Process	
<i>Dr. Alenka Rožanec, dr. Sebastian Lahajnar</i>	300
Obyladovanje digitalne transformacije s pristopom poslovno-informacijske arhitekture Digital Transformation Proficiency using Enterprise Architecture	
<i>Mag. Maja Rožman, dr. Vesna Čančer</i>	309
Vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v finančnih in zavarovalniških dejavnostih Leadership and Satisfaction of Employees in Financial and Insurance Activities	
<i>Sabina Sedlak, dr. Jože Sambt</i>	318
Globalizacija in ekonomski vpliv uživanja alkohola v Sloveniji Globalization and Economic Impact of Alcohol Consumption in Slovenia	
<i>Dr. Jasmina Starc</i>	324
Socialne kompetence za uspešno management osnovne šole Social Competences for a Successful Management of a Primary School	
<i>Jasmina Stolić Pivnički</i>	336
Menadžment i savremeni pristupi u strukturisanju obrazovnog kurikulumu Management and Contemporary Approaches in the Structure of Educational Curriculum	
<i>Alenka Škabar</i>	343
Prepoznavanje potreb po spremembah in uvajanje inovacij Identifying the Needs for Changes and the Introduction of Innovations	
<i>Mag. Mladen Tomašić</i>	351
Ureditev bibliografskih podatkov v obliko omrežja Organizing Bibliographic Data into a Network Format	
<i>Dr. Vesna Zupančič</i>	361
Integrirana oskrba: kako jo učinkovito predstaviti v eni minuti Integrated Care: How to Effectively Present it in One Minute	

Pomen teorije inteligentne kariere za karierni razvoj menedžerjev

UDK 658.3:005.966

KLJUČNE BESEDE: kariera, menedžer, karierne kompetence, inteligentna kariera

POVZETEK - Radikalne (organizacijske) spremembe so ustvarile pomembne izzive za posameznike in organizacije in sočasno vplivale tudi na spremembe v samih organizacijah ter na postopke in prakse kariernega menedžmenta. Hkrati so privedle do rekonceptualizacije kariere in razvoja novih teorij razvoja kariere, med drugim tudi teorijo inteligentne kariere. Ta izpostavlja sposobnost posameznika pri uspešnem upravljanju lastne kariere in označuje tri temeljne kompetence za doseg tega cilja. Vprašanje o tem, katere kompetence mora imeti posameznik, da se lahko razvija na svoji karierni poti, je aktualno vprašanje v praksi in sferi znanstvenega raziskovanja kariere. Zato je bil namen naše raziskave omogočiti vpogled v kompetence za vodenje in razvoj kariere menedžerjev s ciljem, da karierne kompetence proučimo, jih predstavimo in omogočimo vpogled v močne in šibke elemente.

UDC 658.3:005.966

KEY WORDS: career, manager, career competence, intelligent career

ABSTRACT - Radical (organizational) changes have created important challenges for individuals and organizations and at the same time influenced changes in the organizations alone, as well as the procedures and practices of career management. In addition, they led to the reconceptualization of career and the development of new career development theories, including the theory of intelligent career. The latter emphasizes the individual's ability to successfully manage his own career and indicates three basic career competences which lead to achieving this goal. The question of which career competences an individual has to have in order to evolve on their career path, is a current issue in practice and the field of scientific career research. Therefore, the purpose of our research was to provide an insight into the competences necessary for leadership and the development of managers' careers, with the aim to study and introduce career competences and enable an insight into their strong and weak elements.

1 Uvod

V zadnjih desetletjih, ko se splošna družbena paradigma vsesplošno hitro spreminja, smo priča velikim spremembam tudi znotraj sistemov razvoja človeških virov v organizacijah. Dandanes se organizacije izrazito zavedajo pomena zaposlenih, kot nosilcev specifičnega znanja, za namen zagotavlja konkurenčnosti na globalnem trgu. Hiter ekonomski in tehnološki razvoj, digitalna transformacija ipd. s svojimi smernicami vpliva tudi na delovno kariero, ki postaja vse bolj nepredvidljiva. Trenutna dinamika trga dela, z značilnostmi kot so fleksibilnost, spremembe, odgovornost do svojega dela in vodenja svoje kariere idr. zahtevajo od odraslih ustrezne vire in sposobnosti za uspešno vodenje svoje karierne poti. Ker trenutni trg dela zahteva vse več samoupravljanja kariere, je pomembno, da zaposleni pridobijo karierne kompetence (poleg poklicnih kompetenc in specifičnih delovnih sposobnosti), kar pomeni, da so te kompetence nujne za uspešno kariero. Karierne kompetence se nanašajo na kariero posameznika kot celota. Posameznik je v svetu dela uspešen, če se je zmožen

primerno odzivati na okoliščine in se prilagajati ter zmožen večkrat menjati službo ali poklic, za kar pa je ključna spretnost načrtovanja in vodenja kariere.

Posameznik sam je torej nosilec odgovornosti za lasten karierni razvoj, pa vendar je menedžment kot usklajevanje, odločanje in zagotavljanje smotrnega delovanja zaposlenih v teh spreminjajočih se pogojih še vedno izredno pomemben. Sistem razvoja kariere je tako integralen del menedžmenta človeških virov v organizaciji, ki se prilagaja potrebam posameznika, organizacije in spremembam okolja. Učinkovito ravnanje s človeškimi viri je odvisno od razumevanja kariernih potreb zaposlenih in sodelovanja pri učinkovitem upravljanju karier.

Področje razvoja kariere zaposlenih v organizacijah je v Evropski skupnosti precej neraziskano področje, zato je evropska politika pripravila posebno študijo *Career Development at Work* (2008), v kateri ugotavlja, da večina držav nima jasnih strategij na tem področju, znotraj posameznih organizacij so sistemi razvoja kadrov omejeni zgolj na ključne skupine zaposlenih, menedžerje in strokovnjake in zato zajemajo zgolj majhno število zaposlenih. Razlike med podjetji so zelo velike, pri čemer so v prednosti večje organizacije s službami za upravljanje s človeškimi viri, medtem ko se mnoga, predvsem mala in srednja podjetja, niso pripravljena ukvarjati s karieri svojih zaposlenih, ali pa pri tem ne morejo najti ustrezne pomoči.

Področje razvoja kariere je aktualno socio-ekonomsko vprašanje tudi v širšem družbenem okolju. Evropske smernice in nacionalne politike so tako v zadnjem desetletju sprejele veliko programov in ukrepov za razvoj človeških virov, karierne orientacije in vseživljenjskosti učenja. Tudi pri nas se na nacionalni ravni kot tudi na ravni organizacije dogajajo spremembe na področju razvoja zaposlenih, spreminja se zavest o vrednosti zaposlenih in s tem se oblikujejo novi pristopi, ideje ter inovativnost na tem področju. Skupaj s (hitrimi) spremembami poslovnega okolja je potreben tudi premik v miselnosti vodij in menedžerjev podjetja. Tako npr. politike s področja vodenje kariere s priporočili (Ažman in sod, 2015) za uresničevanje nacionalnih strateških ciljev med drugimi predlagajo povečati ozaveščenost delodajalcev o pomenu vlaganj v razvoj človeških virov in povečati prilagodljivost in konkurenčno prednost podjetij.

Medresorske smernice kakovosti vseživljenjske karierne orientacije (2014) kot usmeritev/cilj navaja večjo usposobljenost posameznika za vodenje kariere, za kar pa mora imeti razvito »kompetenco za vodenje kariere«. Se pravi, da morajo posamezniku biti nudene priložnosti za razvoj veščin vedenja kariere, ki bi mu omogočale, da uspešno vodi svojo karierno pot. Vseživljenjsko učenje je tako nuja razvoja kariere vsakega zaposlenega. Od vsakega posameznika se v aktivni dobi terja nenehno prilagajanje in pridobivanje novih kompetenc ter znanja za uspešno začrtano karierno pot. Učne možnosti za načrtovanje kariere so povsod okrog nas, vsekakor pa je glavni namen, da te učne možnosti »zgrabimo« ob pravem času in s pravim namenom, ob tem pa pristopiti z bolj sistematičnimi oblikami učenja pri reševanju izzivov v karieri in diagnosticiranja priložnosti za karierne premike.

Ugotovljeno je, da je človeški kapital v Sloveniji premalo izkoriščen, na eni strani imamo sicer visoko izobražen kader, katerega znanje žal ne ustreza potrebam gospodarstva, ob tem vsako leto beležimo rast odseljevanja visoko izobraženega kadra, hkrati pa se soočamo tudi s staranjem prebivalstva in zmanjševanjem generacij mladih. Zato bo v prihodnje vse večji izziv zagotoviti zadosten obseg kadrov z ustreznimi znanji in veščinami za potrebe gospodarstva. Med drugimi bo treba povečati ozaveščenost delodajalcev o pomenu vlaganj v človeške vire, z različnimi ukrepi doseči višjo zaposlenost in zaposljivost, za kar pa je potrebna krepitev specifičnih znanj, spretnosti in veščin za uspešno karierno pot posameznika v organizaciji oziroma vseživljenjsko karierno orientacijo, ki jo zdaj izvajajo le redka podjetja.

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

Naš osnovni namen prispevka je bil s pomočjo kvantitativne empirične raziskave ugotoviti, katere karierne kompetence menedžer potrebuje za uspešen karierni razvoj.

2 Opredelitev kariere in kariernih kompetenc

Kariere ne moremo natančno definirati, pogosto se spreminja na podlagi sprememb osebnih interesov, sposobnosti, vrednot, kot tudi sprememb delovnega okolja. Prav tako delovno okolje ne postavlja več meja kariere, saj posameznik sledi notranjemu občutku doživljanja uspeha, napredka in ponosa ob doseganju življenjskih ciljev. V okviru sodobnega pojmovanja kariere tako nastale številne teorije, ki se osredotočajo na nove koncepte kariere, v katerih je kariera izgubila lastnost linearnosti in predvidljivosti.

Karierna pot vsakega posameznika je edinstvena glede na zastavljene cilje, osebnostne lastnosti posameznika ter specifik samega delovnega mesta torej se moramo zavedati, da se kariera pogosto spreminja na podlagi spremembe osebnih interesov, sposobnosti in vrednot, pa tudi sprememb v delovnem okolju, ko posameznik menja svoje področje dela, ali celo strokovno področje. Proces spreminjanja je sledi posameznikovemu notranjemu, psihološkemu občutku uspeha, občutku ponosa in napredka pri doseganju življenjskih ciljev, ki niso omejena zgolj na delovno okolje in napredovanje na delovnem mestu (Đorđević Boljanović in Pavlić, 2011). Pogosto navedeno Greenhausovo (2010) razmišljanje, da lahko razmišljamo o karieri kot o serijah vseživljenjskih z delom povezanih izkušenj in osebnih učnih ciklusov, kaže, da ima karierni razvoj posameznika splošne zakonitosti v delovni vlogi, ki jo zaseda, hkrati pa je nujno izpostaviti vse večji poudarek na osebnem razvoju posameznika

(Merkač - Skok, 2005, str. 140; Možina, 2002, str. 74). Vsak zaposleni ima v podjetju svoje interese in potrebe, ki jih skuša z delom uresničiti. Pomembno je, da zaposleni aktivno sodeluje pri lastnem razvoju in s tem napreduje.

Organizacije vedno bolj gledajo na razvoj kariere kot na sredstvo povezovanja med posameznikovimi cilji in potrebami dela. Cilj razvoja kariere je povezovanje potreb, znanja in veščin zaposlenih z obstoječimi in bodočimi potrebami organizacije – prave ljudi na prava delovna mesta v pravem trenutku. Pomen je v kontinuiranem, organiziranem in formaliziranem procesu, ki temelji na predpostavki, da so ljudje največje bogastvo organizacije (Bogičević Milikić, 2011, str. 238). Torej je razvoj kariere rezultati dveh povezanih procesov, to je planiranje kariere na individualni ravni in upravljanje kariere na organizacijski ravni. To je proces niza medsebojno povezanih in usklajenih individualnih in organizacijskih aktivnosti, v katerem sta posameznik in organizacija partnerja v napredovanju in razvoju individualne kariere (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 831). Rečemo lahko, da je razvoj kariere proces, v katerem sta »posameznik in organizacija partnerja v širjenju (večanju) znanja, spretnosti, kompetenc in vedenj za izpolnjevanje trenutnih in bodočih delovnih nalog (Gilley, Egglund in Gilley, 2002, str. 94, v: McDonald in Hite, 2016, str. 4).

Kot reakcija na globalne spremembe in spreminjajoče se organizacije koncept brezmejne kariere (Arthur in Rousseau, 1996) temelji na mišljenju, da kariera ni vezana na eno organizacijo, ampak je omogočeno prehajanje med organizacijami, opirajoč se na prenosljive karierne kompetence. Od njega se pričakuje proaktivno ravnanje (McAdam, 2014, str. 48–49) pri vodenju svoje kariere, v organizaciji in izven njenih meja, pri tem pa uporablja karierni menedžment kot most, ki povezuje karierne poti ter zagotavlja sredstva za krmarjenje po korakih na našem potovanju in omogoča razumevanje za učinkovito izkoriščanje drugih virov in procesov v okolju.

Avtor govori o sposobnost izbora različnih možnosti in dejavnosti na način, da posameznik izkoristi svoje znanje, izkušnje in zavezanost odločitvam in išče odgovore na »kaj«, »kako« »zakaj«. Kar pomeni, da bo vsak posameznik moral razviti niz kariernih kompetenc, ki mu bodo omogočile vpogled vase in v razumevanje okolja, v katerem deluje, da bo lahko vodil svojo kariero. Karierne kompetence se nanašajo na kariero posameznika kot celota in se zato jasno razlikujejo od poklicnih spretnosti in delovnih sposobnosti, katerih cilje je uspešno izvajanje dela (Akkerman in sod., 2013). Te sta kot odgovor na spreminjanje organizacije razvila Parker in Arthur (2000, str. 101) v teoriji »inteligentne kariere«.

Teorija temelji na konceptu inteligentne organizacije, katere temeljne vrednote so: kultura podjetja (vrednote in prepričanja, ki podpirajo strateško vedenje); sposobnosti, ki vključujejo znanje in spretnosti, ter komunikacijske mreže (Poulsen in Arthur, 2005, str. 77). Tem kategorijam »inteligentna kariera« ponuja tri oblike »vedenja«, ki so karierne kompetence vsakega posameznika in so razdeljene na tri sklope, med vsemi tremi vedenji pa je tesna povezava oziroma medsebojni vpliv.

Inteligentna kariera izpostavlja sposobnosti posameznika pri uspešnem upravljanju z lastno kariero in označuje tri temeljne elemente (Arthur, Claman in DeFillippi, 1995) za doseganje tega cilja:

- vedeti zakaj (vrednote, nagnjenja, notranje potrebe, identiteta, življenjski stil),
- vedeti kako (karierne kompetence, eksplicitno ter tacitno znanje) ter
- vedeti komu (družbena omrežja, odnosi, sposobnost vzpostavljanja stikov).

Prvi sklop predstavljajo kompetence »vedeti zakaj« ki se nanašajo na delovno motivacijo, osebne vrednote in identifikacijo s kulturo podjetja in iščejo odgovor na vprašanje zakaj delamo. Odgovor na to vprašanje je subjektivne narave in se navezuje na vrednote, prepričanja in motivacijo vsakega posameznika. Karierne kompetence »vedeti zakaj« je opisal že Schein (1978, str. 127), razlaga jih kot samopercepcijo talentov, motivov in vrednot in jih poimenoval karierna sidra.

Kompetence vedeti zakaj lahko ilustriramo s primerom, kot je npr. status na delovnem mestu, ambicija po uveljavljanju, prizadevanje za razvoj novih spretnosti ... Pri kompetenci »vedeti zakaj« se delovna motivacija veže na notranjo motivacijo. Oseba se zavzema za rezultate in usmerja vso svojo energijo v aktivnosti, ki vodijo do želenih rezultatov (Majcen 2009, str. 3). Motivirajo jo faktorji, kot so občutek pomembnosti dela, kontrola nad svojimi viri, avtonomija, zanimivo in izzivno delo idr.

Drugi sklop predstavljajo kompetence »vedeti kako«, v katerega so zajete vse relevantne karierne sposobnosti in razumevanje le-teh (Parker in Arthur, 2000, str. 101). Pridobimo jih z izobraževanjem, usposabljanjem in delom ter zajemajo spretnosti, strokovno znanje, tiho in eksplicitno znanje, katero so kopičili v karieri. V okviru te kompetence lahko ljudje razvijejo širok sklop spretnosti in znanj, ki so širša od zahteve trenutnega delovnega mesta, kar lahko predstavlja razširitev ali spremembo delovne ureditve z namenom povečanja kariernih priložnosti in zaposljivosti.

Zadnji sklop kompetenc »vedeti komu« so sposobnosti navezovanja in vzdrževanja dobrih odnosov ter ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji in zunaj nje. Ustvarjanje socialnih mrež prinaša številne koristi k dolgoročni strategiji načrtovanja kariere. Vključuje ustrezne nadrejene, kolege v organizaciji, poslovne partnerje, kupce, dobavitelje, svetovalce, zunanje strokovnjake.

Čeprav teorija inteligentne kariere temelji na treh oblikah »vedenja«, pa karierni razvoj poteka v interakciji med njimi. Teorija ponuja poseben način uvida v medsebojno vplivanje kariernih kompetenc na izbrani točki kariernega razvoja. Poznavanje motivacijskih dejavnikov posameznika za opravljanje določenega dela prispeva tudi na uvid v dodatne spretnosti in znanja, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega dela, spletena poznanstva pa povečajo dostop do relevantnih informacij, ob interakciji pa se krepí tudi delovna identiteta. Interne povezave med opredeljenimi načini vedenja se nenehno prepletajo v karieri posameznika (Parker, 2002, str. 37). Natančneje, obstaja šest kombinacij, ki jih moramo vzeti v obzir. Inteligentna kariera poudarja predvsem elemente pristopa k razvoju kariere, oziroma k razvoju kariernih kompetenc (Poulsen in Arthur, 2005, str. 77), ki so med seboj v tesni po-

vezavi oziroma medsebojno vplivajo. Karierna kompetenca vedeti zakaj, energija, smisel, motivacija, identifikacija s poklicnim življenjem, se prenaša v kariero vsakega posameznika in ga vodi do izboljšane učinkovitosti in s tem povezanim učenjem. Tukaj nastopi potreba po osvojitvi karierne kompetence vedeti kako, ki se opredeljuje kot spretnost, strokovno znanje, izkušnje, tiho in eksplicitno znanje (vedeti zakaj – vedeti kako). Osvojeno znanje vpliva na večjo delovno uspešnost, samozavest in poklicno identiteto (vedeti kako – vedeti zakaj) ter prinaša kontakte in večji ugled (vedeti kako – vedeti komu). Osvojitve karierne kompetence vedeti zakaj ima prav tako vpliv na karierno kompetenco vedeti komu, kajti prizadevanje »vedeti zakaj« vodi k iskanju novih odnosov, ki omogočajo kariero (vedeti zakaj – vedeti komu). Odziv karierni kompetence vedeti komu ponovno obnovi karierno kompetenco vedeti zakaj, ki se kaže v karierni motivaciji (vedeti komu–vedeti zakaj) in prav tako karierno kompetenco vedeti kako, ki se kaže v priložnosti grajenja novih oziroma v izboljšanju dosedanjih spretnosti (vedeti komu–vedeti kako). To pomeni, da ima investicija v samo enega izmed vedenj neposredni vpliv na preostali dve (Inkson in Arthur, 2001, str. 51–52). Osebe, ki se zavedajo teh povezav, so bolj pripravljene poskusi in izkoristiti potencialne karierne priložnosti (Poulsen, Arthur, 2005, str. 77).

Čeprav so bile karierne kompetence v zadnjem času predmet različnih raziskovalnih študij, pa njihov nabor in sestava ostajata razmeroma nejasna. Avtorja Kuijpers in Scheerens (2006) sta obravnavala splošno vprašanje o tem, katere kompetence morajo imeti zaposleni, da se lahko razvijajo na svoji karierni poti. Na podlagi študija literature, izvedbe poglobljenih intervjujev in faktorske analize podatkov velikega vzorca sta razvila večdimenzionalen model ocenjevanja kariernih kompetenc. Uvedla sta jasno razlikovanje med petimi ključnimi kariernimi kompetencami: razmislek o karieri in lastnih sposobnostih, razmislek o motivih, raziskovane dela/trga dela, vodenje (upravljanje) kariere ter mreženje. CINOP, Euroguidance (Van Deursen in Van de Wijdeve, 2011) je na podlagi te raziskave in modela ocenjevanja kariernih kompetenc razvil orodje za strokovne delavce na področju karierne orientacije Karierni kompas (ang. Career Compass), in se zadnjih nekaj let uporablja tudi na Zavodu RS za zaposlovanje pri kariernem svetovanju brezposelnim (Karierni kompas, 2012).

Pred kratkim je bil razvit nov model kariernih kompetenc (Akkerman in sod, 2012) in merilni inštrument za njihovo ocenjevanje. Avtorji so podobno, ob integraciji modelov kariernih kompetenc sodobnih teoretskih konceptov predstavili tri dimenzije kariernih kompetenc (1. Refleksija kariernih kompetenc, 2. Karierne kompetence in komunikacija, 3. Karierne kompetence in vedenje) in sestavili okvir šestih kariernih kompetenc: Razmišljanje o motivaciji (ang. reflection on motivation), razmišljanje o kakovosti (ang. reflection on qualities), mreženje (ang. networking), profiliranje (ang. self-profiling), raziskovanje dela (ang. work exploration) in nadzor nad kariero (ang. career control). Na podlagi tega okvirja so izdelali vprašalnik kariernih kompetenc (CCQ), ga testirali in potrdili na vzorcu mladih v prehodni fazi iz izobraževanja na trg dela. Rezultati empiričnega raziskovanja so potrdili entiteto izbranih kompetenc, ki skupaj predstavljajo večdimenzionalni model kariernih kompetenc

(med konstrukti je dokazana šibka pozitivna korelacija). Avtorji raziskave trdijo, da karierne kompetence niso samo koncept za doseganje uspeha v karieri, ampak tudi pomembno prispeva k dobremu počutju zaposlenih. Še posebej obvladovanje refleksije, komunikacijskih veščin in vedenja lahko prispeva k osebnemu razvoju in doseganju ciljev. V raziskavi med pripravniki in zaposlenimi v starosti do 30 let (Akkerman in sod., 2013) so proučevali povezanost med kariernimi kompetencami in dobrim počutjem na delovnem mestu in dokazali da karierne kompetence delujejo kot motivator med posameznikovo zavzetostjo za delo in zahtevami delovnega mesta.

Karierne kompetence torej odražajo posameznikovo interpretacijo svoje situacije na karierni poti, ki se v skladu s spreminjajočim se okoljem stalno spreminja. Proces kariernega razvoja se razvija glede na osebne karierne cilje in sprejete načrte ukrepov, posameznikove osebne značilnosti, vrednote in sposobnosti pa ob stalni interakciji z organizacijo določajo uspeh pri izpolnjevanju le-teh (Beheshtifar, 2011). Organizacije lahko podprejo zaposlenega v njegovih prizadevanjih uresničevanja kariernih ciljev z uporabo kompetenčnih modelov, katerih splošni cilj je izboljšati individualno uspešnosti za doseganje uspešnosti organizacije. Zato karierne kompetence prinašajo recipročne koristi za posameznika in organizacijo; individualne kompetence postajajo tako tudi kompetence organizacije, vključene v njihove prakse upravljanje kariere, razumevanje relacij pa postaja vprašanje ključnega pomena za doseganje uspeha posameznika, zaposlenih in organizacije.

Vse navedeno še dodatno utemeljuje aktualnost vprašanja zastopanosti kariernih kompetenc v znanstvenem raziskovanju.

3 Metodologija

3.1 Opredelitev problema in ciljev

Sodobni koncepti razvoja kariere poudarjajo spremembe v sferi dela, ki posledično spreminjajo samo pojmovanje razvoja kariere, kjer posameznik nosi primarno odgovornost za lasten karierni razvoj. Da bo lahko razvijal in upravljal svojo karierno pot, potrebuje nabor kariernih kompetenc za uspešno vodenje svoje karierne poti.

Pokazali smo, da je vprašanje o tem, katere kompetence mora imeti posameznik, da se lahko razvija na svoji karierni poti, aktualno vprašanje v praksi in sferi znanstvenega raziskovanja kariere. Ugotavljamo, da je ciljna skupina menedžerji, kot nosilci in prenašalci specifičnih znanj v organizaciji, ključna za razvoj in bogatenje človeškega kapitala, s tem tudi intelektualnega kapitala, ki organizacijam zagotavlja konkurenčno prednost. Menedžerji imajo pri načrtovanju kariere v organizaciji posebno vlogo. Ne samo, da zastopajo razvojno pot organizacije, zaposlenim naj bi pomagali oblikovati njihovo kariero, hkrati pa morajo skrbeti tudi za lastno kariero. Ob tem ugotavljamo, da v slovenskem prostoru ni opravljenih študij, ki bi proučeva-

la, katere kompetence mora posedovati menedžer za uspešno vodenje lastne karierne poti. Zato je bil namen naše raziskave omogoči vpogled v kompetence za vodenje in razvoj kariere menedžerjev s ciljem, da karierne kompetence proučimo, jih predstavimo in omogočimo vpogled v močne in šibke elemente.

3.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteza

Postavili smo naslednje raziskovalno vprašanje: V kolikšni meri se med srednjimi in višjimi menedžerji, zaposlenimi v srednjih in velikih podjetjih, pojavljajo statistično pomembne razlike v številu vsaj dobro razvitih kariernih kompetenc?

Oblikovali smo hipotezo H1: Med menedžerji prihaja do razlik pri pridobivanju kariernih kompetenc glede na število let delovne dobe posameznega menedžerja.

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno neeksperimentalno metodo kvantitativnega empiričnega raziskovanja. Kot instrument smo sestavili vprašalnik na podlagi strokovne literature in teoretični izhodišč. Zbiranje podatkov je potekalo v mesecih od junija do septembra 2017 z anonimnim spletnim anketnim vprašalnikom, objavljenim v spletni aplikaciji EnKlik Anketa. Pridobljene sekundarne podatke smo podrobneje obdelali z računalniškim programom SPSS. Predstavljeni so delni rezultati obširnejše raziskave »Razvoj kariernega modela menedžerjev v srednjih in velikih podjetjih«, izvedene pod okriljem Inštituta za raziskovalno-razvojno dejavnost Univerze v Novem mestu za namen priprave in zagovora doktorske disertacije avtorice prispevka (Blažič, 2019).

3.4 Opis vzorca

Osnovno populacijo, ki smo jo proučevali, predstavljajo srednji in vrhnji menedžerji v srednjih in velikih podjetjih. V raziskavi je sodelovalo 253 anketiranih oseb, pri čemer se je anketiranju odzvalo tako rekoč enak delež menedžerk (50,2 %), kot menedžerjev (49,8 %). Večina anketiranih je starejših od 40 let; starostni skupini od 41 do 50 let pripada 41,5 % anketiranih, starostni skupini od 51 do 60 let pa se nadaljnja dobra tretjina anketiranih (35,2 %). Starejših anketiranih menedžerjev je bilo zgolj 7, mlajših od 41 let pa 20,6 %. Dve tretjini anketiranih ima več kot 20 let delovne dobe, od tega je skoraj tretjina takih, ki so zaposleni 31 let in več (28,9 %), med 11 in 20 let delovne dobe ima 29,6 % menedžerjev in menedžerk, peščica ima do 10 let delovne dobe (9,5 %).

3.5 Opis instrumenta

Vprašanja, s katerimi smo merili indikatorje kariernih kompetenc »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu«, smo oblikovali v skladu s predstavljenim modelom inteligentne kariere, avtorjev Arthur, Claman, DeFillippi (1995). Za zagotavljanje zanesljivosti tega sklopa vprašalnika smo izračunali Crobachov koeficient alfa za

posamezne sklope trditev. Vrednost Crombach koeficienta alfa za sklop vprašanj, ki meri konstrukt karierne kompetence »vedeti zakaj« je $\alpha = 0,82$; za karierne kompetence »vedeti kako« je $\alpha = 0,84$; za karierne kompetence »vedeti komu« pa je $\alpha = 0,81$, kar pomeni, da je merski instrument dosegel dobro stopnjo zanesljivosti konstrukta za uporabo teh rezultatov.

4 Rezultati in interpretacija

V pričujoči raziskavi razumemo kompetenco kot zmožnost posameznika, da pridobljeno znanje in veščine v skladu s svojimi vrednotami in stališči uporabi v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Ažman, 2012 str. 4). Pri čemer se karierne kompetence vsakega posameznika opredeljujejo kot tri oblike »vedenj«, ki so »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu« za uspešno vodenje in upravljanje kariere.

Anketiranci so ocenjevali na lestvici od 0 do 4, v kolikšni meri imajo oziroma prepoznajo posamezno kompetenco pri sebi, pri čemer 0 pomeni, da te kompetence posameznik nima in 4, da ima to kompetenco zelo dobro razvito. V tabeli 1 je prikaz rezultatov razumevanja te kompetence srednjih in vrhnjih menedžerjev in menedžerk v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Menedžerji in menedžerke so navedli (tabela 1), da imajo v splošnem sklop kompetenc »vedeti zakaj« dobro do zelo dobro razvit. Med najbolj razvitimi kompetencami so kompetenca pozitiven odnos do dela in z njim povezanih izzivov ($\bar{x} = 4,53$; $\sigma = 0,60$), ki jo skoraj dve tretjini anketirancev ocenjuje kot zelo dobro razvito, tretjina njih pa kot dobro zastopana kompetenca. Odgovornost pri delu in pripravljenost za inovacije in tveganja ($\bar{x} = 4,4$; $\sigma = 0,61$) ter ambicioznost in motiviranost za doseganje ciljev organizacije ($\bar{x} = 4,3$; $\sigma = 0,66$) sta kompetenci, razvrščeni na drugo in tretje mesto. To so zagotovo lastnosti, katerih skupni motiv je prizadevanje za doseg uspeha, uveljavitvi skozi realizacijo ciljev in dosežkov pri delu. Inovativnost danes postaja način razmišljanja in dela, gre za iskanje novih idej in invencij, pri čemer so pomembne lastnosti kot so ustvarjalnost, kreativnost, odgovornost, samozavest glede lastnih sposobnosti, poznavanje svojih vrednot, motivov ($\bar{x} = 4,18$; $\sigma = 0,68$), kot tudi spretnosti in znanj ter želja, da bi vedeli več kot je potrebno za izvršitev naloge ($\bar{x} = 4,25$; $\sigma = 0,72$), se pravi, da posameznika vodi notranja motiviranost, umerjenost k uresničevanju osebnih in organizacijskih ciljev. Med dobro prepoznanimi, a vseeno na repu ranžirne vrste so kompetenca poznavanje dosežkov, ki so povezani z delom, učenjem in prostim časom ter njihov vpliv na karierno pot ($\bar{x} = 3,94$; $\sigma = 0,75$), kompetenca samozavest glede lastnih sposobnosti ($\bar{x} = 3,98$; $\sigma = 0,73$) in kompetenca oblikovana realna slika o sebi ($\bar{x} = 4,0$; $\sigma = 0,67$). Tako lahko predvidevamo, da anketirane osebe sicer dobro poznajo samega sebe, a vseeno prepoznajo potrebo po temeljitejšem razmisleku in vrednotenju dosežkov ter poznavanju lastnih osebnostnih lastnosti in njihovega vpliva na delo ter kariero naploh, kar bo pripomoglo tudi k dvigu samozavesti glede lastnih sposobnosti.

Tabela 1: Karierne kompetence »vedeti zakaj«

Sklop kompetenc »Vedeti zakaj«	Frekvenca, delež v %					Rang	Pov.	St. odklon
	0	1	2	3	4			
Poznavanje svojih prednosti, slabosti, izkušenj, spretnosti in njihovih vplivov na karierno pot.		1	35	152	65	6	4,11	,633
		0,4	13,8	60,1	25,7			
Poznavanje svojih vrednot, motivov in potreb in njihovih vplivov na karierno pot.			39	129	85	5	4,18	,677
			15,4	51,0	33,6			
Identifikacija vrednot, motivov in potreb z organizacijsko kulturo (vizija, vrednote, cilji).		4	44	139	66	8	4,06	,705
		1,6	17,4	54,9	26,1			
Priznavanje vpliva vaše lastne kulture na razmišljanje in vedenje ter karierne odločitve.			60	125	68	9	4,03	,712
			23,7	49,4	26,9			
Poznavanje dosežkov, ki so povezani z delom, učenjem in prostim časom ter njihov vpliv na karierno pot.		7	58	132	56	12	3,94	,748
		2,8	22,9	52,2	22,1			
Želja, da bi vedeli več, kot je potrebno za izvršitev naloge.		1	39	110	103	4	4,25	,720
		0,4	15,4	43,5	40,7			
Pozitiven odnos do dela in z njim povezanih izzivov.			14	90	149	1	4,53	,601
			5,5	35,6	58,9			
Postavljanje ciljev za osebni razvoj.		7	51	108	87	7	4,09	,807
		2,8	20,2	42,7	34,4			
Ambiciozen in motiviran za doseganje ciljev organizacije.		1	26	123	103	3	4,30	,663
		0,4	10,3	48,6	40,7			
Odgovoren pri svojem delu, pripravljen za inovacije in tveganja.		1	13	123	116	2	4,40	,606
		0,4	5,1	48,6	45,8			
Samozavest glede lastnih sposobnosti.		5	55	132	61	11	3,98	,734
		2,0	21,7	52,2	24,1			
Oblikovana realna slika o sebi.		3	48	149	53	10	4,00	,670
		1,2	19,0	58,9	20,9			

Vir: Anketa, 2017.

Sklop kompetenc »vedeti kako« zajema spretnosti in znanje (strokovno znanje, tiho in eksplicitno znanje), ki jih posameznik pridobi v procesu izobraževanja, usposabljanja in dela, katero se kopiči v karieri. Anketiranci so ocenjevali na lestvici od 0 do 4, v kolikšni meri imajo oziroma prepoznajo posamezno kompetenco pri sebi, pri čemer 0 pomeni, da te kompetence posameznik nima in 4, da ima to kompetenco zelo dobro razvito. V tabeli 2 je prikaz rezultatov razumevanja te kompetence srednjih in vrhnjih menedžerjev in menedžerk v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Tabela 2: Sklop kompetenc »vedeti kako«

Sklop kompetenc »Vedeti kako«	Frekvenca, delež v %					Rang	Pov.	St. odklon
	0	1	2	3	4			
Identifikacija in uporaba različnih virov informacij o karieri.	1	14	98	116	24	6	3,58	,754
	0,4	5,5	38,7	45,8	9,5			
Prepoznavanje različni zaposlitvenih možnosti, ki so na voljo posamezniku z določeno vrsto poklicnih kvalifikacij.	2	18	112	97	24	8	3,49	,795
	0,8	7,1	44,3	38,3	9,5			
Identifikacija specifičnih zaposlitvenih priložnosti, ki se ujemajo z želenimi kariernimi cilji.	3	23	120	87	20	10	3,39	,807
	1,2	9,1	47,4	34,4	7,9			
Razvoj individualnega kariernega plana, posodabljanje in prilagajanje kratkoročnih in dolgoročnih kariernih ciljev.	4	30	111	88	20	11	3,36	,850
	1,6	11,9	43,9	34,8	7,9			
Postavitev kratkoročnih in dolgoročnih planov za doseg kariernih ciljev preko primernih izobraževalnih vsebin in usposabljanja.	1	39	96	90	27	9	3,41	,889
	0,4	15,4	37,9	35,6	10,7			
Uporaba različnih strategij ob kariernih spremembah (npr. usposabljanje na delovnem mestu, mentorstvo, mreženje, nadaljevanje izobraževanja ...).		15	78	121	39	3	3,73	,792
		5,9	30,8	47,8	15,4			
Identifikacija informacij o učnih priložnostih.	3	21	96	107	26	7	3,52	,834
	1,2	8,3	37,9	42,3	10,3			
Razumevanje, kako učni dosežki in življenjske izkušnje vplivajo na zaposlitvene priložnosti.	1	16	72	127	37	4	3,72	,803
	0,4	6,3	28,5	50,2	14,6			
Poznavanje in uporaba mehanizmov izobraževanja in usposabljanj, ki jih nudi delodajalec.		15	73	108	57	1	3,82	,849
		5,9	28,9	42,7	22,5			
Poznavanje in odziv na spremembe (tehnološki razvoj, razvoj produktov...), ki vplivajo na znanje, veščine in sposobnosti, potrebne za uspešno delo.		7	78	124	44	2	3,81	,748
		2,8	30,8	49,0	17,4			
Poznavanje informacij o planiranju kariere, organizacijski strukturi in pričakovanjih delodajalca.	3	20	87	104	39	5	3,62	,881
	1,2	7,9	34,4	41,1	15,4			

Vir: Anketa, 2017.

Rezultati kažejo, da so respondenti sklop kompetenc »vedeti kako« ocenili slabše od prvega sklopa. Na splošno ocenjujejo, da je ta sklop kompetenc pri njih dobro razvit. Med najbolj razvite kompetence uvrščajo kompetenco poznavanje in uporaba mehanizmov izobraževanj in usposabljanj, ki jih nudi delodajalec ($\bar{x} = 3,82$; $\sigma = 0,85$), poznavanje in odziv na spremembe, ki vplivajo na znanje, veščine in sposobnosti, potrebne za uspešno delo ($\bar{x} = 3,81$; $\sigma = 0,75$) ter uporaba različnih strategij ob kariernih spremembah kot so usposabljanje na delovnem mestu, mentorstvo, mreženje, nadaljevanje izobraževanja ... ($\bar{x} = 3,73$; $\sigma = 0,79$). Najšibkejšje kompetence v obravnavanem sklopu so po mnenju menedžerjev razvoj individualnega kariernega plana, posodabljanje in prilagajanje kratkoročnih in dolgoročnih kariernih ciljev ($\bar{x} = 3,36$;

$\sigma = 0,85$), identifikacija specifičnih zaposlitvenih priložnosti, ki se ujemajo z želenimi kariernimi cilji ($\bar{x} = 3,39$; $\sigma = 0,81$) ter postavitev kratkoročnih in dolgoročnih planov za doseg kariernih ciljev preko primernih izobraževalnih vsebin in usposabljanja ($\bar{x} = 3,41$; $\sigma = 0,89$).

Tretji sklop kompetenc »vedeti komu« zajema sposobnost navezovanja in vzdrževanja dobrih odnosov ter ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji in zunaj nje, med drugim tudi za strateško načrtovanje kariere in lažji prehod iz enega na drugo delovno mesto. Anketiranci so ocenjevali na lestvici od 0 do 4, v kolikšni meri imajo oziroma prepoznajo posamezno kompetenco pri sebi, pri čemer 0 pomeni, da te kompetence posameznik nima in 4, da ima to kompetenco zelo dobro razvito. V tabeli 3 je prikaz rezultatov razumevanja te kompetence srednjih in vrhnjih menedžerjev in menedžerk v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih.

Tabela 3: Sklop kompetenc »vedeti komu«

Sklop kompetenc »Vedeti komu«	Frekvenca, delež v %					Rang	Pov.	St. odklon
	0	1	2	3	4			
Spretnost navezovanja stikov in oblikovanja socialne mreže prijateljev, kolegov in družine pri iskanju nove zaposlitve.	1	35	80	99	38	5	3,55	,923
	0,4	13,8	31,6	39,1	15,0			
Spretnost navezovanja in vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov.		3	39	124	87	1	4,17	,721
		1,2	15,4	49,0	34,4			
Spretnost ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji.		24	71	112	46	3	3,71	,873
		9,5	28,1	44,3	18,2			
Znanje o ljudeh z vplivno močjo znotraj organizacije.	4	19	60	121	49	2	3,76	,905
	1,6	7,5	23,7	47,8	19,4			
Spretnost ustvarjanja in vzdrževanja socialnih mrež izven organizacije (poslovni partnerji, kupci, dobavitelji, svetovalci, strokovnjaki ...).		16	83	116	38	4	3,70	,801
		6,3	32,8	45,8	15,0			
Sposobnost izgradnje medorganizacijskih mrež in timov.		39	79	97	38	6	3,53	,928
		15,4	31,2	38,3	15,0			
Spretnost oblikovanja informacijske mreže, ki vodi do zaposlitvenih možnosti.	3	47	97	80	26	7	3,31	,931
	1,2	18,6	38,3	31,6	10,3			

Vir: Anketa, 2017.

Tudi sklop kompetenc »vedet komu« je na splošno dobro zastopan pri anketirani menedžerjih in menedžerkah. Rezultati pokažejo, da anketiranci ocenjujejo kompetenco spretnost navezovanja in vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov kot najbolj prepoznano ($\bar{x} = 4,17$; $\sigma = 0,72$), imajo dobro znanje o ljudeh z vplivno močjo znotraj organizacije ($\bar{x} = 3,76$; $\sigma = 0,91$) in dobro razvito spretnost navezovanja socialnih mrež v organizaciji ($\bar{x} = 3,71$; $\sigma = 0,87$). Rezultati pokažejo še, da so kompetence, ki se navezujejo na spretnost navezovanja in vzdrževanja odnosov izven organizacije prepoznanje kot srednje do dobro razvite kompetence. Na rep je nekoliko preseñetljivo uvrščena kompetenca spretnost navezovanja stikov in oblikovanja socialne

mreže prijateljev, kolegov in družine pri iskanju nove zaposlitve ($\bar{x} = 3,55$; $\sigma = 0,92$), medtem ko je na zadnje ranžirno mesto je uvrščena kompetenca spretnost oblikovanja informacijske mreže, ki vodi do zaposlitvenih možnosti ($\bar{x} = 3,31$; $\sigma = 0,93$), ki je, ob primerjavi aritmetičnih sredin, tudi najnižje ocenjena kompetenca izmed vseh navedenih v posameznih sklopih. Na podlagi rezultatov sklepamo, da so anketiranci sicer spretni v gradnji in vzdrževanju socialnih mrež v organizaciji zaposlitve, ta spretnost pa nekoliko zvedeni ob gradnji in vzdrževanju socialnih mrež izven organizacije, še posebej ob namenu oblikovanja take informacijske mreže, ki nam bi lahko bistveno olajšala dostop do informacij o novih zaposlitvenih priložnostih.

Za preverjanje domneve, da obstajajo razlike med menedžerji v zastopanosti kariernih kompetenc glede na delovno dobo smo uporabili enofaktorsko analizo variance (ANOVA) s katero smo želeli preveriti povprečja med večimi skupinami in poiskati morebitne statistično značilne razlike v povprečju spremenljivke karierne kompetence med skupinami glede na skupno število let delovne dobe.

Zaznane razlike v aritmetičnih sredinah vzorca smo preverili in upoštevanju predpostavke o homogenosti variance ($F = 0,554$ $g_1 = 3$, $g_2 = 249$, $p = 0,646$), pokazali, da med menedžerji po številu let delovne dobe ne prihaja do statistično pomembni razlik pri pridobivanju in razvoju karierne kompetence »vedeti zakaj« ($F = 1,237$, $p = 0,297$). Enako pri kariernih kompetencah »vedeti komu«, ob upoštevanju predpostavke o homogenosti variance ($F = 1,799$ $g_1 = 3$, $g_2 = 249$, $p = 0,148$), enosmerna analiza variance pokaže, da med menedžerji z različnim številom let delovne dobe ne prihaja do statistično pomembnih razlik ($F = 0$, $p = 0,696$). Za spremenljivko karierne kompetence »vedeti kako« je vrednost $p = 0,019 < 0,05$, zato domnevo o enakosti varianc zavrnamo pri 5 % tveganju.

Na podlagi robustnih testov enakosti povprečij tako v našem primeru zapišemo naslednji sklep:

- p-vrednosti Welch-ovega testa ($F(3, 89,505) = 1,15$, $p = 0,334$) ter Brown - Forsythe-ovega testa ($F(3, 145,12) = 1,20$, $p = 0,313$ za karierne kompetence »vedeti zakaj«;
- p-vrednosti Welch-ovega testa ($F(3, 86,053) = 0,36$, $p = 0,782$) ter Brown - Forsythe-ovega testa ($F(3, 93,458) = 0,42$, $p = 0,738$ za karierne kompetence »vedeti kako«;
- p-vrednosti Welch-ovega testa ($F(3, 92,243) = 0,484$, $p = 0,694$) ter Brown - Forsythe-ovega testa ($F(3, 186,188) = 0,50$, $p = 0,683$ za karierne kompetence »vedeti komu«;

so večje od 0,05, torej domnevo o enakosti povprečja kariernih kompetenc glede na delovno dobo sprejmemo pri 5 % tveganju.

To pomeni, da med srednjimi in višjimi menedžerji v osnovni množici, zaposlenimi v srednje velikih in velikih podjetjih, ne obstajajo statistično značilne razlike v zastopanosti kariernih kompetenc glede na delovno dobo. V povprečju menedžerji z delovno dobo do 10 let ocenjujejo zastopanost kariernih kompetenc »vedeti zakaj«

($\bar{x} = 51,33$; $\sigma = 5,15$), »vedeti kako« ($\bar{x} = 40,50$; $\sigma = 7,57$) in »vedeti komu« ($\bar{x} = 26,04$; $\sigma = 3,74$) bolje od menedžerjev z daljšim delovnim stažem, najnižje pa zastopanost posameznih sklopov kariernih kompetenc ocenjujejo tisti menedžerji, ki imajo 31 let in več delovne dobe. (»vedeti zakaj«: $\bar{x} = 49,30$; $\sigma = 4,60$; »vedeti kako«: $\bar{x} = 39,41$; $\sigma = 5,45$; »vedeti komu«: $\bar{x} = 25,45$; $\sigma = 3,83$). Hipotezo H1: Med menedžerji prihaja do razlik pri pridobivanju kariernih kompetenc glede na število let delovne dobe posameznega menedžerja tako zavržemo.

Dobro poznavanje sebe, svojih želja, interesov, motivov, motivacije in identifikacije s svetom dela in kulturo podjetja nam ponuja odgovor zakaj delamo. V povprečju menedžerji najvišje ocenjujejo zastopanost karierne kompetence »vedeti zakaj« ($\bar{x} = 4,16$). Kot ključna vrednota izstopa pozitiven odnos do dela ter odgovornosti pri delu, kot tudi ter pripravljenost za tveganje in inovacije, kot ključne osebnostne lastnosti pa prepoznamo ustvarjalnost, kreativnost, odgovornost, samozavest, inovativnost, ki posamezniku menedžerju krepijo visoko notranjo motivacijo za doseganje tako osebnih ciljev, kot uresničevanje ciljev organizacije.

Kljub visoki oceni elementov proučevane karierne kompetence izpostavimo zaznano potrebo po povratni informaciji o dosežkih, povezanih z delom in lastnih sposobnosti, ki bi prispevala k oblikovanju realne(jše) slike o sebi in krepitvi samozavesti. Menedžerji na vodilnih delovnih morajo biti sposobni kritične presoje in realne ocene svojega sistema vrednot, zastavljenih ciljev, spretnosti in sposobnosti, ter lastnih prednostih in pomanjkljivosti skozi proces samoocenjevanja, ki pa ni zadosten. Njihova vloga je zagotovitev podpore in priložnosti za nenehen razvoj zaposlenih, a sami tudi potrebujejo tovrstno podporo.

Karierne kompetence »vedeti kako« ($\bar{x} = 3,88$), ki so jih menedžerji krepili v procesu pridobivanja strokovnih znanj, razvijanju spretnosti, dodatnih izobraževanj in usposabljanj, so v povprečju prav tako dobro prepoznane pri večini menedžerjev, so pa povprečne vrednosti nekoliko nižje. Elementi te kompetence, ki so povezani s pridobivanjem novih znanj, iskanjem priložnosti za učenje in identifikacijo zaposlitvenih priložnosti, kot tudi prepoznavanje sprememb v okolju in odzivanje na njih so pri menedžerjih dobro ocenjeni. Šibkejši pa so elementi, ki so povezani z zmožnostjo postavitve in realizacije kariernih planov, izbora izobraževanj, ki bi jim pomagal premostiti ta manko in posledično tudi identifikacija specifičnih zaposlitvenih priložnosti.

Najšibkejša pa je karierna kompetenca »vedeti komu« ($\bar{x} = 3,67$), kjer je sicer spretnost navezovanja in vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov na visoki ravni, a samo v okviru organizacije, medtem ko je sposobnost medorganizacijskega povezovanja, izgradnje medorganizacijskih mrež in timov ter tvorjenje mreže, ki bi večala zaposlitvene možnosti preko meja organizacije nekoliko slabša.

Spremenljivka skupno število let delovne dobe ne prispeva k morebitnim razlikam v zastopanosti kariernih kompetenc pri srednjih in višjih menedžerjih, čeprav je glede na povprečne vrednosti pri posameznih odgovorih bila zaznana razlika med mene-

džerji s krajšim in daljšim delovnim stažem. Ravno menedžerji z najdaljšim delovnim stažem so zastopanost kariernih kompetenc »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu« ocenili najnižje.

4 Zaključek

Z merjenjem kariernih kompetenc »vedeti zakaj«, »vedeti kako« in »vedeti komu« smo potrdili veljavnost koncepta inteligentne kariere. Na ta način smo omogočili jasno razumevanje kariernih kompetenc in vpogled v znanje, veščine in sposobnosti, ki jih menedžer potrebuje za uspešno krmarjenje svoje kariere, kar omogoča tako posamezniku kot organizaciji vpogled v način, kako posameznik razvija svojo kariero in identifikacijo elementov za nudenje podpore in pomoči v razvoju kariere. Menedžer lahko torej primarno uporabi rezultate za metaanalizo lastnih kariernih kompetenc, saj je dobro poznavanje samega sebe ključen element razvoja kariere. Na ta način bo menedžer pridobil vpogled v vse tri oblike »vedenj« in identificiral posamezne elemente razvoja kariere, ki jih mora še okrepiti, ob zavedanju, da so ti elementi v tesni medsebojni povezavi. Z osveščanjem tovrstnih povezav bodo menedžerji bolj pripravljeni poiskati in izkoristiti potencialne karierne priložnosti.

Poznavanje kariernih kompetenc omogoča tudi organizaciji poznavanje individualnih lastnosti in boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih. Jasnejše razumevanje kariernih kompetenc krepí naše znanje o razvoju kariere in omogoča lažjo identifikacijo potrebnega znanja, veščin in sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje za uspešno krmarjenje z njimi. Tako lahko organizacija lažje ustvarja priložnosti za karierni razvoj in ponudi takšne izobraževalne vsebine, ki bodo prilagojene potrebam posameznika in krepile njegove karierne kompetence, ponuja priložnosti za učenje, ustvarjalnost, pridobivanje različnih spretnosti in osebno zadovoljstvo. Pridobiti več znanja o kariernih sposobnostih menedžerjev je še posebej dragoceno, saj omogoča nadaljnji vpogled v način, kako se razvijajo, omogoča upoštevanje raznolikosti menedžerjev in bolj individualiziran pristop k menedžerju z izdelanim načrtom razvoja kariere in specifično karierno orientacijo, kakor tudi kako lahko sami s samorefleksijo kariernega razvoja uspešneje izvajajo tudi temeljno nalogo skrbí za razvoj zaposlenih na vseh ravneh organizacije. Upamo, da bo študija spodbudila nadaljnjo razpravo, raziskavo in pripravo ukrepov za pridobivanje in razvoj kariernih kompetenc in kariernega menedžmenta ciljne populacije, kot tudi širše za vse. Glede na spremembe trga dela, verjamemo, da bodo karierne kompetence bistveno prispevale k krepitvi človeškega kapitala posameznika in spodbujale zaposljivost posameznikov, rasti organizacij in družbe kot celote.

LITERATURA

1. Akkerman, J. in sod. (2013). The role of career competencies in the Job Demands – Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, str. 356–366.
2. Akkermans, J. in sod. (2012). Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40, št. 3, str. 245–267.
3. Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (1996). *A Career Lexicon for the 21st Century*. Academy of Management Executive.
4. Arthur, M. B., Claman, P. H. in DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent career. *Academy of Management Perspectives*, 9, št. 4, str. 7–20.
5. Ažman, T. in sod. (2015). *Politike na področju vodenja kariere s priporočili*. Ljubljana: Center za poklicno izobraževanje RS.
6. Ažman, T., Jenko, G. in Sulič, T. (2012). Ugotavljanje, vrednotenje in razvijanje kompetence načrtovanje kariere. *Priročnik za svetovalce*: Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
7. Bahtijarević - Šiber, F. (1999). *Menedžment ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
8. Beheshtifar, M. (2011). Role of Career Competencies in Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, št. 42, str. 3–10.
9. Blažič, M. (2019). *Model kariernega razvoja menedžerjev v srednjih in velikih podjetjih*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Univerza v Novem mestu, Fakulteta za poslovne in upravne vede.
10. Bogičević Milikić, B. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
11. Cedefop (2008). *Panorama: Career Development at Work. A Review of Career Guidance to support People in Employment*. Spletna stran: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf.
12. Đorđević Boljanović, J. in Pavić, Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
13. Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. in Godshalk, V. A. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
14. Hall, D. T. (1996a). The career is dead—long live the career: a relational approach to careers. San Francisco: Josse-Bass Publishers.
15. Hall, D. T. (1996b). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10, št. 4, str. 8–16.
16. Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, št. 65, str. 1–13.
17. Inkson K. in Arthur M. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30, št. 1, str. 48–61.
18. Kuijpers, M. A. C. T. in Scheerens, J. (2006). Career Competence for the Modern Career. *Journal of Career Development*, 32, št. 4, str. 303–319.
19. Majcen, M. (2009). Kompetence v funkciji razvoja kadrov. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 7, št. 27, str. 18–22.
20. McAdam, S. (2014). *Successful career management. A guide for Organisations, Leaders and Individuals*. London: Thorogood Publishing Ltd.
21. McDonald, K. in Hite, L. (2016). *Career Development. A Human Resource Development Perspective*. New York, London: Routledge, Taylor&Francis Group.
22. Medresorske smernice kakovosti vseživljenjske karierni orientacije (2014). Ljubljana: Zavod RS za zaposlovanje.
23. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove menadžmenta zaposlenih*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
24. Možina, S. in sod. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Parker, P. (2002). Working with the intelligent career model. *Journal of employment counseling*, 39, št. 2, str. 83–96.

26. Parker, P. in Arthur, M. B. (2000). Careers, Organizing and Community. V: Peiperl, M. A., Arthur, R. in sod. (ur). *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press.
27. Perinčič, N. (ur.) (2012). *Karierni kompas. Orodje za karierne svetovalce/pripomoček za samostojno vodenje kariere*. Zavod RS za zaposlovanje.
28. Poulsen, K. M. in Arthur, M. B. (2005). Intelligent Career Navigation. *T+D*, 59, št. 5, str. 77–79.
29. Schein, H. E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organisational needs*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
30. Van Deursen, P. in Van de Wijdeven, F. (Ed.) (2011). *Career Compass, A toolkit for career professionals*. Euroguidance Nederland.

Upravljanje promenama u visokom obrazovanju - kompleksnost liderstva

UDK 378+005.418

KLJUČNE REČI: visoko obrazovanje, liderstvo, upravljanje promenama

POVZETEK - U radu se metodom teorijske analize nastoje sagledati vrednosti koje su u osnovi transformacije upravljanja visokim obrazovanjem u savremenim promenama od »ekonomije znanja« ka »ekonomiji stvaralaštva«. Vrednosti kao što su transparentnost, kolaboracija, meritokratija i samoodređenje, smatraju se prednacima ili osnovnim odrednicama novih pristupa upravljanju u visokoškolskim institucijama kako bi se u istima izvršila fundamentalna transformacija menadžmenta u cilju usaglašavanja visokoškolskog obrazovanja sa očekivanjima sveta rada. U ovom okviru razmatra se značaj liderstva i organizacione kulture za promene koje se očekuju; posmatraju se iz ugla kompleksnosti uloga i svojstva efektivnog lidera, određenog sposobnostima da održi višestruki profesionalni i multifunkcionalni status. Kompleksnost stilova liderstva analizira se iz ugla transformacionog vođstva, kao najuticajnijeg u visokom obrazovanju i elemenata biheviornalnih kvaliteta (inspirativni uticaji - motivisanje saradnika; personalizovani pristupi u komunikaciji; intelektualna stimulacija ...) i prelazak na tehniku vođenja facilitacijom.

UDC 378+005.418

KEY WORDS: higher education, leadership, management of changes

ABSTRACT - The study seeks to view the values underlying the transformation of higher education management in contemporary changes from the "knowledge economy" to the "economy of creativity". Values such as transparency, collaboration, meritocracy and self-determination are considered to be signs or basic guidelines of new approaches to management in higher education, in order to make a fundamental transformation of their management for the purpose of harmonisation of higher education with expectations of the world of work. In this context the importance of leadership and organisational culture for the expected changes is also considered; it is viewed from the perspective of the complexity of roles and properties of an effective leader, determined by the ability to maintain a multiple professional and multifunctional status. The complexity of leadership styles is analysed from the angle of transformational leadership as the most influential one in the higher education and the elements of behavioural qualities (inspirational influences - motivating co-workers, personalised approaches in communication, intellectual stimulation ...) and the transition to the facilitation guidance technique.

1 Uvod

Upravljanje promenama u visokom obrazovanju, ili bi obrazovanju, sa svim specifičnostima koje karakterišu ovaj segment društvene stvarnosti, više odgovarala sintagma vođenje promenama u obrazovnim organizacijama, pa, čak i šire u obrazovnim sistemima, spada u sferu bavljenja visoko struktuiranih i složenih fenomena, čija je kompleksnost na prvi pogled nedokučiva. Ovo se, svakako, ne odnosi na formalnu strukturnu formu elementa sistema unutar jedne visokoškolske institucije, nego na neprimetne, a ipak odlučujuće odnose unutar delova u strukturi i među istima. A, ako uzmemo u obzir da vođstvo u obrazovnim institucijama stoji u izvesnom odnosu i sa promenljivom pluralističkom dispozicijom društva u kojoj deluje i sama institucija, onda se jasnije ocrtava delikatnost i složenost teorijskih koncepata ovoga fenomena,

što upućuje na radikalnije promišljanje o promenama i izazovima liderstva, kompleksnosti liderskih uloga i načina na koji se sprovode i upravljaju promenama u organizacijama visokog obrazovanja.

Vrednosti koje su u osnovi transformacije upravljanja visokim obrazovanjem u savremenim promenama od »ekonomije znanja« ka »ekonomiji stvaralaštva«, kao što su transparentnost, kolaboracija, meritokratija i samoodređenje, smatraju se predznacima ili osnovnim odrednicama novih pristupa upravljanju u visokoškolskim institucijama, kako bi se u istima izvršila fundamentalna transformacija menadžmenta u cilju usaglašavanja visokoškolskog obrazovanja sa očekivanjima sveta rada. U prvom redu ova očekivanja usmerena su na promene u smislu značaja liderstva i organizacione kulture. Iz ugla liderstva promene se izražavaju u potrebi za određenim sposobnostima, koje treba da se manifestuju u održavanju višestrukog profesionalnog i multifunkcionalnog statusa. A, ovo dalje podrazumeva kompleksnost stilova liderstva kao osnove transformacionog vođstva, koje se vidi kao najefikasnije u visokom obrazovanju, a pepoznaje po elementa bihevioralnih kvaliteta (inspirativni uticaji - motivisanje saradnika; personalizovani pristupi u komunikaciji; intelektualna stimulacija ...) i prelazak na tehniku vođenja facilitacijom.

Teorijska polazišta u proučavanju upravljanja promenama u visokom obrazovanju bila bi načela savremenih teorija organizacije - teorije sistema, kontingencijske teorije, teorije upravljanja u društvenim delatnostima, kao i načela pedagoških nauka na kojima se zasniva razvoj sistema obrazovanja kao »obrazovnog tržišta« i profesionalno osnaživanje rukovodilaca u obrazovanju (Avdagić, 2015). Pomenuti teorijski koncepti i drugi dolaze, uglavnom, iz naučnih područja koja se bave proučavanjem menadžmenta u svetu rada. Sistem pedagoških disciplina još nije posvetio dovoljno pažnje ovoj oblasti da bi se oformila posebna naučna disciplina za polje upravljanja pedagoškom delatnošću, te oni koji se upuštaju u transformisanje sistema obrazovanja, a to po pravilu, bar u Srbiji poslednjih 2-3 decenije, znači da se nisu prethodno bavili teorijskim, kao ni praktičnim pitanjima promenama sistema vaspitanja i obrazovanja, dakle ni upravljanjem promenama u obrazovanju uopšte, pa i u visokom obrazovanju. Za sada su, uglavnom, vidne direktne primene organizacijskih pristupa inostranih modela, kao i pokušaji nametanja modela iz sveta rada, a to znači korporativni pristupi, čije nametanje obrazovanju, kao obrazovni menadžment, prate osporavanja koja polaze od pretpostavke da se »menadžment modeli, recepti i obrasci« samo transferišu iz oblasti privrede u obrazovnu delatnost, što je gotovo nemoguće, ako se ima u vidu priroda i suština obrazovne delatnosti, odnosno pedagoškog procesa. Dakle, podrazumevalo bi se respektovanje suštinskih karakteristika obrazovnog procesa, a time i razlika u prirodi fenomena obrazovne i privredne delatnosti. Prethodne konstatacije ne poriču činjenicu da i obrazovanje treba sposobnosti smislenog planiranja, organizovanja, usmeravanja i razvoja ljudskih potencijala, vrednovanja objektivnih i subjektivnih resursa, radi efikasnijeg ostvarivanja ciljeva obrazovnog sistema i njegovih elemenata, što zahteva visoko strukturisanu organizovanost koja ne sputava, nego, naprotiv podstiče razvojne promene. Tako da modeli kojima se

upravlja obrazovnim institucijama za decu i mlade, nisu primenjivi i za upravljanje promenama u visokoškolskim ustanovama, jer zanemaruju njihove karakteristike i potrebe. Upravljanje formalnim sistemom obrazovanja ne može da ne uvažava načela tržišta rada i konkurentnost kvaliteta u doslovnom smislu, jer je funkcija obrazovanja usmerena ka promenama i sagledavanju potreba društva, a time i sveta rada, te u tom smislu ima i funkciju da usmerava i razvoj sveta rada. Skladnost i dopuna oba ova segmenta društva bila bi neophodna za doprinos razvoju društva i pojedinca u njemu. No, vreme velikih globalizacijskih promena, kao i promena društvenog poretka na svetskom nivou, tehnoloških, a time i promena unutar sveta rada ne ostavljaju mnogo prostora obrazovnim uticajima u smislu vođenja promena, nego se obrazovnoj sferi postavljaju zadaci iz sfere rada i time nameću odrednice pedagoškoj delatnosti kojima se ista stavlja u poziciju izvršioca. A, uz to joj se sugerišu i modeli inauguracije koncepata kojima se promene vrše u svetu rada. Ovo je posebno vidno poslednjih par decenija, te se u literaturi Zapada sreću oštri polemički tonovi vezani za napad na principe visokog obrazovanja.

Za kontekst u kome se stvara ova slika karakteristično je da je kraj prošloga i početak ovoga veka obeležilo alarmantno skretanje sistema vrednosti sa filozofskog utemeljenja osnovnih filozofskih pitanja egzistencije ka suženoj definiciji ekonomskih interesa, koja čitav društveni razvoj svodi na ekonomsku racionalnost, izraženu profitom, a sve ovo ide u cinizam, očaj i moralnu ravnodušnost, nihilizam. A, pad kvaliteta obrazovanja zabeležen je u istraživanjima širom sveta: Engleska, Danska, SAD-u i Australija (Bok, 2005). Za sadašnje koncepte promena univerziteta karakteristično je zanemarivanje društvenih i humanističkih nauka. U našem okruženju (prostor bivše Jugoslavije) već su se javili pokreti studenata protiv odluka niverziteta (Prošlogodišnja odluka o nultoj kvoti na studiju filozofije, koja je naterala studente u Hrvatskoj na organizaciju prvog Studentskog sabora na kojem je odlučeno o blokadi nastave (www.academlink.com/), drastično smanjenje kvote za ove smerove na univerzitetima u Srbiji). Veliki su izazovi pred savremenim univerzitetom. Znanje je roba- stvoreno da bi se prodalo; znanje ima oblik vrednosti; sticanje znanja odvaja se od obrazovanja; individualizam vlada scenom, moralni aspekti obrazovanja zanemaruju se. Vodeće američke obrazovne ustanove poput Harvarda i MIT-ja već su nominovale nekoliko kandidata; traže se projekti koji su inovativni i održivi, reformišu postojeće obrazovne strukture i mogu da odgovore na buduće izazove u domenu obrazovanja.

2 Neke od karakteristika obrazovanja poststrukturalističke epohe kao kontekst za upravljanje promenama

Možda bi jasnijem razlikovanju specifičnosti obrazovanja u odnosu na svet rada pomoglo par skica iz diskursa koji se unutar obrazovne sfere potenciraju kao pitanja koja treba prevazići kako bi se mladi bolje pripremali za život, a time i za svet

rada, što nije lako, jer su ista u sferi teorijskih osnova pedagogije, odnosno njene filozofske osnove koja nije kompatibilna sa osnovama preovladavajućih neoliberalnih tendencija u svetu rada. Dakle, ako uzmemo u obzir da već nekoliko decenija kritičko - emancipatorni talas u pedagogiji postmoderne (Freire, 1995), najpre u SAD-u, a onda i u Evropi insistira na obrazovanju zasnovanom na mogućnosti za prihvatanje – »pedagogije nade« koja predstavlja alternativu »pedagogiji potčinjavanja« (Freire, 1995), dakle i na osvešćivanje političke osnove obrazovanja, ovaj pedagoški talas čini neodvojivim od ekspliciranja političke nevinosti pedagogije i izučavanja odnosa moći. Prethodni kritičko emancipatorni stavovi tesno su vezani, odnosno imaju izvoriste u filozofiji Fukoa (1997, 1998, prema: Stojnov, 2017), psihologa poststrukturalističke struje, postpozitivističke orijentacije, postkognitivističkog pristupa i postindividualističkih nazora čiji se jasni tonovi ogledaju u zalaganju za demokratizaciju vaspitanja i obrazovanja i predstavljaju jedno od najvažnijih pitanja za treći milenijum. Emancipacija sapostojanja mnoštva perspektiva zahteva dug proces rekonstrukcije fundamentalnih postavki vaspitanja i obrazovanja, čiji će se efekti videti tek u novim generacijama – ukoliko im postojeće dozvole da se uopšte pojave u lancu evolucije (Stojnov, 2017). Kritički i emancipatorni talasi u društvenim naukama, a time i u pedagogiji i didaktici polaze od uverenja da trenutni nekontrolisani napredak moralno indiferentne nauke i nedovoljno zauzdane tehnologije, usmeravan nerazjašnjenim interesima nevidljivih grupacija može da prekine ovaj lanac u mnogo kraćem roku nego što su ljudi uopšte spremni da prihvate (Stojnov, 2017). A, iz ugla didaktike pitanja moći podrazumevaju da se studentu prilazi kao jednoj od karika u lancu prenošenja i ulaganja moći. Pritom se podrazumeva da moć nije tečnost koja se »uliva« u pojedince, već entitet koji je moguće izučavati samo uvažavanjem otpora koji se može artikulirati spram nekog preovlađujućeg diskursa. Nažalost, studenti nisu samo subjekti u koje se moć investira, već se dugo drže pod uticajem moći onih koji ih u vaspitnom procesu uobličavaju. Zato je razumevanje i proučavanje moći, istovremeno i ovladavanje njome: pronicanjem u strategije, manevre i tehnike disciplinovanja koje svaki sistem i svako društvo ima nad procesom oblikovanja, odnosno proizvodnje i stvaranja određenih oblika subjektiviteta, čime se otvara i mogućnost za njihove promene i alternativna uobličavanja (Ibidem).

Moglo bi se tako, iza prethodnog reći, da shvatanja demokratizacije vaspitanja i obrazovanja, koja u skladu sa filozofskim i sociološkim stavovima Fukoa i dr., pre svega, treba da teži multiperspektivizmu – toleranciji sapostojanja i istovremenom negovanju različitih perspektiva koje u »antropološkoj refleksiji doživljavamo kao bića predodređena za slobodu, sa jednakim pravom na samorealizaciju, kao bića koja se međusobno podržavaju i odgovorna su jedna za druge« (<http://www.dositej.org.rs>). Tako da se u savremenim teorijskim konceptima podrazumeva realizacija pojedinca, koji u odrastanju ide putem samopotvrđivanja, samospoznaje, autonomije i samoodređenja. Ostvarivanje podrazumeva postavljanje cilja, razvoj Ja-kompetentnosti, sposobnost za kritičku refleksiju, suprotstavljanje represiji i oblikovanje praktičnog, socijalno odgovornog integrativnog partnerstva, što nikako nije u skladu sa standardizovanjima i »konfekcionalizacijom« ovog. Tako dakle, upravljanje promenama

treba da bude u skladu sa prethodnim ciljevima, a ovo podrazumeva i liderstvo koje ima karakteristike u skladu sa mogućnostima preobražavanja sistema sa predikcijama za ostvarenja ciljeva autonomije, samoređenosti i sl.

Uz prethodno treba imati u vidu i »liberalizaciju« obrazovnog procesa, koji rušeći normativizam mišljenja pretenduje na nestandardno mišljenje, a »nova racionalnost« teži ka odustajanju od racionalnosti kao takve; kao cilj obrazovanja javlja se standardizacija u novom vidu, nametanjem novih totalitarnih pravila, kojima formalizam, tj. racionalizam znanja ustupa mesto apsolutnoj ideji pluralizma i tolerantnosti, koja imanentno teži ka nivelisanju klasične racionalnosti, »suprotstavljajući joj se u ravni naučnih diskursa i prostoru opšteprihvaćenih uzajamnih delovanja« (Silantjeva, 2011). Tako se u reformama visokog obrazovanja Evrope naglašava značaj kompetencija i standarda, (Klieme et al., 2007, prema: Kruse, 2011) koji, kao aktuelni pristupi kvalitetu obrazovanja uvode kulturu provere zasnovane na spoljašnjoj kontroli ishoda, sa osnovama, vrednostima i postupcima normativističke filozofije i pedagogije i svodi se na ekonomsku logiku, za koje se smatra da nisu odraz suštine kvaliteta visokog obrazovanja, te se smatra da je neophodno stvarati drugačiji koncept »kvaliteta« koji mora biti kontekstualizovan i koji podrazumeva da svi akteri stvaraju zajedničko shvatanje kvaliteta i u upravljanju promenama tragaju za adekvatnijim načinima njegovog doseganja.

Argumentacija za alternativno shatanje, za odbranu stavova ide u prilog činjenici da se autonomija učenja i razvoja neda standardizovati; da neponovljive različitosti pojedinca ne trpe kriterijume postignuća, bar ne na ovakav način definisane. Ono što se danas očekuje od novog pogleda, koji je orijentisan ka kompetentnostima, jasnije pojašnjenje sposobnosti, koje treba steći, mogao bi se pozitivno posmatrati iz ugla didaktičkog doprinosa podsticanju intelektualne autonomije učenja, ali se ovo anulira pojavom sužavanja polja autonomije u procesu studija. Treniraju se znatne kompetentnosti preživljavanja usled instrumentalno orijentisane faktografije ispitnih zahteva, a jedva kritičko i samostalno razmišljanje (Kruse, 2011). Dok realni razvoji u visokoškolskoj oblasti idu ka školarizaciji, u okviru evropke razvojne politike kritičko razmišljanje smatra se centralnom tačkom. Formulisanjem deskriptornih sistema stvoren je obrazovni okvir, koji treba da definiše zahteve kvaliteta širom Evrope jedinstveno (www.jointquality.org). U poslednjem koraku definisanja »kvalifikacionih okvira za doživotno učenje« (Evropski Savet, 2016) diskriptori su podeljeni u osam nivoa, od kojih stepeni 6-8 odgovaraju studijskim ciklusima 1-3 visokoškolskog obrazovanja. U njima se opisuju rezultati učenja u rubrikama »znanje«, »kompetentnosti« i »stručne kvalifikacije«. Komentari evropskog kvalifikacionog okvira i definisanja kompleksnosti nivoa idu u prilog konstatacijama da su reanimirali postavljene ciljeve, koji odgovaraju Humboltovim tradicijama, ali se konstatuje i da uslovi okvira studiranja, koje je stvorio Bolonjski proces, nisu u skladu sa ciljevima kvalifikacijskog okvira. Tako da bi se iza ovoga moglo pretpostaviti da isti ima male šanse za ostvarivanje (Gojkov, 2014).

Kako u okviru naslova ovoga rada nema više prostora za šire pozicioniranje konteksta u kome se događaju promene u visokom obrazovanju kojima treba upravljati, ili koje treba usmeravati, ovde bi se još samo dodalo da su razlike između univerziteta, odnosno studija pre i u toku Bolonjske reforme takve da bi se moglo zaključiti da je Humboltov univerzitet sa svojim naglaskom na studentskoj slobodi odlučivanja i istraživačkom učenju, imao za cilj da studente susretne sa naukom involvira u dinamičan, lični kao i značajni razvojni proces. Bolonjska reforma studija naspram pravca individualnog procesa obrazovanja ima pravac normiranog, usko vođenog doživljaja učenja sa malo rizika, što, kako navodi Kruse (op. cit.) u Humboltovom shvatanju ne bi ni bilo obrazovanje, što dalje vodi ka zaključku da organizacioni okviri univerziteta ima danas sve manje izgleda da ide u susret ostvarivaju fundamentalnim principima univerziteta, koji su u suštini same ideje univerziteta, a koji bi se mogli očuvati, uz održavanje jasnog kursa akcija u složenoj razvojnoj aktivnosti koju podrazumeva reforma univerziteta sa oznakama uvažavanja suštinskih karakteristika fenomena obrazovanja (jedinstvenost, celovitost, razvojnost, kompleksnost, dinamičnost, kontekstualnost, nepredvidivost ...). A, suštinske odrednice fenomena nalaze se i u načinima vrednovanja stručnih kapaciteta nastavnika, koji se, takođe, mogu podvesti pod ekonomsku logiku, stranu kreativnosti, kao kognitivnog procesa (broj bodova i kategorija radova, bez ulaženja u kvalitet; pretpostavka kvaliteta je indeksiranost radova i časopisa, a o ovome bi se moglo diskutovati na posebnom naučnom skupu, jer kritičkih diskursa na ovom temu u velikom broju svetskih časopisa sada već ima dovoljno). A, kao konkretnije karakteristike savremenih odrednica organizacionih formi koncepta i aktuelne organizacije u visokom obrazovanju moglo bi se navesti i sledeće činjenice: veličina grupa za predavanja i vežbe; 12 časova nedeljna norma nastavnika; nerazjašnjena razlika između stručnih i akademskih studija; pojam aktivne nastave, usklađivanje broja pročitanih strana sa brojem bodova i potpisivanje ugovora sa studentima, što vodi ka gubljenju smisla pedagoškog rada i svođenju obrazovanja na odnose karakteristične za korporativne sisteme. Strategije obrazovanja, koje su često više deklarativne, jer nisu rađene u skladu sa kontekstom, a često se i ne operacionalizuju, te i ne ostvaruju, nisu od velike koristi za one koji upravljaju promenama u visokom obrazovanju.

Ako uzmemo u obzir i činjenicu da jedno naučno istraživanje podrazumeva godinu dana ozbiljnog rada, kao i nedovoljnu motivaciju studenata u vreme postmoderne za samoorganizovano učenje, što od nastavnika traži puno vremena za česte prove-re kao ekstrinzičnu motivaciju, onda je jasno koliko su standardima skolarizovane studije i koliko odudaraju od proklamovanih tendencija ka emancipatornoj funkciji (intelektualna autonomija, kritičko mišljenje). Nastavnici sve manje mogu na predavanjima da govore o nalazima svojih istraživanja, jer ih teško mogu i ostvariti, zatrpani kolokvijumima i sl., čime bi studentima prenosili i strategije eksplorativnog učenja, kritičkog i kreativnog mišljenja. Ovde spadaju i pomenute strategije i standardi, koje se ili ne ostvaruju, kao što je sličaj sa strategijom obrazovanja u Srbiji, ili sputavaju razvoj delatnosti koju bi trebalo efikasno da organizuju, što se odnosi na standarde za akreditaciju ustanova i programa u visokoškolskom obrazovanju.

Nakon prethodnog, moglo bi se zaključiti da viokoškolska nastava nije sasvim u skladu sa filozofskim tendencijama postmoderne, vremena u kome živimo, jer se ne stvara kontekst za inaugurisanje prephodno pomenutih ideja za emancipatrne pristupe učenju (Lisman, 2006), te, za sada, ostaju samo deklarativne smernice uz koje dobro ide procena Stojnova, koji smatra da, iako čini jedno od najvažnijih pitanja za treći milenijum, emancipacija sapostojanja mnoštva perspektiva zahteva dug proces rekonstrukcije fundamentalnih postavki vaspitanja i obrazovanja, čiji će se efekti videti tek u novim generacijama – ukoliko im postojeće dozvole da se uopšte pojave u lancu evolucije (Stojnov, 2017). Dakle, pod znakom pitanja je čitava konstrukcija i filozofija obrazovanja poststrukturalizma, odnosno postmoderne, a kako danas izgleda, još nisu dovoljno jasno sagledane ni ontološko-epistemološke osnove istih od onih koji su se prihvatili za vođenje promenama visokog obrazaovanja na evropskoj sceni, pa i na čitavom ovom prostoru, o čemu svedoče strukturne promene univerziteta.

Ovih nekoliko prethodno iznetih napomena o stanju i tendencijama u okviru teorijskih i praktičnih kncepata obrazovanja uopšte, a posebno visokoškolskog u Evropi, svakako nije dovoljno da se sagledaju svi nivou kompleksnosti fenomena upravljanja promenama u ovoj oblasti, ali su dati da bi se pri posmatranju pitanja usmeravanja promena imala na umu ova složenost, koja opravdava bavljenje pitanjima menadžmenta u obrazovanju i traganja za modelima efikasnosti istih. Ako uizmemo u obzir i činjenicu da jedno naučno istraživanje podrazumeva godinu dana ozbiljnog rada, kao i nedovoljnu motivaciju studenata u vreme postmoderne za samoorganizovano učenje, što od nastavnika traži puno vremena za česte provere kao ekstrinzičnu motivaciju, onda je jasno koliko su standardima skolarizovane studije i koliko odudaraju od proklamovanih tendencija ka emancipatornoj funkciji (intelektualna autonomija, kritičko mišljenje).

Nastavnici sve manje mogu na predavanjima da govore o nalazima svojih istraživanja, jer ih teško mogu i ostvariti, zatrpani kolokvijumima i sl., čime bi studentima prenosili i strategije eksplorativnog učenja, kritičkog i kreativnog mišljenja (Bok, 2005).

Timska konvergencija kao odlika funkcionalnosti u konceptu otvorenosti smatra se da pruža nauviše mogućnosti da se u nekom, koliko toliko zadovoljavajućoj meri adekvatnim usmeravanjem promenama, približe shvatanja univerzteta o ispunjavanju osnovnih principa visokog obrazovanja i sveta rada, o čemu će dalje dati nekoliko crtica.

3 Upravljanje promenama u visokom obrazovanju

Zbog velikih promena pitanje oraganizacije kulture i rukovđenja (menadžment, lidersto) je poslednjih decenija privlačilo veliku pažnju. Za naslov ovoga teksta znančajno je dalje akcenat staviti na doprinos savremenih saznanja iz ovih oblasti

mogućnostima efikasnijeg upravljanja promenama u visokom obrazovanju, kao mogućnosti da se ono uskladi sa zahtevima u samenom kontekstu života i rada. U sklopu ovoga su pitanja organizacione kulture i liderstva su dominantna.

Organizaciona kultura se u većini izvora definiše kao sistem pretpostavki, vrednosti, normi i stavova manifestovanih kroz simbole, koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo, a funkcija istih je da im pomažu u određivanju značenja sveta koji ih okružuje i ponašaju se u skladu sa njima (Božić, 2019; Lukić, 2014). Smatra se da organizaciona kultura ima socijalni karakter jer nastaje u procesu socijalne interakcije ljudi, te se kao takva manifestuje tek na nivou kolektiva, a ne na nivou pojedinca. Značajno je i karakteristika da se ista, kao proces socijalne interakcije stvara u vremenu, te se smatra jedinstvenim svojstvom, koje obezbeđuje izvesnu konzistentnost, smisao i poredak organizacije (Janićijević, 2019). Kako se sporo formira i ima karakter konzistencije, tako se i sporo menja, dakle stabilna je, jer je dobar deo njenih sadržaja podsvestan i teško se menja (Ibidem). Njen značaj vezuje se za činjenicu da determiniše značenja, koja pojavama daju članovi organizacije. Tako da su sve odluke, akcije i interakcije, kako menadžera tako i zaposlenih u organizaciji u velikoj meri determinisane kulturom. Organizaciona kultura utiče na stratezijske odluke, od onih opštih, do operativnih (Kuleto, 2013). Moglo bi se prihvatiti značenje ovoga pojma kao osobenost, odnosno karakteristika jedne organizacije, ili jednostavno kao »način na koji su stvari uređene u organizaciji« (Sengi, 2007). Ona utiče na način na koji zaposleni misle, ponašaju se i osećaju, te se koristi za definisanje osobenosti ili karaktera posebne organizacije i uključuje elemente kao što su osnovne vrednosti i verovanja menadžmenta i ostalih zaposlenih, korporativna etika i pravila ponašanja.

Promene u okruženju u proteklih nekoliko decenija uslovile su razvoj novog organizacionog modela nazvanog »učeca organizacija«. Porast značaja ljudskog kapitala i ekspanzija ekonomije znanja doneo je prelazak na ravniju i fleksibilniju organizacionu strukturu; povećanje upotrebe tehnologije u poslovanju organizacija kako bi se unapredila komunikacija i proizvodnja; ulaganja u obuku i obrazovanje zaposlenih i povećanje svesti o važnosti kontinuiranog učenja; i rast moći potrošača i sve veće zahteve globalnog tržišta. Kako se sve ovo odrazilo na organizacionu kulturu visokoškolskog obrazovanja; koliko se ista promenila, ili kako se menja i u kom pravcu idu promene, pitanja su na koja se još uvek traže odgovori. Za sada, kao je u uvodu rečeno, promene su, prema ocenama mnogih (Lissmann, 2006), uglavnom, strukturne, a ono malo nalaza o uticaju na kvalitet visokoškolskog obrazovanja idu u prilog konstataciji o slaboj efikasnosti. Kvaliteti i kompetcije studenata, poput autonomije, kritičkog mišljenja, metakognicije, strategija učenja i sl. retko su u empirijskim istraživanjima proveravani, a i kada jesu, nalazi nisu ohrabrujući (Gojkov, 2013). Šta bi se moglo nakon ovoga zaključiti nego da univerziteti, bar u Srbiji, nemaju programe studija usaglašene sa očekivanjima sveta rada, ali da ni svet rada, nađen u situaciji da tranzicija traje već tri decenije, nema jasna očekivanja od visokog obrazovanja, jer se privreda još sukobljava sa velikim ograničenjima. No, da se ne ulazi dublje u ovu

problematiku, značajno je da je univerzitet pritisnut standardima koji nastoje da menjaju organizacionu kulturu i to na način koji nije usaglašen sa prethodno pomenutim principama na kojima on teba da počiva, kako bi otvarivao svoju osnovnu funkciju i usklađivao je sa sadašnjima zahtevima za transformacijom koja ide u pravcu od »ekonomije znanja« ka »ekonomiji stvaralaštva«. A, ovo u svetu rada znači da oni koji znaju da uče i da primene naučeno stiču sposobnost prilagođavanja i menjanja, te će verovatno uspešno moći da odgovore na poslovne izazove i neizvesnosti kada se sa njima suoče (De Geus, 1988). Znanje postaje izvor konkurentske prednosti, a time i organizaciono učenje, kao proces kojim organizacije stvaraju, prenose i koriste znanje (Denton, 1998). Za univerzitet ovo znači da i sam traga za novim načinima promena koje imaju brzi tempo i koje složenošću diktiraju stvaranje nove organizacione kulture, a time i nove načine upravljanja promenama.

4 Modeli učeće organizacije i njihovi ključni elementi

Elementa učeće organizacije ima mnogo, jer su organizacije, uglavnom, različit, te se tako i jasno, uglavnom, razlikuju. Većina autora kao karakteristične navodi sledeće: majstorstvo/kontinuirano individualno učenje, klima koja podržava učenje i uključenost liderstva. Iz modela koji se u nastavku daje (Tabela 1. Modeli učeće organizacije i njihovi ključni elementi) ukazuje se na uključenost elemenata u nekoliko najčešće citiranih modela:

- Elementi koji su bili jedinstveni i pomenuti od strane samo jednog autora su: elektronsko učenje, individualne nagrade za učenje i analiza razlika u performansama.
- Pet elemenata iz Sengeovog modela učeće organizacije integrisani su u većinu kasnijih modela.
- Broj elemenata u svakom od modela je u rasponu od pet (Senge, 1990; Marquardt, 2002) do jedanaest (Pedler et al., 1991).
- Velika razlika u broju elementa je najverovatnije rezultat različite terminologije koja se koristi ili sinteze nekoliko komponenti u jedan element.
- U nekim modelima spaja se više elemenata u jedan (Na primer, model Markuarda sadrži najveći broj komponenti u odnosu na bilo koji drugi model učeće organizacije, ali su te komponente spojene u pet ključnih elemenata).
- Model Votkinsa i Marsika nalazi se odmah posle modela Markuarda po broju komponenti koje sadrži, a u elementu/dimenziji »sistemi za sticanje i deljenje znanja« obuhvaćen je veći deo tehnološki podržanih sistema za učenje predstavljenih u modelu Markuarda.
- Model Marsicka and Watkinsa (1999; 2003) sadrži skoro sve što je u prethodnim modelima usaglašeno, te se isti zato smatra najboljim od najboljih.

Tabela 1: Modeli učeće organizacije i njihovi ključni elementi

Elementi modela učeće organizacija	Senge	Pedler	Votkins i Marsik	Dibela i Nevis	Garvin	Marku.
Lično majstorstvo/kontinuirano učenje pojedinaca						
Mentalni modeli/preispitivanje pretpostavki						
Zajednička vizija i strategije						
Timsko učenje						
Sistemska razmišljanje/povezanost sa okruženjem						
Participativno donošenje politika						
Informacione tehnologije i deljenje informacija						
Nagrađivanje za učenje						
Organizaciona struktura koja podržava učenje						
Skeniranje okruženja						
Pozitivna klima koja podstiče učenje						
Sistemi za prikupljanje i deljenje naučenog						
Otvoreni dijalog						
Učenje kroz predviđanje						
Akciono učenje						
Adaptivno učenje						
Podsticanje učenja kako da se uči						
Analiza jaza u performansama						
Operativna raznovrsnost i eksperimentisanje						
Uključenost menadžera i liderstva						
Elektronsko učenje						

Vir: Milić, B. (2016). Liderstvo i učeća orgaizacija. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.

Većina prethodno prikazanih elementa u modelu organizacija koje uče podrazumeva-na je već u sadašnjoj organizaciji univerziteta, ali ima i onih za koje bi se moglo reći da nisu zapažene, ili, bar, ne u dovoljnoj meri, a očekivanja rada na njima insitiraju, odnosno, svakako, bi bilo značajno da se eksplicitnije vidi njihovo prisustvo u orga-nizaciji visokoškolskih ustanova (povezanost sa okruženjem - sticanje informacija o potrebama, ali i mogućnost participacije na standarde akreditacije, uslove za izbor i sl.; analiza performansi studenata,a ne samovrednovanje i vrednovanje nastavnika

od strane studenata, jer se isto pretvara u subjektivno vrednovanje, bez realnih ocena kvaliteta obrazovnog rada; podsticanje učenja kroz sopstvena istraživanja, a to znači finansijsku podršku i rasterećenje od drugih obaveza-velikog broja časova, broja strunata u grupama ...). Moglo bi se, takođe, reći i da većina ovih elemenata nije u saglasnosti sa organizacijom i osmišljavanjem razvoja visokog obrazovanja, jer je isti postavljen tako da podrazumeva organizaciju koja uči. Svako istraživanje je učenje koje se razlikuje od učenja zaposlenih u korporacijama, jer je ovde reč o učenju kroz istraživački, naučni rad, te oblici učenja i metode, koje se preporučuju za sredine u svetu rada, poput treninga, radionica i sl. nisu adekvatni za oblast visokog obrazovanja. Moglo bi se, dakle, zaključiti da modeli učećih organizacija i njihovi elementi ne odgovaraju institucijama visokog obrazovanja, te ih ove moraju za sebe dalje osmišljavati, kao i da njihova suština i način pristupa nalazi smisao i u sferi obrazovanja, posebno zato što joj se sve više nameću zahtevi iz sveta rada, koji zahtevaju reorganizaciju i transformaciju od »ekonomije znanja« ka »ekonomiji stvaralaštva«, što za pretpostavku ima vrednosti kao što su transparentnost, kolaboracija, meritokratija i samoodređenje. A, u svemu ovome značajno mesto daje se novim pristupima usmeravanja promena u visokoškolskim institucijama i liderstvu, kako bi se u istima izvršila fundamentalna transformacija usmeravanja, pa i upravljanja (nivo obrazovne politike) u cilju usaglašavanja visokoškolskog obrazovanja sa očekivanjima sveta rada.

Visokoškolske institucije, pritisnute velikim promenama, nalaze se, dakle, pred izazovima u traganju za novim konceptima usmeravanja sopstvenog razvoja. U traganju za putevima istih došlo se do organizacijskih koncepata transformisanja univerziteta u novo »produktivnije« stanje (Šormas, 2018).

Strategije, način sprovođenja tih promena, odnosno pokušaji da se sistem transformiše u novo »produktivnije« stanje, podrazumeva organizacijski koncept nazvan koncept otvorenosti, koji će uzeti u obzir ne samo strukturni nivo promena, dakle, neće zanemariti kompleksnost, širinu i dalekosežnu složenost sistema, promenu filozofije života u postmoderni i njen uticaj na filozofiju vaspitanja i novu pedagošku paradigmu u čijem je središtu pojedinac i njegov celovit razvoj (Jacobs in Farrell, 2011). Tako se kao značajni ističu i zahtevi za celoživotnim učenjem, za jačanjem etike odgovornosti i sve izraženijem orijentiru na samosvesnog, kooperativnog i kreativnog pojedinca (humanistički modeli, emancipacijsko vaspitanje, učenje u slobodi ... (Ibidem)).

Timska konvergencija smatra se odlikom funkcionalnosti u konceptu otvorenosti u čijoj suštini stoje promene filozofskih ideja koje su usmeravane unutrašnjom potrebom univerziteta, a koje za cilj imaju poštovanje osnovnih principa na kojima se on zasniva. Nalazima brojnih istraživanja (Bojanović, 1996) je potvrđeno da su značajne odlike tima funkcionalnost i kognitivna složenost, koje izrastaju iz sposobnosti članova da dele moć sa drugim članovima tima ... Autori se ne pozivaju na zajedničke ciljeve i svrhe koji spajaju članove tima, nego su nalazima potvrđene hipoteze o oslanjanju timova na timsku »konvergenciju« (povezanost) u odnosu na zajedničke vrednosti, respekte, brigu i cenjenost, tj. na zajedničku kulturu institucije i akadem-

ske kulture uopšte. Dosadašnje promene na univerzitetima, unazad dve-tri decenije, nisu imale karakteristike ovakvih koncepata.

Jedan od modela, zasnovanih na prethodno pomenutim stavovima je tzv. generativni organizacioni model promena, koji za razliku od algoritamskih, prediktivnih, mehaničkih procesa promena, koje važe za korporativne sisteme, na univerzitetu uzima u obzir divergenciju problema i konflikata koji zahtevaju sistematične i kreativne pristupe, intuitivne i kritičke procese da bi se razvile nove perspektive.

Model »koncepata otvorenosti«, koji sugerise načine kako se visoki profesionalci mogu navesti da prihvate nove ideje je Sengeov model participativne i refleksivne otvorenosti (Bok, 2001), sa podrazumevanom integracijom istih. Sengeov koncept participativne i refleksivne otvorenosti je u grupi generativnih organizacionih modela, a razlikuje se od drugih po tome što za razliku od algoritamskih, prediktivnih, mehaničkih procesa promena na univerzitetu uzima u obzir divergenciju problema i konflikata koji zahtevaju sistematične i kreativne pristupe, intuitivne i kritičke procese da bi se razvile nove perspektive. Načini kojima se visoki profesionalci mogu navesti da prihvate nove ideje su: pogled u sebe i spremnost da se dovede u pitanje i izazove sopstveno mišljenje i uvaži stav da svaka sigurnost koju smo ikada imali, u najboljem slučaju predstavlja samo hipotezu o svetu, u osnovi je refleksivne otvorenosti. Korak dalje od ispitivanja sopstvenih ideja je i istovremeno ispitivanje tuđeg mišljenja, što obezbeđuje sigurniji put restrukturisanju univerziteta dok uči da pređe sa kulture »individualizma« na kulturu koja se oslanja na saradnju i kritičko ispitivanje (Jaspers, 2009, str. 56). U svom viđenju promena na univerzitetu u ovom modelu ne odustaje se od fundamentalnih principa koji su u suštini same ideje univerziteta, a koji bi se mogli očuvati, uz održavanje jasnog kursa akcija u složenoj razvojnoj aktivnosti koju podrazumeva reforma univerziteta bili bi: da akademski lideri odluke razvijaju dok se stvaraju nova saznanja tokom stvarnog procesa promena, te su stoga principi nelinearni, a mešavina stavova i vrednosti kompleksna. Od izuzetnog je značaja snaga grupe za definisanje problema i stvaranje znanja, a važne su i kolaborativne grupe, koje mogu testirati sopstvena i tuđa shvatanja, što je važan mehanizam, za razumevanje problema i pojava.

U skladu sa prethodnim modelima ravoja institucija visokog obrazovanja razvijeni su i brojni koncepti liderstva čije mesto u savremenom svetu menadžmenta sve više okupira pažnju nauke, pa i u akademskim krugovima; privlači pažnju istraživača, usmerenih ka putevima promene visokoškolskog obrazovanja, odnosno menadžmenta u njemu. Nažalost, u telima koja odlučuju o obrazovnoj politici često, a u Srbiji do sada, unazad 2-3 decenije nije bilo autoriteta za ova pitanja, tj. nije bilo osoba koje su se bavile sistemom obrazovanja, pa se za uvođenje promena zadužuju osobe koje sa terena korporacijskih sistema i promena u njima prenose modele na teren obrazovanja. Tako se i terminogija i koncepti menadžmenta prenose iz privrednih organizacija na teren visokog obrazovanja, što je teško komentarisati drugačije nego neukost, oholost, arogancija vlasti i sl. Koncept autentičnog liderstva ima dosta

karakterisitka koje bi se mogle saobraziti svojstvima koje grupe i pojedinci mogu da promovisu kada rade na definisanju i usvajanju promena u visokom obrazovanju.

5 Koncept autentičnog liderstva

Savremeno shvatanje koncepta liderstva zasniva se na teorijskim konceptima o autentičnosti (Ilies et al., 2005; Mandić et al., 2011) koja su u nauci nastajala od sredine prošloga veka (Erickson, 1995; Gardner et al., 2005). Autentičnost podrazumeva da pojedinac ima lično iskustvo (vrednosti, razmišljanja, emocije i uverenja) i da postupa u skladu sa samim sobom (otvoreno iznošenje mišljenja i onoga u šta se veruje i ponašanje u skladu sa tim) (Bojanovi, 1996; Gardner et al., 2005). Erikson (1995) smatra da se ovo svojstvo kod pojedinaca ne nalazi u čistom vidu (autentični ili neautentični pojedinci), nego da pojedinac nosi u sebi manju ili veću dozu autentičnosti. Drugi autori identifikuju više komponenata autentičnosti. U tabeli 2. Definicije autentičnih lidera i autentičnog liderstva daje se pregled autora i definicija sa odrednicama koje se smatraju ključnim zahtevima teorijskog ili strateškog marketinga u oblasti autentičnog liderstva i razvoj ovog koncepta. Menju ovima se većina može primeniti i u na one koji su na bilo koji način uključeni u šoslove transformisanja sistema visokog obrazovanja, bilo da se radi o promenama oozodo, dakle iznutra, na fakutetu, ili sa pozicija učesnika u kreiranju politike ili strateškog marketinga.

Tabela 2: Definicije autentičnih lidera i autentičnog liderstva

<i>Autor</i>	<i>Definicija</i>
Džorž (2003)	Autentični lideri koriste svoje prirodne sposobnosti, ali oni takođe priznaju svoje nedostatke i naporno rade da ih prevaziđu. Oni rukovode sa ciljem, smislom i vrednostima. Oni grade trajne odnose sa ljudima. Drugi ih slede, jer znaju na čemu su. Autentični lideri su dosledni i samodisciplinovani. Kada se preispituju njihovi principi, oni ne pristaju na kompromis. Autentični lideri su posvećeni sposivenom razvoju, jer znaju da postati lider podrazumeva celoživotni lični rast.
Luthans i Avolio (2003)	Autentično liderstvo u organizacijama je proces koji proizilazi iz pozitivnih psiholoških sposobnosti i visoko razvijenog organizacionog konteksta, koji rezultira u većoj samosvesti i samoregulisanoj pozitivnom ponašanju kod lidera i saradnika, podstičući pozitivan samorazvoj. Autentični lider je samouveren, pun nade, optimista, »otporan«, moralan/etičan, transparentan, orijentisan ka budućnosti i daje prioritet razvoju saradnika u lidere. Autentični lider je dosledan samom sebi i svojim ponašanjem pozitivno transformiše ili razvija saradnike u lidere. Autentični lider ne pokušava da prisili ili čak racionalno ubedi saradnike, već liderove autentične vrednosti, uverenja i ponašanja služe za modeliranje razvoja saradnika.

Avolio, Luthans i Valumbva (2004) citirano u Avolio et al. (2004)	Autentični lideri su oni pojedinci koji su duboko svesni šta misle i kako se ponašaju i koje drugi doživljavaju kao svesne svojih i tuđih vrednosti/morala, znanja i snaga; svesni su konteksta u kojem deluju; i samouvereni su, puni nade, optimisti, »otporni« i osobe visoko moralnog karaktera.
Ilies, Morgeson i Nahrgang (2005)	Autentični lideri su u potpunosti svesni svojih vrednosti i uverenja, samouvereni su, iskreni, pouzdani i od poverenja, i fokusiraju se na izgradnju snaga svojih saradnika-sledbenika, proširujući njihove vidike i stvarajući pozitivan organizacioni kontekst koji podstiče angažovanje
Šamir i Eilam (2005)	Autentični lideri se mogu razlikovati od manje autentičnih ili neautentičnih lidera prema četiri karakteristike: 1) stepen do kojeg je uloga pojedinca integrisana sa istaknutom ulogom lidera u njihovom ličnom konceptu, 2) nivo jasnoće ličnog koncepta i mera u kojoj se ova jasnoća koncentriše u vrednostima i ubeđenjima koje osoba zastupa, 3) u kojoj meri su njihovi ciljevi usaglašeni među sobom i 4) stepen do kojeg je njihovo ponašanje u skladu sa njihovim ličnim konceptom.
Valumbva, Avolio, Gardner, Vernsing i Peterson (2008)	Autentično liderstvo je obrazac ponašanja lidera koji se oslanja na i promovise pozitivne psihološke sposobnosti i pozitivnu etičku klimu, kako bi se podstakla veća samosvest, internalizovani moral, uravnoteženo procesuiranje informacija i transparentnost u odnosima između lidera i njihovih saradnika, podstičući pozitivan samorazvoj.

Vir: Milić, B. (2016). Liderstvo i učeća orgaizacija. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.

Tabela 3: Ponašanja karakteristična za autentično liderstvo

<i>Dimenzije autentičnog liderstva</i>	<i>Primeri ponašanja autentičnog lidera</i>
Samosvest	Traži povratne informacije kako bi unapredio interakcije sa svojim saradnicima; Kako drugi vide njegove lične snage i slabosti utiče na njegovo sagledavanje samog sebe; Razume kako njegovi postupci utiču na druge ljude; Iznova razmatra i preispituje svoje osnovne vrednosti i uverenja o važnim pitanjima.
Uravnoteženo procesuiranje informacija	Traži tuđa mišljenja koja dovode u pitanje njegova lična gledišta; Razmatra niz informacija pri donošenju odluka; Izbegava favorizovanje određenih pitanja i ostaje nepristrasan; Uzima brojna mišljenja u razmatranje.
Moralno/etično ponašanje	Ponaša se u skladu sa ličnim uverenjima koje zastupa; Rukovodi se osnovnim vrednostima kada donosi odluke; Očekuje od drugih da postupaju u skladu sa njihovim osnovnim vrednostima; Donosi odluke u skladu sa etičkim standardima.
Transparentnost u odnosima	Govori tačno ono što misli; Otvoreno priznaje greške; Ohrabruje druge da otvoreno govore o onome što ih brine; Spreman da podeli istinu ma kakva ona bila; Na odgovarajući način izražava emocije koje su u saglasnosti sa njegovim stvarnim osećanjima.

Vir: Gardner, W. L. et al. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16, br. 3, str.

343–372 in Walumbwa, F. O. et al. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, br. 1, str. 89–126.

Tabela 4: Poređenje teorije autentičnog liderstva i teorija transformacionog i etičkog liderstva

<i>Teoretske komponente</i>	<i>Autentično liderstvo</i>	<i>Transformaciono liderstvo</i>	<i>Etičko liderstvo</i>
<i>Autentično liderstvo:</i>			
Samosvest	✓	✓	
Uravnoteženo procesuiranje	✓	●	
Internalizovani moral	✓	✓	✓
Transparentnost u odnosima	✓	●	
<i>Transformaciono liderstvo:</i>			
Idealizovan uticaj	●	✓	✓
Inspirativna motivacija		✓	
Intelektualna stimulacija		✓	
Individualizovan obzir		✓	●
<i>Etičko liderstvo:</i>			
Moralna osoba	✓	✓	✓
Moralni menadžer	●	●	✓
✓ ključna komponenta ● sporedna komponenta			

Vir: Walumbwa, F. O. et al. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, br. 1, str. 89–126.

Prethodna tabela ukazuje na značajne komponente autentičnog lidera među kojima je na prvom mestu samosvest. Ovim svojstvom autentični lider manifestuje samoprihvatanje i autentično delovanje i odnose (Gardner et al., 2005). Sa ovim svojstvima lideri mogu biti direktivni ili participativni, pa čak i autoritarni, kao što je slučaj i kod transformacionog liderstva (Avolio, 1999; Avolio et al., 2004). Tako, dakle, stil ponašanja sam po sebi nije nužno ono što razlikuje autentične lidere od neautentičnih (Milić, 2016). Autentični lideri deluju u skladu sa dubokim ličnim vrednostima i uverenjima, a time izgrađuju kredibilitet i zadobijaju poštovanje i poverenje sledbenika ohrabriranjem različitih stavova i izgradnjom uzajamne saradnje. Ovakav vid usmeravanja saradnici prepoznaju kao autentično vođstvo u kome se uspostavlja linearna komunikacija umesto hijerarhijske. Ovakav proces lako se prenosi na saradnike, čija se autentičnost, takođe, širi i vremenom postaje predznak organizacione kulture ustanove. (Avolio et al., 2004).

Prednosti ovakvog vida liderstva su jasne, ono prevazilazi autentičnost lidera kao osobe obuhvatajući i autentične odnose sa saradnicima-sledbenicima. U suštini ovakvi odnosi karakterišu se vrednostima, poput: transparentnost, otvorenost i poverenje, vođenje/usmeravanje ka vrednim ciljevima i naglasak na razvoj sledbenika (Gardner et al., 2005).

6 Zaključci

Za institucije visokog obrazovanja značajno je autentično liderstvo, jer se u promene uključuju visoko profesionalni, autentični sledbenici, koji mogu da pruže podršku samo osobama sa visokim profesionalnim, naučnim i stručnim autoritetom, samouverene, optimiste, moralne, orijentisane ka budućnosti, koje daju prioritet razvoju saradnika na polju za koje su kompetentni, dakle koji svojim pozitivnim psihološkim karakteristikama i sposobnostima stvaraju organizacioni kontekst, koji rezultira u većoj samosvesti i samoregulisanoj pozitivnoj ponašanju kod saradnika, podstičući pozitivan samorazvoj.

Kao značajan zaključak može se navesti i zapažanje da pozitivne psihološke sposobnosti koje karakterišu autentične lidere, doprinose stanju otvorenosti za razvoj i promene (Luthans i saradnici, 2004), omogućuju ključnu ulogu u razvoju pojedinaca, timova, organizacija i zajednice i na taj način stvaraju prostor za pokretanje promena. Dakle, visok stepen samosvesti, optimizam i samoeфикаsnost smatraju se integralnim elementima autentičnog liderstva, koje je adekvatno modelu otvorenosti za promene u visokom obrazovanju, a to podrazumeva i davanje jednakog značaja promenama koje kreću od dole, iznutra i susreću se, odnosno usklađuju sa onima koje dolaze spolja.

Kako se iz prethodnih tabela (br. 2, 3. i 4) vidi razni autori su naglašavali značaj više osobina autonomnog liderstva, od koji se još idvajaju: visoki moralni standardi, doslednost samom sebi u kontekstu svojih vrednosti, s naga, socijalnih interakcija i odnosa ..., što su Gardner i saradnici (2005) integrisali u modelu razvoja autentičnog liderstva i sledbeništva (Tabela 2. Definicije autentičnih lidera i autentičnog liderstva). U modelu Gardnera i saradnika (2005) fokus je na samosvesti i samoregulaciji koje su osnovne komponente autentičnog liderstva. Samosvest uključuje posredovanje svesti o spostvenim motivima, vrednostima, osećanjima, željama i bitnim samospoznajama.

Za upravljanje promenama, odnosno razvoja visokog obrazovanja samoregulacija je adekvatan proces kojim autentični lideri usklađuju svoje vrednosti, namere i delanja sa autentičnim procesom samoregulacije visoko profesionalnih, autonomnih intelektualaca, uključujući: internalizovanu regulaciju, uravnoteženo procesuiranje informacija, transparentnost u odnosima i autentično ponašanje, što je suština modela koji su Gardner i saradnici konstruisali na osnovu dosadašnjih istraživanja autentičnosti liderstva, utemeljenih na postojećoj socijalno psihološkoj teorijskoj osnovi (Gardner et al., 2005). Nakon prethodnog, utisak je, ima smisla zaključiti konstatacijom o visoko zahtevnim svojstvima liderstva u upravljanju promenama u visokom obrazovanju. Visoke kompetencije u smislu stručnosti, samo su jedna, iako vrlo značajna karakteristika, ali se u istoj ravni vidi i sklop ličnosti, inter i intrapersonalne sposobnosti koje bi trebale biti u skladu nivoa koje podrazumeva akademsko okruženje, a, uz sve to ne treba zaboraviti i poznavanje problematike strukturisanja sistema obrazovanja. Dakle, ovako složeni sistemi, kao što je visoko obrazovanje zahteva

visoko referentne autonomne ličnosti, sa visokim moralnim kodeksom i td., te je možda problem, kako je na početku ovoga teksta rečeno, slabe organizacione kulture i neefikasnog upravljanja promenama na univerzitetima u tome što se autentične osobe sa visokim dignitetom ne usuđuju da se u okolnostima koje već duže pritiskaju tranzicionu klimu u Srbiji, što se odražava i na organizacionu kulturu univerziteta, prihvate ovih poduhvata.

LITERATURA

1. Avdagić, E. (2015). Menadžment u organizacijama za obrazovanje odraslih - konceptualni i operativni modeli (Doktorska disertacija). Beograd: Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
2. Avolio, B. J. W, Zhu, W., Koh, P. in Bhatia (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. Spletna stran: <https://doi.org/10.1002/job.283> [Citirano 29. 3. 2019].
3. Bojanović, R. (1996). Autentična i neautentična ličnost. Beograd: Naučna knjiga.
4. Bok, D. (2005). Univerzitet na tržištu: komercijalizacija visokog školstva. Beograd: Clio.
5. Božić, T. (2019). Spletna stran: <https://www.scribd.com/document/54085080/ORGANIZACIONA-KULTURA> [Citirano 27. 3. 2019].
6. De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. Harvard Business Review, 66, št. 2, str. 70–74.
7. Denton, J. (1998). Organizational learning and effectiveness. London: Routledge.
8. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. Symbolic Interaction, 18, št. 2, str. 121–144.
9. Freire, P. (1972). Pedagogy of the Oppressed. London, Middlesex: Penguin Books.
10. Fuko, M. (1997). Nadzirati i Kažnjavati. Beograd: Prosveta.
11. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R in Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16, št. 3, str. 343–372.
12. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. and Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22, str. 1120–1145.
13. Gojkov, G. (2013). Fragmenti visokoškolske didaktike. Vršac: VŠŠV »Mihalo Palov«.
14. Gojkov, G. (2014). Heurističke didaktičke strategije, Vršac: VŠSSV »Mihalo Palov«.
15. http://europa.eu/pol/index_en.htm; <http://europa.eu/!bY34KD>.
16. <http://www.dositej.org.rs>.
17. <http://www1.humansynergistics.com/sr/organizaciona-kultura-i-liderstvo/uticaj-lidera-na-organizacionu-kulturu>.
18. <https://www.scribd.com/presentation/32334311/ORGANIZACIONA-KULTURA>.
19. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly, 16, št. 3, str. 373–394.
20. Jacobs, G. M. in Farrell, T. S. (2001). Paradigm Shift: Understanding and Implementing Change in Second Language Education. Spletna stran: <http://www.tesl-ej.org/ej17/a1.html> [Citirano 1. 1.]
21. Janićijević, N. (2019). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu. Beograd: Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu. Spletna stran: <https://www.scribd.com/document/216810625/Liderstvo-i-organizaciona-kultura>.
22. Kruse, O. (2011). Kritično razmišljanje u znaku Bologne: Retorika i realnost. V: Rumler, M. (ur.). Neue impulse in Hochschuldidaktik. Berlin, Verlag Weinheim: VCR Verlagsgesellschaft
23. Kuleto, V. (2013). Organizaciona kultura. Spletna stran: <http://www.valentinkuleto.com/2013/10/organizaciona-kultura/>.
24. Lissmann, K. P. (2006). Theorieder Unbildung, Die Irrtumer der Wiesensgesellschaft. Wien: Zsolnay.

25. Lukić, T. (2014). Uticaj edukacije i organizacione kulture na kreativnost i inovativnost (Doktorska disertacija). Beograd: Univerzitet Singidunum.
26. Luthans, F., Luthans, K. W. in Luthans, B. C. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital. *Business Horizons*, 47, str. 45–50.
27. Mandić, B., Konjević, J. in Stojanović, I. (2011). Liderstvo u teoriji i praksi. Gradiška: Visoke škole »Primus«.
28. Marquardt, M. (2002). Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
29. Marsick, V. in Watkins, K. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimension of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, št. 2, str. 132–151.
30. Marsick, V. J. in Watkins, K. E. (1999). Facilitating learning organizations: Making learning count. UK: Gower, Aldershot.
31. Milić, B. (2016). Liderstvo i učeća organizacija. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
32. Pedler, M. J., Boydell, T. in Burgoyne, J. G. (1989). The Learning Company.
33. Pedler, M., Burgoyne, J. in Boydell, T. (1991, 1996). The Learning Company. A strategy for sustainable development. London: McGraw-Hill.
34. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.
35. Sengi, P. (2007). Peta disciplina. Umeće i praksa organizacija koja uči. Novi Sad: Asee.
36. Silantjeva, M. (2011). Autonomija morala kao stvaralački napora darovite ličnosti; obrazovni izazovi globalizacije i »odgovori« nacionalnih pedagogija. V: Darovitost i moralnost. Vršac: VSSV »M. Palov«; Arad, Rumunija: Univerzitet »A. Vlajku«; Ptuj, Slovenija: Revivis i Bitola, Makedonija: Univerzitet »Sv. Kliment Ohridski«.
37. Stojnov, D. (2000). Teorijski Pluralizam u Psihoterapiji. V: Stojnov, D. (ur.). Psihoterapije. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, str. 3–25.
38. Stojnov, D. Normalnost, moć i revizija psihologije. Spletna stran: http://www.ukons.org.rs/pdf/2_4_2_Fuko.pdf [Citirano 1. 8. 2017].
39. Šormaz, G. (2018). Implementacija menadžmenata u obrazovanju kao ključni faktor razvoja i efikasnosti obrazovnih institucija. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
40. Tasić, N. (2019). Spletna stran: <https://www.scribd.com/document/216810625/Liderstvo-i-organizaciona-kultura>.
41. Vassel, N. (2011). Education Management. Andragoške studije, št. 1, str. 87–99.
42. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, št. 1, str. 89–126.
43. www.academlink.com/.

Intelektualni kapital i konkurentska prednost

UDK 339.137.2+001.1

KLJUČNE RIJEČI: konkurentnost, intelektualni kapital, inovacije

POVZETEK - U globalnoj ekonomiji proces istraživanja intelektualnog kapitala doprinosi razumijevanju nove prirode konkurentnosti nacionalnih ekonomija. Ekonomija bazirana na znanju zasniva se na sve značajnijem udjelu nematerijalnih faktora. Razumijevanje uloge nematerijalnih faktora kao ekonomskih pokretača i osnove za sticanje konkurentske prednosti je od strateškog značaja. Inovacije i znanje su nove mjere konkurentnosti na globalnom nivou. Dobro iskorišteni intelektualni potencijali u dužem vremenskom periodu daju efekte i održavaju konkurentnost zemlje stabilnom onda kada se oni kontinuirano unapređuju kroz inovacije, obogaćivanje znanja, razvoj ljudskog kapitala i poslovnih mreža. Ovaj rad analizira globalnu konkurentnost zemalja sa posebnim osvrtom na ulogu intelektualnog kapitala u njihovoj poziciji na svjetskoj ljestvici konkurentnosti, kao i predviđetima za iskorištavanje potencijala intelektualnog kapitala na nivou jedne zemlje.

UDC 339.137.2+001.1

KEY WORDS: competitiveness, intellectual capital, innovation

ABSTRACT - In the global economy, the process of researching intellectual capital contributes to the understanding of the new nature of national economies competitiveness. Non-material factors are increasingly influencing the knowledge-based economy. Understanding the role of non-material factors as economic drivers and the basis for acquiring competitive advantage is of strategic importance. Innovation and knowledge are new measures of competitiveness on a global level. The highly exploited intellectual potential of the country gives effects that keep a country's competitiveness stable. This is possible when potentials are continuously developing through innovation, knowledge, human capital development and business networks. This paper analyses the global competitiveness of countries with a special emphasis on the role of intellectual capital in their position on the global competitiveness scale. The paper identifies preconditions for exploiting the potential of intellectual capital at the level of an individual country.

1 Uvod

Mnogi autori se proteklih desetljeća bave utjecajem intelektualnog kapitala na konkurentnost nacionalnih ekonomija. Izvještaji o globalnoj konkurentnosti pružaju osnov za benchmarking zemljama sa niskim rangom konkurentnosti, kako bi koristeći iskustva razvijenih zemalja brže došle do višeg stupnja konkurentnosti. Prema istom izvoru, osnovna prepreka sticanju bolje konkurentske pozicije je nedostatak dobro funkcionirajućih institucija, kao dijela strukturalnog ili procesnog kapitala. Kvalitet i kapacitet institucija u provođenju politika i tehnika upravljanja su važne za kvalitet poslovnog okruženja i sofisticiranost kompanija, a prema novoj kategorizaciji stubova konkurentnosti (World Economic Forum, 2018) i za kvalitet inovacijskog ekosistema, koji obuhvata dinamičnost poslovanja i sposobnosti inovacija. Strukturalni ili procesni kapital čini sponu i povezuje ljudski i relacijski kapital, kreirajući okruženje pogodno za razvoj poslovnih mreža. Značaj ljudskog kapitala neupitan je u svim zemljama, bez obzira na njihov stepen razvoja.

2 Teorijska osnova

2.1 Konkurentnost

Konkurentnost se prema World Economic Forum (2017) definira kao set institucija, politika i faktora koji utiču na nivo produktivnosti jedne zemlje. Definicija je 2018. godine proširena slijedom rasta utjecaja faktora konkurentnosti u četvrtoj industrijskoj revoluciji (4IR): ljudski kapital, inovativnost, agilnost. Oni se povezuju sa važnim konceptima, poput poduzetničke kulture; multiple stejkholder kolaboracije; kritičkog mišljenja, meritokratije i dr., nadopunjavajući tradicionalne komponente poput makroekonomske stabilnosti, fizičke i informaciono-komunikacione infrastrukture.

Promjene determinanti konkurentnosti izazvane su naglim razvojem tehnologije i novih poslovnih modela. Ekonomija dijeljenja, robotika i umjetna inteligencija utječu na načine rada i promjene u poimanju konkurentnosti. Schwab (2015) četvrtu industrijsku revoluciju opisuje kao niz novih tehnologija koje spajaju fizički, digitalni i biološki svijet, utječući na sve discipline, ekonomije i industrije. Utjecaj nematerijalnih faktora u procesima kreiranja konkurentskih prednosti zemalja je sve više prisutan. Na taj način se pojmovi i definicije nacionalne konkurentnosti i nacionalnog intelektualnog kapitala (NIC) sve više približavaju. Bontis (2004) definira NIC kao skrivene vrijednosti pojedinaca, poduzetnika, institucije, zajednice i regiona koji su sadašnji i potencijalni izvori stvaranja vrijednosti. Konkurentna prednost se zasniva na materijalnim i nematerijalnim resursima i njihovoj kombinaciji; dok se u razvijenim zemljama konkurentnost najviše bazira na nacionalnom intelektualnom kapitalu (Teece, 2000; Castells i Himanen, 2002).

2.2 Nacionalni intelektualni kapital

Koncept nacionalnog intelektualnog kapitala (NIC) razvija se od kraja 90-tih godina prošlog vijeka i ima svoje različite varijante od kojih se mnoge baziraju na prvom modelu zasnovanom na Skandia šemi vrijednosti i Skandia Navigator modelu. Prema Skandia Navigatoru nacionalno bogatstvo čine: nacionalni financijski kapital izražen putem BDP po glavi stanovnika mjeren prema paritetu kupovne moći, i nacionalni intelektualni kapital koji se definira kao potencijal budućih zarada. Ovi modeli se zasnivaju na NIC benchmarking-u sa ciljem poređenja zemalja mjerenjem nacionalnog intelektualnog kapitala. NIC analiza (Edvinsson i Yeh - Yun Lin, 2011) koja je obuhvatila 40 zemalja za razdoblje od 1995. godine do 2008. godine pokazala je da postoji jaka korelacija između nacionalnog intelektualnog kapitala i BDP-a po glavi stanovnika.

U osnovi NIC modela (Rembe, 1999; Bontis, 2004; Weziak, 2007; Edvinsson i Lin, 2011) nalaze se: nacionalni ljudski kapital, nacionalni tržišni kapital, nacionalni procesni kapital, kapital razvoja, obnove i inovacija. U nekim modelima se u NIC strukturi nalazi i socijalni kapital (Navarro et al., 2011; Kapyła et al., 2012). Nacionalni ljudski kapital uključuje ukupna znanja, vještine i sposobnosti pojedinaca; nivoe

obrazovanja; etiku; stavove i vrijednosti koje se u pogledu ljudskog kapitala njeguju na nivou jedne države. Nacionalni tržišni kapital pokazuje kako je nacionalni intelektualni kapital povezan sa globalnim intelektualnim kapitalom i na koji ga način privlači i koristi za vlastiti razvoj. Atraktivnost poticaja i kapaciteti zemlje za zadovoljenje kupaca na međunarodnom tržištu putem izvoza visokokvalitetnih proizvoda i razmjene znanja su od velikog značaja za tržišni kapital.

Nacionalni procesni kapital predstavlja znanja na nivou jedne zemlje koja su ugrađena u infrastrukturu zemlje sa ciljem da podupiru konkurentnost kompanija i obuhvataju; efikasnost vlade; zaštitu prava intelektualne svojine i dostupnost kapitala. Buduće intelektualno bogatstvo zemlje i njena sposobnost za inovacije koja održava konkurentsku prednost predstavljaju kapital razvoja, obnove i inovacija. Modeli intelektualnog kapitala na nacionalnom nivou prije svega uzimaju u obzir činjenicu da bogatstvo nacionalnih ekonomija ovisi o sposobnosti kreiranja dodanih vrijednosti i inovacija. Visok nivo dodane vrijednosti je moguć onda kada se potencira visok nivo intelektualnog kapitala kao fundamentalni izvor progresa.

3 Metodologija

U radu su korišteni sekundarni izvori podataka, kako bi se utvrdila povezanost intelektualnog kapitala i njegovih elemenata sa konkurentnošću zemalja. U prvom dijelu koriste se podaci iz istraživanja objavljenog u knjizi »Nacionalni intelektualni kapital: poređenje 40 zemalja«, (Edvinsson i Yeh - Yun Lin, 2011) za period od 1995. godine do 2008. godine. Rang prvih deset zemalja prema NIC analizi se komparira sa njihovim rangom konkurentnosti prema Izvještajima o globalnoj konkurentnosti za period od 2009. godine do 2017. godine, kako bi se zaključilo da li dobro iskorišteni potencijali intelektualnog kapitala održavaju konkurentnost zemlje dugoročno stabilnom.

U drugom dijelu istraživanja korišteni su podaci Izvještaja o globalnoj konkurentnosti za period od 2010. godine do 2018. godine za Bosnu i Hercegovinu, koja je uzeta kao primjer zemlje koja kontinuirano ima nizak rang i ocjene konkurentnosti u globalnim okvirima. Za potrebe utvrđivanja korelacije ocjene ukupne konkurentnosti Bosne i Hercegovine i odabranih indikatora u okviru 12 stubova konkurentnosti, isti su grupirani prema pripadnosti elementima intelektualnog kapitala po Skandia šemi vrijednosti: strukturalni, ljudski i relacijski kapital. Podaci su obrađeni u statističkom programu SPSS. Za analizu je primjenjena Pearsonova korelacija u cilju utvrđivanje veza između varijabli. Rezultati su prikazani tabelarno.

4 Rezultati i diskusija

4.1 Nacionalni intelektualni kapital i konkurentnost

Kako je jedan uvjeta ostvarenja stabilne konkurentnosti zemlje upravljanje nacionalnim intelektualnim kapitalom, njegova povezanost za konkurentnošću na globalnom nivou se utvđuje komparacijom rezultata navedenih u metodologiji istraživanja.

U knjizi »Nacionalni intelektualni kapital: poređenje 40 zemalja« (Edvinsson i Yeh - Yun Lin, 2011) rangirane su zemlje prema njihovom nacionalnom intelektualnom kapitalu, koji predstavlja spoj znanja i sposobnosti koje pružaju osnov za konkurentsku prednost i određuju potencijal za budući rast i razvoj. Među prvih deset zemalja u navedenom periodu nalaze se: Švicarska, Sjedinjene Američke Države, Singapur, Nizozemska, Švedska, Finska, Norveška, Danska, Island i Kanada.

Poredeći ove rezultate sa pozicijom navedenih zemalja u Izvještajima o globalnoj konkurentnosti nakon perioda obuhvaćenog istraživanjem, može se zaključiti da se osam od deset zemalja nalazi i među top deset zemalja prema Izvještajima u globalnoj konkurentnosti. Kanada se nalazi na listi top deset zemalja u prvom i drugom Izvještaju, dok se u kasnijim periodima nalazi među prvih 15 zemalja. Island je u svim navedenim Izvještajima pozicioniran među prvih 30 zemalja.

Tabela 1: Top 10 zemalja globalne konkurentnosti

Rang	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
1	Švicarska	Švicarska	Švicarska	Švicarska	Švicarska	Švicarska	Švicarska	Švicarska
2	SAD	Švedska	Singapur	Singapur	Singapur	Singapur	Singapur	Singapur
3	Singapur	Singapur	Švedska	Finska	Finska	SAD	SAD	SAD
4	Švedska	SAD	Finska	Švedska	Njemačka	Finska	Njemačka	Nizozemska
5	Danska	Njemačka	SAD	Nizozemska	SAD	Njemačka	Nizozemska	Njemačka
6	Finska	Japan	Njemačka	Njemačka	Švedska	Japan	Japan	Švedska
7	Njemačka	Finska	Nizozemska	SAD	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	UK
8	Japan	Nizozemska	Danska	UK	Nizozemska	Nizozemska	Finska	Japan
9	Kanada	Danska	Japan	Hong Kong	Japan	UK	Švedska	Hong Kong
10	Nizozemska	Kanada	UK	Japan	UK	Švedska	UK	Finska

Vir: Godišnji Izvještaji o globalnoj konkurentnosti za period 2009/2010-2016/2017.

Švicarska je u navedenom periodu kontinuirano zadržala prvu poziciju, pa se uvidom u Izvještaje o globalnoj konkurentnosti mogu izvesti zaključci da je to ostvareno zahvaljujući povoljnom političkom okruženju; infrastrukturi; akademskoj izvrsnosti; kapacitetima za privlačenje talenata kao i multinacionalnih kompanija koje su istovremeno vodeće u svom sektoru; gustoj mreži malih i srednjih kompanija poznatih po kvaliteti i težnji ka inovacijama. Intenzivna suradnja akademske i poslovne zajednice uglavnom rezultira inovativnim proizvodima koji imaju svoju komercijalnu aplikaciju. U sklopu navedenih pokretača konkurentnosti može se zaključiti da

ova zemlja kombinira upravljanje svim elementima intelektualnog kapitala prema NIC modelu, koji u sinergiji sa svim ostalim faktorima konkurentnosti omogućavaju dugoročno stabilnu konkurentsku poziciju.

4.2 Korelacija ukupne ocjene konkurentnosti Bosne i Hercegovine sa indikatorima intelektualnog kapitala

Na osnovu analize podataka u tabeli 2., primjenom Perasonove korelacije, može se zaključiti da postoji najjača veza između ukupne ocjene konkurentnosti i obima kadrovske obuke (0,627), statistički značajna, jer je $p = 0,036 < 0,05$. Postoji značajna statistička veza između ukupne ocjene konkurentnosti i raspoloživosti naučnika i inženjera, gdje je koeficijent korelacije srednje jačine (0,567), statistički značajan, jer je $p = 0,042 < 0,05$. Koeficijent koji pokazuje značajnu vezu sa ocjenom konkurentnosti je i povjerenje u profesionalni menadžment (0,452), uz prag značajnosti $p = 0,04 < 0,05$.

Tabela 2: Korelacija ukupne ocjene konkurentnosti BiH i ljudskog kapitala

		Ukupna ocjena	Raspoloživost naučnika i inženjera	Povjerenje u profesionalni menadžment	Obim kadrovske obuke
Ukupna ocjena konkurentnosti BiH	Pearson Correlation	1	.567*	.452*	.627*
	Sig. (2-tailed)		.042	.040	.036
	N	8	8	8	8
Raspoloživost naučnika i inženjera	Pearson Correlation	.567*	1	.868**	.680
	Sig. (2-tailed)	.042		.005	.064
	N	8	8	8	8
Povjerenje u profesionalni menadžment	Pearson Correlation	.452*	.868**	1	.620
	Sig. (2-tailed)	.040	.005		.101
	N	8	8	8	8
Obim kadrovske obuke	Pearson Correlation	.627*	.680	.620	1
	Sig. (2-tailed)	.036	.064	.101	
	N	8	8	8	8

Vir: Obrada autora u statističkom paketu SPSS.

Pored analiziranih veza između zavisne i nezavisnih varijabli, primjetna je jaka korelaciona veza između raspoloživosti naučnika i inženjera i povjerenja u profesionalni menadžment, gdje je koeficijent korelacije izuzetno visok, a iznosi 0,868, te je i statistički značajan, jer je $p = 0,005 < 0,05$.

Analiza podataka u tabeli 3. pokazuje da postoji jaka veza između ukupne ocjene konkurentnosti i kvaliteta institucija za naučno istraživanje. Koeficijent korelacije

iznosi 0,728, te je statistički značajan, jer je $p = 0,041 < 0,05$. Postoji jaka veza između ocjene konkurentnosti i sofisticiranog proizvodnog procesa. Koeficijent korelacije iznosi 0,630, te je statistički značajan, odnosno nalazi se u linearnom odnosu sa teestiranom varijablom, jer je $p = 0,04 < 0,05$.

Zaštita intelektualne svojine i raspoloživost poduzetničkog kapitala nisu u linearnom odnosu sa ocjenom konkurentnosti, ali postoji jaka korelaciona veza između zaštite intelektualne svojine i raspoloživosti poduzetničkog kapitala. Koeficijent korelacije iznosi 0,800, te je statistički značajan, jer je $p = 0,017 < 0,05$.

Među nezavisnim varijablama takođe postoji jaka korelaciona veza između kvaliteta institucija za naučno istraživanje i sofisticiranosti proizvodnog procesa. Koeficijent korelacije iznosi 0,766, te je i statistički značajan, jer je $p = 0,027 < 0,05$.

Tabela 3: Korelacija ukupne ocjene konkurentnosti BiH i strukturalnog kapitala

		Ukupna ocjena	Kvalitet Institucija za naučno istraživanje	Sofisticiranost proizvodnog procesa	Zaštita intelektualne svojine	Raspoloživost poduzetničkog kapitala
Ukupna ocjena	Pearson Correlation	1	.728 ^{**}	.630 [*]	-.345	-.361
	Sig. (2-tailed)		.041	.044	.403	.380
	N	8	8	8	8	8
Kvalitet institucija za naučno istraživanje	Pearson Correlation	.728 ^{**}	1	.766 ^{**}	-.427	-.767 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.041		.027	.291	.026
	N	8	8	8	8	8
Sofisticiranost proizvodnog procesa	Pearson Correlation	.630 [*]	.766 ^{**}	1	-.328	-.565
	Sig. (2-tailed)	.044	.027		.428	.145
	N	8	8	8	8	8
Zaštita intelektualne svojine	Pearson Correlation	-.345	-.427	-.328	1	.800 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.403	.291	.428		.017
	N	8	8	8	8	8
Raspoloživost poduzetničkog kapitala	Pearson Correlation	-.361	-.767 ^{**}	-.565	.800 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.380	.026	.145	.017	
	N	8	8	8	8	8

Vir: Obrada autora u statističkom paketu SPSS.

Tabela 4: Korelacija ukupne ocjene konkurentnosti BiH i relacijskog kapitala

		Ukupna ocjena	Saradnja univerziteta i privrede	Obim marketinga	Razvijenost klastera	Stepen orijentacije prema kupcima
Ukupna ocjena	Pearson Correlation	1	.324	.608*	-.529*	.745*
	Sig. (2-tailed)		.434	.030	.047	.034
	N	8	8	8	8	8
Saradnja univerziteta i privrede	Pearson Correlation	.324	1	.108	-.795*	.404
	Sig. (2-tailed)	.434		.800	.018	.322
	N	8	8	8	8	8
Obim marketinga	Pearson Correlation	.608*	.108	1	-.462	.663
	Sig. (2-tailed)	.030	.800		.249	.073
	N	8	8	8	8	8
Razvijenost klastera	Pearson Correlation	-.529*	-.795*	-.462	1	-.677
	Sig. (2-tailed)	.047	.018	.249		.065
	N	8	8	8	8	8
Stepen orijentacije prema kupcima	Pearson Correlation	.745*	.404	.663	-.677	1
	Sig. (2-tailed)	.034	.322	.073	.065	
	N	8	8	8	8	8

Vir: Obrada autora u statističkom paketu SPSS.

Rezultati iz tabele 4. ukazuju na to da dva koeficijenta nisu u linearnom odnosu sa ukupnom ocjenom konkurentnosti i to: saradnja univerziteta i privrede i razvijenost klastera. Analiza podataka pokazuje da postoji jaka korelaciona veza između ukupne ocjene konkurentnosti i obima marketinga. Koeficijent korelacije iznosi 0,608, te je statistički značajan, jer je $p = 0,03 < 0,05$. Postoji izuzetno visok stepen povezanosti između ukupne ocjene konkurentnosti i stepena orijentacije prema kupcima. Koeficijent iznosi 0,745, te je statistički značajan jer je $p = 0,034 < 0,05$.

5 Zaključak

Upravljanje intelektualnim kapitalom u okviru nacionalnih ekonomija može doprinjeti stabilnosti njihovih konkurentskih pozicija, na što ukazuju rezultati NIC analize u poređenju za konkurentnošću istraživanih zemalja. S druge strane, jačanje pretežno inicijalnog posticajnog okruženja, bez sistemskog uravnoteženog upravljanja intelektualnim kapitalom ne može dovesti ni do jačanja konkurentnosti zemlje. Na primjeru BiH može se zaključiti da u okviru odabranih indikatora, postoji jaka korelacija između elemenata ljudskog kapitala i ukupne konkurentnosti, dok kod strukturalnog kapitala postoje jake veze pojedinih indikatora i ukupne konkurentnosti ili međusobne veze između indikatora, dok je kod relacijskog kapitala jaka veza dva indikatora, tj. obima marketinga, stepena orijentacije prema kupcu i ukupne konkurentnosti. I onda kada ne postoji jaka veza između pojedinih indikatora kon-

kurentnosti na ukupnu konkurentnost, daljom analizom može se utvrđivati njihov međusobni utjecaj, kako bi kreatori politika, poslovni lideri i drugi stejkholderi mogli oblikovati ekonomske strategije i jačati one faktore konkurentnosti koji unutar nacionalne ekonomije kontinuirano imaju niže ocjene i ne dolazi do značajnijih promjena u dužem vremenskom intervalu, a imaju utjecaj na ukupnu konkurentnost.

LITERATURA

1. Bontis, N. (2004). National Intellectual Capital Index. A United Nations Initiative for the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 5, št. 1, str. 13–39.
2. Castells, M. in Himanen, P. (2002). *The information society and the welfare state: The Finnish Model*. Oxford: Oxford University Press.
3. Edvinsson, L. in Yeh - Yun Lin, C. (2011). *National Intellectual Capital: A Comparison of 40 Countries*. Springer. Drugo izdanje.
4. Kapyla, J., Kujansivu, P. in Lönnqvist, A. (2012). National Intellectual Capital Performance: a Strategic Approach. *Journal of Intellectual Capital*, 13, št. 3, str. 343–362.
5. Navarro, J. L. A., Ruiz, V. R. L. in Pena, D. N. (2011). An alternative to measure national intellectual capital adapted from business level. *African Journal of Business Management*, 5, št. 16, str. 6707–6716.
6. Rembe, A. (1999). *The Governmental Invest in Sweden Agency – ISA. Report 1999*. Halls Stockholm. Offset Ab.
7. Schwab, K. (2015). *The fourth industrial revolution: What it means and how to respond*. Foreign Affairs. Spletna stran: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>.
8. Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital*. Oxford. Oxford University Press.
9. Weziak, D. (2007). *Measurement of National Intellectual Capital: Application to EU Countries*. Luxemburg. IRISS Working Paper Series. Instead.
10. World Economic Forum. (2010-2018). *The Global Competitiveness Report*. World Economic Forum. Geneva. Spletna stran: <https://www.weforum.org/reports>.

Pametna mesta in varstvo osebnih podatkov

UDK 711.4+004:342.738

KLJUČNE BESEDE: pametna mesta, varstvo osebnih podatkov

POVZETEK - Pojem pametnega mesta pomeni uporabo sodobnih informacijsko komunikacijskih tehnologij, ki proizvajajo in uporabljajo velikanske količine podatkov, s ciljem, da se zagotovi trajnostni razvoj mestnih območij na podlagi inovacij in konkurenčnosti (pametno gospodarstvo), družbenega in socialnega kapitala (pametni ljudje), sodelovanja pri odločanju (pametno upravljanje), prevoza in komunikacij (pametna mobilnost), naravnih virov (pametno okolje) in kakovosti življenja (pametno življenje). Pomemben razlog za kritična ali celo pesimistična stališča do razvoja pametnih mest so tveganja, ki iz sodobnih tehnologij izhajajo za zasebnost in varstvo osebnih podatkov. Na podlagi pregledane literature in sodne prakse prispevek prikazuje rešitve, ki jih zagotavljajo veljavni splošni predpisi, in predlagane alternativne ali dodatne mehanizme za varstvo osebnih podatkov na področju interneta stvari, računalništva v oblaku in masovnih podatkov. Vprašanja imajo velik praktičen pomen, saj od leta 2007 večina svetovnega prebivalstva živi v mestih.

UDC 711.4+004:342.738

KEY WORDS: smart cities, data protection

ABSTRACT - The notion of smart city is connected with the use of modern information and communication technologies, which generate and consume vast amounts of data in order to assure sustainable development of urban areas based on innovation and competitiveness (smart economy), social and human capital (smart people), participation in decision-making (smart governance), traffic and communications (smart mobility), natural resources (smart environment) and quality of life (smart living). An important reason for critical or even pessimistic attitudes towards smart cities' development are privacy and personal data protection risks stemming from new technologies. Based on reviewed literature and court practice, this paper outlines solutions for personal data protection in smart cities offered by existing general legal provisions and proposed alternative or additional mechanisms relating to internet of things (IoT), cloud computing and big data. The issue is of great practical importance due to the fact that, since 2007, the majority of world population has been living in urban areas.

1 Uvod

Pametno mesto je pojem novejšega izvora, ki označuje uporabo sodobnih informacijsko komunikacijskih tehnologij (IKT) v mestnem okolju ter tehnološke in socialne posledice tega procesa (Della Corte, 2017).

Pametno mesto zagotavlja trajnostni razvoj na podlagi inovacij in konkurenčnosti (pametno gospodarstvo), prevoza in komunikacij (pametna mobilnost), zdravstvenega varstva (pametna zdravstvena oskrba), naravnih virov (pametno okolje), človeškega in družbenega kapitala (pametni ljudje in skupnosti), sodelovanja občanov (pametno upravljanje) in kakovosti življenja (pametno življenje; prim. Vaquero - García et al., 2017).

Teoretične poglede na pametna mesta Kummitha in Creutzen (2017) razvrščata v štiri skupine. Po začetnem osredotočenju na nove tehnološke možnosti, ki naj bi samodejno izboljšale kakovost življenja in družbeno blaginjo (t. i. restriktivni pogledi), so kasnejši, reflektivni pristopi opozarjali na nujna vlaganja v človeški kapital

(»pametni posamezniki«), racionalno pragmatični pristopi pa na znanje in sposobnosti skupnosti (»pametne skupnosti«). Zadnja skupina pogledov povezuje kritična in pesimistična stališča, po katerih bo razvoj pametnih mest koristil mnogo bolj velikim korporacijam kot občanom.

Glede na veliko koncentracijo prebivalstva v mestih in uporabo najnovejših IKT v različnih sektorjih (promet, energetska preskrba, ravnanje z odpadki, zdravstvo, upravljanje itd.) pametna mesta predstavljajo »sintezo vseh problemov z novimi IKT ter varstvom osebnih podatkov in širšo zasebnostjo« (Edwards, 2016).

Prispevek kritično obravnava Splošno uredbo o varstvu osebnih podatkov (SUVP, 2016) z vidika treh novejših IKT: internet stvari, računalništvo v oblaku in veliko podatkovje.

2 Metoda pregleda literature

Ureditev novih IKT z vidika varstva osebnih podatkov smo raziskali s proučitvijo SUVP (2016) ter s pregledom domače in tuje literature. V Google Scholar smo z iskanjem kombinacije ključnih besed »GDPR« (angleška kratica za SUVP) in »veliko podatkovje« (»big data«), »internet stvari« (»internet of things«) ali »računalništvo v oblaku« (»cloud computing«) našli 937 zadetkov. V slovenski bazi COBISS smo zaradi neenotne terminologije uporabili kot iskalni izraz samo naslov SUVP (»Splošna uredba za varstvo osebnih podatkov«) in našli 39 zadetkov, od tega 12 člankov. Iz omenjenih dveh baz smo v raziskavo vključili 40 člankov ter s pregledom izbranih enot vključili še 12 enot dodatne literature. Stališča teorije smo primerjali z določbami SUVP.

3 Rezultati in razprava

Internet stvari, veliko podatkovje in računalništvo v oblaku so kot nove IKT vsebinsko povezane in se tudi delno prekrivajo.

Internet stvari označujejo kot infrastrukturo, v kateri na milijarde senzorjev, ki so vgrajeni v vsakdanje naprave, zbira, obdeluje in prenaša podatke, spremlja okolje in obnašanje ljudi, da posameznikom zagotavlja njim prilagojene, t. i. »personalizirane« storitve (Voigt in von dem Busche, 2017; Tamò - Larrieux, 2018; Wachter, 2018).

Računalništvo v oblaku opredeljujejo kot tehnologije in storitve, ki omogočajo zagotavljanje možnosti obdelave in shranjevanja na podlagi interneta (Edwards, 2016; Voigt in von dem Busche, 2017).

Veliko podatkovje pa je povezano z lastnostmi, ki se v angleščini začenjajo s črko »v«: množični podatki (Volume) se obdelujejo z veliko hitrostjo (Velocity), v raz-

ličnih kategorijah (Variety), obdelava teh podatkov, vključno s strojnim učenjem, pa spreminja podatke, če so verodostojni (Veracity), v poslovno vrednost (Value) za gospodarske subjekte (Tamane et al., 2017; Forgò et al., 2017).

Z značilnostmi velikega podatkovja je težko združljivo načelo SUPV, da morajo biti osebni podatki – ob upoštevanju načel zakonite, poštene in pregledne obdelave – zbrani le za določene namene in se ne smejo nadalje obdelovati na način, ki ni združljiv s temi nameni (t. i. načelo omejitve namena), da so ti podatki ustrezni, relevantni in omejeni na obseg, potreben za namen obdelave (načelo najmanjšega obsega ali minimizacije podatkov), in se hranijo le za čas, potreben za namen obdelave (načelo omejitve shranjevanja, prvi odstavek 5. člena).

Načelo omejenosti podatkov pa je naravnost v nasprotju z tehnologijo velikega podatkovja, saj več podatkov omogoča hitrejše, natančnejše in zanesljivejše odkrivanje povezav med podatki in s tem večje koristi (Tene in Polotsky, 2013; Edwards, 2016; Forgò et al., 2017; Šarf, 2018).

SUVP sicer – ob ustreznih zaščitnih ukrepih in drugih pogojih – šteje obdelavo osebnih podatkov za združljivo s prvotnimi nameni in dopušča daljši čas hrambe kot po splošni določbi, če se osebni podatki obdelujejo »v namene arhiviranja v javnem interesu, v znanstveno- ali zgodovinskoraziskovalne namene ali statistične namene« (točki b) in e) v prvem odstavku 5. člena in 89. člen), vendar gre za izjemo, ki je ni mogoče široko razlagati.

Načelo omejitve namena je v sodobnih IKT težavno uveljavljati tudi zato, ker ob zbiranju podatkov in pridobitvi posameznikove privolitve (kot prve izmed petih možnih pravnih podlag za obdelavo podatkov) ni mogoče predvidevati vseh, zlasti ne najbolj inovativnih in koristnih možnosti uporabe. Analize in rezultate določajo bolj podatki sami kot namen uporabe (Mayer - Schönberger in Cukier, 2013). Preširoko določanje namena obdelave v skladu s SUVP ni zakonito, naknadno dajanje privolitve pa ni praktično (Custers et al., 2018).

Tudi sama privolitev posameznika vse težavneje ustreza zaostrenim zahtevam uredbe o prostovoljni, izrecni, informirani, nedvoumni in specifični izjavi. Posameznik običajno nima ne sredstev ne znanja ne časa, da bi v celoti prebral in razumel obsežne informacije upravljalcev, pogosto ima zelo malo ali praktično nič izbire, brez možnosti pogajanj, kar kritični avtorji poimenujejo kot »mehanični proceduralizem« ali »simulacijo suverenosti« (Veil, 2019). Takšno stanje postavlja pod vprašaj obveščenost in tudi samo prostovoljnost privolitve (Rothchild, 2018).

SUVP zagotavlja posamezniku pravico do različnih informacij od upravjalca podatkov, nadalje pravico dostopa do osebnih podatkov, pravice do popravka, izbrisa in omejitve obdelave, pravice do prenosljivosti osebnih podatkov, do ugovora (ki se nanaša tudi na oblikovanje profilov) in do nasprotovanja avtomatiziranemu sprejemanju odločitev, pri čemer zelo podrobno določa predpostavke in omejitve za ureničevanje posameznih pravic (12. do 22. člen).

Ureditev v SUVP ni enovita. Uredba poleg splošnih vsebuje tudi posebne določbe in še različne izjeme od posebnih določb. Tako na primer načeloma prepoveduje obdelavo posebnih vrst osebnih podatkov (na primer genetskih in zdravstvenih) in dopušča izjemo od te prepovedi ob ožje in bolj natančno določenih razlogih (9. člen).

Z razvojem IKT pa se meje med podatki, ki se nanašajo na določenega ali določljivega posameznika (osebnimi podatki), in drugimi podatki postopoma zabrisujejo, s tem pa tudi meje med osebnimi in anonimiziranimi podatki, med osebnimi podatki posebne vrste (občutljivimi) in drugimi osebnimi podatki. Sodobna tehnologija namreč omogoča, da se anonimizirani podatki lahko reidentificirajo in povežejo s povsem določenimi posamezniki (Tene in Polonetsky, 2013) oziroma da je iz podatkov, ki niso »občutljivi«, mogoče sklepati na osebne podatke posebne vrste (Zarsky, 2017). V težnji, da bi bila nevtralna do sodobne tehnologije, SUVP sicer predvideva nekatere instrumente, ki omogočajo prilagajanje varstva osebnih podatkov novim izzivom, kot so na primer vgrajeno in privzeto varstvo podatkov (25. člen), ocena učinka v zvezi z varstvom podatkov (35. člen) in posvetovanje z nadzornim organom (36. člen). Tudi teorija se zavzema za dinamičen in kontekstualen pristop, na primer pri razmejevanju anonimiziranih in osebnih podatkov (Stalla - Bourdillon in Knight, 2017).

4 Sklep

Kljub težnji, da SUVP ostane tehnološko nevtralna in s tem sposobna za prilagajanje razvoju novih IKT, ostaja vprašanje, ali je na podlagi načel, razvitih pred več desetletji, mogoče učinkovito varovati zasebnost in omogočiti družbeno koristno rabo novih IKT. Postavljajo pa se tudi se vprašanja o realističnosti predpostavk, na katerih naj bi temeljila posameznikova pravica do »informacijske samoodločbe«, zlasti glede obveščene in prostovoljne privolitve, in o pravni varnosti ob slabo preglednih, visoko kontekstualiziranih določbah in strogih sankcijah v uredbi. Nekateri avtorji postavljajo pod vprašaj tudi samo prednost varstva osebnih podatkov pred drugimi ustavno priznanimi pravicami, kot sta svoboda izražanja ter svoboda znanstvenega in umetniškega ustvarjanja.

LITERATURA

1. Custers, V. B., La Fors, K., Jozwiak, M., Keymolen, E., Bachlechner, D., Friedewald, M. in Aguzzi, S. (2018). Lists of ethical, legal, societal and economic issues of big data. technologies. Spletna stran: <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/lists-of-ethical-legal-societal-and-economic-issues-of-big-data-t> [Citirano 19. 3. 2019 ob 18.00 uri].
2. Dalla Corte, L., van Loenen, B. in Cuipers, C. (2017). Personal Data Protection As a Nonfunctional Requirement in the Smart City's Development. Proceedings of the 13th International Conference on Internet, Law & Politics. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
3. Edwards, L. (2016). Privacy, security and data protection in smart cities: a critical EU law perspective. *European Data Protection Law Review*, 2, št. 1, str. 28–58.

4. Forgò, N., Hännold, S. in Schützte, B. (2017). The Principle of Purpose Limitation and Big Data. V: Corrales, M. (ur.), Fenwick, M. (ur.) in Forgó, N. (ur.). *New Technology, Big Data and the Law*. Springer Nature: Singapore.
5. Kummitha, R. K. R. in Creutzen, N. (2017). How do we understand smart cities? An evolutionary perspective. *Cities*, 67, str. 43–52.
6. Mayer - Schönberger, V. in Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution that Will Transform how We Live, Work, and Think*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
7. Rothchild, J. (2018). Against Notice and Choice: the Manifest Failure of the Proceduralist Paradigm to Protect Privacy Online (or Anywhere Else). *Cleveland State Law Review*, 66, št. 3, str. 559–648.
8. Stalla - Bourdillon, S. in Knight, A. (2017). Anonymous Data v. Personal Data – A False Debate: An EU Perspective on Anonymization, Pseudonymization and Personal Data. *Wisconsin International Law Journal*, 34, št. 2, str. 284–322.
9. SUVVP (2016). Splošna uredba o varstvu podatkov. Uredba (EU) 2016/679 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 27. aprila 2016 o varstvu posameznikov pri obdelavi osebnih podatkov in o prostem pretoku takih podatkov ter o razveljavitvi Direktive 95/46/ES. Uradni list EU, št. 119, str. 1–88.
10. Šarf, P. (2019). Veliko podatkovje, podatkovna analitika in umetna inteligenca: ali je Splošna uredba o varstvu podatkov res prilagojena izzivom digitalne dobe? *Pravna praksa*, 37, št. 18, str. 2–7.
11. Tamane, S. C., Solanki, V. K. in Joshi, M. S. (2017). The Basic of Big Data. V: Tamane, S. C. (ur.), Solanki, V. K. (ur.), Dey, N. (ur.). *Privacy and Security Policies in Big Data*. IGI: Herschey.
12. Tamò - Larrieux, A. (2018). Designing for Privacy and its Legal Framework. *Data Protection by Design and Default for the Internet of Things*. Springer Nature: Cham.
13. Tene, O. in Polonetsky, J. (2013). Big Data for All: Privacy and User Control in the Age of Analytics. *Northwestern Journal of Technology and Intellectual Property*, 11, št. 5, str. 239–273.
14. Vaquero - García, A., Álvarez - García, J. in Peris - Ortiz, M. (2018). Urban Models of Sustainable Development from the Economic Perspective: Smart Cities. V: Peris-Ortiz, M. (ur.), Bennett, D. R. (ur.), Pérez-Bustamante Yábar, D. (ur.). *Sustainable Smart Cities: Creating Spaces for Technological, Social and Business Development*. Springer: Cham.
15. Veil, W. (2019). The GDPR: The Emperor's New Clothes - On the Structural Shortcomings of Both the Old and the New Data Protection Law. Spletna stran: <file:///H:/VEIL%20WINFRIED%20SSRN-id3305056.pdf> [Citirano 19. 3. 2019 ob 18.00 uri].
16. Voigt, P. in von dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*. Springer: Cham.
17. Wachter, S. (2018). Normative Challenges of Identification in the Internet of Things: Privacy, Profiling, Discrimination, and the GDPR. *Computer Law & Security Review*, 34, št. 3, str. 436–449.
18. Zarsky, T. (2017). Incompatible: The GDPR in the Age of Big Data. *Seton Hall Law Review*, 47, št. 4, str. 995–1020.

Organizovanje neformalnog obrazovanja u visokoškolskom sistemu

UDK 378+374(497.11)

KLJUČNE REČI: *celoživotno učenje, neformalno obrazovanje, sistem visokog školstva, sistem obrazovanja odraslih*

POVZETEK - U radu se, analizom strateških dokumenata, razmatraju mogućnosti realizacije programa celoživotnog učenja na visokoškolskim institucijama, organizovanjem neformalnog obrazovanja, kao okosnici celoživotnog učenja. Savremeno shvatanje neformalnog obrazovanja polazi od stava da je ono deo modernog koncepta obrazovanja, i neophodna dopuna formalnom obrazovanju. Polazeći od stava da obrazovanje i razvoj veština za 21. vek predstavljaju osnovu razvoja društva, kao i od potrebe stimulisanja otvorenog i fleksibilnog učenja, organizovanjem raznih vidova neformalnog obrazovanja odraslih, u Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine kao mere akcije predviđeno je da se na visokoškolskim institucijama razviju posebni part-time programi za odrasle, kratki kursevi do 30 ESPB, profesionalni masteri i masteri za potrebe poslodavaca. Pitanje koje se otvara je pitanje osiguranja kvaliteta, odnosno standarda za akreditaciju neformalnog obrazovanja u visokoškolskom sistemu i sistemu obrazovanja odraslih.

UDC 378+374(497.11)

KEY WORDS: *lifelong learning, non-formal education, higher education system, adult education system*

ABSTRACT - In this paper, the possibilities for realisation of lifelong learning programme in higher education institutions by organizing non-formal education as a backbone of lifelong learning, are being considered through the analysis of strategic documents. Modern understanding of non-formal education is based on modern education concept and is a necessary addition to formal education. Starting from the point that education and skill development are the basis of the 21st century society, as well as the need to stimulate open and flexible learning by organizing various forms of non-formal education of adults, it is predicted in the Strategy of Education Development in Serbia that by 2020 the institutions of higher education will develop special part-time programmes for adults, short courses up to 30 ECTS, professional master studies and master studies based on the needs of the employers. The question which is opening is ensuring the quality, respectively the standard needed for the accreditation of non-formal education in the higher education system and adult education system.

1 Uvod

Kraj 20. veka i prve decenije 21. veka u evropskim zemljama, koje prolaze kroz tzv, društvenu tranziciju, obeležen je tendencijama neoliberalizma. Velike ekonomske i društvene promene stvaraju nove potrebe i otvaraju niz problema i pitanja u svim sferama života. Jedno od njih je: da li je znanje roba i da li bi, između ostalog, i univerziteti trebalo da budu na tržištu.

Migracije i mobilnost radne snage nameću potrebu ujednačavanja obrazovnog prostora u Evropi, što je jedno od osnovnih načela Bolonjske deklaracije i razvoja visokoškolskih sistema u državama potpisnicama Deklaracije. Posledica toga je standardizacija formalnog visokog školstva u obrazovnim politikama. Međutim, ukoliko tražimo odgovor na pitanje: da li je znanje roba i da li su univerziteti na tržištu, sva-

kako govorimo i o neformalnom obrazovanju i potrebi uspostavljanja ujednačenih standarda kvaliteta u evropskom obrazovnom prostoru.

Evropa se suočava sa krupnim izazovima modernog doba, koji se sastoje u promeni ekonomskog koncepta, ali i promenama u društvu, koje je sada multietničko u mnogim zemljama Evrope. Kao nužna posledica ovih promena, dolazi do promene koncepta obrazovanja, koji postaje moderni obrazovni koncept »učenja za ceo život«. Evropa izražava uverenje da formalno obrazovanje više nije u stanju da odgovori na ove izazove koristeći isključivo sopstvene snage i vrednosti, već mu je potrebno »ojačanje u vidu neformalne obrazovne prakse« (Izveštaj Komiteta za kulturu i obrazovanje pri Savetu Evrope, 1999; Marković, u: *Neformalno obrazovanje*, 2003, str. 26). Osnovna svrha i namera dokumenata Evropske unije je da se evropski obrazovni prostor, koji je organizovan na nacionalnom i regionalnom nivou, te je u osnovi izrazito heterogen usled kulturnih, obrazovnih, političkih, ekonomskih i drugih društvenih karakteristika, funkcionalno ujednači u pogledu organizacije, upravljanja i uslova zapošljavanja. Jedan od osnovnih zadataka koji proizilazi iz cilja Lisabonske strategije (*Education and training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010*, 2002), a predstavlja osnovni razvojni cilj svih promena u sferi obrazovanja, ekonomije i društva u zemljama Evropske unije, jeste povećanje kvaliteta obrazovanja i osposobljavanja u skladu sa novim zahtevima društva zasnovanog na znanju i modernizacija nastavnog procesa i procesa učenja. Ostvarenje ovog zadatka zahteva modernizaciju i unapređenje kvaliteta ukupnog sistema obrazovanja, pre svega ujednačavanjem sistema standarda kvaliteta (Babić - Kekez, 2013).

Nova uloga visokoškolskih institucija ogleda se u mogućnostima da zaposlenima pomogne da se prilagode narastajućim profesionalnim zahtevima i steknu potrebne kompetencije. Programi za profesionalce i druge koji su u sredini svog radnog veka, postali su veoma popularni u poslednjih nekoliko decenija. Na primer, na Harvardu na programe osnovnih studija upisano je ukupno 18.000 studenata, ali više od 60.000 drugih dolazi na univerzitet na nekoliko dana, nekoliko nedelja ili čitavu godinu. Većinom su to stariji muškarci i žene, već priznati na svojim radnim mestima (Bok, 2005, str. 84). Modernom društvu su potrebne nove veštine, dodatna znanja, uz istovremen proces promovisanja vrednosti kao što su socijalna ravnopravnost, dostupnost obrazovanja za sve i aktivna participacija u demokratskom životu Marković (u: *Neformalno obrazovanje*, 2003, str. 24). Polazeći od osnovnih obeležja, dobrovoljnosti, fleksibilnosti, dostupnosti, neformalno obrazovanje odgovara na društvene, ekonomske, ali i na personalne potrebe.

Memorandum o Evropi doživotnog učenja (Savet EU, 2000) je dokument koji je sublimirao dotadašnje strateške dokumente o obrazovanju odraslih i (permanentnom) doživotnom obrazovanju. Cilj Memoranduma je da se stvori dinamična privreda sa privrednim rastom i društvo u kojoj je kohezija jaka, tako da u centru politike EU treba da stoji politika obrazovanja i obuke. Memorandum o Evropi doživotnog učenja ističe da su jednako važni prioriteti obrazovanje aktivnog građanskog društva i razvijanje stručne obuke građana, a za razvoj osnovnih kompetencija kod odraslih

potrebno je ojačati sistem obrazovanja odraslih promenom strukture i modernizacijom obrazovnog sistema, s naglaskom na značaj i mogućnosti neformalnog obrazovanja (Babić - Kekez, 2016).

2 Neformalno obrazovanje u sistemu visokog školstva

Pošto su putevi karijere sve složeniji i mogu naglo da se menjaju, ljudi svih zanimanja i starosti traže dodatno obrazovanje baš u trenutku kada tehnologija svima pruža lak pristup univerzitetskim predavanjima (Bok, 2005, str. 183).

Polazeći od stava da je neformalno obrazovanje deo modernog koncepta obrazovanja, i neophodna dopuna formalnom obrazovanju, danas se neformalno obrazovanje posmatra kao neka vrsta »druge šanse za sticanje obrazovanja« (second chance school). Drugim rečima, ono razvija i unapređuje znanja i veštine stečene formalnim obrazovanjem, uzimajući u obzir zahteve tržišta, ali i specifičnosti obrazovne politike i sistema u kojem se realizuje.

Univerzitet, sa svojim kadrovskim, naučnim i materijalnim resursima, ima izuzetne mogućnosti za ostvarivanje ciljeva doživotnog obrazovanja i stručnog usavršavanja, ne samo formalnim obrazovanjem odraslih, već i organizovanjem raznih vidova neformalnog obrazovanja, bilo da je ono »druga šansa za sticanje obrazovanja« ili dopuna formalnom obrazovanju na osnovu ličnih potreba ili potreba društva (Babić - Kekez, 2013). Drugim rečima, uloga univerziteta u stručnom usavršavanju i doživotnom učenju je velika i ogleda se, pre svega, u fleksibilnom pristupu visokoškolskih institucija razlicitim nivoima studija u razlicitim životnim dobima. Na taj način se sistem visokog školstva pozicionira i na tržištu usluga, te znanje postaje roba. Kada je reč o ponudi i mogućnostima koje se odraslima nude u visokom obrazovanju, razlika se javlja između državnih i privatnih univerziteta. Privatni univerziteti su svojim programima više usmereni ka potrebama tržišta rada, a nude i fleksibilnije organizacione oblike za svoje studente, što odgovara potrebama odraslih (Medić et al., 2008, str. 22). Poslednjih godina, u Republici Srbiji se ta slika menja, te imamo sve više državnih univerziteta koji organizuju neformalno obrazovanje u cilju razvoja i unapređenja profesionalnih kompetencija. Tome su doprinele i smernice iznete u Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine (Sl. glasnik RS, 2012, br. 72), odnosno merama akcije predviđeno je da se na visokoškolskim institucijama razviju posebni part-time programi za odrasle, kratki kursevi do 30 ESPB, profesionalni masteri i masteri za potrebe poslodavaca. Posebno interesantni, sa aspekta efikasnosti, su part-time programi jer pružaju velike mogućnosti za realizaciju ciljeva stručnog usavršavanja i mogućnosti kontinuiranog organizovanja u skladu sa razvojem nauke i profesionalnih veština, razvijajući različite modele organizacije sticanja znanja i veština, koji su fleksibilni prema različitim ciljnim grupama.

Prednost organizovanja neformalnog obrazovanja u sistemu visokog školstva ogleda se u činjenici da su programi formalnog obrazovanja na tom nivou akreditovani i

na taj način obezbeđuju minimum osiguranja kvaliteta neformalnog obrazovanja, koji se realizuje u okviru tog sistema. S obzorim na to da akreditacija neformalnog obrazovanja u Srbiji nije sistemski rešena i implementirana u obrazovne politike republike Srbije, uspostavljeno je »crno« tržište obrazovnih usluga, na kome vlada potpuni haos i u kome ne postoji ničija odgovornost za kvalitet obrazovnih usluga. Zato je neophodno definisanje jasnih standarda i kriterijuma za kvalitet neformalnog obrazovanja i to u skladu sa postulatima strateških dokumenata.

3 Standardizacija neformalnog obrazovanja

Da li uvođenje instituta akreditacije neformalnog obrazovanja može osigurati kvalitet ili samo uvesti red u sistem (Babić - Kekez, 2013)?

Ujednačavanjem evropskog visokoškolskog obrazovnog prostora na načelima Bolonjskog procesa, definisani su kriterijumi osiguranja kvaliteta, te univerzitet postaje garant obezbeđenja minimuma kvaliteta neformalnog obrazovanja koje se organizuje u okviru sistema visokog obrazovanja. To je prednost koja, do sada, nije dovoljno iskorišćena u obrazovnom sistemu u Srbiji, jer je svaka visokoškolska ustanova odgovorna za sistem obezbeđenja i unapređenja kvaliteta svoga rada i kvalitet studijskog programa za koji je matična. Visokoškolska institucija treba da ima institucionalno definisan sistem kvaliteta koji obuhvata tela i postupke za stalno praćenje, izveštavanje, obezbeđenje i unapređenje kvaliteta uključujući i postupak redovnog internog samovrednovanja. Isto tako, visokoškolska ustanova je u obavezi da redovno, transparentno i po utvrđenoj metodologiji sprovodi postupke promocije, praćenja i samovrednovanja i obezbedi javnu dostupnost pokazatelja o kvalitetu (Babić - Kekez, 2013). Na taj način je moguće razviti mehanizme za osiguranje kvaliteta i urediti sistem neformalnog obrazovanja.

U Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine (Sl. glasnik RS, 2012, br. 72) kvalitet obrazovanja obezbeđen je zahtevima za visokim kvalitetom sredine/uslova, programa /kurikuluma, procesa nastave/učenja i ishoda učenja, primenom sistema akreditacije institucija i programa obrazovanja (odraslih) u skladu s međunarodnim standardima i uspostavljanjem međunarodne saradnje u oblasti monitoringa i evaluacije kvaliteta sistema obrazovanja. Zakon o obrazovanju odraslih (Sl. glasnik RS, 2013, br. 55) je predvideo da kvalitet obrazovanja odraslih, pre svega u oblasti neformalnog obrazovanja, bude u resoru Zavoda za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja i da je Zavod glavna i referentna institucija za evaluaciju kvaliteta. U okviru Zavoda osnovan je Centar za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih za obavljanje stručnih poslova koji se, naročito, odnose na pripremu standarda iz nadležnosti Saveta za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Centar radi na definisanju vrste standarda neophodnih za osiguranje kvaliteta neformalnog obrazovanja i taj proces je u toku. Navešćemo primer Standarda za sprovođenje mera i aktivnosti profesionalne rehabilitacije.

Tabela 1: Standardi za sprovođenje mera i aktivnosti profesionalne rehabilitacije

Red. br.	Naziv standard	Program mora sadržati
1.	U pogledu stručnih radnika (podrazumeva da stručne poslove pri sprovođenju obavljaju):	Instruktori za obavljanje praktične nastave (odgovarajuće struke i najmanje srednjeg nivoa obrazovanja, sa iskustvom u radu sa osobama sa invaliditetom od najmanje tri godine) Stručni radnici za poslove pružanja profesionalne asistencije za integraciju na radnom mestu (specijalni edukatori – defektolozi, andragozi, pedagozi, psiholozi, socijalni radnici ili stručna lica drugih zanimanja iz oblasti društvenih i humanitarnih nauka, visokog nivoa obrazovanja i najmanje jednom godinom iskustva u radu sa osobama sa invaliditetom)
2.	U pogledu opreme (podrazumevaju da prostorije za sprovođenje obuke, u zavisnosti od namene i radne sposobnosti osoba sa invaliditetom imaju):	1. Opremu koja odgovara vrsti obuke koja se sprovodi i koja se lako održava; 2. Obezbeđen odgovarajući nameštaj, mašine i alate, kompjutere, sredstva i materijale za praktičnu obuku, u skladu sa brojem polaznika i vrstom invaliditeta
3.	U pogledu sadržaja obuke	1. Naziv izvođača obuke 2. Reference izvođača obuke (osnovni podaci o preduzeću za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom ili drugom obliku organizovanja – adresa, delatnost, lice za kontakt, prethodna iskustva u organizovanju obuke, akreditacija i sl.) 3. Naziv obuke 4. Područje rada u kome se sprovodi program obuke 5. Trajanje obuke (broj časova po jedinicama učenja, odnos teoretskog i praktičnog dela obuke sa opisom, trajanje programa – dnevno i ukupno, odnosno maksimalno ukupno) 6. Radne kompetencije (opis poslova i/ili radnih zadataka, odnosno kompetencija i veština koje će polazak obuke steći po završetku programa obuke) 7. Program obuke (cilj programa, sadržaj programa učenja – teoretskog i praktičnog dela, ishodi, metode nastavnog rada, dinamika realizacija programa) 8. Uslovi za realizaciju programa (udžbenici, priručnici ili brošure, materijalni i drugi resursi) 9. Polaznike obuke (opis ciljne grupe i optimalan broj polaznika – potrebna prethodna znanja ili sposobnosti kandidata, medicinsko stanje – vrsta invalidnosti i stepen radne sposobnosti i drugi potrebni uslovi) 10. Uslovi za izvođenje obuke (prostor, oprema, sredstva, cena – ukupna i po radnom satu obuke, CV predavača – instruktora i stručnih lica sa opisom kompetencija)

		11. Način provere savladanosti programa obuke (opis ocene stručne službe o funkcionisanju pojedinaca – individualni plan rada, kriterijumi praćenja uspešnosti pojedinaca i same obuke, opis provere znanja i veština – testovi, praktični deo)
		12. Uslovi za dobijanje uverenja
		13. Sadržaj uverenja

U tabeli 1. koja se odnosi na standarde za sprovođenje mera i aktivnosti profesionalne rehabilitacije, vidimo da se standardi, pre svega, odnose na nivo srednje stručne sprema, npr. u okviru sistema dualnog obrazovanja. Možemo zaključiti, da pionirski koraci u uređenju sistema neformalnog obrazovanja u Republici Srbiji, za sada nisu na nivou potreba akreditacije neformalnog obrazovanja u okviru visokoškolskog sistema i da je to izazov za kreatore obrazovne politike.

4 Zaključak

Organizovanje neformalnog obrazovanja u sistemu formalnog visokoškolskog sistema pruža niz mogućnosti za razvoj i unapređivanje stručnih kompetencija već zaposlenih sa diplomom formalnog obrazovanja, ali isto tako i niz mogućnosti za razvoj i ekonomski profit samih visokoškolskih institucija. Kad govorimo o razvoju, podrazumevamo potrebu visokoškolskih nastavnika za kontinuiranim razvojem nauke u unapređivanjem svog naučnog i nastavničkog potencijala, kako bi adekvatno odgovorili zahtevima polaznika u okviru sistema neformalnog obrazovanja. S obzirom na to da je sistem formalnog visokoškolskog obrazovanja u Evropu ujednačen Bolonjskom deklaracijom, ostalo je otvoreno pitanje ujednačavanja nacionalnih obrazovnih politika u oblasti standarda kvaliteta sistema neformalnog obrazovanja.

Članak predstavlja rezultat rada na projektu »Pedagoški pluralizam kao osnova strategije obrazovanja« (br. 179036, 2011–2019), čiju realizaciju finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

LITERATURA

1. Babić - Kekez, S. (2012). Higher Education Quality. Vršac: Visoka škola za obrazovanje vaspitača »Mihailo Palov«.
2. Babić - Kekez, S. (2013). Non-Formal University Education. Zbornik rezimea 6. Međunarodne konferencije o obrazovanju odraslih. Hrvatsko andrargoško društvo.
3. Babić - Kekez, S. (2013). Standardizacija u neformalnom obrazovanju kao (pred)uslov kvaliteta. U: Grandić, R. (ur.). Obrazovni sistem i vrednosti iz ugla pluralizma i autonomije ličnosti. Novi Sad: Pedagoško društvo Vojvodine, str. 251.
4. Babić - Kekez, S. (2013). Univerzitet u sistemu obrazovanja odraslih. U: Zbornik 19. međunarodni naučno-stručni skup Trend: Univerzitet na tržištu. Maribor: Univerza v Mariboru, Univerzitet u Novom Sadu.
5. Babić - Kekez, S. (2016). Prilozi za obrazovne politike. Vršac: Visoka škola za obrazovanje vaspitača »Mihailo Palov«, str. 161. Spletna stran: www.uskolavrsac.edu.rs.

6. Bok, D. (2005). Univerzitet na tržištu. Beograd: Clio.
7. Bolonjski proces 2020 - Evropski prostor visokog obrazovanja u sljedećoj deceniji. Spletna stran: www.unze.ba/download/Komunike%20iz%20Leuvena.pdf.
8. Education and training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010 (2002). Directorate-General for Education and Culture. Luxembourg: European Commission, str. 8.
9. Marković, S. et al. (2003). Neformalno obrazovanje - nevidljiva snaga društva. Beograd: Grupa »Hajde da«.
10. Nacionalni izveštaj o razvoju i stanju obrazovanja i učenja odraslih-Srbija (2008). Confintea VI.
11. Strategija razvoja obrazovanja odraslih (2007). Sl. glasnik RS, br. 72.
12. Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine (2012). Sl. glasnik RS, br. 1.
13. Strugar, V. (2012). Znanje, obrazovni standardi, kurikulum. Zagreb: Školske novine.
14. Zakon o obrazovanju odraslih (2013). Sl. glasnik RS, br. 55.

Vpliv družbeno-ekonomskih dejavnikov na produkcijo znanja

UDK 001.101:005.33

KLJUČNE BESEDE: znanje, management znanja, produkcija znanja, dejavniki produkcije znanja, organizacija

POVZETEK - Znanje je ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetja. Da bi podjetje lahko uporabilo znanje v svojo korist, ga mora najprej ustvariti. Znanje se lahko pridobi na različne načine. Ti so odvisni od interesov, potreb, stroškov in možnosti. Viri znanja so lastni in tuji. Produkcija znanja je proces, ki lahko poteka med zaposlenimi ali pa med zaposlenimi in organizacijo. Gre za razvijanje novih izdelkov, idej, sposobnosti in učinkovitejših delovnih procesov. Na uspešno produkcijo znanja vpliva šest dejavnikov in sicer organizacijska kultura, vodenje, informacijsko komunikacijska infrastruktura, človeški kapital, organizacijska struktura in sistemi nagrajevanja. Poleg tega mora podjetje zagotoviti potrebna finančna sredstva in tako pridobljeno znanje ustrezno uporabljati v svojih delovnih procesih. V raziskavi smo anketirali 120 zaposlenih na Zavodu Republike Slovenije za transfuzijsko medicino (ZTM) z namenom analize kakovosti produkcije znanja in dejavnikov, ki vplivajo nanjo. Pri obdelavi podatkov smo uporabili faktorsko analizo in enostavno regresijo. Na podlagi izvedene raziskave in ugotovitev bomo vodstvu ZTM predlagali, kako naj izboljša produkcijo znanja in s tem poveča svojo poslovno uspešnost.

UDC 001.101:005.33

KEY WORDS: knowledge, knowledge management, knowledge production, knowledge production factors, organization

ABSTRACT - Knowledge has a crucial role in maintaining competitive advantages and success of a company. For a company to be able to use the knowledge to their best advantage, it has to create it first. Knowledge can be gained in different ways. These depend on the interests, needs, costs and possibilities. Sources of knowledge are someone's own and foreign. The production of knowledge is a process that goes on among the employees or the employees and the organization. It is about developing products, ideas, abilities and more efficient working processes. There are six factors that influence a successful production of knowledge and those are organizational culture, management, information and communication infrastructure, human capital, organizational structure and rewarding systems. In addition, the company must provide all the necessary financial resources and also appropriately use the gained knowledge in its working processes. The research was carried out on 120 people in Blood Transfusion Centre of Slovenia, with the purpose of analysing the quality of knowledge production and the factors influencing it. In processing the data, we used factor analysis and simple regression. Based on the research carried out and the findings, the management of Blood Transfusion Centre of Slovenia will be suggested how to improve the production of knowledge and by that also increase their business success.

1 Uvod

V podjetjih je treba več pozornosti posvečati produkciji znanja, saj z njo lahko izboljšajo svoj konkurenčni in poslovni uspeh. V kolikor želi podjetje ostati na trgu, se mora razvijati in nenehno prilagati novim izzivom.

Zavod RS za transfuzijsko medicino je na državni ravni zadolžen in odgovoren za strokovno raven preskrbe s krvjo in krvnimi pripravki. Je javni zdravstveni zavod, ki v okviru javne zdravstvene službe pacientom zagotavlja preskrbo s krvjo, z zdravili

iz krvi, celicami in tkivi, ter diagnostične in terapevtske storitve. Vodi register nesorodnih darovalcev krvotvornih matičnih celic Slovenija Donor ter izvaja razvojno-raziskovalno in izobraževalno dejavnost. Že sama dejavnost Zavoda RS za transfuzijsko dejavnost nakazuje, da je produkcija znanja zelo pomembna za uresničevanje poslanstva. Za nenehno sledenje razvoja mora ustvarjati nova znanja, predvsem na področju transfuzijske medicine in transplantacije, celične in tkivne terapije ter laboratorijske diagnostike.

Problem, ki ga želimo izpostaviti v članku, se kaže v tem, da je Zavod RS za transfuzijsko medicino javni zavod, ki je na eni strani omejen z zakonodajo, ki mu ne dopušča večjega vpliva na družbeno-ekonomske dejavnike produkcije znanja, na drugi strani pa zaradi svoje togosti ne izkoristi vsega vpliva, ki ga ima na voljo, da poveča produkcijo znanja.

2 Teoretična izhodišča

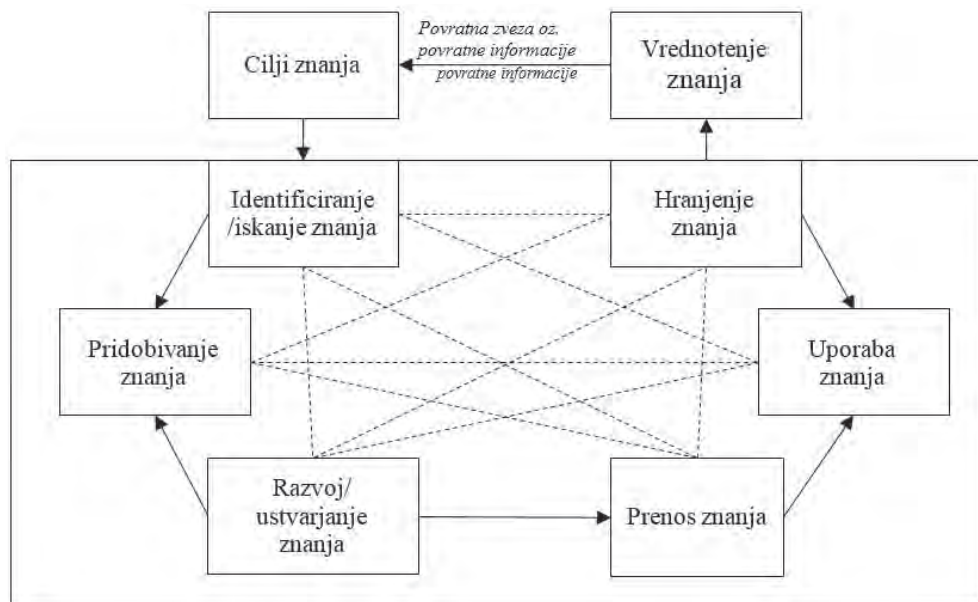
Znanje in sposobnosti zaposlenih predstavljajo ključno vlogo v obdobju intelektualnega kapitala. V podjetjih je čedalje več izobraženih in sposobnih posameznikov. Potrebno pa se je zavedati, da znanje v organizaciji ne pride naenkrat in tudi ne le enkrat (Možina, 2002, str. 20).

»Management znanja je del celotnega procesa managementa v podjetju. Pomeni zamišljanje celotnega znanja organizacije in med seboj usklajenih znanj njenih članov. Pomeni tudi uveljavljanje tega znanja s kadrovanjem, motiviranjem, komuniciranjem in vedenjem. Gre za sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v podjetjih.« (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 79). Nastal je zaradi potrebe managerjev po usmerjanju razvoja, pridobivanja, uporabe in merjenja znanja v funkciji oblikovanja konkurenčne prednosti podjetja (Rozman in Kovač, 2012, str. 217). V ospredje postavlja človeka kot vir in vrednost (Možina, 2006, str. 131). Cilj je ravnanje z ljudmi, ki imajo znanje. Ustvarjanje okolja v podjetju, v katerem si ljudje med seboj zaupajo in prav tako zaupajo vodstvu ter so zaradi želje po prispevanju k uspešnemu poslovanju podjetja, pripravljeni deliti svoje znanje z drugimi, je pomemben element managementa znanja (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 79–80).

Z uvajanjem koncepta managementa znanja se želijo uvesti izboljšave na raznih področjih v podjetju, v ospredju pa je zahteva po povečanju organizacijske učinkovitosti, s tem pa tudi poslovne uspešnosti (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 84). Hansen - Thompson (2002, v: Mihalič, 2006, str. 113) trdi, da uvedba managementa zahteva korporacijsko pripadnost in zavezanost. Poleg tega je potrebna kultura, orientirana k znanju, optimalni poslovni procesi in primerna podpora tehnologija.

Model managementa znanja zajema štiri osnovne faze: produkcija, shranjevanje, prenos in uporaba znanja (Alavi in Leidner, 2001, str. 114).

Slika 1: Faze managementa znanja



Vir: Černelič, M. (2006). *Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenje znanja v podjetju*. Maribor: Založba Pivec, str. 74.

Management znanja sestavljajo strateške in operativne faze. Strateške faze so: opredelitev ciljev znanja – ugotovimo, s katerim znanjem se lahko pridobi konkurenčna prednost ter vrednotenje znanja – ugotavljamo uspeh finančne investicije v znanje. Operativne faze pa so: ugotavljanje znanja – ugotovi se, kakšno znanje ima podjetje na razpolago, zagotovi se pregled nad podatki, informacijami in sposobnostmi; pridobivanje znanja – potrebno je določiti, katera znanja naj podjetje pridobi od zunaj; razvoj znanja – ustvarjanje novega znanja v podjetju, razvijanje znanja, idej, novih produktov in procesov; razdelitev znanja – gre za širjenje že obstoječega znanja ali pa dostop do novega znanja; uporaba znanja – potrebno je odpraviti vse ovire, ki preprečujejo učinkovito rabo znanja; ohranjanje znanja – pomembno je, da se znanje ne izgublja (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 85–86).

Produkcija znanja je proces, ki v podjetju poteka med posamezniki ali pa med posamezniki in organizacijo. Nanaša se na ustvarjanje novega znanja v organizaciji, kamor lahko uvrščamo razvijanje novih izdelkov, idej, sposobnosti in novih oziroma bolj učinkovitih delovnih procesov (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 86). Temelji na že obstoječem znanju (Černelič, 2006, str. 79).

Znanje lahko ustvari le posameznik, pomembna vloga podjetja pa se kaže v ponujanju primerne podpore in vsebine za ustvarjanje (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 86). Inovacije so zelo povezane z ustvarjanjem novega znanja, predstavljajo najpomembnejšo vez med učinkovitim managementom znanja in poslovno uspešnostjo podjetja.

Da bi zadostili potrebi po uspešnemu ustvarjanju znanja, morajo zaposleni obvladati tehnike sistematičnega reševanja problemov in ustvarjalnega mišljenja. Prav tako je pomembno spodbujanje in motiviranje kreativnosti zaposlenih ter da zaposleni občutijo svobodo delovanja, saj se tako odpirajo ustvarjalne možnosti za nove ideje. Znanih je več tehnik ustvarjalnega mišljenja, in sicer možganska nevihta – brainstorming, Gordonova nevihta, zapisovanje idej – brainwriting, usmerjene (prisilne) povezave in miselni vzorci (Černelič, 2006, str. 80, 81).

Podjetja, ki kontinuirano ustvarjajo novo znanje, ga širijo in učinkovito vključujejo v delovne procese, so lahko uspešna. Cilj je pridobiti čim več znanja ne glede na izvor in s tem omogočiti napredek in uspešno poslovanje organizacije. Med najpomembnejše metode pridobivanja znanj iz okolja spada posnemanje uspešnih praks delovanja v drugih podjetjih (Gomezelj Omerzel, 2010, str. 86, 87). »Prisotno zavedanje, da skozi prenos znanja in skozi ustrezno kulturo in logiko organizacije spodbudimo aktivacijo znanja in nastanek novega znanja, spodbudi vodstvo organizacije v razvijanje strategije razvoja znanja v organizaciji.« (Kejžar, 2014, str. 71)

»Za uspešen razvoj je potrebno neprestano ustvarjati novo znanje, ga širiti med zaposlene ter vključevati v nove proizvode in tehnologije.« (Černelič, 2006, str. 83) Če podjetje želi spodbuditi ustvarjanje znanja, mora že vnaprej vedeti, kaj bo naredilo z novim znanjem, kako bo poskrbelo za prenos obstoječega in novo-nastajajočega znanja med ostale zaposlene. Problem pogosto predstavlja količina vsega eksplicitnega znanja, ki ga je potrebno smiselno urediti in zaposlenim omogočiti dostop do njega (Kejžar, 2014, str. 72).

Med dejavnike, ki vplivajo na produkcijo znanja, prištevamo:

- *organizacijsko kulturo*: Pri uspešnosti produkcije znanja ima največji pomen kultura, ki je prijateljsko usmerjena k znanju, kar pa vključuje pozitivno usmerjenost k znanju, odsotnost vseh inhibitorjev znanja v kulturi in izbor projektnega tipa managementa znanja. Razvijanje kulture znanja mora vključevati naloge, kot so podpora zaupanju, sodelovanju, povezanosti in izgradnji dinamičnih kanalov komunikacije (Biloslavo in Kljajić - Dervić, 2016, str. 78). Ni je mogoče razložiti in razumeti brez razlage o povezanosti med kulturo organizacije in širšim okoljem, v katerem organizacija deluje (Rozman in Kovač, 2012, str. 289).
- *vodenje*: »Vodenje je opredeljeno kot vplivanje na zaposlene, da izvedejo tisto, kar so si managerji – vodje zamislili. Na zaposlene vplivajo s svojimi lastnostmi in vedenjem, s komuniciranjem in motiviranjem.« (Rozman in Kovač, 2012, str. 349) Pomembno je, da omogoči ustvarjanje razmer za uspešno produkcijo znanja. Osnovni cilj vodenja znanja je preoblikovanje organizacij v organizacije, ki bi bile zasnovane na znanju, ki bi to znanje uporabljale za doseganje rezultatov, nedosegljivih konkurentom (Biloslavo in Kljajić - Dervić, 2016, str. 82).
- *informacijsko-komunikacijsko tehnologijo*: Tehnologija ima izjemen vpliv na širjenje, delitev znanja, učenje in izboljšanje znanja ter organiziranje že obstoječega in zbranega novega znanja. Je pomemben del produkcije znanja, saj lahko omogoči, da bo znanje široko dostopno vsem v podjetju. Včasih pa se pri

poudarjanju pomena tehnologije zanemari socialna in človeška narava znanja. Za uspeh v tehnologijah pa je zelo pomembna vloga ljudi (Biloslavo in Kljajić - Dervić, 2016, str. 85–86).

- *človeški kapital*: Človeški kapital je najboljši in edini vir inovacij, izboljšav, poleg tega pa je najboljši način vlaganja in plemenitenja. Definiran je kot kombinacija dejavnikov: kvaliteta posameznika, ki jo nato implementira v svoje delo (inteligenca, pozitivna stališča ipd.); sposobnost posameznika, da se uči (ustvarjalnost, nadarjenost, spretnost ipd.) in motiviranost posameznika (timski duh, ciljna usmerjenost) (Mihalič, 2006, str. 45).
- *organizacijsko strukturo*: Za uspešno produkcijo znanja je potrebno dopolniti strukturo organizacije. Ena izmed možnosti je zmanjševanje število organizacijskih ravni, s čimer se želi povečati odzivnost in prožnost organizacij. Druga možnost pa je izgradnja sekundarnih organizacijskih struktur, npr. projektna in timska organizacijska struktura, ki rešitev želijo najti v dopolnjujoči organizacijski strukturi. Pomembna je sprememba organizacijske strukture v smeri učinkovitega usmerjanja razvoja in spodbujanja znanja v obliki dodelitve nalog posameznemu nosilcu ter oblikovanje strukturnih in usklajevalnih oblik za učinkovito izvedbo nalog (Kovač, 2006, str. 119–120).
- *sisteme nagrajevanja*: Ljudje delajo v organizaciji zato, da po določenem obdobju dobijo določeno nagrado – plačo, ki jih motivira in spodbuja k delu. Za svoje delo naj bi bili nagrajeni finančno in nefinančno, od vsakega posameznika pa je odvisno, katere nagrade ga bolj motivirajo. Pri tem je potrebno paziti tudi, da se stroški dela znatno ne povečajo. Sistem nagrajevanja je odvisen od organizacije in njenih ciljev (Biloslavo in Kljajić - Dervić, 2016, str. 107). Podlaga za nagrajevanje zaposlenih je ocenjevanje učinkovitosti oziroma uspešnosti dela. Bolj nagrajen je zaposleni, ki uspešneje opravlja svoje delo, kar ga tudi spodbuja, da svoje delo nadaljuje oziroma se izogiba neustreznemu delu (Rozman in Kovač, 2012, str. 340).

3 Metodologija

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti načine pridobivanja znanja na Zavodu Republike Slovenije za transfuzijsko medicino.

Cilj raziskave je na podlagi analize dobljenih rezultatov predlagati vodstvu Zavoda RS za transfuzijsko medicino, katerim dejavnikom je treba posvetiti večjo pozornost in s tem povečati produkcijo znanja zaposlenih.

3.2 Hipoteze

Preverili bomo naslednje hipoteze:

H1: Pripravljenost za pridobivanje in ustvarjanje znanja se statistično pomembno razlikuje glede na formalno pridobljeno stopnjo izobrazbe.

H2: Načini produkcije znanja se statistično pomembno razlikujejo glede na kulturo v podjetju, ki je prijateljsko usmerjena k produkciji znanja.

H3: Spol anketirancev statistično pomembno vpliva na pripravljenost pridobivanja znanja.

H4: Možnost sodelovanja zaposlenih pri izbiri področja, kjer bi se radi izobraževali, statistično pomembno vpliva na povečanje spretnosti in znanja zaposlenih v naši organizaciji.

3.3 Opis vzorca

Anketo smo izvedli med 150 naključno izbranimi zaposlenimi na Zavodu RS za transfuzijsko medicino. Prejeli smo 120 v celoti izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov. V anketi je sodelovalo 82 % žensk in 18 % moških. Največ, 28 %, jih ima končano drugo bolonjsko stopnjo, sledijo jim tisti, ki so končali visokošolsko strokovno izobrazbo (23 %), 20 % je takih, ki so končali višješolsko izobraževanje, 12 % jih ima doktorat znanosti in vsi ostali, teh je 17 %, pa imajo srednješolsko izobrazbo.

3.4 Raziskovalne metode in tehnike

Osnovna raziskovalna metoda je deskriptivno-empirična. Pri raziskovanju smo upoštevali osnovne značilnosti znanstvene deskripcije, saj smo poleg zbiranja in urejanja obstoječih podatkov in informacij, primerjali posamezne ugotovitve med seboj, jih ovrednotili in ustrezno interpretirali. S pomočjo tehnike anketiranja smo pridobili ustrezne podatke, ki smo jih z metodo analize – sinteze, indukcije – dedukcije in komparacije ustrezno prikazali in analizirali.

3.5 Opis instrumenta

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik, s katerim smo izmerili spremenljivke, ki so vključene v raziskovalni problem. Anketni vprašalnik smo sestavili iz treh delov. Prvi del se nanaša na podatke o osnovnih podatkih vzorca, drugi del se nanaša na samo produkcijo znanja in tretji del se nanaša na dejavnike, ki vplivajo na produkcijo znanja. Trditve, ki so v tretjem delu anketnega vprašalnika, anketiranci ocenjujejo z lestvico od 1 do 5, pri čemer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.

3.6 Opis obdelave podatkov

Izpolnjene anketne vprašalnike smo pregledali ter preverili, če so izpolnjeni popolno, točno in enovito. Nato smo podatke iz vprašalnika prenesli v tabele programa MS Excel, kjer smo oblikovali bazo podatkov za nadaljnjo obdelavo. Za statistično obdelavo podatkov smo uporabili aritmetično sredino in standardni odklon. V SPSS programu smo s pomočjo Pearsonovega korelacijskega koeficienta in T-testa preverili zastavljene hipoteze.

4 Rezultati raziskave in interpretacija

4.1 Načini produkcije znanja na Zavodu RS za transfuzijsko medicino

Na Zavodu Republike Slovenije za transfuzijsko medicino 42 % anketirancev pridobi novo znanje znotraj podjetja, sledi 37 % anketirancev, ki nova znanja pridobiva z izobraževanjem zunaj podjetja, 6 % anketirancev novo znanje pridobiva s sodelovanjem s poslovnimi partnerji. Prav tako 4 % anketirancev, ki se poslužujejo drugih načinov pridobivanja znanja, in sicer s samoizobraževanjem ($f = 1$), z gradivom, ki so ga sami pridobili ($f = 1$), online tečaji ($f = 1$) in krožki ($f = 1$).

4.2 Pridobivanje znanja

Tabela 1: Pridobivanje znanja

Trditve	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Sodelavci in vodja me spodbujajo pri dodatnem	6 5%	14 12%	44 37%	44 37%	12 10%	120 100%	3,4	0,99
S sodelavci rad/-a delim svoje znanje.	0 0%	0 0%	4 3%	68 57%	48 40%	120 100%	4,4	0,55
Za delo imam na voljo vse podatke, ki jih potrebujem.	0 0%	4 3%	26 22%	76 63%	14 12%	120 100%	3,8	0,67
V naši organizaciji je poskrbljeno za izobraževanje.	10 8%	12 10%	40 33%	56 47%	2 2%	120 100%	3,2	0,96
Imam možnost sodelovati pri izbiri področij, kjer bi se rad/-a izobraževal/-a.	14 12%	12 10%	30 25%	50 42%	14 12%	120 100%	3,3	1,17
Pripravljen/-a sem pridobivati, ustvarjati dodatna znanja.	2 2%	4 3%	0 0%	54 45%	60 50%	120 100%	4,4	0,8
Znanje, ki ga pridobim, je koristno, zato ga lahko prenesem v prakso in ga tudi rad/-a uporabljam.	2 2%	2 2%	12 10%	66 55%	38 32%	120 100%	4,1	0,79
Moje znanje je v organizaciji ustrezno ocenjeno in spoštovano.	10 8%	22 18%	54 45%	34 28%	0 0%	120 100%	2,9	0,9
Znanje vidim kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije.	0 0%	0 0%	8 7%	64 53%	48 40%	120 100%	4,3	0,6

Vir: Anketni vprašalnik, 2019.

Iz tabele je razvidno, da so anketiranci najbolj zadovoljni s trditvijo, da radi delijo svoje znanje s sodelavci (povprečna ocena 4,4). Najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da je njihovo znanje na Zavodu RS za transfuzijsko medicino ustrezno ocenjeno in spoštovano (povprečna ocena 2,9).

4.3 Preverjanje hipotez

4.3.1 Hipoteza 1

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo preverili hipotezo, ki se glasi »Pripravljenost za pridobivanje in ustvarjanje znanja se statistično pomembno razlikuje glede na formalno pridobljeno stopnjo izobrazbe«.

Tabela 2: Spearmanov korelacijski koeficient

Correlations ^b				
			Najvišja formalna pridobljena stopnja izobrazbe	Pripravljen sem pridobivati in ustvarjati znanja
Spearman's rho	Najvišja formalna pridobljena stopnja izobrazbe	Correlation Coefficient	1,000	,853**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
	Pripravljen sem pridobivati in ustvarjati znanja	Correlation Coefficient	,853**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). b. Listwise N = 120				

Vir: Anketni vprašalnik, 2019.

Spearmanov korelacijski koeficient znaša 0,853 in nam pove, da je povezanost med najvišjo formalno pridobljeno stopnjo izobrazbe ter pripravljenostjo pridobivati in ustvarjati znanje močna in pozitivna. Med najvišjo formalno pridobljeno stopnjo izobrazbe ter pripravljenostjo pridobivati in ustvarjati znanje so statistično pomembne razlike ($\alpha = 0,000$), zato hipotezo potrdimo.

4.3.2 Hipoteza 2

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo preverili hipotezo, ki se glasi »Načini produkcije znanja se statistično pomembno razlikujejo glede na kulturo v organizaciji, ki je prijateljsko umerjena k produkciji znanja.«.

Tabela 3: Spearmanov korelacijski koeficient

Correlations ^b				
			V naši organizaciji uporabljamo ustrezne načine za produkcijo znanja	V naši organizaciji je prisotna kultura, ki je prijateljsko usmerjena k produkciji znanja
Spearman's rho	V naši organizaciji uporabljamo ustrezne načine za produkcijo znanja.	Correlation Coefficient	1,000	,838**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
	V naši organizaciji je prisotna kultura, ki je prijateljsko usmerjena k produkciji znanja	Correlation Coefficient	,838**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). b. Listwise N = 120				

Vir: Anketni vprašalnik, 2019.

Spearmanov korelacijski koeficient znaša 0,838 in nam pove, da je povezanost med načini produkcije znanja in kulturo v organizaciji, ki je prijateljsko usmerjena k produkciji znanja, močna in pozitivna. Med načini produkcije znanja in kulturo v organizaciji, ki je prijateljsko usmerjena k produkciji znanja, so statistično pomembne razlike ($\alpha = 0,000$), zato hipotezo potrdimo.

4.3.3 Hipoteza 3

S pomočjo T-testa za neodvisne vzorce smo preverili hipotezo »Spol anketirancev statistično pomembno vpliva na pripravljenost pridobivanja znanja.«.

Tabela 4: T-test za neodvisna vzorca

Group Statistics									
		Spol		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Pripravljen sem pridobivati in ustvarjati znanja		Moški		22	3,3636	1,09307	0,23304		
		Ženske		98	4,6122	0,48974	0,04947		
Independent Samples Test									
		Equality of		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Interval of the
									Lower Upper
Pripravljen sem pridobivati in ustvarjati znanja	Equal variances assumed	58,113	0,000	-8,268	118	0,000	-1,24861	0,15103	-1,54768 -0,94954
	Equal variances not assumed			-5,241	22,925	0,000	-1,24861	0,23824	-1,74153 -0,75569

Vir: Anketni vprašalnik, 2019.

Ob upoštevanju homogenosti varianc ($F = 58,11$, $\alpha = 0,00$) T-test za neodvisna vzorca med moškimi in ženskami je pokazal statistično pomembne razlike v pripravljenosti pridobivati in ustvarjati znanja ($t = -8,268$, $g = 118$, $\alpha = 0,000$). Hipotezo potrdimo, ničelno hipotezo zavrnilo. Podatke lahko splošimo na osnovno množico s tveganjem manjšim od 0,1 %. Za osnovno množico lahko ugotovimo, da so med moški $M = 3,36$ manj pripravljeni pridobivati in ustvarjati znanje kot ženske $M = 4,61$.

4.3.4 Hipoteza 4

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo preverili hipotezo »Možnost sodelovanja zaposlenih pri izbiri področja kjer bi se radi izobraževali statistično pomembno vpliva na povečanje spretnosti in znanja zaposlenih v naši organizaciji.«.

Tabela 5: Spearmanov korelacijski koeficient

Correlations ^b				
			Imam možnost sodelovanja pri izbiri področja kjer bi se rad/a izobraževal/a	V naši organizaciji se spretnosti in znanja zaposlenih stalno povečujeta
Spearman's rho	Imam možnost sodelovanja pri izbiri področja kjer bi se rad/a izobraževal/a	Correlation Coefficient	1,000	,852**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
	V naši organizaciji se spretnosti in znanja zaposlenih stalno povečujeta	Correlation Coefficient	,852**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
b. Listwise N = 120				

Vir: Anketni vprašalnik, 2019.

Spearmanov korelacijski koeficient znaša 0,852 in nam pove, da je povezanost med možnostjo sodelovanja pri izbiri področja, kjer bi se radi izobraževali, ter stalnim povečanjem spretnosti in znanja zaposlenih v organizaciji močna in pozitivna. Med možnostjo sodelovanja pri izbiri področja, kjer bi se radi izobraževali ter stalnim povečanjem spretnosti in znanja zaposlenih v organizaciji, so statistično pomembne razlike ($\alpha = 0,000$), zato hipotezo potrdimo.

5 Zaključek

Iz opravljene analize je razvidno, da zaposleni na Zavodu RS za transfuzijsko medicino najpogosteje znanje pridobivajo z izobraževanjem znotraj podjetja, najmanj pa

s sodelovanjem s poslovnimi partnerji. Nekaj zaposlenih pridobiva znanje s samoizobraževanjem, online tečaji in raznimi krožki.

Eden izmed dejavnikov, ki ima pomemben vpliv na produkcijo znanja, je organizacijska kultura. Kljub temu da je nujno potrebno za uspešno produkcijo znanja, vodstvo Zavod RS za transfuzijsko medicino ne posveča dovolj pozornosti kulturi, ki je prijateljsko usmerjena k znanju. Zelo slabo so ocenjene trditve, da na Zavodu RS za transfuzijsko medicino prevladuje visoka raven zaupanja, da imajo zaposleni možnost nadgradnje znanja in da lahko odkrito govorijo o svojih napakah brez strahu pred kaznijo. Na produkcijo znanja vpliva tudi človeški kapital, ki se lahko pridobi z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ipd. Je najboljši vir inovacij in izboljšav delovnih procesov, ki jih Zavod RS za transfuzijsko medicino nujno potrebuje za svoje delovanje. Iz raziskave smo ugotovili, da se Zavod RS za transfuzijsko medicino precej opira na že pridobljeno znanje, veščine in izkušnje zaposlenih.

Brez ustrezne organizacijske strukture, ki deluje v smeri učinkovitega usmerjanja razvoja in spodbujanja znanja, ni uspešne produkcije znanja. Rezultati raziskave nam kažejo, da na Zavodu RS za transfuzijsko medicino odločanje poteka od zgoraj navzdol, kar ni toliko napačno, v kolikor bi zaposleni imeli večjo možnost sodelovanja pri soodločanju. Pomemben dejavnik, ki ravno tako vpliva na produkcijo znanja, je vodenje. Glavni namen je ustvarjanje organizacij, ki bi znanje uporabljale za doseganje rezultatov, ki so potrebni za poslovno odličnost. Po obdelavi podatkov je razvidno, da se vodje na Zavodu RS za transfuzijsko medicino zavedajo pomembnosti produkcije znanja in da prav tako spodbujajo zaposlene, da svoje znanje delijo z ostalimi sodelavci. Nekoliko slabše pa vzpostavljajo ustrezne pogoje za samo produkcijo znanja.

Informacijska-komunikacijska tehnologija ima izjemen vpliv na ustvarjanje in širjenje znanja, saj omogoča, da je znanje dostopno vsem v podjetju. Največ zaposlenih na Zavodu RS za transfuzijsko medicino meni, da imajo omogočen dober dostop do informacijsko-komunikacijskih orodij, ki jih potrebujejo za produkcijo znanja.

V raziskavi smo zastavili štiri hipoteze. Ugotovili smo, da formalno pridobljena izobrazba pomembno vpliva na pripravljenost zaposlenih za pridobivanje in ustvarjanje znanja. Čim višjo stopnjo izobrazbe imajo zaposleni, tem večja je njihova pripravljenost za produkcijo znanja. Želimo ugotoviti, ali kultura, ki je prijateljsko usmerjena k znanju, pomembno vpliva na načine produkcije znanja. S pomočjo Spearmanovega korelacijskega faktorja smo ugotovili, da je med obema spremenljivkama pozitivna in visoka stopnja povezanosti. S pomočjo T-testa smo ugotovili, da so med moškimi in ženskami statistično pomembne razlike v pripravljenosti pridobivati in ustvarjati znanje. Pozitivno in visoko stopnjo povezanosti smo dokazali med možnostjo sodelovanja pri izbiri področja, kjer bi se radi izobraževali ter stalnim povečanjem spretnosti in znanja zaposlenih.

Samo zavedanje pomembnosti produkcije znanja ni dovolj. Treba je odpraviti vsaj tiste pomanjkljivosti, ki jih je pokazala raziskava, in sicer nizko stopnjo ravni med-

sebojnega zaupanja, ustrezno ocenjeno in spoštovano znanje, zavzemanje za skupne vrednote in sodelovanje zaposlenih v procesih odločanja. Znanje, ki ga imajo zaposleni na Zavodu RS za transfuzijsko medicino je bogastvo, ki ga je treba nenehno širiti in posodabljeni, zato je zelo pomembno, da vodstvo Zavoda RS za transfuzijsko medicino v bodoče daje večji poudarek organizacijski kulturi, ki spodbuja ustvarjalnost in produkcijo znanja.

LITERATURA

1. Alavi, M. in Leidner, D. E. (2001). Knowledge management. *MIS Quarterly*, 25, št. 1, str. 107–136.
2. Biloslavo, R. in Kljajić - Dervić, M. (2016). Dejavniki uspešnosti managementa znanja. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
3. Černelič, M. (2006). Procesi pridobivanja, uporabe, prenosa in hranjenje znanja v podjetju. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec, str. 71–93.
4. Gomezelj Omerzel, D. (2010). Podjetništvo in znanje. Koper: Fakulteta za management.
5. Gruden, M. (2009). Vlaganje v človeški kapital kot konkurenčna prednost – analiza petih grafičnih podjetij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Kejžar, A. (2014). Upravljanje znanja v javnem sektorju. Ljubljana: Vega.
7. Kovač, J. (2006). Organizacijske razsežnosti menedžmenta znanja. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec, str. 127–151.
8. Meško Štok, Z. (2009). Management znanja v sodobnih organizacijah. Koper: Fakulteta za management.
9. Mihalič, R. (2006). Management človeškega kapitala. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
10. Možina, S. (2002). Učeca se organizacija – učeči se management. V: Možina, S. (ur.). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
11. Možina, S. (2006). Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. V: Možina, S. in Kovač, J. (ur.). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec, str. 127–151.
12. Ross, J. in sod. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
13. Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.

Kompetencije i motivacija zaposlenih u turističkoj privredi Crne Gore

UDK 338.48+331.101.3

KLJUČNE REČI: turizam, ljudski resursi, kompetencija, motivacija

POVZETEK - Kada je riječ o turizmu Crne Gore, prvenstveno se polazi od njegove uloge kao prioritetnog pravca razvoja dok je opredjeljujuća odrednica razvoja turizma stručni i visokostručni kadrovi, odnosno njihova znanja i sposobnosti. Imajući u vidu savremene turističke tokove koji polaze od globalizacije tržišta, internacionalizacije rada, prije svega u kontekstu evropskih integracija, imperativ je kvalitetna turistička ponuda i konkurentan proizvod. Pomenuta globalizacija ekonomskih tokova pretpostavlja i složenije zahtjeve u pogledu znanja, sposobnosti a i mobilnosti stručnih kadrova, a time i visok stepen fluktuacije i odliva od nerazvijenih prema razvijenim zemljama i turističkim destinacijama. Stoga je za Crnu Goru veoma je bitno ne samo da razvija stručna znanja i sposobnosti svojih kadrova već da razvija i motivaciju za profesionalni razvoj i zadrži najbolje ljudske resurse. Uticaj integralne turističke privrede je odražava se kroz multiplikativan efekat. U cilju ostvarivanja strategije razvoja turističke privrede Crne Gore koja pretpostavlja kvalitet i konkurentnost, obučenost i motivisanost zaposlenih, neophodno je »podići« na daleko veći nivo funkciju menadžmenta ljudskih resursa. Treba unaprijediti funkciju upravljanja ljudskim resursima u svim procesima: od predviđanja potreba, pribavljanja, odnosno kvalitetne selekcije, do motivacije i zadržavanja kadrova.

UDC 338.48+331.101.3

KEY WORDS: tourism, human resources, competence and motivation

ABSTRACT - When talking about tourism in Montenegro, the primary starting point is its role of a prioritized direction of development, while the discerning feature of the development of tourism involves highly-skilled and expert staff members or their knowledge and abilities. Having in mind modern trends in tourism, which stem from the market globalization and labour internationalization, primarily in the context of European integrations, a high-quality tourist offer and competitive products are imperative. The mentioned globalization of economic trends also presupposes some more complex requirements regarding knowledge, abilities and mobility of experts, which means a high degree of fluctuation and movements from underdeveloped towards developed countries and tourist destinations. Therefore, it is very important for Montenegro not only to develop expert knowledge and abilities of its staff members but also to develop motivation for the professional development and keep its best staff members. The influence of integral tourist economy is reflected through multiplicative effects. In order to implement the strategy of the development of Montenegro tourist economy, which presupposes quality and competitiveness, training and motivation of employees, the function of human resource management has to be elevated to a much higher level. The function of human resource management has to be improved in all processes, such as predicting the needs, recruitment, which includes high-quality selection, motivation and keeping of staff members.

1 Uvod

Znanje i ljudski kapital predstavljaju osnovni resurs preduzeća, odnosno ključni činilac poslovnog uspjeha. Ne treba zanemariti ni ostale elemente intelektualnog kapitala. Poslovanje preduzeća je nezamislivo bez odgovarajućih ljudskih resursa odnosno, zanja, iskustva i sposobnosti. Turizam je radnointenzivna djelatnost, ali s obzirom na izraženu konkurenciju, tržište i akcenat na kvalitet turističkog proizvoda, o turizmu govorimo kao o znanju orijentisanoj djelatnosti.

Imajući u vidu okolnost da turizam ima značajno učešće u zaposlenosti, a s druge strane i indirektne efekte na druge djelatnosti u pogledu zaposlenosti neophodno je ostvariti produktivno zapošljavanje kadrova. Prvenstveno mislimo na veći stepen podudarnosti strukture rada i strukture kadrova, odnosno da zaposlenost odgovara zahtjevima radnog mjesta. Prisutno je zaostajanje strukture zaposlenosti za potrebama prema zanimanjima i sposobnostima u ovoj oblasti. Nedopustivo je u savremenim uslovima na tržištu rada da imamo nedovoljan udio stručnih i visokostručnih kadrova. Stoga se moraju uložiti naponi da ovi kadrovi budu angažovani, a sigurno ne manji naponi moraju se uložiti u pogledu kvalitetnog odabira, razvoja, kompetencija i motivacija kao i napora da ovi kadrovi budu zadržani u preduzeću.

U aktivniranju rezervi koje postoje na strani ljudskih resursa u Crnoj Gori, i šireg kruga sadržaja menadžmenta ljudskih resursa, kao poslovne funkcije, izdvojili bismo najvažnije: priprema (obrazovanje), razvoj i motivacija.

2 Turizam kao prioritetni pravac razvoja Crne Gore

S obzirom na prirodne, kulturne, istorijske i ostale faktore, turizam u Crnoj Gori predstavlja djelatnost od prvorazrednog značaja za privredni razvoj. S druge strane, turizam kao djelatnost ima i multiplikativne efekte na privredni razvoj, stoga se ne može govoriti o njegovom izolovanom doprinosu BDP-u ili zaposlenosti. Sadašnji ili budući razvoj odvijaće se u uslovima sve veće konkurentnosti i internacionalizacije rada što iziskuje kvalitet turističkog proizvoda i usluge. U tržišnoj utakmici i oštroj konkurenciji biće uspješni oni koji obogate svoju ponudu novim sadržajima i kvalitetom.

Da bi turistička ponuda Crne Gore postala konkurentna neophodno je prije svega riješiti probleme sa kojima se susrijeću turistička preduzeća i stvoriti uslove za veće učešće malih i srednjih preduzeća u ovoj privrednoj grani. Efikasno turističko preduzeće obezbjeđuje i bolju valorizaciju postojećih potencijala. Preduzeća koja se bave turizmom predstavljaju bazu i ključnu kariku za sprovođenje i reinženjering u ovoj oblasti, na način da turizam preraste iz radnointenzivne u znanjem intenzivnu djelatnost. Istina, u turizmu kao i u drugim granama u Crnoj Gori prisutno je nasljeđe prošlosti koje se prvenstveno ogleda kroz neadekvatnu strukturu kapitala, neadekvatnu strukturu zaposlenih, zastarjelu opremu, neadekvatnu organizacionu strukturu, konzervativan menadžment, nedovoljno uvažavanje potreba potrošača i sl. (Mihailovic i Lajovic, 1998).

Za uspješan razvoj turizma u Crnoj Gori postoji širok prostor, tako da je neophodno izvršiti dalje unapređenje i povećati odgovornost, kako u mjerama i aktivnostima, tako i od strane nadležnih institucija. Treba povećati odgovornost ministarstva turizma u dijelu koji se odnosi na politiku zapošljavanja, ulaganja u obrazovanje, razvoj trgovine, a posebno zaštitu životne sredine. Pored strategije razvoja turizma, koja je definisana u Master planu do 2020. godine, neophodno je definisati aktivnu politiku

razvoja turizma u skladu sa novim prostornim planom, po principu susretnog planiranja i sinhronizovanje aktivnosti sa zainteresovanim subjektima na nivou lokalne vlasti i privrede.

Turizam kao privredna djelatnost sa multiplikativnim efektima može se razvijati uz uvođenje podsticajnih mjera a sve u cilju stvaranja uslova za razvoj kvalitetne turističke ponude u dijelu smještaja i drugih sadržaja i postepeni prelazak sa masovnog na elitni turizam. U ostvarivanju multiplikativnog efekta turizma jedna od oblasti jeste i povećana zaposlenost na šta ukazuju i raspoloživi podaci iz kojih se vidi da je turizam generator velikog broja radnih mjesta u Crnoj Gori a takođe i u drugim turističkim destinacijama.

Kada govorimo o značaju turizma kao privredne djelatnosti ne možemo zanemariti njegovu ulogu u stvaranju budžetskih prihoda čime se umnogome rješava pitanje budžetskog deficita. U cilju bolje valorizacije turističkih resursa, pod kojim podrazumijevamo »prirodna ili društvena dobra koja se mogu turistički koristiti (valorizovati) odnosno one pojave, događaje, koje privremeni posjetioци posjećuju tokom svog putovanja zbog visokog stepena atraktivnosti« (Čalek et al., 2011), nužno je angažovati adekvatne kadrove uz prioriteto učesće stručnih, visokostručnih i kreativnih kadrova. Riječ je o dugotrajnom procesu i o sposobnosti pojedinog preduzeća da utvrdi, kreira i precizira ciljeve kadrovskih resursa u skladu sa poslovnom i razvojnom politikom. Planiranje kadrovskih potencijala jedan je od najvažnijih zadataka uspješnog menadžmenta svakog preduzeća. Kao posebno važan instrument preduzeće se suočava sa mnogim pitanjima, rizicima a posebno u promjenljivim i strogim uslovima poslovanja. Turistička preduzeća nužno svoje poslovanje baziraju na kontinuiranom i sistematskom planiranju ljudskih resursa kao ključnoj determinanti razvoja i poslovanja. Prethodno smo istakli i evidentan otpor prema promjenama i poslovanje na starim osnovama, posebno kod preduzeća koje poslovanje baziraju na klasičnim principima, što je posebno evidentno u odnosu prema ljudskim resursima. Nerijetko primjećujemo promjene u nazivu službe za ljudske resurse, dok je sadržaj rada ostao isti i praktično se svodi na poslove iz domena tradicionalnog kadrovskog menadžmenta. Moderan menadžment ljudskih resursa implicira širok spektar aktivnosti ove značajne funkcije, koja prevazilazi poslovne tradicionalne personalne službe i koja se bavi utvrđivanjem potreba za ljudskim resursima, planiranjem, izborom i selekcijom, obrazovanjem odnosno razvojem i pitanjima koja su vezana za motivaciju, zdravlje i bezbjednost zaposlenih.

Analizom poslovanja u oblasti turističke privrede može se uočiti nedovoljna tržišna, odnosno, marketinška orijentacija, što će reći da se mora stvoriti određena marketinška strategija razvoja turističke privrede i valorizacije turističkih resursa. Riječ je o procesu razvoja i oblikovanja koji prolazi kroz nekoliko faza, počev od analize okruženja, konkurencije i potrošača. U sledećoj fazi treba izvesti SWOT analizu, prikazati šanse, slabosti, prijetnje i prednosti na tržištu u cilju premošćavanja strateškog raskoraka između trenutne i željene tržišne pozicije na bazi čega se definiše misija, postavljaju ciljevi i strategija rada. S tim što je neophodno posebno posvetiti

pažnju marketing strategiji valorizacije turističkih potencijala, a u konkretnom slučaju vjerskih objekata, kulturne baštine u okviru pozicioniranja cjelokupne destinacije i turističkog proizvoda.

3 Motivacija i radna uspješnost ljudskih resursa u turističkoj privredi

S obzirom na prethodnu konstataciju o kvalitetu poslovanja preduzeća u turističkoj privredi ističemo osnovnu ulogu motivacije u radnoj uspješnosti. Naime, motivacija čini osnovu radne uspješnosti koja snagom povratne sprege »pokreće« radnu uspješnost, obezbjeđuje zadovoljstvo zaposlenih a time i produktivnost. Radna uspješnost predstavlja postignuti rezultat ljudskih resursa, može se posmatrati kao radni rezultat pojedinačno svakog zaposlenog ili zbirno, kao uspješnost svih zaposlenih i radne zajednice. Poslovna uspješnost se izražava kroz ekonomske indikatore poslovanja: produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, odnosno ostvareni uspjeh u profitu.

Motivacija za rad je prevashodno psihološka kategorija koja proizilazi iz osnovnih odrednica čovjeka, njegovih potreba i odnosa prema prirodi rada. Motivi predstavljaju osnov za razumijevanje ukupnog ponašanja ljudi, oni su često skriveni i pod uticajem brojnih činilaca. Često je veoma teško dati odgovor zašto neko djeluje sa određenim ciljem. motivi su pokretači zadovoljenja potreba i predstavljaju težnju za ostvarenjem određenog cilja. Motivi predstavljaju ljudske potrebe. Od stepena zadovoljenja tih motiva u mnogome će zavisiti i neposredni radni angažman i radni rezultat. Motivacija predstavlja ugaoni kamen organizacionog ponašanja. od načina i stepena motivisanja zaposlenih bitno utiče i organizaciono ponašanje. Motivacija pored psihološke i sociološke strane, predstavlja ponašanje usmjereno prema cilju koje pobuđuje potrebe sa ciljem zadovoljenja istih. Naučno-tehnološka revolucija upravo u prvi plan ističe motivaciju i njen značaj u savremenim uslovima a prije svega: porast uloge ljudskih resursa, uvećanje značaja znanja i obrazovanja ljudskih resursa, porast i složenost ljudskih potreba, ograničenost materijalnih sredstava. Jačina motiva, odnosno, motivacija kao faktor radne uspješnosti, upravo je proporcionalna veličina jer kada se govori o radnoj motivaciji uvijek se ima u vidu radni učinak. Veći nivo motivacije po pravilu je i veći učinak. Međutim, mogući su u slučajevima kada motivacija ne obezbjeđuje i adekvatan radni učinak. Naime, iako su ljudski resursi najvažniji, ako tehničko-tehnološki uslovi proizvodnje, odnosno sredstva za rad nisu na potrebnom nivou, oni su tada limitirajući faktor učinka, odnosno radne uspješnosti bez obzira na motivaciju. S druge strane, znanje i sposobnost zaposlenih moraju pratiti tehnički razvoj. Ukoliko nedostaje znanje i sposobnost, motivacija ma kako bila jaka, ne može nadomjestiti ovaj limit.

Iz ovih odrednica motivacije jasno je da je ona složen proces koji nije još uvijek adekvatno objašnjen i istražen, bez obzira na činjenice da postoji više teorija motivacije. Kada je u pitanju turistička privreda Crne Gore i uopšte turistička privreda, postoji specifičnost u pogledu motivacije. S obzirom na sezonski karakter zapošlja-

vanja i izraženu protivrečnost da upravo lokalno stanovništvo uprimorskom dijelu Crne Gore nije motivisano za zapošljavanje u turizmu. Stoga je neophodno motivacijom obezbijediti kvalitetno zapošljavanje.

Mišljenja smo da je zarada kao i razvoj kompetencija osnovni motivacioni faktor zapošljavanja i efikasnog poslovanja turističke privrede Crne Gore. Kada ovo kažemo, mislimo na mnogo viši nivo zarada s obzirom na kratak rok turističke sezone i na neophodnost aktivnosti menadžmenta turističkih preduzeća, nacionalne turističke organizacije i lokalnih turističkih organizacija, zadržavanje kadrova kao nosilaca razvoja privrede.

4 Razvoj kompetencija zaposlenih u turističkoj privredi Crne Gore

Kvalitetan odabir i selekcija zaposlenih čini osnovu za razvoj ljudskih resursa. Jedan od osnovnih kriterijuma prilikom zaposlenja mora biti spremnost za dodatno obrazovanje i usavršavanje. Takođe, unapređenje performansi zaposlenih vezano za zadržavanje stručnih i visokostručnih kadrova u preduzeću. Unapređenje znanja i sposobnosti, kao preduslov kvaliteta proizvoda i konkurentnosti turističke privrede, iziskuje razvoj i obuku na svim nivoima menadžmenta i kod svih zaposlenih. Namjerno ističemo razvoj zaposlenih i razliku u odnosu na obuku koja je takođe nužna za određene kategorije zaposlenih. Zaposlene treba osposobiti za buduće poslove kako bi odgovorili na zahtjeve rastuće konkurencije. »Obuka se odnosi na osposobljavanje zaposlenih da obavljaju sadašnji posao dok se razvoj zaposlenih odnosi na osposobljavanje zaposlenog za obavljanje budućih poslova, za rad na drugim radnim mjestima, pa čak i na radnim mjestima koja ne postoje.« (Bogićević, 2011)

Ulaganje u razvoj i obuku zaposlenih doprinosi smanjenju jaza između strukture rada (zahtjeva rada) i strukture kadrova (znanja i sposobnosti zaposlenih), jer ovaj drugi zaostaje za prvim. Adekvatan raspored zaposlenih doprinosi povećanju produktivnosti i efikasnosti rada čime se stvaraju uslovi za bolju motivaciju zaposlenih. Uspješan nastup preduzeća na turističkom tržištu stvara uslove za motivaciju i razvoj zaposlenih. S druge strane, snagom povratne sprege, motivisani kadrovi proizvode kvalitetan i na tržištu konkurentan proizvod odnosno uslugu. Nasuprot ovom, neefikasno poslovanje dovodi do demotivacije a ona do svih ostalih negativnih konsekvenci za preduzeće u cjelini i zaposlene, prvenstveno do fluktuacije kvalitetnih kadrova koji su od najvećeg značaja za preduzeće.

Konačno, odsudstvo kadrovskog razvoja i permanentnog obrazovanja uzrokuje prevagu vještina nad znanjem, neadekvatno korišćenje kadrovskog kapitala, niskih parametara vremenske a posebno stručne iskorišćenosti angažovanih kadrova. Sistem obuke i razvoja je nužan, jer u dobroj mjeri umanjuje strukturalnu neusklađenost ponude i tražnje na tržištu rada u Crnoj Gori, koja je evidentna i u oblasti turističke privrede.

O neusklađenosti ponude i tražnje najbolje govori podatak da je u 2014. godini ponuda bila za 24,6 % veća od tražnje. Najviše slobodnih radnih mjesta bilježe sektori trgovine, administrativnih pomoćnih i uslužnih djelatnosti, turizma i ugostiteljstva pri čemu se najčešće radi o stručnim obrazovnim profilima srednjeg nivoa obrazovanja (Ministarstvo rada i socijalnog staranja, 2015, str. 19).

Jedna od posljedica strukturne nezaposlenosti i neusklađenosti sistema obrazovanja i tržišta rada jeste sezonska radna snaga koja se formira svojevrsnim uvozom inostrane nezaposlenosti. U Analizi ZZZ o punudi i tražnji na tržištu rada u 2014. godini navodi se sljedeće: »Veliki obim zapošljavanja stranaca u Crnoj Gori je specifičnost i izuzetak u odnosu na obim zapošljavanja stranaca u drugim zemljama ... Više je uzroka te pojave, a prije svega, okolnost da je u Crnoj Gori izražen deficit u ponudi nekih zanimanja iz oblasti građevinarstva i ugostiteljstva i to u vrijeme najintenzivnijeg obavljanja poslova u tim djelatnostima, i činjenice da je u zemljama iz okruženja izražena nezaposlenost (ukupno posmatrajući od oko 1 milion u: Srbiji, Bosni i Hercegovini, Makedoniji, Kosovu i Albaniji) a to pruža mogućnost zadovoljavanja potreba poslodavaca po obimu, strukturi i dinamici i to, po pravilu, jeftinijom radnom snagom.« (ZZZ, 2015, str. 15)

Zapošljavanje stranaca je veće od zapošljavanja domaće radne snage u oblastima: građevinarstva pet puta, ugostiteljstva i turizma 50,3 % a u trgovini 34,2 %. Ovo ukazuje na činjenicu da višak tražnje nad ponudom rada, posebno u kategoriji I stepena stručne spreme poslodavac generiše iz inostranih izvora, što i ne bi bilo toliko alarmantno da u Crnoj Gori ne postoji već visoka (dvocifrena) stopa nezaposlenosti. Ipak, treba naglasiti da je u ovom dijelu neophodno napraviti detaljniju analizu stanja, jer postoji pretpostavka da ova nepodudarnost između domaće ponude i domaće tražnje nije samo posljedica strukturnih karaktersitika rada, već je moguće riječ i o određenom stepenu frikcione, pa čak i voljne nezaposlenosti.

Turistička privreda stvara i realizuje uslugu uz najvažniji i direktni uticaj kadrova, kvalitet usluge direktno je vezan za kvalitet, odnosno znanje i sposobnost zaposlenih, njihove vještine iz ugostiteljsko-turističke struke, opšte kulture, pa sve do tehnoloških znanja u procesu pružanja usluga. Turizam je radnointenzivna djelatnost, dok se sa razvojem i obukom kadrova transformiše u znanjem orjentisanu djelatnost. Pored stručnih i visokostručnih kadrova za razvoj turizma od ne manjeg značaja je i uloga ukupnog stanovništva, posebno na nivou turističke destinacije. U ovoj djelatnosti dolaze do izražaja svi oni atributi (pozitivni i negativni) kao što su ljubaznost, tradicionalno gostoprimstvo i sl.

Prethodno iznijeti zahtjevi za razvojem kompetencija zaposlenih u oblasti turističke privrede činimo iz razloga kako bi znanje i sposobnost kadrova bili odlučujući čini-lac uspješnosti, kvaliteta i konkurentnosti turističkog proizvoda Crne Gore.

U kontekstu razmatranja razvoja kadrova turističke privrede i isticanju neophodnosti podizanja kvaliteta proizvoda treba istaći činjenicu da se povećava apsolutno i relativno učešće turizma u ukupnoj zaposlenosti, dok obrazovna struktura zaposlenih u

ovoj oblasti bitno zaostaje za pokazateljima na nivou ukupne zaposlenosti u Crnoj Gori. Učešće stručnih kadrova turističke privrede (IV, V, VI, VII stepen) jeste 47 %, dok zabrinjava visoko učešće kadrova sa III stepenom cca 40 %. Učešće stručnih kadrova u ukupnoj zaposlenosti Crne Gore iznosi preko 60 %. Takođe, zabrinjava veoma nisko učešće visokostručnih kadrova u turističkoj privredi ispod 2 %. Stručna nepokrivenost radnih mjesta je najveća kod visoke školske spreme, zatim kod više, što će reći da je stručna pokrivenost obrnuto proporcionalna stepenu stručnog obrazovanja, što je dokaz više da je dodatni napor u oblasti inoviranja znanja i poboljšanja performansi zaposlenih u ovoj oblasti neophodan.

5 Zaključak

Razvoj turističke privrede Crne Gore determinisan je turističkim resursima. Prvenstveno mislimo na znanje (ljudske resurse), kao ključan činilac razvoja turističke privrede, zatim na prostor (prirodne uslove) i turističke atrakcije.

Pored unutrašnjih, sa snažnim uticajem na razvoj turizma navodimo globalna kretanja na turističkom tržištu. Uspješnost razvoja na turističkom tržištu određena je prvenstveno kvalitetom turističkog proizvoda i usluge i njegovom raznovrsnošću. Na globalnom turističkom tržištu vlada oštra konkurencija. Polazeći od činjenice da je turizam prioritetni pravac razvoja Crne Gore, sa direktnim i indirektnim, multiplikativnim, efektima, dinamičku stabilnost ove oblasti moguće je ostvariti angažovanjem i višim udjelom u strukturi zaposlenosti stručnih i visokostručnih kadrova. Nije dovoljno angažovati stručne i visokostručne kadrove već razvijati njihove kompetencije uz stalno inoviranje i dopunjavanje sa savremenim znanjima i razvoj svih oblika motivacije.

Integralni razvoj turizma Crne Gore, koji se bazira na aktiviranju svih potencijala, od prirodnih, kulturnih i ostalih, mogu ostvariti samo stručni kadrovi uz intenzivnu saradnju institucija turističke privrede na svim nivoima. U razvoju turističke privrede Crne Gore nužno je ostvariti spoj tradicionalnog i savremenog. Kad kažemo tradicionalnog, mislimo na crnogorsko gostoprimstvo, dok savremeni razvoj iziskuje visok nivo korporativne kulture i poslovne etike.

Sa aspekta uspješnosti poslovanje i motivisanosti ljudskih resursa treba istaći zaradu koja nužno mora biti viša, a time i atraktivna za domaću radnu snagu. Uspješnost poslovanja je u direktnoj korelaciji sa motivisanošću zaposlenih. Uspješno poslovanje obezbjeđujem motivaciju i razvoj ljudskih resursa koji snagom povratne sprege obezbjeđuju uspješnost poslovanja. Nasuprot tome, loši efekti poslovanja znače slabu motivaciju i profesionalni razvoj i dodatno loš poslovni uspjeh. Uspješan razvoj turizma u Crnoj Gori mora biti baziran na produžetku turističke sezone i većim zaradama zaposlenih. Ulaganjem u znanje i ljudske resurse, većim nivoom zarada, utiče se na angažovanje a prije svega i zadržavanje stručnih i visokostručnih kadrova.

LITERATURA

1. Bickert, M., Goler, D. i Lehmeirer, H. (2011). Coastal Tourism in Montenegro – Economic Dynamics, Spatial Developments and Future Perspectives. *Croatian Geographical Bulletin*, 73, br. 1, str. 165–180.
2. Bogicevic - Milikic, B. (2014). Menadžment ljudskih resursa. Beograd: Centar za izdavačku delatnost.
3. Čalek, N. et al. (2011). Turizam – ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: Školska knjiga.
4. Despotovic, A. et al. (2017). »Rural Areas Sustainability: Agricultural Diversification And Opportunities For Agri-Tourism Development«. *Agriculture & Forestry*, 63, br. 3, str. 47–62.
5. Dessler, G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Data status.
6. Mihailović, B. i Lajović D. (1998). Restrukturiranje i privatizacija preduzeća – dilema redosljeda. Kopaonik: Savjetovanje ekonomista.
7. Ministarstvo rada i socijalnog staranja (2015). Nacionalna strategija zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa (2016–2020) – tržište rada na evropskom putu. Podgorica: Vlada Crne Gore.
8. Radjenovic, M. et al. (2016). The Challenges of Human Resources Management in the Hotel Industry in Montenegro. *TEME: Časopis za društvene nauke*, 40, br. 2, str. 839–852.
9. Srdanovic, M. i Pavic, D. (2015). Tourists' Attitudes on Tourism Offer in North-Western part of Montenegro. *Journal of the Geographical Institute 'Jovan Cvijic' SASA*, 65, br. 2, str. 201–214.
10. Stefanović, V. (2017). Uticaj transformacionog liderstva. Niš: Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet.
11. UNDP (2013). Nacionalni izvještaj o razvoju po mjeri čovjeka. Podgorica: UNDP Montenegro.
12. Zavod za zapošljavanje (2015). Analiza ponude, tražnje i zapošljavanja na tržištu rada u Crnoj Gori u 2014. godini. Podgorica: Zavod za zapošljavanje.

Izzivi prenosa družinskih podjetij

UDK 334.722.24:347.65

KLJUČNE BESEDE: prenos podjetja, nasledstvo, družinsko podjetje, MSP, ekonomsko okolje

POVZETEK - Prenos podjetja je po ustanovitvi in rasti podjetja ena od najbolj kritičnih faz v življenjskem ciklu podjetja (Cabrera - Suárez idr., 2018; De Massis in Foss, 2018). Lastniki – managerji se pogosto ne zavedajo problema zagotavljanja kontinuitete svojega podjetja. Istovetijo se s podjetjem in ker so zaposleni z reševanjem vsakodnevnih problemov, pogosto ne morejo – ali nočejo – posvečati pozornosti planiranju sprememb v lastništvu in vodstvu podjetja. Med državami članicami EU je prevladalo spoznanje, da moramo preprečiti izgubo podjetij zaradi težav pri prenosu vodenja in lastništva, pri čemer so zaradi emocionalne povezanosti družine in podjetja še posebej ranljiva družinska podjetja (Morris idr., 1997; Sharma idr., 2003; Pittino idr., 2018), ki so najštevilnejša ravno med MSP-ji. Proces priprav na prenos ob iskanju primernih rešitev ter sam prenos podjetja je izredno kompleksen in zahteven proces. Mnoga podjetja se v tem procesu srečujejo s številnimi problemi in ovirami; nekatere izmed najpogostejših bomo obravnavali v prispevku. Za zagotovitev osnovnega vpogleda v problematiko na področju prenosa družinskih podjetij v Sloveniji bomo izvedli raziskavo med ustanovitelji – lastniki družinskih mikro, malih in srednje velikih podjetij. Predvsem nas bo zanimal način, kako podjetniki načrtujejo izvedbo prenosa podjetja in kakšna je njihova potreba po podpori v tem procesu.

UDC 334.722.24:347.65

KEY WORDS: company transfer, succession, family business, SMEs, economic environment

ABSTRACT - Business transfer is one of the most critical stages in the company's life cycle after its establishment and growth (Cabrera - Suárez et. al., 2018; De Massis in Foss, 2018). The owners – managers are often unaware of the problems of ensuring the continuity of their business. They identify with the company and because they are busy solving everyday problems, they often cannot – or do not want – pay attention to planning changes in the ownership and/or company management. Among the EU member states, the prevailing knowledge is that we must prevent business loss due to the difficulties in the transfer of management and ownership, where family firms are particularly vulnerable because of the emotional connections between the family and the company (Morris idr., 1997; Sharma idr., 2003; Pittino idr., 2018). The process of preparing business transfer while finding suitable solutions and the transfer of the company itself is an extremely complex and demanding process. Many companies face with numerous problems and obstacles in this process; some of the most common ones will be discussed in the paper. In order to provide a basic insight into the problems in the field of family business transfer in Slovenia, we will conduct a survey among the founders – the owners of micro, small and medium-sized companies. In particular, we will be interested in the way entrepreneurs plan to carry out the business transfer and what kind of support they need in this process.

1 Uvod

V številnih raziskavah je med najbolj pogoste in aktualne probleme prihodnosti družinskih podjetij uvrščeno neurejeno nasledstvo v vodenju in lastništvu podjetja. Tega se zavedajo tudi v državah članicah EU. V prihajajočih letih lahko namreč pričakujemo naraščanje števila malih in srednje velikih podjetij (še posebej družinskih), v katerih bo prišlo do menjave generacij lastnikov – managerjev. Usoda teh podjetij in s tem povezanih delovnih mest je zato odvisna tudi od uspešnega prenosa lastništva in vodenja. Prenos podjetja je po ustanovitvi in rasti podjetja ena od najbolj kritičnih faz v življenjskem ciklu podjetja. Proces urejanja prenosa podjetja je izredno

kompleksen, zahteva iskanje novega lastnika in prenos vodenja podjetja ter obsega številne vidike reševanja nasledstvene problematike – od pravnih pa do finančnih in davčnih. Rezultati raziskav kažejo, da se številni prenosi podjetja zaključijo neuspešno (Dyck et al., 2002; Miller et al., 2003; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003) zaradi obremenjenosti lastnikov – managerjev z reševanjem vsakodnevnih problemov v podjetju in zato le-ti pogosto ne morejo – ali nočejo – posvečati pozornosti planiranju sprememb v lastništvu in vodstvu (Commission, 1994).

Med državami članicami EU je zato prevladalo spoznanje, da moramo preprečiti izgubo podjetij zaradi težav pri prenosu vodenja in lastništva, pri čemer so zaradi emocionalne povezanosti družine in podjetja še posebej ranljiva družinska podjetja (Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003). Ta so najštevilnejša ravno med MSP-ji; po nekaterih ocenah je 70–80 % vseh evropskih podjetij družinskih (Mandl, 2008). Številni prenosi lastništva in vodstva podjetja so se v preteklosti razrešili znotraj družine, rezultati raziskav novejšega datuma pa kažejo, da lahko v prihodnosti pričakujemo več prenosov tretjim osebam (Communication, 2006).

V prispevku obravnavamo možne oblike prenosov družinskih podjetij ter nekatere pomembnejše dejavnike uspešnosti pri prenosih. Značilnosti prenosov družinskih podjetij smo proučili na osnovi izvedene primarne raziskave na vzorcu 53 slovenskih podjetij, ki so jih lastniki/ustanovitelji opredelili kot družinska podjetja. Ugotavljali smo kako podjetniki načrtujejo izvedbo prenosa podjetja in kakšna je njihova potreba po podpori v tem procesu. V zaključku podajamo ključne ugotovitve o nasledstvu v vodenju in lastništvu v malih in srednje velikih podjetjih s poudarkom na družinskih podjetjih.

2 Opredelitev družinskega podjetja

Družinska podjetja pogosto opredeljujemo kot posebno vrsto podjetij, še vedno pa ni vzpostavljena enotna definicija družinskega podjetja. Večina raziskovalcev se strinja, da je vključitev družine v podjetje tista značilnost, po kateri se ta podjetja razlikujejo od drugih (Hulshoff, 2001; Astrachan et al., 2002; Astrachan in Shanker, 2003; Sharma, 2004). Udeležba družine se navadno nanaša na udeležbo članov družine v lastništvu in managementu, s tem pa družina pomembno vpliva na številne razsežnosti razvoja ter delovanja podjetja.

Zaradi odsotnosti enotne definicije smo v naši raziskavi kot kriterij uporabili doje-manje podjetja kot družinskega s strani lastnikov – managerjev. Številne raziskave so navedeni kriterij potrdile kot uporaben kriterij za razmejitve družinskih podjetij od nedružinskih (Sharma et al., 2003; Zahra et al., 2008).

V številnih raziskavah se kot pomembna značilnost družinskih podjetij navaja želja družine po ohranitvi podjetja v družinski lasti in vodenju (npr. Astrachan et al., 2003). Po vzpostavitvi in rasti podjetja predstavlja ravno nasledstvo najbolj kritič-

no fazo v življenjskem ciklu podjetja. Države članice EU so izoblikovale enotno stališče, da je treba podpirati prenos podjetij v enaki meri kot ustanavljanje novih podjetij (Akt za mala podjetja, 2008) in je zato je ena od ključnih aktivnosti na ravni EU zagotavljanje podpore obstoječim in novim lastnikom in managerjem v procesu prenosa podjetja (Communication, 2006). Uspešni prenosi podjetij imajo takojšnje učinke na nacionalna gospodarstva in s tem na evropsko gospodarstvo. Če je prenos podjetja izpeljan uspešno, predstavlja to pomemben dejavnik uspešnosti za prihodnji razvoj podjetja, saj podjetje razpolaga z izkušnjami, mrežami, ugledom, referencami in kupci, ki jih novoustanovljena podjetja še nimajo (Mandl, 2008; Deibel, 2018).

3 Prenos družinskih podjetij

3.1 Oblike prenosa

V večini malih in srednje velikih podjetij je prenos lastništva (nasledstvo v lastništvu) tesno povezan s prenosom vodstva (nasledstvo v vodstvu), vendar pa oba prenosa nujno ne potekata sočasno. Tako se na primer v družinskih MSP pogosto najprej izvrši prenos vodstva podjetja in šele kasneje tudi prenos lastništva podjetja. Prenos lastništva in vodstva podjetja je zelo čustveno obarvan, še zlasti v družinskih podjetjih (Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997).

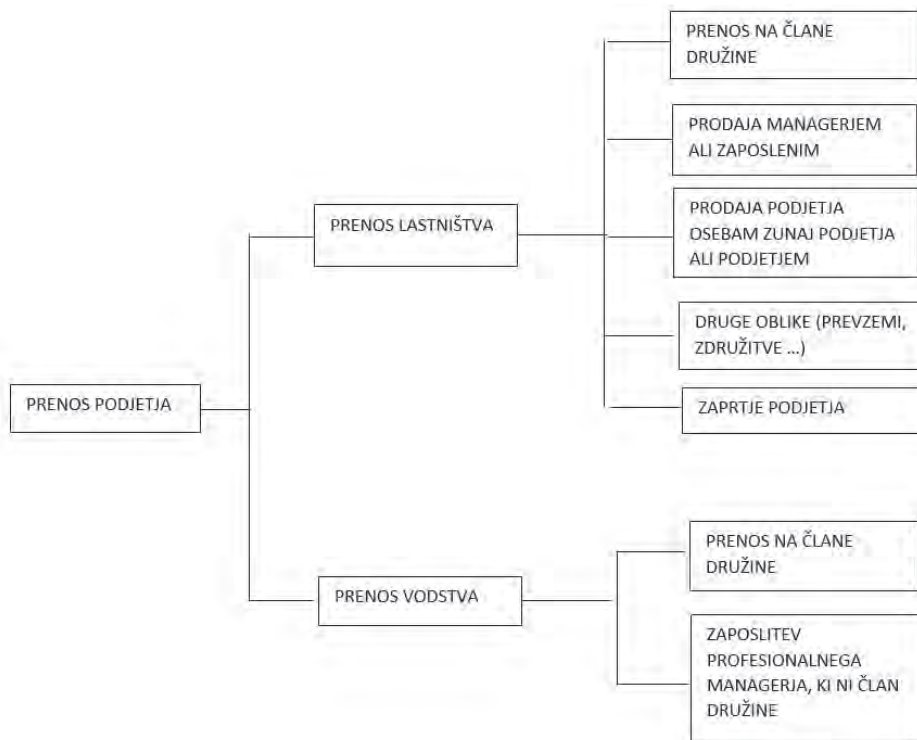
Če smo v preteklosti vprašanje nasledstva pogosto povezovali s podjetnikovo upokojitvijo, pa novejši podatki kažejo, da je delež prenosov podjetij zaradi upokojitve manjši, kot je bil nekoč (Evaluation, 2013). Narašča namreč število drugih razlogov, kot so: osebne odločitve (predčasna upokojitve, sprememba poklica, ustanovitev novega podjetja itd.), spreminjajoče se konkurenčno okolje (spreminjajoči trgi, novi proizvodi itd.) ali nesreče (ločitev, bolezen, smrt itd.). Raziskave tudi kažejo, da se vedno manj nasledstev izvrši v okviru družine (Evaluation, 2013). Razlog je vedno manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje (Transfer of SMEs, 2002). Zaradi številnih priložnosti, ki se ponujajo izobraženim mladim, nasledstvo v okviru družine predstavlja le 15 do 35 % vseh prenosov v državah EU. Značilni prenos podjetja je danes prenos nekomu, ki ni član družine in je pogosto pojav tudi v družinskih podjetjih (Evaluation, 2013).

Kot kaže slika 1 se prenos lastništva lahko opravi znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebam zunaj podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami. Prenos vodstva se lahko opravi znotraj družine ali pa se zaposli profesionalnega managerja, ki ni član družine.

Lastništvo ima še posebej v družinskih podjetjih poseben pomen, saj vključuje močan »osebni« dejavnik. Prenos lastništva podjetja v družinskem krogu pogosto vključuje tudi prenos »socialnega in kulturnega kapitala«, kar vodi do večje osebne pripadnosti podjetju in skupnosti. Družinski lastniki lastništva podjetja ne razumejo zgolj kot posedovanje določenega premoženja, ampak se zavedajo, da lastništvo podjetja

vključuje tudi ljudi, proizvode, odgovornosti itd. Gre torej za premoženje, ki ga je družina zgradila in razvila skozi generacije (Overview of Family Business, 2009). Čeprav je prenos podjetja na člana(e) družine zgolj ena od nasledstvenih možnosti, pa raziskave kažejo, da je tovrstna oblika prenosa podjetja tista, ki je najbolj zaželena z vidika trenutnih vodij družinskih podjetij (Donckels in Lambrecht, 1999; Bjuggren in Sund, 2001).

Slika 1: Shematski prikaz oblik prenosov lastništva in vodstva podjetja



Vir: Močnik, D., Duh, M. in Crnogaj, K. (2019). Slovenska podjetniška demografija in prenos podjetij. Slovenski podjetniški observatorij 2018. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.

Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, so pri nasledstvu v managementu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika (Donckels in Lambrecht, 1999, str. 177). Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, kot npr. pravna določila in predpisi glede davkov. Planiranje nasledstva v lastništvu naj bi tako obsegalo aktivnosti kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporoka, darilna pogodba itd. (Bjuggren in Sund, 2001). Prenos vodenja podjetja pa je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. Le v primeru planiranega nas-

ledstva v vodenju bo menjava generacij v vodenju izvršena tako, da bo kar najboljše zadoščeno interesom podjetja in družine (Neubauer in Lank, 1998, str. 134).

3.2 Dejavniki uspešnega prenosa družinskega podjetja

Ekspertna komisija za prenos malih in srednje velikih podjetij Evropske komisije je v svojem poročilu izpostavila kot pomemben dejavnik uspešnosti procesa nasledstva zavedanje lastnikov – managerjev o usodnosti sprememb v vodstvu in lastništvu za prihodnost podjetja, kar zahteva pravočasne priprave na tovrstne spremembe (Commission, 1994). Pomemben dejavnik uspešnega prenosa podjetja je tudi mentoriranje novega lastnika podjetja, tj. lastnika, ki je podjetje prevzel. Problemi povezani s prenosom podjetja na novega lastnika se namreč ne zaključijo z uradnim prenosom podjetja (npr. s podpisom pogodbe o prodaji), ampak se pojavljajo tudi v obdobju po izvršenem prenosu. Mentoriranje naslednika v vodstvu je prav tako pomembno, ker na ta način pridobi naslednik številna znanja in izkušnje, ki jih poseduje njegov predhodnik. Zlasti v družinskih podjetjih je v primeru vključevanja otrok kot potencialnih naslednikov pomembna mentorska podpora, kjer pa je smiselno poleg mentorja – starša, vključiti v mentoriranje zaposlenega, ki ni član družine. Ta je navadno bolj objektivni, kot so starši, pa tudi odnos s potencialnim naslednikom ni »obremenjen« z družinskimi odnosi. Ker pa se v zadnjih letih vse več prenosov izvede tretjim osebam, je izrednega pomena vzpostavitev povezovanja med prodajalci in kupci. Ker so številni potencialni kupci in prodajalci pogosto navedeni le v dokumentih računovodij, bank in svetovalcev, takšna nepreglednost trgov za nakup in prodajo podjetij zmanjšuje verjetnost vzpostavljanja stikov med prodajalci in potencialnimi kupci podjetij (Vodnik, 2013). Trgi in baze podatkov, ki zagotavljajo platformo za povezovanje možnih kupcev in prodajalcev podjetij, zlasti tisti, ki so dostopni preko interneta, so torej pomemben instrument za pospeševanje uspešnih prenosov podjetij tretjim osebam.

4 Značilnosti prenosov slovenskih družinskih podjetij

Za ugotavljanje značilnosti prenosov slovenskih družinskih podjetij smo izvedli aplikativno raziskavo na vzorcu 53-ih mikro, malih in srednje velikih družinskih podjetjih, katerih lastniki (pogosto hkrati managerji) so v letu 2018 dopolnili 55 let in več. V okviru rezultatov raziskave, ki jih prikazujemo v nadaljevanju, smo ponekod vključili tudi razlike glede na spol anketiranega, saj je vprašalnik izpolnjevalo 32 moških in 21 žensk. Od tega je bilo kar 77,5 % večinskih lastnikov podjetja ter 7,5 % solastnikov. 77,4 % vseh anketiranih je ustanoviteljev podjetja, 15,1 % je podjetje nasledilo, 3,8 % je podjetje kupilo in 3,8 % navaja druge oblike.

Ugotavljamo, da kar 50 % vseh anketiranih že pripravlja prenos vodstva in lastništva podjetja v naslednjih petih do desetih letih, 10,9 % jih pripravlja samo oz. najprej prenos vodstva, 4,3 % pa samo oz. najprej prenos lastništva. Anketirane, ki pripravljajo

prenos podjetja, smo vprašali za kakšno obliko prenosa vodstva in lastništva so se odločili oz. vsaj o tem razmišljajo. Njihove odgovore kot deleže prikazujemo v tabeli 1.

Tabela 1: Planirane oblike prenosa vodstva in lastništva družinskega podjetja

	<i>Prenos otroku/om</i>	<i>Prenos drugemu članu družine</i>	<i>Prenos zaposlenim/ manage.</i>	<i>Tržna prodaja podjetja</i>	<i>Ni naslednika, podjetje se bo zaprlo</i>	<i>Ne vem</i>	<i>Skupaj</i>
Prenos vodstva	76,2 %	2,4 %	4,8 %	4,8 %	4,8 %	7,1 %	100 %
Prenos lastništva	80,5 %	2,4 %	2,4 %	4,9 %	4,9 %	4,9 %	100 %

Vir: Lastna raziskava.

Med anketiranimi podjetniki, ki planirajo prenos podjetja, se jih je večina odločila oziroma razmišlja o prenosu podjetja otrokom. Visoka pričakovanja lastnikov glede prenosa podjetja na otroke oz. družinske člane so pogosto odraz njihovih želja in vizije povezane s prihodnostjo družinskega podjetja ter nadaljevanjem tradicije. Je pa pri tem potrebno ponovno opozoriti na ugotovitve nekaterih raziskav, ki kažejo, da zaradi številnih priložnosti, ki se ponujajo mladim, nasledstvo v okviru družine predstavlja le še od 15 do 35 % vseh prenosov podjetij v državah EU. In takšen trend je v prihodnje mogoče pričakovati tudi v Sloveniji.

V nadaljevanju nas je zanimalo s kakšnimi izzivi pri prenosu podjetja se srečujejo slovenski podjetniki. Zato smo jih prosili, da na lestvici od 1 (sploh ni izziv) do 5 (izjemen izziv) ocenijo, kako velik izziv jim predstavljajo različni vidiki pri prenosu podjetja.

Tabela 2: Soočanje z izzivi pri prenosu podjetja

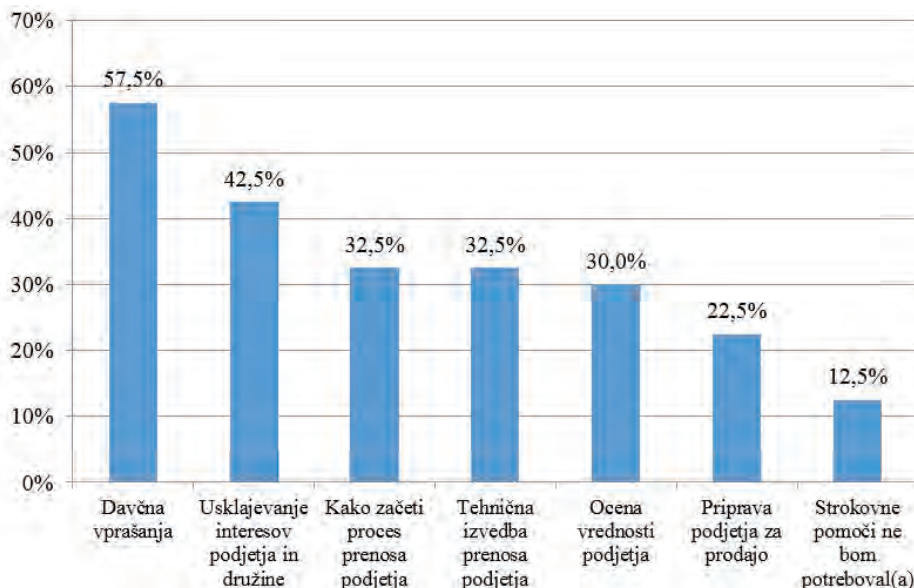
<i>Izziv pri prenosu podjetja</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Povprečna vrednost</i>	<i>Standardni odklon</i>
Izbira prave osebe za prevzem mesta direktorja v podjetju	46	1	5	3,43	1,573
Izбира kvalitetnih svetovalcev za pomoč pri prenosu podjetja (odvetnika, davčnega svetovalca za prodajo podjetja ipd)	46	1	5	3,54	1,425
Davčni in pravni vidik pri prenosu	46	1	5	3,61	1,220
Ocena vrednosti podjetja	46	1	5	3,24	1,099
Prenos znanja na osebo, ki prevzema vlogo direktorja v podjetju	46	1	5	3,76	1,353
Vzdrževanje dobrih odnosov znotraj družine	46	1	5	3,65	1,595

Vir: Lastna raziskava.

Rezultati kažejo, da anketirani v povprečju največji izziv vidijo v prenosu znanja na osebo, ki prevzema vlogo direktorja v podjetju, sledita vzdrževanje dobrih odnosov znotraj družine ter davčni in pravni vidik pri prenosu podjetja. Ob tem ugotavljamo, da anketirani vidijo izziv v vseh navedenih vidikih, na osnovi česa lahko sklepamo, da bo v procesu prenosa podjetja večina podjetnikov potrebovala pomoč na različnih področjih. V kolikor rezultate pogledamo ločeno za ženske in moške pa opažamo, da anketirane podjetnice največji izziv ne vidijo v prenosu znanja na osebo, ki bo vodila podjetje, tako kot podjetniki, pač pa na prvo mesto v povprečju postavljajo vzdrževanje dobrih odnosov znotraj družine.

Anketirani v največji meri (57,5 %) navajajo, da bodo pri prenosu podjetja potrebovali pomoč pri davčnih vprašanjih, temu sledi pomoč pri usklajevanju interesov podjetja in družine (42,5 %), pa tudi pomoč pri procesu in tehnični izvedbi prenosa (oboje 32,5 % navedb). 30 % navedb so anketirani dodelili pomoči pri oceni vrednosti podjetja, 22,5 % pa pri pripravi podjetja za prodajo.

Graf 1: Potreba po pomoči pri izbranih vidikih prenosa podjetja



Vir: Lastna raziskava.

Pri iskanju ustreznega naslednika na vodstvenem položaju podjetja anketirani na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo pomembno) kot pomembna pristopa ocenjujejo pogovor z družino in prijatelji ter izmenjavo informacij z drugimi podjetniki. Vsi ostali pristopi so ocenjeni s povprečno oceno pod 3 (tabela 3).

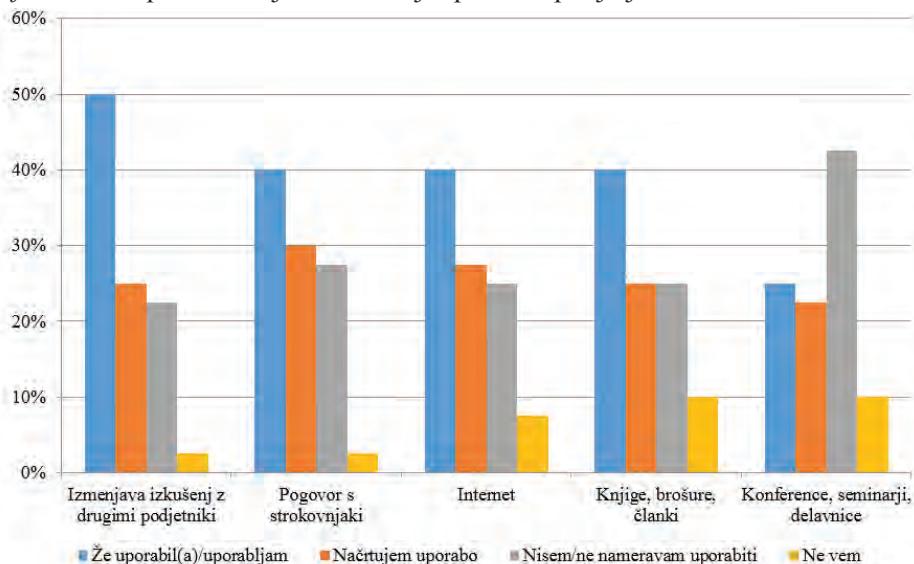
Tabela 3: Koristnost pristopa pri iskanju potencialnega naslednika

<i>Pristopi pri iskanju naslednika</i>	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Povprečna vrednost</i>	<i>Standardni odklon</i>
Pogovor z družino in prijatelji	41	1	5	3,98	1,172
Izmenjava informacij z drugimi podjetniki	41	1	5	3,15	1,014
Objava razpisa	41	1	5	2,05	1,048
Neposredne ponudbe lastnim zaposlenim	41	1	5	2,61	1,412
Neposredne ponudbe zaposlenim v drugih podjetjih	41	1	5	1,93	1,058
Preko združenj podjetnikov	41	1	5	1,95	0,973
Preko privatnih svetovalcev	41	1	5	2,37	1,178

Vir: Lastna raziskava.

Anketirane smo vprašali tudi o načinih pridobivanja informacij o prenosu podjetja. Katere načine pridobivanja informacij v povezavi z nasledstvom so anketirani že uporabili, načrtujejo uporabo ali pa jih še niso in jih tudi ne nameravajo uporabiti (slika 3). Ugotavljamo, da je največji delež anketiranih informacije že pridobilo od drugih podjetnikov (50 %), sledi pogovor s strokovnjaki, pa tudi iskanje informacij na spletu ali v tiskanih publikacijah. Vse omenjene načine pridobivanja informacij anketirani ocenjujejo kot pomembne (s povprečnimi ocenami nad 3 na lestvici od 1 do 5). Kot najbolj pomemben način so ocenili pogovor s strokovnjaki (s povprečno oceno 4,43), temu sledi izmenjava izkušenj in informacij z drugimi podjetniki (povprečna ocena 4,13).

Graf 2: Načini pridobivanja informacij o prenosu podjetja



Vir: Lastna raziskava.

Statistično značilna razlika med spoloma se pokaže pri izmenjavi izkušenj in informacij z drugimi podjetniki ($t = -1,987$, sig (2-stranski) = 0,050), pri čemer ugotavljamo, da moški v večji meri pridobivajo informacije od drugih podjetnikov kot ženske (na ta način je informacije že iskalo 65,4 % anketiranih podjetnikov ter zgolj 21,4 % anketiranih podjetnic; 42,9 % podjetnic sicer načrtuje uporabo tega načina pridobivanja informacij v prihodnosti). Prav tako statistično značilna razlika med spoloma se je pokazala pri udeležbah na konferencah, seminarjih in delavnicah ($t = -2,424$, sig (2-stranski) = 0,020). Tudi tukaj ugotavljamo, da moški v večji meri pridobivajo informacije o prenosu podjetja na ta način kot ženske (34,6 % moških je že iskalo informacije na konferencah oz. delavnicah, med ženskami zgolj 7,1 %, udeležbo načrtuje 26,9 % podjetnikov in zgolj 14,3 % podjetnic, kjer jih kar 64,3 % navaja, da se tega načina iskanja informacij o prenosu podjetja niso in ne bodo posluževale).

Glede na to, da smo anketirali lastnike družinskih podjetij, ki so že dopolnili starost 55 let ali več, je zgovoren tudi podatek, da ima 62,5 % vseh anketiranih izdelan načrt kdo bo prevzel podjetje v primeru težke bolezni ali smrti podjetnika. Nekoliko več kot polovica anketiranih se torej zaveda pomena pravočasnega planiranja nasledstva, do katerega lahko pride tudi zaradi nepredvidljivih ali nenadnih dogodkov. Prenos podjetja je namreč dolg proces, ki ne poteka vedno gladko in zahteva ustrezne priprave. Po izkušnjah strokovnjakov na tem področju traja pripravljalo obdobje od pet do deset let. Če pa priprave in planiranje vključujejo tudi izobraževanje in usposabljanje naslednika, je lahko to obdobje še daljše (Transfer of SMEs, 2002). Žal priprave pogosto stečejo prepozno ali pa so neustrezne. Posledica tega je neuspešen prenos podjetja, kar povezujemo z izgubo delovnih mest, premoženja in priložnosti.

5 Zaključek

Ugotavljamo, da lastniki malih in srednje velikih družinskih podjetij v Sloveniji vidijo izzive na različnih področjih v zvezi s prenosom podjetja – od davčnih do tehničnih in pravnih, o katerih imajo podjetniki relativno malo znanja pa tudi izkušenj ter zato potrebujejo svetovanje in pomoč. Kot najkoristnejšo podporo so anketirani ocenili pogovore s strokovnjaki pa tudi kolegi podjetniki. Pri tem mora podporno okolje zagotoviti kvalitetne podporne storitve ne samo za obdobje pred prenosom podjetja, ampak tudi za obdobje prenosa in po njem. V Sloveniji so namreč podporne storitve še vedno relativno skromne, ko gre za pomoč MSP pri reševanju nasledstvenih težav. Ta obstaja pretežno v obliki seminarjev, delavnic in svetovalnih storitev, pri čemer se večina nanaša na obdobje pred prenosom podjetja. Manj storitev je mogoče zaznati v obliki podpore tekom celotnega procesa prenosa podjetja, mentoriranja pa tudi drugih oblik nasledstvenih možnosti. Pri tem se ozaveščanje ne bi smelo omejevati zgolj na opozorila o potrebnosti pravočasnih priprav na prenos podjetja zaradi upokojevanja, ampak je potrebno ukrepe in aktivnosti ozaveščanja podjetnikov usmeriti tudi v pripravo prenosov podjetij, do katerih prihaja zaradi drugih razlogov.

Čeprav slovenski lastniki družinskih podjetij še vedno najpogosteje vidijo naslednika v vodstvu in lastništvu podjetja med svojimi otroki, pa evropski trendi kažejo na vedno večje število prenosov tretjim osebam. Podpora je tukaj pomanjkljiva glede na izzive, s katerimi se bomo v Sloveniji soočali v prihodnjih letih, ko se bo prva generacija podjetnikov, ki so podjetja ustanovili v 90. letih, odločala za prenos podjetja zaradi upokojitve. Zato je pomembno, da se priprave na prenos podjetja začnejo pravočasno, saj kot je prepoznala Evropska komisija že leta 2013 (Vodnik, 2013), pomeni pomanjkanje potencialnih naslednikov in kupcev velik izziv za evropsko gospodarstvo in kontinuiteto MSP v evropskih državah.

LITERATURA

1. Akt za mala podjetja (2008). COM 394 konč., Commission of the European Communities. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/>.
2. Astrachan, J. H., Klein, S. B. in Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definon Problem. *Family Business Review*, 15, št. 1, str. 45–58.
3. Astrachan, J. H. in Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16, št. 3, str. 211–219.
4. Astrachan, J. H., Zahra, S. A. in Sharma, P. (2003). Family-Sponsored Ventures. First Annual Global Entrepreneurship Symposium.
5. Bjuggren, P. O. in Sund, L. G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small and Medium-Sized Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 14, št. 1, str. 11–23.
6. Commission (1994). Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, and the accompanying Communication containing the justification for the Recommendation, OJ C 400. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers/>.
7. Communication (2006). Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs – Transfer of Business, Continuity through a new beginning. Spletna stran: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm.
8. Deibel, W. (2018). Buy Then Build: How Acquisition Entrepreneurs Outsmart the Startup Game. Kindle Edition. Lioncrest Publishing. Spletna stran: <https://www.amazon.com/Buy-Then-Build-Acquisition-Entrepreneurs-ebook/dp/B07JKM2F5Q>.
9. Donckels, R. in Lambrecht, J. (1999). The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned form Family Business Research in the Western World? *Family Business Review*, 12, št. 2, str. 171–188.
10. Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. in Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17, št. 2, str. 143–162.
11. Evaluation. (2013). Evaluation of the Implementation of the 2006 Comission Communication on Business Transfers. Final Report. Sevenoaks: Centre for Strategy & Evaluation Services. Spletna stran: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/transfer-business_en.
12. Hulshoff, H. (2001). Family Business in the Dutch SME sector. Definitions and characteristics. Strategic Study. EIM, Zoetermeer.
13. Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21, št. 3, str. 59–71.

14. Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna. Spletna stran: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm.
15. Miller, D., Steier, L. in Le Breton - Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, št. 4, str. 513–531.
16. Močnik, D., Duh, M. in Crnogaj, K. (2019). Slovenska podjetniška demografija in prenos podjetij. Slovenski podjetniški observatorij 2018. Maribor: Univerzitetna založba Univerze v Mariboru.
17. Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. in Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, št. 5, str. 385–401.
18. Neubauer, F. in Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: Macmillan Press.
19. Overview of Family Business (2009). Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group. European Commission. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/#h2-conclusions>.
20. Sharma, P., Chrisman, J. J. in Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16, št. 1, str. 1–14.
21. Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17, št. 1, str. 1–36.
22. Transfer of SMEs (2002). Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/documents/transfers/>.
23. Vodnik (2013). Lažji prenos podjetij. Zbirka vodnikov. Evropska unija, Evropska komisija. Spletna stran: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/advice-opportunities/transfer-business_en.
24. Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. in Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, št. 6, str. 1035–1054.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u digitalnoj transformaciji organizacije

UDK 658.3+659.23:004

KLJUČNE REČI: digitalna transformacija, menadžment ljudskih resursa, organizacija, proces, radno mesto

POVZETEK - Digitalna transformacija poslovnih procesa i tehnologija stvara za organizacije nove prilike i izazove. Rezultat toga su i novi poslovni modeli, nastali prvenstveno promenama na radnim mestima. Zbog izmenjenog sadržaja i načina rada menjaju se i zahtevi koje treba da ispuni izvršilac da bi uspešno obavljao poverene poslove. Iz tog razloga ljudski resursi postaju ključni subjekt o toj transformaciji, jer od njihovog poznavanja poslovnih procesa, inovativnih performansi, odnosa prema promenama, informatičarske pismenosti i niza drugih elemenata zavise rezultati koje će organizacija ostvariti u digitalizaciji svog poslovanja. Da bi uspešno obavio svoju ulogu u tom procesu i time stvorio organizacionu i tehnološku osnovu za razvoj organizacije u skladu sa zahtevima okruženja, menadžment ljudskih resursa mora da digitalno transformiše i obavljanje svoje delatnosti.

UDC 658.3+659.23:004

KEY WORDS: digital transformation, human resource management, organization, process, jobs

ABSTRACT - Digital transformation of business process and technology creates new opportunities and challenges for organizations. The result of all this are new business models which primarily emerge from changes in jobs. Due to an altered content and a way of working, the requirements that executives need to fulfill in order to successfully perform the assigned tasks also change. For this reason, human resources become the key subject in this transformation, since the results that the organization will achieve in digitalization of its business, depend on how well the human resources know the business processes and the innovative performance, their attitude towards changes, their IT competences and a number of other elements. In order to successfully perform its role in this process and thereby create an organizational and technical basis for the organization's development in accordance with the requirements from the environment, human resource management must also digitally transform its own sphere of work.

1 Uvod

Digitalizacija poslovanja je proces koji je aktuelan u svim sverama ljudske delatnosti, prvenstveno zahvaljujućih ubrzanom razvoju i primeni sofisticiranih informacionih tehnologija. Savremene organizacije su preplavljene ogromnom količinom podataka, koje treba na odgovarajućih način sortirati, tumačiti, analizirati i na osnovu toga donositi odgovarajuće poslovne odluke. Za to su potrebna nova stručna znanja i veštine, funkcionalni softveri i kompetenti ljudski resursi, posebno menadžeri. Iz tog razloga digitalna transformacija se javlja kao najznačajnije sredstvo za radikalno poboljšanje performansi organizacije, ali istovremeno i kao uslov za obavljanje određenih poslovnih aktivnosti u skladu sa odgovarajućim zakonima i podzakonskim aktima. Digitalne tehnologije se integrišu u sve oblasti poslovanja, fundamentalno menjajući način na koji organizacija deluje i posluje sa svojim klijentima. Digitalna transformacija integriše digitalne tehnologije u sve aspekte poslovanja i omogućuje brzo donošenje odluka o sledećoj najboljoj akciji (<https://www.forbes.com/>

sites/quora/2018/11/26/todays-companys-are-overwhelmed-by-data-heres-how-the-smart-ones-will-use-it/). Na osnovu nje nastaju i značajne promene u korporativnoj kulturi organizacije, jer je ona sada okrenuta razvoju, eksperimentu i nema strah od eventualnog neuspeha. Ovom transformacijom se stvaraju osnove za nove tipove inovacija i kreativnosti umesto poboljšavanja i podržavanja tradicionalnih metoda ([https://medium.com/.../digital-transformation-vs-digital-optimizati ...](https://medium.com/.../digital-transformation-vs-digital-optimizati...)).

Ljudski resursi su jedini aktivni element digitalne transformacije, tj. njeni ključni subjekti, jer su nosioci uloga pokretača, kreatora i izvršilaca tog zahtevnog procesa. Odvijanje tog procesa i ostvarivanje krajnjih rezultata u velikoj meri zavisi od interesa zaposlenih (koji utiče na formiranje određenih stavova prema promenama kao posledicama digitalne transformacije) i njihovog radnog potencijala (znanja iz različitih oblasti, sposobnosti, inovatorskih performansi i dr.). Zbog toga menadžment ljudskih resursa ima veoma značajnu ulogu u tom procesu, koja se u osnovi svodi na: utvrđivanje realnih socijalnih performansi neophodnih za odvijanje tog procesa, poredizimanje odgovarajućih aktivnosti u cilju smanjivanja otpora prema promenama koje nosi digitalna transformacija, organizaciju obrazovnih procesa kojima se obezbeđuje sticanje potrebnih znanja i veština za projektovanje i primenu promena, motivisanje zaposlenih da se aktivno uključe u te procese i valorizovanje ostvarenih efekata sprovođenja digitalne transformacije.

2 Činioci koji određuju pristup digitalnoj transformaciji

Digitalna transformacija je složen multidimenzionalni proces. Ključnu ulogu u tom procesu imaju menadžeri, jer oni ostvaruju najveći uticaj na formulisanje i sprovođenje strategije organizacije. Pored toga, oni su donosioci poslovnih odluka, u koje spada i pokretanje i vođenje procesa digitalne transformacije. Iz tog razloga na sadržaj i način odvijanja ovog procesa u velikoj meri utiču stavovi menadžmenta prema promenama, njihove kreativne performanse i radni potencijal – posebno znanja iz oblasti upravljanja promenama i primeni informacionih tehnologija u poboljšanju obavljanja poslovnih procesa.

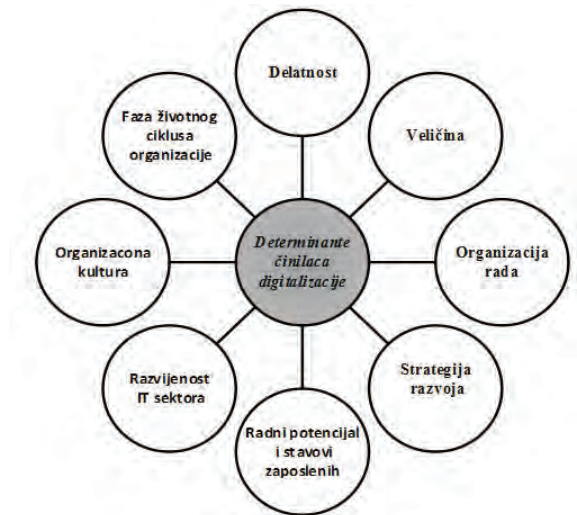
Digitalna transformacija predstavlja potpuno nov pristup ljudskim i poslovnim izazovima, jer inovacije i pronalasci stvaraju nove vrednosti u svim sverama ljudske delatnosti (<http://www.i-scoop.eu/digital-transformation>). Ona ubrzava razvoj tehnologije i uvodi značajne promene u elementima organizacionih sistema stvarajući nove organizacione modele. Te promene su zasnovane na određenim inovacijama i njihova osnovni zadatak je da poboljšaju funkcionisanje organizacije radi ostvarivanja željenih poslovnih rezultata. Njihovo odvijanje se vrši efikasnim upravljanjem tim procesom na osnovu unapred utvrđenog programa u okviru koga su određeni ciljevi, predmet, aktivnosti, metode, postupci i dinamika obavljanja planiranih aktivnosti.

Najveće promene se vrše u tehnologiji obavljanja poslovnih procesa, koja se zasniva na primeni odgovarajućih softvera. Te promene predstavljaju imput za promene u

niza elemenata poslovnog sistema, prvenstveno u organizacionoj strukturi, sadržaju rada na radnom mestu, broju i profilima ljudskih resursa ...

Način na koji će organizacija pristupiti digitalnoj transformaciji, koja predstavlja veoma složen multidimenzionalan proces, zavisi od niza objektivnih i subjektivnih činilaca (Slika 1). Svaki od tih činilaca ima različiti ponder uticaja, kako na pristup digitalnoj transformaciji, tako i na njen konačni rezultat.

Slika 1: Osnovne determinante digitalne transformacije



Delatnost organizacije determiniše vrste i broj informacija koje se javljaju u obavljanju njenih poslovnih aktivnosti, njihove tokove, stepen poverljivosti, dostupnost, mogućnost automatizovane obrade i niz drugih karakteristika o kojima se mora voditi računa u digitalnoj transformaciji njenog poslovanja. Za određene delatnosti, od šireg društvenog značaja, država svojim propisima uređuje način prikupljanja, čuvanja, korišćenja i dostavljanja poslovnih informacija.

Veličina organizacije izražena preko broja zaposlenih, složenosti organizacione strukture i visine kapitala i profita, takođe utiče na sadržaj i oblike digitalne transformacije. Kod velikih organizacija sa razuđenom organizacionom strukturom, tj. sa velikim brojem organizacionih celine, posebno je važno njihovo informaciono povezivanje.

Organizacija rada, kojom se, na osnovu tehnologije rada (vrsta, sadržaja i načina obavljanja poslovnih procesa uz korišnje odgovarajućih organizacionih sredstava – opreme, računara, mašina i sl.) oblikuje i odgovarajuća organizaciona struktura, u velikoj meri determiniše i izbor odgovarajućih modaliteta digitalne transformacije. Promene tržišnih uslova su sve dinamičnije i organizacija je prinuđena da im se konstantno i efikasno prilagođava, tako da transformacija njenog poslovanja postaje

trajni process (www.nps.rs/./Brosura+-+Digitalna+transformacija+%28SRP%29). Pošto svaki poslovni proces ima specifične zahteve za digitalizaciju njegovog odvijanja, oni moraju biti ugrađeni u odgovarajuća organizaciona rešenja, da bi se njihovom primenom ostvarili željeni poslovni efekti.

Strategija razvoja organizacije ključna je podloga za digitalnu transformaciju, koja predstavlja jedno od sredstava za ostvarivanje strateških ciljeva. Iz tog razloga veoma važno je da se u okviru strategije, kao njen poseban deo, definiše i strategija digitalne transformacije, i to na osnovu analize svih činilaca koji determinišu, kako ciljeve tog segmenta strategije, tako i način i dinamiku njihovog ostvarivanja.

Radni potencijal zaposlenih i stavovi prema promenama, su važni socijalni činioci, od kojih u velikoj meri zavise pravci, sadržaj i dinamika digitalne transformacije. Posebno su značajni stavovi menadžera prema razvoju organizacije, kao i njihov radni i stvaralački potencijal (kreativne performanse i znanja, naročito iz oblasti upravljanja procesima i primeni informacionih tehnologija). Kako će se odvijati ovaj proces i koji će biti njegovi rezultati takođe zavisi i od radnog potencijala zaposlenih na poslovima razvoja, organizacije i primeni informacionih tehnologija, jer su pozitivni stavovi prema promenama i odgovarajuća stručna znanja neophodni preduslovi za uspešnu digitalnu transformaciju poslovanja organizacije.

Razvijenost IT sektora, tj. primena određenih informacionih tehnologija u obavljanju poslovne delatnosti je informatičarska osnova za digitalizaciju poslovanja organizacije. Pored primene savremenih softvera i uz odgovarajuću računarsku opremu, za uspešno sprovođenje digitalne transformacije potrebno je da zaposleni u IT sektoru raspolazu i sa odgovarajućim informatičarskim znanjima i veštinama, što je jedan od indikatora za utvrđivanje stepena razvijenosti ovog sektora.

Organizaciona kultura, kao model organizacionih uloga zaposlenih, ostvaruje značajan uticaj na donošenje i sprovođenje strateških odluka organizacije, smanjuje konflikte, povećava efikasnost grupe i može da doprinese povećanju motivisanosti zaposlenih za promene. Može biti i kočničar kreativnih ideja i razvoja organizacije, pa se iz tog razloga može javiti i potreba za njenom promenom. Zbog toga je važno da se na početku procesa digitalne transformacije projektuju očekivana ponašanja i reagovanja zaposlenih na promene koje ona donosi, da bi se adekvatnim delatnostima menadžmenta ljudskih resursa smanjili ili eliminisali eventualni otpori na te promene.

Faza životnog ciklusa organizacije u velikoj meri utiče na odnos menadžmenta i zaposlenih prema promenama, posebno onih koje se odvijaju u organizacionoj strukturi kroz raspodelu kompetencija na vrhu organizacije. Time se direktno utiče na pravce, sadržaj i dinamiku procesa digitalne transformacije.

Da bi se ostvarili svi pozitivnih efekti digitalne transformacije pristup njenom sprovođenju treba da bude:

- *analitički* – ceo koncept kreirati na osnovu sprovođenja odgovarajućih istraživanja radi prikupljanja i obrade relevantnih podataka i formiranja odgovarajuće baze znanja;

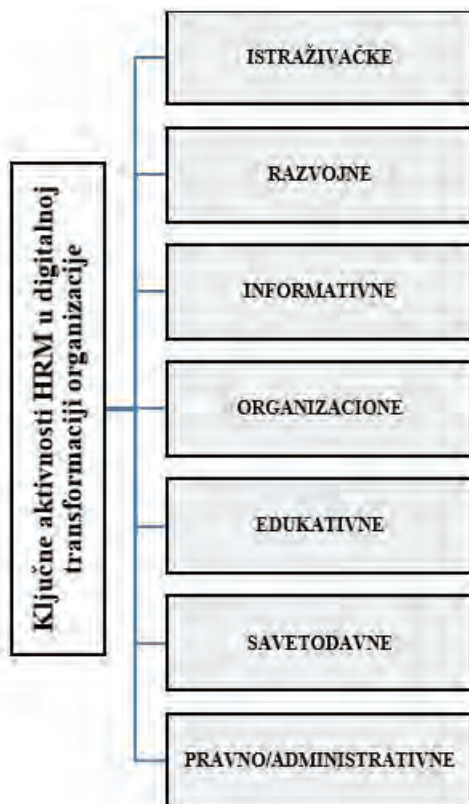
- *planski* – planirati aktivnosti koje treba obaviti, njihove nosioce i rokove u kojima ih treba obaviti;
- *organizovan* – formirati kompetentan tim i upravljati procesom digitalne transformacije u skladu sa utvrđenim planom (dati radne naloge za obavljanje određenih aktivnosti, kontrolisati rokove i kvalitet njihovog obavljanja i utvrđivati ostvarene efekte primene kreiranih rešenja);
- *integralan* – svi elementi koji su direktno ili indirektno vezani za digitalnu transformaciju treba da budu međusobno povezani u jednu homogenu funkcionalnu celinu;
- *razvojni* – stvarati bazu znanja i na osnovu nje pripremati planove i programe daljeg razvoja digitalizacije poslovanja, obezbediti (kupovinom ili kreiranjem) odgovarajuće softvere i pružati konsultantsku pomoć neposrednim izvršiocima u implementaciji projektovanih rešenja.

3 Ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resura u digitalnih transformaciji organizacije

Jedan od rezultata digitalne transformacije su značajne promene u organizaciji i njenom funkcionisanju, koje se se u osnovi svode na promene tehnologije obavljanja radnih aktivnosti koja se determiniše broj, strukturu i sadržaj angažovanja njenih ljudskih resursa. Socijalna dimenzija ovog procesa implicira i odgovarajuću ulogu menadžmenta ljudskih resursa u svim fazama njegovog odvijanja. Ona se svodi na obavljanja niza aktivnosti, koje su po svom sadržaju istraživačke, razvojne, informativne, organizacione, edukativne, savetodavne i pravno/administrativne (Slika 2). Njihova osnovna funkcija je smanjivanja otpora prema promenama, stvaranje pozitivne klime za promene i kreiranje i implementacija određenih elemenata te transformacije.

Svakom složenom organizaconom projektu treba da prethodi odgovarajuće istraživanje radi dijagnoze stanja i na toj osnovi projektovanja određenih promena. Jedan od osnovnih principa digitalne poslovne strategije je dobro poznavanje sebe, tj. jasna dijagnoza situacije i razumljiva strateška ambicija, tj. dobro artikulisana vrednost koju organizacija želi da ostvari. (www.ionology.com/step-by-step-guide-to-digital). Iz tog razloga potrebno je da menadžment ljudskih resursa u pripremi digitalne transformacije obavi određene istraživačke aktivnosti, prvenstveno zbog toga što određena promena u organizaciji može da izazove i otpore kod zaposlenih. Uloga menadžmenta ljudskih resursa je da na početku odvijanja procesa digitalne transformacije istraži i proceni kod kojih struktura se mogu javljati ti otpori, koji su razlozi za otpore, koje negativne posledice mogu da izazovu ti otpori i sl., i da na osnovu rezultata obavljenog istraživanja predloži mere i aktivnosti koje treba sprovesti da bi se umanjili ili eliminisali eventualni otpori.

Slika 2: Ključne aktivnosti HRM u digitalnoj transformaciji organizacije



Ugrožavanje radne pozicije pojedinca je najčešći razlog za otpore. Zato je neophodno da se na osnovu projektovanih promena već na početku procesa utvrdi koja radna mesta mogu biti ukinuta, odnosno znatno transformisana, na kojim radnim mestima će biti smanjen broj izvršilaca i sl., jer je izvesno da se kod izvršilaca na tim radnim mestima mogu javiti otpori. U tim slučajevima je važno planirati mere koje će se preduzeti da bi se sačuvao radni status tih zaposlenih. Ako su te mere povoljne za njih o tome ih treba blagovremeno informisati.

Pošto su stavovi zaposlenih, a posebno menadžmenta, jedan od ključnih činilaca svih promena, neophodno je da se oni u ovoj fazi istraže, da bi se na osnovu dobijenih rezultata preduzele odgovarajuće aktivnosti radi eliminacije eventualnih otpora promenama i stvaranje pozitivne klime da se te promene uspešno obave.

Pored istraživanja stavova potrebno je utvrditi koje se promene u menadžmentu ljudskih resursa mogu očekivati digitalnom transformacijom određenih segmenta poslovanja organizacije. U okviru ove aktivnosti potrebno je utvrditi sa kojim znanjima i veštinama treba da raspolažu članovi tima za projektovanje digitalne transformacije i zaposleni za primenu projektovanih rešenja i da li i u kojoj meri oni raspolažu sa tim

znanjima i veštinama u trenutku sprovođenja istraživanja, da bi se na osnovu tih informacija planirale, programirale i organizovale odgovarajuće obrazovne aktivnosti. Pored navednog, u ovoj fazi je potrebno da se posebna pažnja posveti i istraživanju mogućnosti za digitalizaciju obavljanja određenih procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa, koji treba da doprinesu efikasnijoj i efektivnijoj digitalnoj transformaciji. To se posebno odnosi na stvaranje baze neophodnih podataka o radnom i stvaralačkom potencijalu zaposlenih, njihovim radnim rezultatima, inovatorskim performansama, kreiranje novih modela alata za obuku i dr.

Razvojna delatnost menadžmenta ljudskih resursa vezana je za kreiranje i aplikaciju strategije digitalne transformacije. Ta strategija transformiše tradicionalano poslovanje u digitalni biznis i predstavlja akcioni plan za stvaranje nove, održive konkurentske prednosti u digitalnoj ekonomiji (<https://www.ionology.com/what-is-a-digital-transformation-strate>). Digitalne transformacije se ne svode isključivo na poslovne transformacije. One pokreću nove vrednosti za klijenta i poboljšavaju rezultate poslova, vrše promene u iskustvu korisnika, digitalizuju proizvode i usluge, stvaraju nove ekonomske modele i dovode do napretka u poslovanju (www.bain.com/insights/a-step-by-step-guide-to).

Na osnovu ciljeva, koje u ovom segmentu organizacija namerava da ostvari u narednom periodu svog razvoja, utvrđuju se i ciljevi u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, jer su zaposleni u osnovi kreatori i izvršioci svih programa razvoja organizacije. Pored uključivanja u formulisanje određenih segmenata strategije organizacije, menadžment ljudskih resursa je nosilac niza aktivnosti u procesu projektovanja promena u tehnologiji rada, koja implicira i promene niza ključnih elemenata na radnim mestima – sredstava rada, sadržaja rada, načina obavljanja određenih radnih aktivnosti, normativa rada i dr. Te promene dovode i do izmene zahteva za optimalnog izvršioca u pogledu potrebnih znanja, veština i sposobnosti. Iz tog razloga veoma često se javlja i poteba za obavljanjem određenih izmena u sistematizaciji radnih mesta, koje su osnova za izradu planova i programa razvoja zaposlenih, njihovo karijerno vođenje i uključivanje u odgovarajuće programe osposobljavanja i stručnog usavršavanja.

Informisanje kolektiva o potrebi za digitalnom transformacijom, njenim pozitivnim efektima, načinu obavljanja i dr. je prevashodno u funkciji stvaranja pozitivne klime za dalji razvoj organizacije i smanjivanje/eliminaciju eventualnih otpora prema promenama.

Digitalna transformacija dovodi do značajnih promena u načinu obavljanja poslovnih procesa, što se u određenoj meri odražava i na promene u organizacionoj strukturi. Najveći deo promena je na radnim mestima – gase se pojedina radna mesta i nastaju nova, menjaju se sredstva rada i na osnovu njih sadržaj rada i način obavljanja radnih aktivnosti. Posledice tih promena su višeslojne – nastaju novi profili potrebnih izvršilaca, skraćuje se vreme koje je potrebno za obavljanje niza radnih operacija, obavljanje niza radnih aktivnosti se automatizuje, funkcija kontrole kvaliteta i kvan-

titeta rada se obavlja efikasnije, povećava se odgovornost zaposlenih za ostvarivanje željenog poslovnog rezultata i dr.

Zbog promena koje nastaju u procesu rada na osnovu digitalne transformacije neophodne je obaviti i određene edukativne aktivnosti. U istraživanju obrazovnih potreba, koje su osnova za planiranje i programiranje osposobljavanja i stručnog usavršavanja zaposlenih, potrebno je utvrditi da li se javljaju potrebe za nekim novim znanjima i veštinama, koja su to znanja i veštine, za koje se vreme mogu steći, koji je najpogodniji način za njihovo sticanje, koji broj zaposlenih treba uključiti u taj proces i sl. Realizacijom planiranih i programiranih edukativnih aktivnosti obezbeđuje se blagovremeno sticanje potrebnih znanja i veština za primenu nove tehnologije i novog načina rada.

Navedene promene u sistematizaciji radnih mesta, kao posledice digitalne transformacije, često zahtevaju da se jedan broja zaposlenih rasporedi na druga radna mesta. Osnovu za donošenje tih odluka treba da predstavljaju prevashodno podaci o radnom potencijalu zaposlenih i njihovim rezultatima rada. Prikupljanje, obrada, memorisanje i korišćenje tih podataka je deo delatnosti menadžmenta ljudskih resursa. Na osnovu tih podataka planira se i programira karijera zaposlenih, tako da je savetodavna uloga menadžmenta ljudskih resursa veoma značajna za donošenje optimalnih odluka o pokretljivosti zaposlenih.

Digitalnu transformaciju prati i potreba za obavljanjem niza pravno/administrativnih aktivnosti. Sa promenama u sadržaju i načinu rada, često je potrebno izvršiti i određene promene u normativnim aktima organizacije i na osnovu njih i promene u međusobnim ugovornim obavezama organizacije i zaposlenog. Promenom normativnog akta o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta, nastaju i određene promene u sadržaju rada i radnim obavezama zaposlenog, koje su sastavni deo ugovora o radu. Pravilnikom o radu se takođe mogu drugačije formulisati određena prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa ključni je nosilac kreiranja predloga izmena i dopuna navedenih i drugih normativnih akata vezanih za njegovu delatnost. Nakon usvajanja tih normativnih akata menadžment organizacije donosi odgovarajuće individualne odluke o ostvarivanju prava, obaveza i odgovornosti zaposlenih (odluke, rešenja, ugovore o radu ...) koje priprema organizaciona jedinica za menadžment ljudskih resursa.

4 Zaključak

Digitalna transformacija organizacije, kao veoma aktuelan i složen proces, predstavlja nov pristup organizovanju procesa rada, koji treba da se zasniva na promeni svesti o potrebi razvoja organizacije. Taj pristup treba da bude ugrađen u inoviranu strategiju razvoja organizacije, koju karakteriše efikasnije i efektivnije upravljanje promenama, zasnovanoj pre svega na implementaciju savremenih informacionih tehnologija u obavljanje radnih aktivnosti.

Ključnu ulogu u tom procesu imaju ljudski resursi, jer su oni kreatori i realizatori svih promena u funkcionisanju organizacije. Iz tog razloga uloga menadžmenta ljudskih resursa u kreiranju i implementaciji digitalne transformacije je veoma značajna, složena i funkcionalna. Ona se u osnovi svodi na (www.bain.com/insights/a-step-by-step-guide-to) stvaranje nove klime u kolektivu – prihvatanje permanentnih promena kao rezultat poboljšanja elemenata organizacije radi ostvarivanja boljih ekonomskih efekata (veća produktivnost, veća ekonomičnost u poslovanju, povećanje profita ...) u sve složenijim uslovima privređivanja (www.nps.rs/.../Brosura+-+Digitalna+transformacija+%28SRP%29) i obezbeđivanje organizacionih, pravnih, socijalnih i drugih preduslova iz delatnosti menadžmenta ljudskih resursa, neophodnih za projektovanje modela digitalne transformacije organizacije i njegovo funkcionisanje.

LITERATURA

1. Digitalna transformacija. Spletna stran: www.nps.rs/.../Brosura+-+Digitalna+transformacija+%28SRP%29 [Citirano april 2019].
2. Digital transformation: online guide to digital transformation. Spletna stran: www.i-scoop.eu/digital-transformation [Citirano april 2019].
3. Dillon, J. Digital Transformation And Effective Use of Data Should Be A Boardroom Discussion. Spletna stran: <https://www.forbes.com/sites/quora/2018/11/26/todays-companys-are-overwhelmed-by-data-heres-how-the-smart-ones-will-use-it/> [Citirano april 2019].
4. Hanne Larsen, Å. Ouriel Lancry and Mehran Gul. Step by Step Guide to Digital Transformation. Spletna stran: www.bain.com/insights/a-step-by-step-guide-to [Citirano april 2019].
5. McKown, N. Step by Step Guide to Digital Transformation. Spletna stran: <https://www.ionology.com/what-is-a-digital-transformation-strate> [Citirano april 2019].
6. Patel, M. Digital Transformation vs Digital Optimization. Spletna stran: <https://medium.com/.../digital-transformation-vs-digital-optimizati> [Citirano marec 2019].
7. Scott, J. What is a Digital Transformation Strategy ? Spletna stran: www.ionology.com/step-by-step-guide-to-digital [Citirano april 2019].

Analiza intra-industrijske trgovine između Srbije i Evropske unije

UDK 339.334.764(497.11)

KLJUČNE REČI: intra-industrijska trgovina, GL indeks, Srbija

POVZETEK - Tokom druge polovine XX i početkom XXI veka u svetskoj ekonomiji su se desile brojne promene koje su uticale na pad transportnih troškova što je uz liberalizaciju međunarodne trgovine rezultiralo značajnim rastom trgovinske razmene između zemalja. Pored rasta razmene proizvoda različitih sektora privrede između zemalja, dolazi i do značajnog rasta razmene proizvoda istog privrednog sektora. Intra-industrijska trgovina predstavlja istovremeni izvoz i uvoz proizvoda istog sektora privrede. U velikom broju razvijenih, ali i zemalja u razvoju, značajan deo međunarodne robne razmene odvija se unutar iste industrije. Procenjuje se da na globalnom nivou intra-industrijska trgovina čini oko jedne četvrtine međunarodne robne razmene. U radu je analiziran obim intra-industrijske trgovine Srbije i Evropske unije koja predstavlja njenog najznačajnijeg spoljno-trgovinskog partnera. Za merenje nivoa intra-industrijske trgovine korišćen je Grubel - Lojdov (Grubel - Lloyd) indeks intra-industrijske trgovine. Vrednost ovog indeksa za Srbiju 2017. godine iznosila je 0,538. Na osnovu dobijenih rezultata u radu će biti ukazano na značaj ovog vida trgovine između Srbije i EU.

UDC 339.334.764(497.11)

KEY WORDS: intra-industrial trade, GL index, Serbia

ABSTRACT - During the second half of the 20th and the beginning of the 21st century, a number of changes occurred in the world economy causing a fall in transport costs, which, with the liberalization of international trade, resulted in significant growth in trade between countries. In addition to the growth of the product exchange from different industry sectors between countries, there was also a significant increase in the exchange of products from the same industry sector. Intra-industrial trade represents the simultaneous export and import of products from the same industry sector. In a large number of developed and developing countries, a significant part of international commodity exchange takes place within the same industry. It is estimated that at a global level intra-industrial trade accounts for about 25 % of international commodity exchange. The paper analyses the size of intra-industrial trade between Serbia and the European Union, which is Serbia's most important foreign trade partner. Grubel - Lloyd (GL) index of intra-industrial trade was used to measure the level of intra-industrial trade. The value of GL index for Serbia in 2017 was 0.538. Based on the obtained results, the paper will point out the importance of this type of trade between Serbia and the EU.

1 Uvod

U drugoj polovini XX veka dolazi do liberalizacije trgovine i intenziviranja međunarodnih trgovinskih tokova. U ovom periodu rast svetske trgovine nadmašuje rast svetskog BDP-a. Trgovina je od 2005. godine prosečno rasla po stopi od 4,02 %, dok je BDP-a prosečno rastao po stopi od 2,75 % (Ćuzović et al., 2019, str. 30).

Prve studije koje su se bavile fenomenom intra-industrijske trgovine sprovedene su šezdesetih godina XX veka (Verdoorn, 1960; Balassa, 1966), a nakon toga objavljena je obimna literatura koja analizira ovu oblast. Velika pažnja istraživača posvećena je izučavanju intra-industrijske trgovine, jer je u suprotnosti sa tradicionalnim teori-

jama međunarodne trgovine. Prema teoriji komparativnih prednosti Davida Rikarda zemlje će se specijalizovati i izvoziti proizvode za koje imaju komparativne prednosti. Razlike između zemalja i specijalizacija u proizvodnji utiće na intenziviranje međunarodne trgovine. Ako se zemlje više razlikuju i specijalizuju za različite proizvode više će trgovati. Rikardov model objašnjava nastanak inter-industrijske trgovine tj. razmenu proizvoda različitih sektora privrede. Hekšer - Olinov (Heckscher - Ohlin) model proširuje Rikardov model uključujući dva faktora proizvodnje i postaje dominantan model inter-industrijske trgovine. Iako su ove teorije i dalje korisne i relevantne, one objašnjavaju samo trgovinu proizvodima različitih industrija i ne odnose se na trgovinu unutar iste industrije. Tokom XX veka praksa međunarodne trgovine je pokazala da najveći deo međunarodne trgovine ne odgovara pretpostavkama i očekivanjima navedenih teorija i da veliki deo međunarodne trgovine ostaje neobjašnjen.

Obim intra-industrijske trgovine je povezan sa stranim direktnim investicijama i poslovanjem transnacionalnih kompanija koje osnivaju podružnice u različitim zemljama i razmenjuju robu i usluge između filijala i matične kompanije. U većini zemalja OECD-a od 1997. godine do 2008. godine indeks intra-industrijske trgovine u razmeni industrijskih proizvoda bio je preko 70 % (OECD, 2010, str. 210).

U radu će biti analizirana intra-industrijska razmena Srbije i EU koja predstavlja najznačajnijeg spoljno-trgovinskog partnera Srbije.

2 Metodologija istraživanja

Intra-industrijska trgovina predstavlja istovremeni izvoz i uvoz unutar iste industrije. Obim intra-industrijske trgovine najčešće se meri Grubel - Lloyd-ovim indeksom (Grubel - Lloyd, 1975) koji se oslanja na indeks koji je ranije razvio Balassa (1966). Vrednost GL indeksa kreće se od 0 do 1 i pokazuje sličnost razmene dve zemlje. Indeks ima vrednost 0 kada nema proizvoda u okviru iste klase koji su izvezeni i uvezeni ($GL_i = 0$; $X_i = 0$ ili $M_i = 0$), dok indeks ima vrednost 1 kada je vrednost izvezenih i uvezenih proizvoda u okviru iste klase jednaka ($GL_i = 1$; $X_i = M_i$). Grubel - Lloyd-ov indeks intra-industrijske trgovine izračunava se formulom:

$$IIT_{i,AB} = \frac{(X_i + M_i) - |X_i - M_i|}{(X_i + M_i)} \quad (1)$$

X_i - vrednost izvoza proizvoda i ,

M_i - vrednost uvoza proizvoda i .

Bilateralni indeks intra-industrijske trgovine izračunava se kao ponderisani prosek indeksa (1) za sve klase proizvoda i, sa ponderima ukupne trgovine proizvodom i u odnosu na ukupnu trgovinu svim proizvodima. Indeksa intra-industrijske trgovine između dve zemlje izračunava se formulom:

$$IIT_{i,AB} = \sum_i \left(\frac{(X_i + M_i) - |X_i - M_i|}{(X_i + M_i)} \right) * \left(\frac{(X_i + M_i)}{\sum_i (X_i + M_i)} \right) \quad (2)$$

Empirijski podaci korišćeni u radu predstavljaju sekundarne podatke koji su preuzeti iz elektronske baze podataka Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije (RSZ, <http://data.stat.gov.rs>). Republički zavod za statistiku koristi četvrtu reviziju Standardne međunarodne trgovinske klasifikacije (Standard International Trade Classification – SITC) za prikupljanje podataka o spoljnoj trgovini koja je razvijena od strane Ujedinjenih nacija i primenjuje se od 2010. godine. U radu će biti prikazane vrednosti GL indeksa po sektorima SMTK rev. 4 koji predstavljaju prvi nivo i označavaju se jednom cifrom (10 sektora), odsecima SMTK rev. 4 koji predstavljaju drugi nivo i označavaju se sa dve cifre (67 odseka) i robnim grupama SMTK rev. 4 koje predstavljaju treći nivo i označavaju se sa tri cifre (262 robne grupe).

3 Rezultati Grubel - Lojdovog indeksa intra-industrijske trgovine Srbije i EU

U narednom delu rada prikazani su rezultati Grubel - Lojdovog indeksa. Za izračunavanje GL indeksa korišćeni su podaci o spoljnotrgovinskoj razmeni Srbije i Evropske unije u periodu od 2012. godine do 2018. godine. Isti vremenski period obuhvaćen je i rezultatima GL indeksa intra-industrijske trgovine između Srbije i Slovenije.

EU predstavlja najznačajnijeg spoljnotrgovinskog partnera Srbije. Izvoz Srbije u EU čini 66,00 % ukupnog izvoza Srbije, dok uvoz iz EU čini 62,38 % ukupnog uvoza Srbije. U tabeli 1. prikazani su rezultati GL indeksa intra-industrijske trgovine Srbije i EU po sektorima, odsecima i robnim grupama. Posmatrano po robnim grupama vrednost GL indeksa je rasla od 2013. godine do 2018. godine. U tom periodu vrednost indeksa je bila najmanja 2013. godine i tada je iznosila 0,4328 a najveća 2018. godine kada je iznosila 0,5055.

Tabela 1: GL indeksa, Srbija i EU

	<i>Po sektorima SMTK rev. 4; (SITC rev. 4, sections)</i>	<i>Po odsecima SMTK rev. 4; (SITC rev. 4, ivisions)</i>	<i>Po robnim grupama SMTK rev. 4; (SITC rev. 4, groups)</i>
2018*	0,8125	0,6131	0,5055
2017	0,8015	0,6138	0,4823
2016	0,7751	0,6056	0,4726
2015	0,7791	0,6230	0,4752
2014	0,7814	0,6260	0,4538
2013	0,7615	0,6037	0,4328
2012	0,6380	0,5239	0,4500

*Podaci za 2018. godinu predstavljaju procene RSZ-a.

Vir: Kalkulacije autora, prema podacima RSZ.

U tabeli 2. prikazane su najznačajnije robne grupe po vrednosti GL indeksa intra-industrijske trgovine Srbije i EU. Ove robne grupe predstavljaju proizvode kod kojih je obim intra-industrijske razmene najveći. Među robnim grupama najveću vrednost indeksa imaju delovi mašina za obradu metala, čaj, proizvodi od stakla, proizvodi od plastike itd. Naveći obim trgovanja ostvaren je kod proizvoda od plastike, konstrukcija i delova, električne energije i proizvoda od žitarica, brašna i skroba.

Tabela 2: Najznačajnije robne grupe rangirane po vrednosti GL indeksa za 2017. godinu

<i>Proizvodi po robnim grupama (SMTK rev. 4)</i>		<i>Uvoz (hiljade dolara)</i>	<i>Izvoz (hiljade dolara)</i>	<i>GL indeks</i>
735	Del. maš. za obr. met. skid. ili ne	9.949,0	9.908,7	0,9980
074	Čaj i mate-čaj	804,8	790,9	0,9913
665	Proizvodi od stakla	34.950,2	33.985,9	0,9860
893	Proizvodi od plastike,nn	196.965,3	190.407,4	0,9831
749	Neelektrič. delovi za mašine, nn	23.509,3	24.432,4	0,9807
268	Vuna i ostala životinjska dlaka	962,9	919,2	0,9768
111	Bezalkoholna pića, nepomenuta na drugom mestu	35.429,5	33.670,6	0,9745
048	Proizvodi od žitarica, brašna, skroba	40.657,0	42.855,4	0,9737
246	Iverje, sečka i otpaci od drveta	2.642,2	2.789,5	0,9729
579	Otpaci od plastičnih masa	3.030,0	3.212,2	0,9708
351	Električna energija	58.671,1	62.331,7	0,9697
691	Konstrukcije i delovi	103.275,1	110.109,8	0,9680

Vir: Republički zavod za statistiku, GL indeks kalkulacije autora.

Pored EU, u radu su prikazani podaci o intra-industrijskoj razmeni Srbije i Slovenije. Po vrednosti izvoza Slovenija predstavlja 11. najznačajnijeg spoljnotrgovinskog partnera Srbije. Izvoz Srbije u Sloveniju čini 3,32 % ukupnog izvoza Srbije, dok uvoz iz Slovenije čini 2,73 % ukupnog uvoza Srbije. Deficit spoljnotrgovinskog bilansa Srbije u razmeni sa Slovenijom iznosi 3,2 miliona dolara. Ako se posmatraju robne

grupe u periodu od 2012. godine do 2017. godine vrednost GL indeksa kretala se u intervalu od 0,4048 do 0,4781. Najveću vrednost indeks je imao 2014. godine, a najmanju 2012. godine.

Tabela 3: GL index, Srbija i Slovenija

	<i>Po sektorima SMTK rev. 4; (SITC rev. 4, sections)</i>	<i>Po odsecima SMTK rev. 4; (SITC rev. 4, divisions)</i>	<i>Po robnim grupama SMTK rev. 4; (SITC rev. 4, groups)</i>
2018*	0,6675	0,5300	0,3989
2017	0,6898	0,5832	0,4458
2016	0,7077	0,5710	0,4540
2015	0,6948	0,5726	0,4744
2014	0,7356	0,5842	0,4781
2013	0,6980	0,5370	0,4313
2012	0,6586	0,5126	0,4048

*Podaci za 2018. godinu predstavljaju procene RSZ-a.

Vir: Kalkulacije autora, prema podacima RSZ.

Prema podacima u tabeli 4. najznačajnije robne grupe po vrednosti GL indeksa su dečja kolica, igračke i sl., ulja od nafte i minerala, rotacione električne mašine, metalne soli i peroksisoli itd. Najveći obim razmene ostvaren je kod delova i pribora za motorna vozila, rotacione električne mašine i gotovih mineralnih proizvoda. Od dvanaest proizvoda koji su imali najveću vrednost GL indeksa jedanaest čine industrijski proizvodi. Od primarnih proizvoda na listi se nalaze samo sir i urda, ali vrednost izvoza ovih proizvoda je svega 94,1 hiljada dolara.

Tabela 4: Najznačajnije robne grupe rangirane po vrednosti GL indeksa, za 2017. godinu

<i>Proizvodi po robnim grupama (SMTK rev. 4)</i>	<i>Uvoz (hiljade dolara)</i>	<i>Izvoz (hiljade dolara)</i>	<i>GL indeks</i>
894 Dečja kolica, igračke i sl.	1.259,0	1.254,8	0,9981
334 Ulja od nafte i minerala	2.842,0	2.875,2	0,9942
716 Rotacione električne mašine	11.309,7	11.646,4	0,9858
523 Metalne soli i peroksisoli	1.436,6	1.520,7	0,9716
583 Monofilamenti	309,1	287,6	0,9640
572 Polimeri stirola	196,7	213,8	0,9583
784 Delovi, pribor za motor. vozila	19.022,7	17.494,8	0,9585
786 Prikolice i poluprikolice	2.437,1	2.781,2	0,9341
663 Gotovi mineralni proizvodi	3.044,0	3.488,6	0,9319
024 Sir i urda	94,1	79,9	0,9183
726 Mašine za štampanje i sl.	110,5	132,4	0,9098
735 Del. maš. za obr. met. skid. ili ne	944,8	780,0	0,9044

Vir: Republički zavod za statistiku, GL indeks kalkulacije autora.

4 Diskusija i zaključak

U radu je analizirana intra-industrijska trgovina Srbije i EU. Vrednost GL indeksa intra-industrijske trgovine između Srbije i EU za 2017. godinu iznosila je 0,4823 dok je u razmeni sa svetom ovaj indeks imao vrednost 0,5373.

Ipak, kod interpretacije GL indeksa treba biti oprezan. Vrednost GL indeksa intra-industrijske trgovine raste sa nivoom agregacije tj. indeks će imati manju vrednost kada se izračunava na detaljnijim nivoima (United Nations, 2012, str. 20). Jedan od značajnih problema prilikom analiziranja intra-industrijske trgovine je problem klasifikacije, jer različiti proizvodi mogu biti grupisane u isti sektor. Zbog ovih problema u radu su prikazani rezultati GL indeksa po sektorima SMTK rev. 4 koji predstavljaju prvi nivo i označavaju se jednom cifrom (10 sektora), odsecima SMTK rev. 4 koji predstavljaju drugi nivo i označavaju se sa dve cifre (67 odseka) i robnim grupama SMTK rev. 4 koje predstavljaju treći nivo i označavaju se sa tri cifre (262 robne grupe). Prilikom računanja GL indeksa u okviru sektora 7 »Mašine i transportni uređaji, uključeni su odsek 71 »Pogonske mašine i uređaji« i odsek 76 »Telekomunikacioni i audio aparati i oprema«. Takođe, prilikom računanja GL indeksa po odsecima, odsek 71 »Pogonske mašine i uređaji« uključuje robne grupe 711 »Kotlovi za vodu i drugu paru« i 716 »Rotacione električne mašine«. Zbog ovih problema potrebno je koristiti detaljnije podatke i prilikom upoređivanja podataka koristiti isti nivo agregacije. Prilikom računanja indeksa potrebno je koristiti što detaljnije klasifikacije, jer je moguće da jedna zemlja izvozi delove za automobile, u zemlju gde je jeftinija radna snaga koji se sklapaju i ponovo uvoze u zemlju. U ovom slučaju na većem nivou agregacije GL indeks intra-industrijske trgovine će pokazati veće vrednosti u automobilske industriji, ali je ovde reč o Hekšir-Olinovoj trgovini koja je podstaknuta nižim troškovima radne snage. U slučaju ekonomskih integracija dolazi do rasta vertikalne intra-industrijske trgovine koja obuhvata slične proizvode različitog nivoa kvaliteta. Vertikalna intra-industrijska trgovina je karakteristična za razmenu između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Kako zemlje u razvoju napreduju one počinju sve više da proizvode tehnološki sofisticirane proizvode tako da raste horizontalna intra-industrijska trgovina koja obuhvata slične proizvode, sličnog kvaliteta ali različitih karakteristika. Ovaj vid intra-industrijske trgovine najčešći je između razvijenih zemalja.

Obim intra-industrijske trgovine između zemalja biće veći ukoliko su zemlje sličnog nivoa razvoja i veličine tržišta (Milutinović, 2015, str. 39). Prosečan GDP per capita u EU iznosi oko 33.700 dolara, dok je u Srbiji oko 5.900 dolara. Takođe, značajne su razlike i u veličini tržišta. Ovi faktori mogu negativno uticati na obim intra-industrijske trgovine. Ipak, članstvo u ekonomskoj integraciji ili potpisivanje sporazuma utiče na povećanje intra-industrijske trgovine jer dolazi ukidanja barijera u trgovini. Srbija je 2008. godine potpisala Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju sa EU, 2012. godine dobila status kandidata, a 2014. godine zvanično započela pregovore o pristupanju. U Srbiji posluje 2.140 stranih podružnica koje kontrolišu

matična preduzeća iz EU. Najveći broj stranih podružnica je iz Slovenije 281, Italije 233 i Austrije 231. Ipak, kako bi se detaljnije sagledao obim intra-industrijske trgovine Srbije i EU potrebno je analizirati trgovinsku razmenu Srbije sa svim članicama EU pojedinačno. Takođe, u budućim istraživanjima potrebno je prikupiti detaljnije podatke o razmeni proizvoda i uključiti veći broj država članica EU.

LITERATURA

1. Bacchetta, M., Nations, U., Organization, W. T., Trade, U. N. C. O. i Development. (2012). A Practical Guide to Trade Policy Analysis: United Nations Conference on Trade and Development.
2. Balassa, B. (1966). Tariff Reductions and Trade in Manufacturers among the Industrial Countries. *The American Economic Review*, 56, št. 3, str. 466–473.
3. Ćuzović, S., Ćuzović, Đ. i Stamenović, M. (2019). Globalizacija : savremeni aspekti ekonomije, trgovine i zdravstva. Niš: Ekonomski fakultet.
4. Milutinović, S. (2015). Značaj intra-industrijske trgovine u savremenoj svetskoj privredi. *Ekonomija: teorija i praksa*, 8, št. 1, str. 35–46.
5. OECD (2010). Measuring Globalisation: OECD Economic Globalisation Indicators 2010: OECD Publishing.
6. Republički zavod za statistiku (2015). Strane podružnice u Republici Srbiji u 2013. godini (inward FATS). Beograd. Spletna stran: www.stat.gov.rs.
7. Verdoorn, P. J. (1960). The Intra-Bloc Trade of Benelux. V: Robinson, E.A.G. (ur.). *Economic Consequences of the Size of Nations*. International Economic Association Conference Volumes. London: Palgrave Macmillan.

Od poklicnega svetovanja do svetovanja za kariero

UDK 331.548:005.966

KLJUČNE BESEDE: avtonomija, socialno učenje, konstruiranje kariere, svetovanje za kariero

POVZETEK - V prispevku predstavljamo nove izzive na področju vodenja kariere. Pri tem posebej izpostavljamo vlogo svetovalcev, ki morajo v novih zelo dinamičnih razmerah na trgu dela prevzemati drugačno vlogo, pristope in metode dela, kot so jih imeli sicer. Avtoriteta svetovalca se zamenjuje s partnerskim sodelovanjem, pomembna sta tudi empatija in zaupanje, pri čemer mora posameznik, ki se neprestano znajde v prehodih, zavzeti avtonomno držo in sam postavljati sebi merila za uspešno kariero. V ta namen predstavljamo izhodišča za sodobno karierno svetovanje, pri tem pa se opiramo na spoznanja iz psihologije in drugih relevantnih znanosti, na koncu pa predstavljamo predloge in rešitve za tiste, ki delajo na tem področju.

UDC 331.548:005.966

KEY WORDS: autonomy, social learning, career construction, career counselling

ABSTRACT - In the paper, we present new challenges in the field of career management. In this context, we highlight the role of counsellors who, in new and very dynamic conditions on the labour market, need to take on a different role, approaches and methods of work, as they have taken otherwise. The counsellor's authority is replaced by partnership cooperation, where empathy and trust are of great importance and where an individual who is constantly in transition has to take a more autonomous posture and satisfy their own criteria for a successful career. For this purpose, we present the starting points for modern career counselling, drawing on the lessons from psychology and other relevant sciences, and finally we present proposals and solutions for all who work in this field.

1 Uvod

Vodenje kariere in kariernega svetovanja so tesno povezane z dinamiko trga dela, gospodarstva in poklicev. O vse hitrejših spremembah v gospodarstvu in trgu dela ter zaposlitvi v dobi digitalizacije govorijo Savickas (2011), Kalleberg (2009), Benko in Weisberg (2007) ter Chen idr. Kalleberg (2009) navaja, da so stabilne organizacije in podjetja v 20. stoletju zagotovile trdno podlago za gradnjo življenja in načrtovanje prihodnosti, digitalna revolucija 21. stoletja je prinesla novo družbeno ureditev dela, v kateričasne naloge in časovno omejeni projekti nadomestijo stalne zaposlitve, globalna ekonomija pa producira vse več negotovih zaposlitev, kar povzroča pri posameznikih tesnobo in jih prisiljujejo, k iskanju vedno novih rešitev v spreminjajočem tržnem okolju zaposlitev.

Pregled sodobnih delovnih praks kaže (Patton in McMahon, 2006), da je socialna reorganizacija dela ustvarila novo psihološko pogodbo med organizacijami in njihovimi člani. Danes morajo biti delavci zaposljivi na način kot vseživljenjski učeči se delavci, ki se zmožni hitre zavezanosti organizaciji za določen čas in so emocionalno pripadni delu, pri čemer pa izkazujejo profesionalnost in zmožnost hitrega prilaga-

janja. Današnji delavci bodo v luči teh sprememb prisiljeni vsaj desetkrat ali več menjati zaposlitev oz. delodajalca, bodoče generacije pa še več (Savickas, 2012), kar pomeni da morajo razviti ustrezno strategijo vodenja kariere, katere trdnost ne daje trajnost ene zaposlitve pač pa kontinuum razvoja njegovih kompetenc, ki garantirajo njegovo dobro zaposljivost na celotni karierni poti (Drobnič, 2014).

Pogoste menjave zaposlitev in karierna nestabilnost begajo posameznike pri načrtovanju bodočnosti in svoji identiteti. Savickas (2012) trdi, da to povzroča pri delavcih mnogo več napora, poglobljeno poznavanje sebe in večje samozaupanje kot kdaj koli prej. Posameznik mora biti zmožen se soočiti z negotovimi zaposlitvami in mnogimi zaposlitvenimi prehodi, kar povečuje iskanje pomoči pri kariernih svetovalcih, ta pomoč in pričakovanja pa so drugačna. Zato pri vodenju kariere v sedanjem času ne moremo izhajati le iz psihologije lastnosti in zahtev posameznika, ki se objektivizirajo s posameznimi testi in to potem primerja s stabilnimi zaposlitvami na dolgi rok. Temu ustrezno tudi poklicna edukacija ne more temeljiti na pripravi posameznika za vnaprej določljivo delovne naloge v okviru poklica ob hierarhični organizacije tekom celotne kariere.

Zato bi lahko trdili, da je potrebno sedaj in v bodoče mnogo v večji meri upoštevati tudi dejavnike v okolju in s tem tudi upoštevati spoznanja socioloških, ekonomskih in drugih disciplin v kariernem odločanju (Patton in McMahon, 2006). Poskus upoštevanja zunanjih dejavnikov – societalnih in socialnih – najdemo vse več že pri praktičnem ravnanju pri kariernem svetovanju, pa tudi v odzivih na teoretični ravni.

Vse te spremembe kličejo po novih pristopih v poklicnem odločanju, vodenju kariere in kariernem svetovanju, kar je tudi predmet našega preglednega članka.

2 Preučevalni pristop

Ker nas zanima, na kaj je treba računati pri vodenju kariere in svetovanju, smo vzeli v pregled vse od tipoloških teorij kariere, ki se naslanjajo na diferencialno psihologijo, novejših teorij socialnega učenja, ki so nekakšni znanilci dinamike koncem preteklega stoletja, pa vse do današnjih, ki jih zaznamuje konstruktivizem v vodenju kariere z večjo vlogo socialno kognitivne psihologije ter sistemskih pristopov teorije kariere.

Na osnovi vsebinske in strukturne analize izpostavljamo tiste ključne inovacije, ki so jih razvile sodobne teorije in prakse ter se nanašajo na vodenje kariere in karierno svetovanje. Inovacije in izzivi so nas vodili, da opravimo strukturno in vsebinsko analizo prakso, teorije in pristope na področju vodenja kariere in kariernega svetovanja v kontekstu dinamične družbe v dobi digitalizacije in izpostavimo tiste inovacije, ki bi jih pri kariernem vodenju in svetovanju morali upoštevati.

3 Ugotovitve

3.1 Ne gre za nadomeščanje starih teorij in praks v kariernem svetovanju pač pa za nadgradnjo

Kljub številnim novostim in napredku na področju teorije in prakse kariere se še vedno zelo pogosto uporabljajo pristopi teorije lastnosti in zahtev, ki so prevladovali v 20. stoletju, kar kaže na uporabo pozitivističnega pristopa v informiranju in svetovanju s smislu prilagajanja osebe zahtevam dela oz. delovnega okolja (Brown, 2002; Savickas 2012). To obdobje je zaznamovano predvsem s pojmom poklicnega svetovanja, saj je osrednji pojem poklic in njegovo uveljavljanje na življenjski poti. Tudi Patton in McMahon (2006) navajata, da konkretne svetovalne prakse marsikje še vedno slonijo predvsem na starih pristopih in praksah. Zato bi lahko na kratko rekli, še vedno prevladuje svetovalni pristop poklicnega svetovanja in poklicnih odločitev v smislu problemskega reševanja in koncept klasičnega poklicnega svetovanja, ki se izvaja v okviru šestih faz, ki vsebuje analizo, sintezo, diagnozo, prognozo, svetovanje in spremljanje (Patton in McMahon, 2006).

V Sloveniji je ta klasičen pristop še zelo navzoč med svetovalnimi delavci (Drobnič, 2014). Nova razmišljanja kariernega svetovanja, ki bi upoštevala kompleksnost med posameznikom in socialnimi sistemi v njegovem okolju v kontekstu dinamičnih sprememb, nujnost avtonomije in iniciative posameznika pri vodenju kariere, še niso našle pravega mesta v svetovalni praksi.

Savickas (2012) poudarja, da s konstruktivističnim pristopom v kariernem svetovanju po letu 2000, ki postaja v razvitem svetu sedaj prevladujoče, povsem ne zanikujemo koristnosti prejšnjih pristopov, saj je konstruktivistični pristop nekakšna sinteza in nadgradnja prejšnjih modelov in pristopov, ki so prilagojeni sedanjim drugačnim – dinamičnim družbenim razmeram. Zato poudarja pomen povezovanja inovacij, ki so jih prinesle prejšnje teorije in prakse z novimi. Torej, ni treba zanikati ali opuščati npr. tipološke teorije in prakse v karieri, katere podlage najdemo v diferencialni psihologiji in jih najbolj prepoznavamo v Hollandovi tipološki teoriji kariere. Ravno tako ne teorije kariernega razvoja, temelječe na razvojni psihologiji, kjer je osrednja vloga Superja (1990) z njegovo samopodobo in pojmom – definiranjem kariere, kakor tudi ne pomena socialnega učenja, ki je prineslo vrsto skupinskim pristopov v poklicno vzgojo in karierno svetovanje, ki so še danes jedro informativnih in svetovalnih tehnik v kariernem svetovanju.

Dandanašnji sodobni pristopi in koncept kariere temelji zlasti na posameznikovi samopodobi, ki pomeni graditev posameznikove lastne individualnosti, kjer je v ozadju predvsem socialno kognitivna psihologija. Ta teoretska podlaga se izrisuje v teorijah socialnega učenja v karieri (Krumboltz, 1996) socialno kognitivne karierni teoriji Petersona in nazadnje konstruktivistični pristopi v teoretikih Savickasa (2012) in Guicharda (2005).

3.2 Skupinski pristopi v svetovanju ter učenje iz zunanjih okoliščin

Velik premik v svetovalnih pristopih in siceršnjega gledanja na kariero je zaznamovala teorija socialnega učenja, ki so jo uporabili za namen kariernega razvoja Mitchell in Krumboltz (1996), ter drugi, ki pa ohranja tudi sedaj svojo sodobnost in koristnost. S teorijo socialnega učenja se vloga diagnosticiranja zrelativizira, postavi v drugačen okvir in spremenijo se vloge v odločanju. Testni rezultati, do katerih imajo dostop klienti, so način, kako svetovanci samostojno lahko spoznavajo svoje lastnosti, različna izobraževalna poklicna okolja, ki ustrezajo njihovim lastnostim ter za namen pridobivanja novih izkušenj pri učenju (Mitchell in Krumboltz, 1996).

Današnje življenje, polno sprememb, po mnenju teoretikov socialnega učenja postaja idealna priložnost za »zgoščeno« socialno učenje za namen kariere, vendar le, če se spoprimemo z dogodki, za kar je potrebno razviti tudi potrebne lastnosti. Te pa so predvsem, kot pravi Krumboltz (1996), radovednost, da razišče možnosti za učenje, vztrajnost za soočanje z ovirami, prožnost za reševanje različnih okoliščin in dogodkov ter optimizem. In to so tiste lastnosti, ki jih potrebuje današnji posameznik za spoprijemanje z izzivi negotovostmi na trgu dela.

Drugo, kar je treba izpostaviti, je avtonomna vloga posameznika v kariernem odločanju in samostojnost pri kreiranju kariere (Patton in McMahon, 2006). S temi premiki, se diagnosticiranje s strani strokovnjaka postavi v ozadje, posameznik pa sam postane odločevalec in konstruktor lastne kariere. Pri tem mu lahko v marsičem pomaga skupina, zato postanejo skupinske oblike svetovanja za kariero in samostojno načrtovanje s pomočjo spletnih informacij, ključni način dela.

Da bi se lahko čim več naučili, moramo biti v interakciji z okoljem. Tu še vedno ostaja aktualno kreiranje in transformiranje nenačrtovanih dogodkov v priložnosti za učenje. Cilj takšne intervencije je pomagati posamezniku spoznati, generirati in vključiti te priložnosti v karierni načrt in s tem v lastni razvoj, s čimer dobijo inscenirani »dogodki« instrumentalen značaj (Krumboltz, 1996). Pri tem je poudarjena lastnost posameznikovih dejanj in aktivnosti, da generira in anticipira priložnosti. Zlasti to velja za učenje, ki postaja stalnica in osrednji del posameznikove kariere.

3.3 Samostojno vseživljenjsko učenje namesto pasivnega izobraževanja na karierni poti

Medtem ko je učenje v industrijski družbi usmerjeno predvsem na vsebino, postaja v poindustrijski dobi predvsem vprašanje procesa, zato ključna učna vprašanja vse bolj poudarjajo razmišljanje, načrtovanje, reševanje problemov, pogajanje, delo v timu, komunikacijo, monitoring, evaluacijo in kako uporabiti tehnologije (Waltz in Feller, 1996; Law, 1996). Teorija kariernega učenja, ki jo razvija Law (1996), poudarja pomen posameznikovega kariernega razvoja v tem, da deluje v učnih procesih s svetom in da razvija potrebne strategije za to. Zato je za mladega človeka v njegovem razvoju pomembno, da že zgodaj pridobi potrebne učne informacije in vtise ter jih presaja in razvršča v ponavljajoče spoznavne vzorce in končno preko fokusiranja

na poklic, delo, okolje in sebe, sprejema odločitve. Ta pristop poudarja individualni proces organiziranja in interpretacije informacij iz različnih virov, ne pa sledenje zahtevam avtoritet v societalnem okolju (Patton in McMahon, 2006). Izstopajoče pri tem je predvsem pomembnost osnovnih veščin za dostop, organiziranje in interpretacijo relevantnih informacij in ustrezna pomoč za mnoge posameznike tako pri razvoju njihovih veščin kot tudi pri delu na tem procesu.

Vseživljenjsko učenje – ne izobraževanje – je zato treba razumeti kot lastno voden proces (Ellyard, 1993, str. 10), ki kot takšen postane osnova za vodenj uspešne kariere v 21. stoletju. Pri tem se kot življenjsko učenje razume v celostnem smislu: kot pridobivanje poklicnih znanj in veščin vodenja kariere. Za usvajanje teh je potrebno imeti ustrezna znanja ter pristope. S tem postane vseživljenjsko učenje celostno v smislu »osebne samoaktualizacije, aktivnega državljanstva, socialna integracija in zaposljivost«. Takšno široko razumevanje vseživljenjskega učenja je možno postaviti s ustrezno vseživljenjsko karierno strategijo.

Zato učenja ne razumemo le kot memoriranje in skladiščenje znanja določenih dejstev. Bolj kot o je treba učenje razumevati kot oblikovanje in preoblikovanje idej skozi lastne izkušnje, zato je tudi znanje, ki ga konstruira posameznik na ta način, ni vnaprej določljivo. V bistvu gre za princip učenja iz prejšnjih izkušenj, ki se uporabljajo za kreiranje in uresničevanje novih pristopov in zgodb (Savickas, 2012). To predpostavlja tudi, da proces učenja zahteva reševanje konfliktov kot dialektičnih nasprotij namesto načina prilagajanja svetu. Tako učenje Kolb (1984) opredeli v štirih načinih in sicer kot zmožnost uporabe konkretnih izkušenj, reflektivnega opazovanja, abstraktne konceptualizacije in aktivnega eksperimentiranja.

Koncept učenja namesto izobraževanja je treba razumeti tudi kot nujnost sprememb tistih, ki izobražujejo. Sodobni izvajalci izobraževanja sledijo konceptu lastnega projektnega učenja posameznika, zato so zmožni hitrega prilagajanja učečim, njihovim potrebam in kariernim ciljem. Nudijo jim možnost lastno koncipiranega študija oz. učenja za potrebe lastnih kariernih in življenjskih zgodb po principih modulov, vzporednih programov, paketov in samostojnega oblikovanja učnih shem in kurikulumov. Ta premik najdemo tudi v socialnem pristopu pri poučevanju učencev s posebnimi potrebami v inkluzivni šoli, ki odpravlja le golo prilagajanje posameznika/učenca zahtevam okolja pač pa tudi nujnost, da se tudi okolje prilagaja v vzajemnem procesu. Klasičen pristop zahteva da se učeča oseba prilagodi zahtevam izobraževalne institucije, novi pristop pa poudarja tudi zmožnost prilagajanja šole učečim osebam.

Svetovanje za kariero bi po mnenju Krumboltza (1996) moralo predvsem« spodbujati učenje veščin, interesov, vrednot, delovnih navad in osebnostnih kvalitet, da posameznik lahko ustvari zadovoljno življenje v okviru konstantnih sprememb delovnega okolja» (str. 61). Zato je pomen svetovalcev predvsem v tem utrjevanju klientovega učenja in pridobivanja splošnih učnih izkušenj, da se lahko soočajo z mnogimi izzivi na karierni poti. Zato naj bi se ta učni proces vgradil tudi na področju kariernega izobraževanja in usmerjanja. Svetovalci bi morali preveriti svojo vlogo in videti v posameznikih pravzaprav učence vseživljenjskega učenja, s tem bi pos-

tali pospeševalci učenja pri posameznikih kot interakcija v učnem sistemu. Namreč klasični načini poučevanja in učenja ne sledijo vsem potrebam posameznikov in s tem tvegajo, da ne bodo uspeli jih usposobiti za vseživljenjsko učenje. Kot bistvena se kaže učna podpora, ki spodbuja vseživljenjsko učenje vseh in nekatere ne pušča ob strani.

3.4 Posameznik konstruira kariero in svoje življenje

Učenje za vseživljenjsko kariero bi lahko ponazorili z transportno metaforo Knowdella, s katero ponazoruje spremembe pri poklicnem odločanju in vodenju kariere od sredine prejšnjega stoletja naprej:

»V začetku 50 let prejšnjega stoletja lahko razumemo kariero kot vožnjo na vlaku, ki je stabilna in trajna po tirnicah do posamezne destinacije. Po letu 1970 se to potovanje spremeni v avtobusno potovanje, v okviru katerega avtobus obišče mnogo lokalnih vmesnih destinacij in se prilagaja potrebam malih krajev. Potovanje v 21. stoletju pa je potovanje s terenskim avtomobilom po poteh in smereh izven poti. Pri tej metafori je poudarek na prevoznem sredstvu, kjer posameznik vse bolj zavzema sedež voznika, zato da bi »prevzel popolno kontrolo svoje kariere do uspeha« (Knowdell, 1996, str. 184).

Ta prisposodba se reflektira tudi pri razmišljanju drugih teoretikov, npr. Herr (1992) ko pravi, da kariera ni isto kot zaposlitev, pač pa kreacija posameznika. V tem postane observacija okolja zelo pomemben faktor, ki ga mora vsak posameznik upoštevati. S tem postane konstruiranje poti-kariere ključni moment v kariernih teorijah in praksah. Zato bi lahko trdili, da je zelo spremenljivo okolje, ki je prisililo posameznika v konstantno prilagajanje na njegovi poklicni poti, vplivalo tudi na razvoj teorij in instrumentov, ki bi verodostojno in učinkovito omogočale iskanje rešitev.

V konceptu »Life design« (Savickas, 2012) posameznik ob pomoči svetovalca analizira preteklo/-e življenjsko/-e zgodbo/-e, da bi lahko kreiral naslednjo življenjsko epizodo. Na ta način iz ene zgodbe do druge poteka velika življenjska zgodba posameznika. Ob tem pa diagnosticiranje in svetovanje postaneta vzporeden in ne zaporeden proces, kot je to značilno za pozitivistične pristope v svetovanju, posameznik pa skupaj s svetovalcem konstruira naslednje življenjske epizode v katerih se samouresničuje na način samokreativnosti. Na ta način postane Savickasova (2012) življenjska zgodba dominantnejša od Superjevega (1990) koncepta kariere, saj sodobna kariera postane sestavni uresničitveni del posameznikovih življenjskih zgodb, te pa pomenijo veliko življenjsko zgodbo (Life design).

3.5 Osebna odgovornost posameznika in njegova avtonomija

Sodobne teorije in pristopi temeljijo na principu vključevanja več disciplin in pomenu avtonomne vloge posameznika v kariernih odločitvah, kar so tudi ključni razlogi, da je v teh teorijah vse več poudarkov socialnega učenja in kognitivnega spoznavanja. To so ključni razlogi, da je postal posameznik »agent v konstruiranju lastne

kariere» (Cochran, 1997; Peavy, 2004), ali pa agent lastnega načina življenja (Savickas, 2012). Zato mora posameznik sebe dojeti tako, kot da je samozaposlen (Watts, 2006), ker se od njega pričakuje, da bo sam menedžiral svojo lastno kariero (Jarvis, 2002). To pa pomeni, da prevzema odgovornost za lastno učenje in vseživljenjski karierni razvoj (Collin in Watts, 1996). Kariera je zato postala proces in ni več struktura (Watts, prav tam), pravzaprav življenjska zgodba, ki pomeni inkluzivni koncept, ki se nanaša na vsakega posameznika in ne samo na vrh hierarhične organizacijske strukture.

Zato so potrebni tudi zelo raznoliki servisi za pomoč in spodbujanje lastnega kariernega razvoja posameznika, s katerimi dosežemo vsakogar, da se ti lahko soočijo uspešno z vsemi izzivi hitrih sprememb. To izpostavlja tudi vprašanja izobraževanja za kariero v šolah, umestitev v učni kurikulum in podobno. Watts in Sultana (2004) navajata, da umestitev karierne vzgoje in izobraževanja v šole, in posebne institucije za tretje življenjsko obdobje ni zadosti, saj je vse več mladih ki imajo specifične težave in se v teh zapletenih razmerah težko znajdejo. Tu je tudi vprašanja pravih informacij v poplavi »sporočil«. Zato je vprašanje tudi, kako zagotoviti samopostrežni način ter vključevanje strokovnjakov v svetovalni proces in omogočiti različne izvajalce (zasebno-javno) v širši ponudbi. To pa so zagotovo zelo pomembna politična vprašanja koncipiranja in izvedbe celotnega sistema kariernega vodenja, informiranja in svetovanja.

Watts (2006) poudarja, da novi trg dela v hitro spreminjajočem gospodarstvu terja, da znamo upravljati s svojo kariero in da smo vsi postali nekakšni menedžerji, kar pomeni biti avtonomen in tudi zmožen voditi svojo kariero v izredno dinamičnem okolju, ki terja neprestane prehode med zaposlitvami. Zato so potrebni drugačni svetovalci, ki ne delajo na način direktivnega vplivanja, v katerem je dominantna vloga svetovalca, pač pa so svetovalci bolj motivatorji, spodbujevalci in sokonstruktorji. Konstruktivistični svetovalni pristop, ki postaja prevladujoč v sedanjih svetovalnih praksah, ni direktiven, saj se usmerja na pomoč klientu, da ta razume in rekonstruira svoje »zgodbe«. To je proces so-konstruiranja (Savickas, 2012), skozi proces informiranja, interpretacije, podpore, spodbujanja, strukturiranja in soočanja z izzivi.

3.6 Uspešna kariera – brez linearnosti in subjektivna presoja uspešnosti

Nekdanja uspešnost kariere se je razumela kot vzpenjajoča pot, ki ima svoj vrh in smo jo lahko ocenjevali z objektivnimi merili uspešnosti. Sedanja kariera je postala drugačna: kariera se vodi vertikalno, horizontalno, v organizaciji in izven nje; vključuje enega ali več delodajalcev, posameznik pa je tisti, ki jo postavlja kot življenjsko kompozicijo. Zato posameznik sprejema ponavljajoče odločitve na svoji karierni poti v odvisnosti od okoliščin, v katerih deluje, s tem pa postane proces kompleksen, kar tudi ilustrirajo sodobni pristopi v karieri (Patton in McMahon, 2006). Zato se kariera sama po sebi razume kot konstantno spreminjajoča in v interakciji vplivov. Chen (1998) jo poimenuje kot življenjski proces, ki je avtonomno voden na osnovi lastnih premislekov.

Osebni karierni vrh, v kolikor lahko sploh govorimo o kariernem vrhu na sploh, posameznik ne ustvarja v okviru enega podjetja, pač kontinuiranega procesa, ki ga tvori veriga dela, zaposlitev in aktivnosti – tudi vzporednih. S tem se premakne način komuniciranja in pozicioniranja med delodajalcem in delojemalcem. Ta nov pristop v zaposlovanju je spodbudil menedžment in delavce da rekonceptualizirajo kariero v pomenu brez meja (Arthur, 1994), spreminjajočo (Hall, 1996), prilagojeno (Benko in Weisberg, 2007), kalejdoskopsko (Sullivan in Mainiero, 2008) ali kot portfelj (Handy, 1998).

Izbira kariere in njeno presojanje ni predmet objektivacije, pač pa subjektivna zadeva, ki pa je vpeta v okolje trga dela, družino, socialne sisteme ter globalizacijske tokove, v katerih deluje posameznik in uresničuje svoj karierni razvoj (Patton in McMahon, 2006). Zato je vsak izmed nas prisiljen mnogokrat v življenju revidirati svoje poklicne odločitve in prehode na karierni poti. Ker je vodenje kariere stvar posameznika, za kar potrebuje znanje in avtonomen položaj, je posledično tudi odgovoren zanj. V tem smislu je tudi presojanje o uspešni ali neuspešni karieri njegova zadeva in odgovornost. S tem je postala presoja o uspešni karieri izrazito individualistična in subjektivna zadeva. Posameznik jo prepozna kot zadovoljujočo življenjsko pot. Zato so v takem razmišljanju izreki o nekakšnih »sanjskih službah« pravzaprav mit, saj za nekoga to velja za drugega pa sploh nič.

V začetku 21. stoletja pridemo še do enega bistvenega koraka v povezavi med življenjskimi in profesionalnimi cilji: zaposlitev in profesionalne naloge postajajo podrejene življenjskim ciljem posameznika in ne obratno, da bi življenje prilagajali profesionalnim ciljem (Patton in McMahon, 2006). Torej, posameznik se ne podreja in posveča poklicu, pač pa poklicni in karierni aranžma prilagaja svoji osebnemu poslanstvu. V tem je mogoče zaznati novo etično paradigmo pravičnosti (Rawls, 1971), kjer se izpostavlja pomen posameznikovih ciljev, potreb in samoaktualizacije.

Savickas (2005) poudarja, da so konstruiranje identitete, prilagodljivost, namernost in pripovednost ključne dimenzije odločanja na karierni poti, ki jo prepoznavamo v novih pristopih. V smislu epistemoloških prvin se uporabljajo kot nekakšno načrtovanje življenja, ki se osredotoča na kontekstualne možnosti, dinamične procese, nelinearno napredovanje, mnogovrstne perspektive in osebne vzorce (Savickas, 2012). Zato temu ustrezno, konstruktivistični pristop poudarja fleksibilnost, zaposljivost, zavezanost, čustveno inteligenco in vseživljenjsko učenje.

3.7 Drugačen odnos svetovalca do klienta

Tradicionalni karierni pristop vidi svetovalca kot tistega eksperta, katerega naloga je reševanja problemov stranke, razlaga rezultatov, testiranja in ocenjevanja klientov ter dajanje nasvetov. Poudarek je torej na komunikacijski dimenziji ukvarjanja s klientom (Savickas, 2012). Zato je bil svetovalac deležen kritike s strani klienta ali naročnika v primeru, ko se ni zadosti posvetil svetovancu ali je dal napačen nasvet (Patton in McMahon, 2006). V sodobnem kariernem pristopu konstruktivizma pa je osredotočenost na dimenzijo odnosa bistveno večja.

Zato je v konstruktivističnem pristopu svetovanja kvaliteta odnosa zelo pomembna in zato so po mnenju Granvolda (1996) so med ključnimi atributi sprejetost, razumevanje, pristnost, brezpogojna pozitivna naklonjenost, ki so temeljni gradniki svetovalnega procesa.

Poleg teh navedenih pa Amundson (2009) navaja še dodatno predpostavko in sicer fleksibilnost, kar pomeni svetovalčevo zmožnost da je izviren, domiseln, kreativen in željan za odpiranje novih situacij. Takšen odnos bi lahko poimenovali nekakšno delovno partnerstvo, v katerem sta prejemnik in dajalec pomoči v aktivnem angažiranju, kar pomeni, da izključuje klasičen pristop, v katerem je svetovalec vseveden, stranka pa neuka in potrebna nasveta, pač pa je ta odnos zaznamovan z participacijo in pogajanjem (Peavy, 2004, str. 20).

Zato v skladu s takšnim svetovalnim pristopom ni potrebe, da bi svetovalce gledali kot nezmotljive avtoritete, ki potegnejo zaključke na osnovi zbranih informacij (Patton in McMahon, 2006). Takšna pričakovanja v praksi še vedno zasledimo (Drobnič, 2014), ko navaja, da klienti pridejo po nasvet k svetovalcu, da bo z močjo stroke in avtoritete prevzel odločitve v imenu klienta na podlagi ocenjevalnih testov, ki jih opravi svetovalec. V sodobnem konceptu samostojnega vodenja kariere pa klient sam izvede presojo svojih lastnosti, ki jih skupaj interpretirata s svetovalcem in potem svetovanec sprejme odločitve in odgovornost zanj. Takšen odnos pa je bistveno drugačen od pozitivističnega klasičnega, kjer svetovalec v celoti kontrolira svetovalni proces.

3.8 Spajanje ocene in nasveta

Konstruktivističen pristop v kariernem svetovanju je prinesel prelom tradicionalne prakse ocenjevanja, ki pomeni spajanje dveh oblik (ocena in nasvet), pri čemer Patton in MacMahon (2006) poudarjata, da gre za drugačen način spajanja dveh oblik v okviru celovitega svetovalnega procesa. Svetovalci vstopajo v posameznikov življenjski prostor in razvijejo sodelovalen odnos zato, da bi klient lahko izpovedal svojo karierno zgodbo, razložil pomen, in sokonstruiral novo bodoče poglavje kariere zgodbe ter jo tudi udeležil v nadaljnji karieri. V tradicionalni praksi karierno orientacije je bilo ocenjevanje temeljno in bistveno za karierno svetovanje, v konstruktivističnem pristopu pa očitno ni več tako. Pri pregledu pristopov konstruktivističnih praks lahko ugotovimo, da je ocenjevanje, ki je lahko tako kvalitativno kot kvantitativno, sicer zaželeno, vendar pa svetovalec in klient diskutirata in se uglasita glede tega, kar pomeni, da ima ocena bolj individualističen pomen. Predvsem pa je poudarek na pozitivnem pogledu na svet in pa zlasti, da je klientova vloga v analiziranju njegovih zgodb, interpretacij rezultatov in sokonstruiranju nove epizode v karieri, bistveno pomembnejša (Savickas, 2012), pri tradicionalnem pa je bilo ocenjevanje dominantnejše zlasti, da je nasvet temeljil na dobrem izračunu točk in dosežkov in kako so ti usklajeni med seboj. Savickas sicer ne odklanja ocenjevalne postopke kot je to Hollandov SDS, vendar pa je to samo del svetovalnega procesa, pa še ta del je podvržen interpretaciji in vrednotenju posameznika. Sicer pa sam poudarja, da je

svetovalni pristop sestavljen iz istih prvin, kot jih reprezentirajo psihološke podlage v razvoju kariernih teorij: potrebno je poznati strukturo – lastnosti posameznika, ki so predmet diferencialne psihologije, proces rasti posameznika (razvojna psihologija) in kognitivne psihologije kot pristopa konstruiranja (Savickas, 2012).

3.9 Pomen jezika v svetovanju

V svetovalnem procesu je zelo pomemben jezik. Jezik ni samo način govornega sporočanja, pač pa je tudi miselni konstrukt o neki izkušnji, katerega je izoblikoval posameznik; je torej čisto njegov in ima za njega specifičen pomen. Zato je vloga svetovalca, da podpira in spodbuja posameznika pri njegovem rekonstruiranju zgodbe ali načrta karierne poti v okviru miselnega procesa izraženega v jeziku. Zato kot pravi Peavy (2004) naj bi bil svetovalni proces plodovit, ki naj bi zagotavljal rekonstruiranje ali spremembo gledanja nekaterih aspektov življenja svetovanca. Zato Savickas (2012) poudarja, da se v svetovalnem procesu premaknemo od koncepta prilagajanja posameznika prevladujočem kulturi/ zahtevam ter se posvetimo afirmaciji različnosti in omogočiti posamezniku, da planira svoje lastno življenje ali kariero. Pri tem nekateri namesto pojma intervencije uporabljajo pojem eksperiment (Peavy, 2004), v katerem posameznik razmišlja, deluje in čuti svoje težave in probleme. Zato so potrebne izbrane tehnike, preko katerih posameznik pride do rekonstrukcije svoje karierne poti in odločitev. Zato se poudarja spodbujanje fantazijskega razmišljanja s pomočjo miselnih procesov ali npr. samorefleksije, s katerimi posameznik deluje kot eksperimentator. Peavy (2004) govori o štirih nivojih eksperimentov: domišljiji ali stvarnosti, razmišljanju, simulaciji ali realnih eksperimentih. Te lahko pospešimo s pristopi gestalt terapije, psihodrame, igranja vlog ali tehnike dveh stolov.

3.10 Pripovedni pristop

Ko govorimo o pomenu jezika, se to nanaša na pripovedni pristop. Zgodbe ali pripovedi so izvirni rezultat sistemske teorije razmišljanja in osnova konstruktivističnega pristopa. Pripovedni pristop ima naravo vživljanja posameznika. Posamezna zgodba klienta ima zgodovinske, kulturne, socialne, odnosnostne in pripovedne dimenzije. Chen (2005) pri tem izpostavlja, da posamezniki živijo življenjsko pripoved, oziroma pripovedno življenje lahko razumemo kot ključne načine človekovega vedenja, v katerem posameznik konstruira svojo identiteto in karakterje v teh zgodbah, ki jih živijo. Pripovedi so naravna oblika pomenskega oblikovanja in mehanizem, s katerim posameznik oblikuje smisel svojega vsakdanjega življenja na način artikulacije svoje zgodbe življenja od rojstva dalje.

Zgodbe torej predstavljajo način človekovega vedenja/znanja, v katerem posameznik konstruira identiteto s pomočjo simbolov ali pomenov v okviru določene kulture. S tem se izrazito poudarja pomen posameznika in njegovega okolja, v katerem živi in ga sooblikuje, kakor tudi velja, da okolje sooblikuje njega. Karierni razvoj postane s tem nekakšna »redna drama«, ki se vsak dan odvija, dopolnjuje in rekonstruira, s tem pa zaradi te vsakdanje navzočnosti zgubi pri posameznikih občutek dinamične

narave in vplivanja na naše življenje (Savickas 2012). Uporaba življenjskih zgodb je način identifikacije in analiziranja življenjskih kariernih tem in razkrivanja pomena, ki ga posameznik opiše v pripovedi svojega življenja in fokusiranja na svojo subjektivno kariero.

3.11 Namesto svetovalcev za kariero karierni razvojniki

Umestitev vseživljenjskega učenja v individualno shemo posameznika in njegovo aktivno vlogo pri tem ima posledico tudi na spremembi svetovalcev za kariero oz. kariernih razvojnikov. Kot pravi Herr (1992) v splošnem velja, da se oblikovanj kariernih orientacij in praksa se oblikujeta na podlagi ekonomskih in drugih sistemov, ki prevladujejo v neki državi, kar pomeni, da je odvisno od sprejetega in vodenega političnega sistema. Vendar pa velja za sedanje sisteme kariernih orientacij (Patton in McMahon, 2006), da še vedno dominirajo na starih praksah in so zato vprašljivi z vidika potreb ljudi po vodenju lastnega kariernega razvoja današnjega časa. Tudi Savickas trdi, da bi morala karierna orientacija vključevati veliko več različnih metod in virov v kontekstu samopomočnih pristopov za posameznika in hkrati razviti take pristope, ki se skladajo z kulturnim in nacionalnim ozadjem posameznikov, katerim naj bi služili (Watts, 2006).

4 Zaključek s povzetkom analize teorij in praks kariernega svetovanja

Na temelju analize sodobnih teorij in praks, ki se v sedanjem dinamičnem času najbolj uporabljajo smo pripravili pregled, najpomembnejše poudarke sodobnih teorij ki se uporabljajo v sodobnem pojmovanju kariere in svetovanju.

Tabela 1: Uporabnost posameznih teorij kariernega razvoja v kariernem svetovanju

<i>Teorije</i>	<i>Ključni poudarki</i>	<i>Uporabnost</i>
Tipološke (Parsons, Holland, Herr in Cramer)	Diagnostika lastnosti posameznika (motivi, interesi, kompetence, znanje, osebnost).	Samo iztočnica ne pa temelj poklicnih/kariernih odločitev.
Razvojno karierne (Super, Osipow)	Rast posameznika, samopodoba, razvojne faze v karieri.	Graditev individualnosti, samopodoba in lastna odgovornost. Potrebna je še diagnoza.
Socialno učenje v vodenju kariere (Mitchell in Krumboltz)	Pomen okolje-učenje, samostojnost pripomočki za samostojno vodenje kariere in pomen skupine.	Pomen iniciativnosti, pozitivnosti, prožnosti ter relacija posameznik-okolje.
Socialno kognitivne in sistemske (Lent, Brown, Valach in Collin), Savickas, Pryor in Bright, Patton in McMahon, Guichard)	Subjektivnost kariere, individualno konstruiranje, diagnoza in nasvet potekata vzporedno, pomen jezika in zgodb, učenje kot lasten projekt, inkluzija.	Za družbo sprememb in negotov trg dela ustrezen odziv, predvsem svetovalno področje, premalo razvite tehnike svetovanja, nujnost uporabe tipoloških ter razvojnih teorij.

Vir: Lastni vir.

Velja trditev, da konstruktivistični pristopi v svetovanju postajajo vse bolj prevladujoči. Pri teh pristopih gre za različne epistemološke pozicije »life design« – ocenjevanje kariernega sloga in svetovanje (Savickas, 1989), narativno karierno svetovanje (Cochran, 1997), konstruktivistično karierno svetovanje (Peavy, 1997), karierno gradnjo skozi ciljno usmerjeno akcijo (Valach in Young, 2002), sistem kariernih vplivov (McMahon, Patton in Watson, 2005), poglavja na poklicni poti (McIlveen, 2007), odkrivanje poklicnih dejavnosti in osebni načrti (Guichard, 2005), kreiranje rešitev s pomočjo metafor (Amundson, 2009) ter teorija kaosa v poklicnem svetovanju (Pryor in Bright, 2011).

Novi pristopi v svetovanju posameznika zaznamujejo kot tistega ki je močno vpet v okoljske sisteme, ki naj vplivajo, posameznik pa ravno v kontekstu teh izkušenj konstruira svoje življenje in svojo identiteto v določenem času skozi pomen, ki ga pripisujejo izkušnjam. Pri tem se očitno naslanja tudi na ugotovitve in poudarke drugih teorij in praks v kariernem svetovanju zlasti systemske teorije. Konstruktivizem posebej definira realnost, vzročnost in znanje, ki imajo docela subjektivno konotacijo, ki je tudi edina relevantna. Posameznik torej sam kreira svojo realnost. V kariernem svetovanju se to prepozna tudi skozi uporaba jezika v dialogu z svetovalcem. Jezik postane temeljna stvar v ustvarjanju pomena in znanja, z razumevanjem skozi jezik posameznik konstruira svojo realnost.

Sodobni svetovalec za kariero ne bo vključeval v svoje strokovno delo le novejših pristope, saj sodobno delo ne izključuje pomena tistih metod in tehnik, ki so jih razvile tipološke teorije kariere v okviru diferencialne psihologije ali pa teorije kariernega razvoja na temelju razvojne psihologije. Sodobni svetovalec za kariero bo zato pri svojem delu razvil kompleksne svetovalne strategije, zato je potrebno široko znanje, samoomejevanje pa tudi konstanto kritično refleksijo lastnega dela.

LITERATURA

1. Amundson, E. N. (2009). *Active engagement. The being and doing of career counselling*. Ed-3. Richmond: Ergon Communication.
2. Arthur, M. B. (1994). *The Boundaryless Career A New Perspective for Organizational in Inquiry*. *Journal of Organizational Behavior*, 15, str. 295–306.
3. Benko, C. in Weisberg, A. (2007). *Mass career customization*. Boston: MA Harvard Business School Press.
4. Brown, D. (2002). *Introduction to theories of career development and choice*. V: Brown, D., Brooks, L. in sod. (ur.). *Career Choice and Development* (4th edn.). San Francisco: Ca Jossey-bass, str. 3–23.
5. Chen, C. P. (2005). *Counsellor and Teacher Collaboration in Classroom-Based Career Guidance*. *Australian Journal of Career Development*, 14, št. 3, str. 18–28.
6. Cochran, L. (1997). *Career Counselling: A Narrative Approach*. *British Journal of Guidance and Counselling*. Sage.
7. Collin, A. in Watts, A. G. (1996). *The death and transfiguration of career – And of career guidance?* Spletna stran: https://www.researchgate.net/publication/233700017_The_death_and_transfiguration_of_career_-_And_of_career_guidance [Citirano 12. 3. 2019].

8. Dickens. *Australian Journal of Career Development*, 16, št. 1, str. 13–19.
9. Drobnič, J. (2014). Razvoj modela poklicne orientacije za osebe s posebnimi potrebami. Doktorska disertacija. Koper.
10. Ellyard, P. (1993). *Education 2020: Preparing for the 21st century*. Sydney: Proceedings of the Australian Guidance and Counselling Association, N.S.W. State Guidance Conference.
11. Granvold, K. D. (1996). Constructivist Psychotherapy. Families in society: The journal of contemporary human services, 77, št. 6, str. 345–359.
12. Guichard, J. (2005). Life-long self-construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, str. 111–124.
13. Hall, D. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, št. 1, str. 1–13.
14. Handy, C. (1998). *The age of unreason*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
15. Herr, E. L. (1992). Emerging trends in career counselling. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 15, št. 4, str. 255–288.
16. Holland, J. L. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (2nd ed.) Odessa FL.: Psychological Assessment Resources, Inc.
17. Jarvis, P. (2002). Career Management Paradigm Shift: Prosperity for Citizens, Windfall for Governments. Spletna stran: <http://www.lifework.ca/ACAREERMANAGEMENTPARADIGM12-02.doc> [Citirano 14. februarja 2003].
18. Kalleberg, A. L. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74, št. 1, str. 1–22.
19. Knowdell, R. (1996). Perspectives shaping career planning in the future. V: Feller, R. in Walz, G. (ur.). *Career transitions in turbulent times: Exploring work, learning and careers*. Greensboro, NC: ERIC, str. 183–192.
20. Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. N. J.: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
21. Krumboltz, J. D. (1996). A learning theory of career counselling. V: Savickas, M. in Walsh, W. (ur.). *Handbook of career counselling theory and practice*. Palo Alto, CA: Davies-Black, str. 55–80.
22. Law, B. (1996). A career learning theory. V: Watts, A. G., Law, B., Killeen, J., Kidd, J. in Hawthorn, R. (ur.). *Rethinking careers education and guidance; theory, policy and practice*. London: Routledge, str. 46–72.
23. Mahoney, M. J. (2003). *Constructive psychotherapy: A practical guide*. New York, NY, US: Guilford Press.
24. McIlveen, P. (2007). Career development and the skills-shortage: A lesson from Charles.
25. Mitchell, L. K. in Krumboltz, J. D. (1996). Krumboltz's learning theory of career choice counselling. V: Brown, D., Brooks, L. in Assoc. (ur.). *Career choice and development* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, str. 233–276.
26. Patton, W. in McMahon, M. (2006). *Career development and system theory; Connecting Theory to practice*. Rotterdam: Sense Publisher.
27. Peavy, R. V. (2004). *Sociodynamic counselling: A practical approach to meaning making*. Chagrin Falls, OH: The Tao Institute.
28. Rawls, J. (1971). *The theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
29. Savickas, M. L. (2011). Constructing careers. Actor, agent, and author. *Journal of Employment Counselling*, 48, str. 179–181.
30. Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counselling & Development*, 90, št. 1, str. 13–19.
31. Sullivan, S. E. in Mainiero, L. A. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10, str. 32–49.

32. Super, D. (1990). The life-span, life-space approach to career development. V: Brown, D., Brooks, L. in Associates (ur.). *Career choice and development* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, str. 121–178.
33. Walz, G. in Feller, R. (1996). The summing up and a leap to the future. V: Feller, R. in Walz, G. (ur.). *Career transitions in turbulent times: Exploring work, learning and careers*. Greensboro, NC: Educational Resources Information Centre, Counselling and Student services Clearinghouse, str. 395–403.
34. Watts, A. G. (2006). *Career development learning and employability*. Heslington: The Higher Education Academy.

Ponašanje zaposlenih usmereno na potrebe klijenta kao faktor njihove lojalnosti

UDK 659.127.6(497.11)

KLJUČNE REČI: zaposleni, ponašanje, klijenti, usluga, lojalnost

POVZETEK - Na percepcije klijenta vezanih za kvalitet usluga koje im se pružaju veliki uticaj imaju zaposleni koji tu uslugu direktno isporučuju. Pokazalo se da je za ukupno zadovoljstvo klijenata uslugom veoma važno stvoriti određeni nivo zadovoljstva svakom dimenzijom kvaliteta usluge, gde spadaju: opipljivost, pouzdanost, sigurnost, odgovornost i empatija. Pritom, za većinu dimenzija kvaliteta usluge zaduženi su oni zaposleni koji uslugu direktno isporučuju. Polazeći od činjenice da su zaposleni jedan od integralnih elemenata marketing miksa sve veći broj uslužnih organizacija shvata značaj izgradnje i negovanja dobrih odnosa sa zaposlenima, očekujući da će se to reflektovati i na kvalitet isporučene usluge. Polazeći od navedenog, cilj autora u radu je da istraže u kojoj mjeri na lojalnost i zadovoljstvo klijenata u preduzećima u Republici Srbiji utiče ponašanje zaposlenih koje demonstriraju prilikom pružanja usluge. Empirijsko istraživanje realizovano je na uzorku malih i srednjih preduzeća na teritoriji jugoistočne Srbije. Teorijske implikacije rada ogledaju se u tome što daje pregled najsavremenije literature koja proučava uticaj ponašanja zaposlenih na lojalnost i zadovoljstvo klijenata, dok se praktične implikacije ogledaju u preporuci da je u cilju postizanja visoke stope zadržavanja klijenata važno da zaposleni da budu orijentisani na potrebe korisnika usluge.

UDC 659.127.6(497.11)

KEY WORDS: employees, behavior, clients, service, loyalty

ABSTRACT - The perceptions of the clients regarding the quality of services they receive are greatly influenced by the employees who directly deliver that service. It turned out that for the overall satisfaction of clients with a service, it is very important to create a certain level of satisfaction with each dimension of service quality, including tangibility, reliability, security, responsibility and empathy. In addition, those employees who deliver the service directly are the ones in charge of most of the service quality dimensions. Based on the fact that employees are one of the integral elements of marketing mix, an increasing number of service organizations is becoming aware of the importance of building and maintaining good relationships with employees, expecting that this will reflect in the quality of the delivered services. Having this in mind, the aim of the authors is to investigate to what extent loyalty and the satisfaction of clients in companies in the Republic of Serbia are influenced by the behavior of employees when providing the service. The empirical research was carried out on a sample of small and medium-sized enterprises in southeastern Serbia. The theoretical implications of the paper are reflected in an overview of the most up-to-date literature that examines the impact of employees' behaviour on customer loyalty and satisfaction, while practical implications are reflected in the recommendation that, in order to achieve a high customer retention rate, it is important for the employees to be oriented towards the needs of the service user.

1 Uvod

Kreiranje i održavanje lojalnosti klijenata u savremenim uslovima poslovanja jedna je od ključnih tema kojom se bave menadžeri, konsultanti i naučna javnost (Ker-
ningham et al., 2007). Razlog zašto je to tako može se prepoznati u činjenici da je lojalnost klijenata važan faktor postizanja i održavanja konkurentske prednosti preduzeća (Saxena i Sing, 2015). Sa druge strane, kreiranje i održavanje lojalnosti

klijenata je izazovan zadatak imajući u vidu činjenicu da je osnovni preduslov za to postizanje zadovoljstva klijenata. Ono je, pak, uslovljeno setom najrazličitijih faktora u koje spadaju: isporučeni kvalitet, cena proizvoda/usluge, brzina isporuke, kvalitet komunikacije, itd.

Faktori zadovoljstva klijenata su posebno kompleksni kada se radi o pružanju usluga zbog njihove nematerijalne prirode. Naime, zbog specifične (nematerijalne) prirode usluga, na zadovoljstvo klijenata u velikoj meri utiče niz dodatnih faktora, kao što su: karakteristike uslužnog okruženja, sadržaj uslužnih procesa, ali i ponašanje zaposlenih koji su direktno uključeni u isporuku usluge. S tim u vezi pojedini autori tvrde da je pozitivno iskustvo klijenata vezano za određenu uslugu prevashodno oblikovano interakcijom sa zaposlenima koji su bili direktno uključeni u isporuku usluge (Saxena i Singh, 2015). Utemeljenost takve tvrdnje ogleda se i u činjenici da zaposleni predstavljaju jedan od integralnih elemenata marketing miksa, odnosno da su sastavni element ponude i kvaliteta usluge.

Polazeći od značaja koji zaposleni koji su direktno uključeni u isporuku usluge imaju za zadovoljstvo klijenata, a time i njihovu lojalnost, cilj rada je da se utvrdi da li ponašanje zaposlenih prema klijentima u preduzećima u Republici Srbiji utiče na njihovu lojalnost i zadovoljstvo. Rad je strukturiran tako da ga čine dva dela. U prvom delu rada dat je pregled literature o značaju ponašanja zaposlenih za obezbeđenje zadovoljstva i lojalnosti klijenata, dok su u drugom delu rada objašnjeni metodologija empirijskog istraživanja, prezentovani dobijeni rezultati, kao i njihova diskusija. Na kraju rada sumirani su zaključci do kojih se u istraživanju došlo i date određene preporuke iz domena menadžmenta ljudskih resursa.

2 Pregled literature i razvoj hipoteza

2.1 Zadovoljstvo i lojalnost klijenata

Zadovoljstvo klijenata uobičajeno se definiše kao afirmativno, emocionalno stanje pojedinca koje je rezultat procene svih aspekata odnosa između partnera (Kundu i Datta, 2015). Pritom se procena ostvarenog zadovoljstva zasniva na poređenju očekivanja klijenata i njihovih postkupovnih percepcija (Kotler et al., 1996). Shodno tome može se reći da je zadovoljstvo klijenata, zapravo, rezultat poređenja isporučene i očekivane vrednosti.

Iako stav klijenta o kvalitetu/vrednosti usluge koju su dobili obuhvata objektivne i subjektivne elemente, stepen zadovoljstva je izrazito subjektivan osećaj pojedinca. Samim tim istraživanje ovog fenomena predstavlja vrlo kompleksno područje koje kao svoju prethodnu fazu obavezno mora uključiti utvrđivanje faktora koji utiču na formiranje očekivanja klijenata i procenu vrednosti koju su dobili. Kompleksnost istraživanja zadovoljstva klijenata posebno se povećava u situacijama kada su klijenti jednog preduzeća druga preduzeća ili institucije. U tom slučaju dodatna slože-

nost proizilazi iz složenosti procesa odlučivanja ove vrste kupaca, broja ljudi koji je uključen u taj proces, broja interakcija između preduzeća i kupca, kao i faktora koji utiču na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Zbog toga je istraživanje zadovoljstva na poslovnom tržištu izrazito kompleksno i zahteva sagledavanje višestrukih aspekata i različitih konteksta koji utiču na zadovoljstvo (Tikkanen et al., 2000; Purushottam i Sarmah, 2012).

Zadovoljstvo klijenata je ključni preduslov njihove lojalnosti. Ona se, pak, manifestuje kroz privrženost klijenata određenom preduzeću i njegovim proizvodima/uslugama zbog čega oni ponavljaju kupovine od tog preduzeća. Međutim, da bi zadovoljstvo klijenata dovelo do njihove lojalnosti potrebno je da preduzeća kontinuirano kreiraju superiornu vrednost za njih kako bi bili zadovoljni svakom pojedinačnom transakcijom (Moorman et al., 1993; Ahrholdt et al., 2017). Kompleksnost formiranja lojalnosti klijenata zahteva istraživanje i razumevanja psihološkog značenja koncepta lojalnosti i razmatranje uticaja verovanja, naklonosti i namera klijenata. To znači da je za potpunu lojalnost potrebno da klijent veruje u preduzeće i njegove proizvode/usluge, da ima naklonost prema njima i da ima nameru da ih ponovno kupuje.

2.2 Ponašanje zaposlenih kao faktor lojalnosti klijenata

Kao što je napred istaknuto, stepen zadovoljstva klijenata isporučenom uslugom u velikoj meri je uslovljen načinom na koji je usluga pružena. Drugim rečima, percepcije klijenata o određenoj usluzi formiraju se, ne samo na osnovu onoga »šta je isporučeno«, već i »kako je isporučeno«. Ta činjenica ujedno potencira suštinski značaj sadržaja interakcija između zaposlenih i klijenata.

Neki autori, poput Yoona i Suha (2003), smatraju da je ponašanje zaposlenih, zapravo, najvažniji faktor koji utiče na percepciju kvaliteta usluge od strane klijenata i kreiranje njihovog zadovoljstva. Po njima ponašanje zaposlenih predstavlja kariku koja povezuje organizaciju sa klijentima i ima presudan uticaj na održavanje njihove lojalnosti kroz zadovoljenje identifikovanih potreba. Slično mišljenje dele i drugi autori koji ukazuju da je uslužno osoblje kritičan faktor poslovnog uspeha, kako zbog značajnih troškova koje uzrokuje, tako i zbog uloga koje ima u procesu usluživanja (Veljković, 2009; Ljubojević i Čirić, 2017). Pojedini autori još više potenciraju značaj uslužnog osoblja time što ukazuju da je isporuka superiorne vrednosti za klijente determinisana interakcijama prodavca sa kupcima u svim fazama procesa odlučivanja i tačkama međusobnog kontakta (Ahrholdt et al., 2017). U tom kontekstu je i stav da međusobnim interakcijama i relacijama zaposleni i klijenti formiraju lanac odnosa koji je od fundamentalnog značaja za uspeh preduzeća na tržištu (Alshaibani i Bakir, 2017).

Istraživanja su pokazala da kada je reč o stvaranju zadovoljstva i lojalnosti klijenata od suštinske važnosti da poverenje koje klijenti imaju u zaposlene koji im isporučuju uslugu bude i opravdano kvalitetom/vrednošću usluge koju su dobili (Moorman et al., 1993; Geneste i Galvin, 2015; Moreira i Silva, 2015; Anderson i Mittal, 2016; Martin et al., 2017). U objašnjavanju uticaja poverenja na zadovoljstvo i lojalnost

klijenata najveći broj autora utemeljenje traži u psihologiji koja sugerise da se poverenje između dve strane temelji na verovanju da će se obe strane u razmeni ponašati i delovati u obostranom interesu. To je ujedno i put koji vodi dugoročnom zadržavanju klijenata i formiranju i održavanju konkurentске prednosti na tržištu. Važnost poverenja koje klijenti imaju u zaposlene (isporučioce usluge) za uspeh preduzeća na tržištu potkrepljuje i činjenica da se u slučaju visokog poverenja klijenata u zaposlene smanjuje njihovo kolebanje u procesu kupovine usled dejstva faktora kao što su: složenost proizvoda/usluge, rizik kupovine, kognitivna disonanca i visoki transakcioni troškovi. Treba, međutim, istaći da poverenje koje klijenti imaju u zaposlene nastaje kao rezultat ukupnog iskustva koje su imali na svim tačkama kontakta sa zaposlenima određenog preduzeća. Imajući u vidu navedeno, prva hipoteza koja će biti testirana u radu glasi: H1: *Poverenje u zaposlene vodi ka povećanju zadovoljstva i lojalnosti klijenata*. Pored toga što je za formiranje zadovoljstva i lojalnosti klijenata važno da poverenje koje oni imaju u zaposlene koji im isporučuju uslugu bude opravdano, za njihovo ukupno zadovoljstvo (a time i lojalnost) važna je i odgovornost koju zaposleni demonstriraju prilikom pružanja usluge. Pritom se odgovornost zaposlenih prilikom pružanja usluge manifestuje kroz njihovu efikasnost u radu, spremnost da informišu klijente o svim pitanjima koja su im značajna, kao i da im na svaki mogući način pomognu u procesu kupovine. O značaju odgovornosti zaposlenih za zadovoljstvo klijenata svedoče rezultati brojnih empirijskih istraživanja (Beinstock et al., 2003; Salanova et. al, 2013; Belovski, 2014; Mukhlynina et al., 2016). Imajući u vidu navedeno, druga hipoteza koja će biti testirana u radu glasi: H2: *Odgovornost zaposlenih vodi ka povećanju zadovoljstva i lojalnosti klijenata*. Istraživanja pokazuju i da su pouzdanost zaposlenih, njihov profesionalizam, poznavanje proizvoda, ali kreativnost pri rešavanju problema, karakteristike koje klijenti najviše vrednuju u oceni kvaliteta ostvarenih interakcija sa njima (Senić i Senić, 2008; Salanova et. al, 2013). Uloge zaposlenih zasnovane na profesionalnom znanju i ponašanju podrazumevaju ujedno i pokazivanje poštovanja prema klijentu. Profesionalnost je, s druge strane, kao i svi subjektivni psihosocijalni elementi, rezultat profesionalnog razvoja pojedinca koji zahteva usklađivanje njegovih aspiracija, interesovanja i vrednosti sa uslovima i mogućnostima u realnoj situaciji. Polazeći od navedenog, treća hipoteza koja će biti testirana u radu glasi: H3: *Profesionalnost zaposlenih vodi ka povećanju satisfakcije i lojalnost klijenata*.

3 Metodologija istraživanja

Imajući u vidu da ponašanje zaposlenih koji ispoljavaju pozitivan i podržavajući odnos prema klijentima faktor njihovog zadovoljstva i lojalnosti, istraživačko pitanje koje je u funkciji testiranja napred postavljenih hipoteza glasi: Da li postoji direktna veza između poverenja klijenata u zaposlene, njihove odgovornosti i profesionalnost prema klijentima, s jedne strane, i zadovoljstva i lojalnosti klijenata s druge strane? U cilju odgovora na postavljeno istraživačko pitanje i testiranje postavljenih hipoteza,

sprovedena je korelaciona i regresiona analiza, a dobijeni rezultati su prezentovani u Tabeli 3 i 4.

Kako je cilj rada merenje uticaja ponašanja zaposlenih na zadovoljstvo i lojalnost klijenata, formulisana su dva regresiona modela. U prvom modelu (M1) zavisna promenljiva je lojalnost, a u drugom zavisna promenljiva je stepen zadovoljstva klijenata. Lojalnost klijenata merena je prosečnim brojem godina saradnje klijenta sa preduzećem, dok je njihovo zadovoljstvo iskazano ocenama od 1 do 5. Grupu nezavisnih promenljivih kojima se meri ponašanje zaposlenih čine sledeće promenljive: Poverenje u zaposlene, Zaposleni su odgovorni i Zaposleni su profesionalni (Tabela 1).

Tabela 1: Lista promenljivih korišćenih u analizi

<i>Promenljiva</i>	<i>Tip promenljive</i>	<i>Model</i>
Broj godina saradnje	Zavisna	M1
Stepen zadovoljstva	Zavisna	M2
Poverenje u zaposlene	Nezavisna	M1 i M2
Zaposleni su stručni i odgovorni	Nezavisna	M1 i M2
Zaposleni su profesionalni	Nezavisna	M1 i M2

Izvor: Autori.

Kao instrument za prikupljanje informacija korišćen je upitnik. Upitnik se sastojao iz dva dela. Pitanja u prvom delu upitnika odnosila su se na opšte podatke o kupcu (veličina kupaca, dužina saradnje, frekvencija kupovine). U drugom delu su pitanja koja su se odnosila na istraživane faktore lojalnosti. Da bi smo testirali postavljene hipoteze sprovedeno je empirijsko istraživanje. Stavovi ispitanika su beleženi na petostepenoj Likertovoj skali, pri čemu je 1 označavalo stav »Ne slažem se uopšte«, dok je 5 označavalo »Slažem se u potpunosti«. Uzorak su sačinjavala mala, srednja i velika preduzeća tj. male prodavnice, specijalizovane prodavnice i kafići sa teritorije jugoistočne Srbije. Distribuirano je 150 upitnika i svi su popunjeni i obrađeni. Istraživanje je realizovano u periodu od 06. 05. 2018. do 10. 05. 2018. godine.

4 Rezultati istraživanja i diskusija

Radi dobijanja jasnije slike o vrednosti posmatranih indikatora koji su uzeti u razmatranje prilikom analize lojalnosti kupaca iz uzorka, najpre su utvrđene deskriptivne mere, što je prikazano u Tabeli 2. Prema ovim podacima prosečan broj godina saradnje kao mera lojalnosti koju su dali ispitanici iznosi 3.29, sa standardnom devijacijom od 1.526, dok je prosečno zadovoljstvo 4,35 uz standardnu devijaciju 0,725. Naime, prosečna ocena ispitanika na pitanja vezana za profesionalnost zaposlenih iznosi 4,59. Ova ocena ima i najmanju standardnu devijaciju od svega 0,592. Zaposleni su odgovorni 4,51, a poverenja 4,31 uz standardnu devijaciju od 0,653 i 0,843 respektivno.

Tabela 2: Deskriptivne mere

<i>Promenljiva</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Broj godina saradnje	3.29	1.526
Stepen zadovoljstva	4.35	.725
Poverenje u zaposlene	4.31	.843
Zaposleni su odgovorni	4.51	.653
Zaposleni su profesionalni	4.59	.592
Valid N	150	

Izvor: Autori.

U Tabeli 3 dati su podaci o korelaciji između promenljivih. Prema podacima iz ove tabele zaključujemo da postoji jaka direktna veza između zavisne i nezavisnih promenljivih, Između broja godina saradnje (lojalnosti klijenata) i ponašanja zaposlenih merenog kroz tri dimenzije (Poverenje u zaposlene, Zaposleni su odgovorni i Zaposleni su profesionalni). To znači da što su zaposleni odgovorniji i profesionalniji i što je veći stepen poverenja u njih to je veća lojalnost klijenata, i obrnuto. Interesantno je da najveći stepen slaganja postoji između stava da su Zaposleni profesionalni, s jedne strane, i da su Zaposleni odgovorni, s druge strane ($r = .509$). Svi koeficijenti korelacije su statistički značajni.

Tabela 3: Korelacija između promenljivih

	<i>Broj godina saradnje</i>	<i>Stepen zadovoljstva</i>	<i>Poverenje u zaposlene</i>	<i>Zaposleni su stručni i odgovorni</i>	<i>Zaposleni su profesionalni</i>
Broj godina saradnje	1				
Stepen zadovoljstva	.352**	1			
Poverenje u zaposlene	.370**	.524**	1		
Zaposleni su odgovorni	.457**	.437**	.419**	1	
Zaposleni su profesionalni	.444**	.369*	.292**	.509**	1

** Korelacija je značajna na nivou od 0.01.

Izvor: Autori.

Stavljanjem u odnos posmatrane zavisne promenljive sa odgovarajućim setom nezavisnih promenljivih, formulisana su dva regresiona modela koji su omogućili da bliže ispitamo kako ponašanje zaposlenih utiče na lojalnost i zadovoljstvo klijenata.

Tabela 4: Regresioni modeli

	Broj godina saradnje (Model 1)			Stepen zadovoljstva (Model 2)		
	Beta		Sig.	Beta		Sig.
	Nestandardi- zovano	Standardi- zvano		Nestandardi- zovano	Standardi- zvano	
(Constant)	.423		.398	1.049		.015
Poverenje u zaposlene	.186	.191	.014	.343	.399	.000
Zaposleni su odgovorni	.304	.242	.005	.212	.191	.022
Zaposleni su profesionalni	.366	.264	.001	.190	.155	.049
R		.591			.546	
R Square		.350			.299	

Izvor: Autori.

Prema podacima iz Tabele 4 nalazimo da između ponašanja zaposlenih, s jedne strane, i lojalnosti i zadovoljstva klijenata, s druge strane, postoji direktna veza, čime su potvrđeni rezultati korelacione analize. Takođe, najveći uticaj na lojalnost, koja je iskazana kroz broj godina saradnje, ima stav da su Zaposleni profesionalni (Standardizovano Beta ima vrednost od .264), dok najslabiji uticaj ima Poverenje u zaposlene (Standardizovano Beta iznosi .191). Potpuno suprotno od ovog stava, najjači uticaj na stepen zadovoljstva ima stav da su vezan za Poverenje kupaca (Standardizovano Beta uzima vrednost od 0.399), a najmanji uticaj ima stav da su Zaposleni profesionalni (Standardizovano Beta je .155). Svi koeficijenti su statistički značajni. Imajući u vidu prethodne rezultate, može se zaključiti da su sve prethodno postavljene hipoteze dokazane.

Rezultati iz Tabele 4, pokazuju da je lojalnost klijenata sa 35 % objašnjena ponašanjem zaposlenih, dok je zadovoljstvo klijenata determinisano sa 29,9 % ponašanjem zaposlenih.

5 Zaključak

U savremenim uslovima poslovanja sticanje i održavanje konkurentske prednosti je izuzetno težak i izazovan zadatak. Pritom je osnovni preduslov za to postizanje zadovoljstva i lojalnost klijenata. Njih, međutim, nije nimalo lako ostvariti s obzirom da na ove fenomene utiče mnoštvo faktora. Ipak, prema svom značaju posebno se izdvojio faktor vezan za ponašanje zaposlenih koji su direktno uključeni u isporuku proizvoda/usluga klijentima. Ovo se posebno odnosi na uslužne organizacije zbog nematerijalne prirode njihovog outputa. Naime, u uslužnim organizacijama uloga zaposlenih je ključna u kreiranju stavova i percepcija klijenata, posebno u prodajnim i posleprodajnim kontaktima. Upravo zbog značaja koji ponašanje zaposlenih prili-

kom pružanja usluge klijentima ima za njihovo zadovoljstvo i lojalnost, rad se bavio israživanjem da li ponašanje zaposlenih u preduzećima u Srbiji utiče na zadovoljstvo i lojalnost njihovih klijenata.

Rezultati sprovedenog empirijskog istraživanja pokazuju upravo ono što su i brojna istraživanja u svetu utvrdila, a to je da poverenje koje klijenti imaju u zaposlene koji im pružaju uslugu, kao i da odgovornost i profesionalnost koju tom prilikom demonstriraju, pozitivno utiču na njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Međutim, treba istaći da će se zaposleni ponašati na ovaj način samo ukoliko su i sami zadovoljni i motivisani. To tvrdi i Gounaris (2008) koji navodi da je u cilju postizanja zadovoljstva klijenata najpre potrebno zadovoljiti potrebe i očekivanja samih zaposlenih.

Shvativši značaj zadovoljstva zaposlenih za zadovoljstvo klijenata pruženom uslugom mnoge organizacije u zemlji i svetu, pored toga što kontinuirano rade na poboljšanju kvaliteta svojih proizvoda i usluga, razvijanju jedinstvenih komunikacionih strategija i odgovarajućih cena, paralelno rade i na izgradnji i negovanju kvalitetnih odnosa sa zaposlenima. U tome, svakako, prednjače uslužne kompanije (maloprodavci, avio kompanije, banke, hoteli) jer su u njima zaposleni ključni učesnik procesa kreiranja vrednosti za klijente, odnosno integralni deo kvaliteta usluge i ukupnog procesa usluživanja. Imajući u vidu šta nauka o upravljanju ljudskim resursima po pitanju zadovoljstva zaposlenih sugerise, mogućnosti za izgradnju zadovoljnih i posvećenih zaposlenih su brojne. Tako se prilike za to mogu tražiti u načinu dizajniranja posla koji zaposlenih obavlja, prilikama za obuku i razvoj, u sistemu nagrađivanja, stilu vođstva koji se u preduzećima neguje itd. Mogućnosti su, dakle, brojne, ali je cilj isti: postići zadovoljstvo zaposlenih koji će generisati zadovoljstvo i lojalnost klijenata.

LITERATURA

1. Ahrholdt, C. D., Gudergan, P. S. i Ringle, M. Ch. (2017). Enhancing Service Loyalty: The Roles of Delight, Satisfaction, and Service Quality. *Journal of Travel Research*, 56, br. 4, str. 436–450.
2. Alshaibani, E. i Bakir, A. (2017). A reading in cross-cultural service encounter: Exploring the relationship between cultural intelligence, employee performance and service quality. *Tourism and Hospitality Research*, 17, br. 3, str. 249–263.
3. Anderson W. E. i Mittal, V. (2016). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, str. 107–120.
4. Belovski, V. (2014). Damage Compensation: Employee's Responsibility of the Damage and Employer's Responsibility. *Balkan Social Science Review*, 4, str. 129–157.
5. Bienstock, C. C., DeMoranville i C. W. i Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17, br. 4/5, str. 357–377.
6. Geneste, L. i Galvin, P. (2015). Trust and knowledge acquisition by small and medium-sized firms in weak client–firm exchange relationships. *International Small Business Journal*, 33, br. 3, str. 277–298.
7. Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: Some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22, str. 68–90.
8. Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T.W. i Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of 'net promoter' on firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71, br. 3, str. 39–51.

9. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. i Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*, The European Edition. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
10. Kundu, S. i Datta, S. K. (2015). Impact of trust on the relationship of e-service quality and customer satisfaction. *EuroMed Journal of Business*, 10, br. 1, str. 21–46.
11. Ljubojević, Č. i Ćirić, M. (2017). *Marketing usluga*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
12. Martin, D. D., Borah, A. i Palmatier, R. W. (2017). Data Privacy: Effects on Customer and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 81, br. 1, str. 36–58.
13. Moorman, C., Despondé, R. i Zaltman, G. (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relation. *Journal of Marketing*, 57, br. 1, str. 81–101.
14. Moreira, A. C. i Silva P. M. (2015). The trust-commitment challenge in service quality-loyalty relationships. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28, br. 3, str. 253–66.
15. Mukhlynina, V. O., Zhdanova, E. N., Kondyurina, M. I., Bastrakova, S. N., Kovaleva, M. T. i Mirzabalaeva, I. F. (2016). Special Aspects of Managers and Employees' Responsibility Structure. *International Journal of Environmental i Science Education*, 11, br. 5, str. 7782–7790.
16. Purushottam Meena, L. i Sarmah, S. P. (2012). Measuring satisfaction buyer-supplier relationship from suppliers' perspective. *Int. J. Business Performance and Supply Chain Modelling*, 4, br. 1, str. 60–74.
17. Salanova, M., Del Libano, M., Llorens, S. i Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, Workaholic, Burned-Out or Just 9-to-5? Toward a Typology of Employee Well-being. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 30, str. 71–81.
18. Saxena, M. i Singh, B. L. (2015). Customer Loyalty Through Employee Engagement: a Conceptual Model. *International Journal of Research in Management & Technology*, 5, br. 4, str. 289–297.
19. Senić, R. i Senić, V. (2008). *Menadžment i marketing usluga*. Kragujevac: Prizma.
20. Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K. i Tahtinen, J. (2000). The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry. *Industrial marketing Management*, 29, str. 373–386.
21. Veljković, S. (2009). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski faklutet.
22. Yoon, M. H. i Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, str. 597–611.

Posebnosti menadžmenta malih i srednjih poduzeća

UDK 334.012.63/.64:005

KLJUČNE RIJEČI: menadžment, mala i srednja poduzeća, poduzetništvo

POVZETEK - Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva organizacije u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Menadžment je univerzalno primjenjiv u svim vrstama organizacija, na svim razinama organizacija, u velikim i malim organizacijama, na svim područjima ljudske djelatnosti gdje radi dvoje ili više ljudi na zajedničkom poslu. Ipak brojna su istraživanja i iskustva pokazala da ne postoji »jedan najbolji način« za sve organizacije, već da je rezultat poslovanja poduzeća povezan s nizom različitih utjecaja. U svom povjesnom razvoju gospodarstva prolaze kroz pojedine razvojne faze, a zadnja faza je temeljena na inovacijskim faktorima. Ova faza predstavlja posebnu priliku i izazov za sektor malih i srednjih poduzeća koja su postala važan generator novog zapošljavanja i kreiranja dodatne vrijednosti. Brojne su posebnosti menadžmenta malih i srednjih poduzeća, ali u ovom radu će se obraditi: odnos poduzetnik – menadžer, oblik vlasništva poduzeća, utjecaj obitelji, okruženje sektora i pristup financijskim sredstvima.

UDC 334.012.63/.64:005

KEY WORDS: management, small and medium-sized enterprises, entrepreneurship

ABSTRACT - Management can be defined as a process of working with and helping others to achieve goals of the organization in a changeable environment with the effective and efficient use of limited resources. Management is universally applicable to all types of organizations, on all levels of organizations, in large and small organizations, in all areas of human activities where two or more people work together on joint work. Nevertheless, many researches and experiences have shown that there is no best way for all organizations to follow, but that there are a number of different influences related to the result of business performance. In their development through history, economies have been going through individual development phases and the last phase is based on innovation factors. This phase represents a special opportunity and challenge for small and medium-sized enterprises, which have become an important generator of new employment and of creating added value. There are numerous specialties of small and medium-sized enterprises, but this paper will deal with entrepreneur-manager relationship, the form of the enterprises ownership, family impact, sector environment and access to financial resources.

1 Uvod

Danas se menadžment uobičajeno promatra kao proces, koji se sastoji od konitunuiranih i povezanih aktivnosti poznatih kao menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Menadžment je univerzalno primjenjiv u svim vrstama organizacija, na svim razinama organizacija, u velikim i malim organizacijama, na svim područjima ljudske djelatnosti gdje radi dvoje ili više ljudi na zajedničkom poslu (Sikavica et al., 2008). U oceanu pokušaja sažimanja menadžmenta u formu definicije za potrebe ovog rada najprimjerenija je definicija prema kojoj se menadžment definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenljivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa (Kreitner, 2005 prema Buble, 2006). Ključni

aspekti menadžmenta iz prethodne definicije: utjecaj promjenljive okoline, ravnoteža efikasnosti i efektivnosti, rad s drugima, racionalno korištenje ograničenih resursa u ostvarivanju ciljeva poduzeća, najvažniji su utjecaji koji određuju posebnost konkretne menadžerske prakse.

U zemljama EU mala i srednja poduzeća pormatraju se kao poseban sektor kojem se posvećuje posebna pažnja putem kreiranja i provođenja razvojnih i potpornih politika kroz institucije EU. U EU mala i srednja poduzeća čine 99,8 % svih poduzeća, generiraju 58 % ukupne dodane vrijednosti i zapošljavaju 67 % ukupne zaposlenosti (Alpeza et al., 2016). Iako se članice EU međusobno razlikuju u odnosu na tipove i intenzitet poduzetničkog djelovanja, u svim zemljama se gospodarski razvoj nastoji temeljiti na inovacijskim faktorima i pod snažnim utjecajem sektora malih i srednjih poduzeća.

2 Metodologija

Problem kojim se bavi rad: razlikuje li se menadžment malih i srednjih poduzeća od menadžmenta u velikim poduzećima?

Postavljena je potvrda hipoteza: menadžment u malim i srednjim poduzećima razlikuje se od menadžmenta u velikim poduzećima.

Korišten je kvalitativni pristup istraživanju kako bi se razumjele društvene posebnosti menadžmenta malih i srednjih poduzeća iz perspektive subjekta istraživanja. Korišteni su primarni izvori podataka: proučena je relevantna stručna literatura, poslovni slučajevi i iskustva poduzetnika i menadžera u neposrednom poslovnom okruženju.

3 Rezultati

Uvidom u literaturu koja se bavi poduzetništvom i/ili menadžmentom, proučenim poslovnim slučajevima i proučavanjem izjava i iskustava vlasnika malih i srednjih poduzeća dektetirana su naredna obilježja iz kojih proizlaze posebnosti menadžmenta malih i srednjih poduzeća: odnos poduzetnik-menadžer, oblik vlasništva, utjecaj obitelji, poslovno okruženje i pristup financijama.

3.1 Odnos poduzetništva i menadžmenta u malim i srednjim poduzećima

»Poduzetništvo je način razmišljanja, odnosno proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombiniranjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije« (Europska komisija, 2003). Iz prethodne definicije proizlaze i temeljna obilježja poduzetništva, kao i razlike između poduzetništva i menadžmenta. Poduzetništvo podrazumijeva rizik, kreativnost i inovativnost, poduzetnik je i vlasnik poduzeća. Kako navode (Sikavica et

al., 2008) izvor menadžmenta je tehnička podjela rada, rastom i razvojem poduzeća vlasnici (poduzetnici) nisu i ne mogu biti menadžeri i »prepuštaju« svoju funkciju upravljanja. Nositelji funkcije upravljanja (poduzetnici) određuju i nositelje menadžerskih aktivnosti.

3.2 Oblik vlasništva poduzeća

Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN RH br: 29/02; 63/07; 53/12; 56/13) koji je usklađen s pravnom regulativom EU, određuje kriterije koji definiraju sektor malih i srednjih poduzeća. To su veličina aktive, prihoda, broj radnika i ono što najviše determinira i ograničava oblike vlasništva je kriterij neovisnosti. Prema navedenom zakonu biti neodvisan u poslovanju znači da druge fizičke ili pravne osobe pojedinačno ili zajednički ne mogu biti vlasnici više od 25 % udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog ili srednjeg gospodarstva. Temeljem navedenih kriterija poduzeća u ovom sektoru kategoriziraju se na mikro, mala ili srednja. Unutar sektora malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvastkoj 98,8 % čine mikro i mala poduzeća, a 1,2 % odnosi se na srednja poduzeća (Alpeza et al., 2017). Najčešći oblik vlasništva malih i srednjih poduzeća su inokosna ili individualna poduzeća koja predstavljaju najjednostavniji oblik vlasništva, a ovakav oblik poduzeća ima samo jednog vlasnika (Bolfek i Sigurnjak, 2011).

3.3 Utjecaj obitelji

EU obiteljska poduzeća definira kao poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, a u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji (<http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>). Zanimljiva je i činjenica kako obiteljska poduzeća čine dvije trećine svih poduzeća u svijetu, u EU ona ostvaruju 50 % BDP-a i više od 60 milijuna radnih mjesta. U Hrvatskoj po procjenama obiteljska poduzeća čine između 70 % i 80 % svih poduzeća i zapošljavaju oko 50 % radne snage (<https://eu.hina.hr/content/9026190>). Iz prethodnog se može zaključiti da obiteljsko poduzeće karakteriziraju tri elementa: poduzeće je produkt zajedništva obitelji; vlasništvo ili dio kapitala i kontrola poduzeća pripada obitelji, mogućnost utjecaja obitelji na donošenje odluka (Buble i Kružić, 2006).

3.4 Okruženje sektora

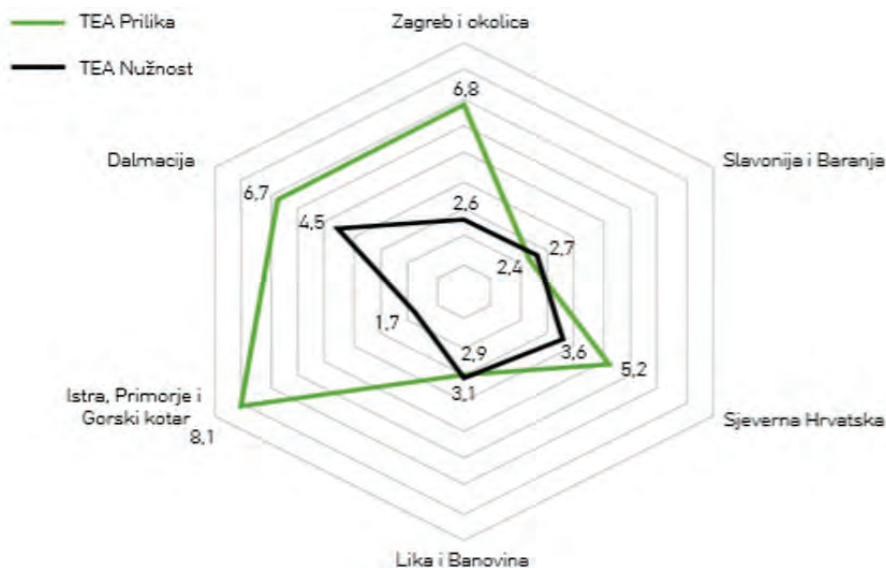
GEM (Global Entrepreneurship Monitor istraživanja) prate i regionalne razlike u aktivnostima pokretanja poslovnog pothvata. TEA (Total Entrepreneurial Activity indeks) je mjera aktivnosti u pokretanju novih poslovnih pothvata. Ova dva pokazatelja često se koriste kako bi ukazala na regionalne aspekte značaja sektora malih i srednjih poduzeća.

Tabela 1: Regionalne razlike u pokretanju poslovnog pothvata – TEA (%) i rang u Hrvatskoj

Regija	2013.		2014.		2015.		2016.		2017.	
	TEA	Rang	TEA	Rang	TEA	Rang	TEA	Rang	TEA	Rang
Istra, Primorje i Gorski kotar	9,6	3	6,8	4	11,8	1	7,5	4	9,8	3
Zagreb i okolica	10,0	2	9,5	1	8,2	3	11,4	1	9,9	2
Dalmacija	10,7	1	9,2	2	9,0	2	7,7	3	11,2	1
Sjeverna Hrvatska	3,8	6	8,8	3	7,7	4	8,1	2	8,8	4
Lika i Banovina	7,5	4	4,4	6	4,4	5	7,5	4	6,7	5
Slavonija i Baranja	6,8	5	5,8	5	3,9	6	5,7	5	5,1	6

Izvor: GEM Hrvatska, CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2018.

Slika 1: Regije u Hrvatskoj prema motiviranosti za poduzetničko djelovanje u 2017.



3.5 Pristup financijskim sredstvima

GEM istraživanja ocjene financijske podrške malim i srednjim poduzećima u 2017. godini na razini EU iznose 4,48 a u Hrvatskoj 4,02 (Alpeza et al., 2018) tako da se može zaključiti da su poteškoće u pristupu financijskim sredstvima u Hrvatskoj vrlo slične poteškoćama s kojima se susreću mala i srednja poduzeća u EU. Izvori financiranja poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj još uvijek se mogu karakterizirati kao tradicionalni i nedovoljno prilagođeni različitim fazama poduzetničkog pothvata. Dominantni izvori financiranja poduzetničke aaktivnosti su krediti banaka, uz Vladine programe poticaja i subvencioniranja kreditne linije. Izvori financiranja koji su pogodniji za rizičnije faze poduzetničkog pothvata – poslovni anđeli, »venture kapital«, platforme za grupno financiranje (crowdfunding) – još uvijek su nedovoljno razvijeni.

4 Analiza

Pitanje odnosa poduzetništva i menadžmenta često je teorijsko i praktično pitanje, a u velikim organizacijama taj odnos je po svemu drugačiji. On proizlazi iz same veličine organizacije koje su više formalizirane i teže većoj specijalizaciji. Velike organizacije su više autoritarne i centralizirane, a općenito se smatra da veličina organizacije stvara pritisak prema birokratiziranosti (Garača, 2014). U malim i srednjim poduzećima pitanje kakav je odnos između poduzetništva i menadžmenta postaje provrazredno pitanje. Menadžeri imaju zadaću u poduzeću da se postigne dobro izvršenje poduzeća jer menadžer uzima dobivene resurse i rukovodi njima, dok je zadatak poduzetnika da promjenama (inovativnosti i preuzimanjem rizika op.a.) doprinese svrsi poduzeća (Škrtić i Mikić, 2011). Poduzetnik postaje menadžer kad sam operativno vodi posao, dok menadžeri postaju poduzetnici kada uvide kreativnost u organizaciju i preuzimaju rizik za vlastite poslove (Funda, 2011). U teoriji odnosa menadžmenta i poduzetništva javlja se novi pojam »poduzetnički menadžment« koji je orijentiran na konstantni razvoj i promjene, stvaranje i korištenje prilika za nove poslovne pothvate, prihvaćanje rizika u inoviranju poslovanja (Škrtić, 2006).

Druge fizičke ili pravne osobe pojedinačno ili zajednički ne mogu biti vlasnici više od 25 % udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog i srednjeg gospodarstva. Ovaj kriterij neovisnosti je jedan od temeljnih načela prema kojem se poduzeća svrstavaju u sektor malih i srednjih poduzeća i na taj način preuzimaju na sebe sve prednosti i nedostatke koje iz toga proizlaze. Inokosna ili individualna poduzeća najčešći su oblik vlasništva malih i srednjih poduzeća. Prednosti ovog oblika vlasništva su: velika sloboda vlasnika u organizaciji samog poduzeća; vlasnik posjeduje cjelovitu kontrolu nad upravljanjem poduzeća; potreban je minimalan obrtni kapital, a ostvareni prifit pripada samo vlasniku (Avlijaš, 2008). Kao nedostatci najčešće se navode: neograničena odgovornost vlasnika za sve obveze poduzeća (Škrtić, 2006) kao i poteškoće u akumulaciji kapitala jer kapital akumulira jedna osoba (Avlijaš, 2008).

Menadžment obiteljskih poduzeća se uvelike razlikuje od menadžmenta poduzeća koja nisu obiteljska zbog velikog utjecaja obitelji. Povezanost obiteljskih interesa i vrijednosti imaju utjecaj na upravljačke procese i iz ovog razloga ovo je jedna od posebnosti menadžmenta malih i srednjih poduzeća. U obiteljskim poduzećima dodatnu posebnost i moguću poteškoću predstavlja proces nasljedstva. Prema mišljenju poduzetnika u ovom dijelu ima najviše poteškoća jer je prisutno puno emocija. Vlasnici su subjektivni, ne propitkuju volju djece, nisu objektivni u procjeni sposobnosti djece i zbog toga ne vide mogući problem (www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/cepor-minivodic-prijenos-poslovanja).

Ogromna većina defincija menadžmenta i poduzetništva ističe važnost ili utjecaj okoline u kojoj određeno poduzeće posluje ili se pokreće poduzetnička aktivnost. Poduzeća kao niti poduzetnici ne posluju u zrakopraznom prostoru izolirani od utjecaja okoline koja se može promatrati u užem ili širem smislu kao okolina regije, nacionalnog gospodarstva ili gospodarstva EU. Prikazani podatci (tabela 1. i slika 1.) ilustriraju regionalne razlike unutar Hrvatske, iako je jasno da određene razlike postoje unutar bilo koje regije bez obzira kako se ona klasificirala. EU potiče razvoj malih i srednjih poduzeća, a time i razvoj regija unutar EU kroz kohezijsku politiku, odnosno Europski fond za regionalni razvoj. Kroz spomenuti fond za razvoj malih i srednjih poduzeća namijenjeno je 57 milijardi EUR-a za razdoblje od 2014.–2020.

Izvori financiranja malih i srednjih poduzeća još uvijek se mogu okarakterizirati kao tradicionalni. Raspoloživost netradicionalnih izvora financiranja (dionički fondovi, financiranje dugova, privatni investitori, fondovi rizičnog kapitala, crowdfunding) za mala i srednja poduzeća u svim godinama provedbe GEM istraživanja ukazuju na slabu i ograničenu dostupnost financijskih sredstava.

5 Zaključak

Menadžment kao teorija, praksa i fenomen univerzalno je primjenjiv u svim vrstama i na svim razinama organizacija, u velikim i malim poduzećima, na svim područjima ljudske djelatnosti. Ipak, brojna su istraživanja i iskustva pokazala da ne postoji »jedan najbolji način« za sve organizacije.

Proučena relevantna literatura koja sadrži i prethodno provedena istraživanja, poslovi slučajevi i iskustva poduzetnika i menadžera ukazuju na brojne posebnosti menadžmenta malih i srednjih poduzeća. U radu ove posebnosti sistematizirane su na: odnos poduzetništva i menadžmenta; oblik vlasništva poduzeća; utjecaj obitelji; okruženje sektora i pristup financijskim sredstvima.

Iako je razlike između menadžmenta malih i srednjih i velikih poduzeća moguće sistematizirati i na drugi način, svim prethodnim potvrđena je postavljena hipoteza: menadžment u malim i srednjim poduzećima razlikuje se od menadžmenta u velikim poduzećima. Ove razlike pod snažnim su utjecajem odnosa poduzetnik – menadžer,

obliku vlasništva poduzeća, obitelji, okruženju sektora kao i pristupu financijskim sredstvima.

LITERATURA

1. Alpeza, M., Oberman, M. i Has, M. (2018). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2017. Čakovec: ACT PRINTLAB.
2. Alpeza, M. i Singer, S. (ur.) (2016). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015. Osijek: Gradska tiskara Osijek d.d.
3. Alpeza, M. i Singer, S. (ur.) (2017). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2016. Osijek: Gradska tiskara Osijek d.d.
4. Avlijaš, R. (2008). Menadžment i poduzetništvo malih i srednjih poduzeća. Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Bolfek, B. i Sigurnjak, L. (2011). Poduzetništvo. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu.
6. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.d.
7. Buble, M. i Kružić, D. (2006). Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Split: RRIF – plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge.
8. CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Spletna stran: <http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/04/CEPOR-minivodic-PRIJENOS-POSLOVANJA> [Citirano 27. 3. 2019].
9. CEPRA – Centar za obiteljska poduzeća i prinos poslovanja: Što je obiteljsko poduzetništvo? Spletna stran: <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> [Citirano 25. 3. 2019].
10. Europska komisija (2003). Zelena knjiga. Poduzetništvo u Europi. Bruxelles.
11. Funda, D. (2011). Menadžment malog poduzeća. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti »Baltazar Adam Krčelić«.
12. Garača, N. (2014). 1, 2, 3, 4 Menadžment. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici.
13. HINA#EU: Konkurencija najveći izazov poduzećima u Hrvatskoj i EU. Spletna stran: <https://eu.hina.hr/content/9026190> [Citirano 25. 3. 2019].
14. Šikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. i Pološki - Vokić, N. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga d.d.
15. Škrtić, M. (2006). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
16. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
17. Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva. NN RH, br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13.

Pravni vidiki odpadkov in embalaž

UDK 628.4:621.798:34

KLJUČNE BESEDE: odpadek, embalaža, pravno urejanje

POVZETEK - V Sloveniji smo po podatkih SURS v letu 2017 ustvarili več kot 6,1 milijona ton odpadkov, v letu 2016 pa 5,4 milijona ton. Investicije za varstvo okolja v industriji so leta 2017 znašale 111,07 milijona EUR, leta 2016 pa 88,92 milijonov EUR. Študija (2017) o pravno urejenem, okolju prijaznem in gospodarsko učinkovitem ravnanju z odpadno embalažo v Sloveniji prikazuje, da je teža embalaže, dane na trg v RS od leta 2006 do 2016, narasla iz 152.416,40 ton na 224.622,49 ton. Odpadki in embalaža so družben problem ter predmet pravnega urejanja na mednarodni, evropski in nacionalni ravni. Področje je obsežno ter podvrženo številnim spremembam reguliranja ter zaradi tega pravno nestanovitno. Podjetja pa morajo v svoje poslovanje odpadke in embalaže vključiti preko različnih politik (okoljske, investicijske, potrošniške, davčne) ter ustrezno evidentirati dogodke, se registrirati pri pristojnih institucijah, oddajati poročila in obračune ter plačevati obvezne dajatve. V članku predstavimo osnovne pojme – odpadek in embalažo ter njuno nadaljnjo delitev, osnovne obveznosti podjetji ter strukturo pravne ureditve odpadkov in embalaže.

UDC 628.4:621.798:34

KEY WORDS: waste, packaging, legal regulation

ABSTRACT - Slovenian statistic data shows that amount of waste produced in 2017 was 6.1 billion tonnes and 5.4 billion tonnes in 2016. Investments for environmental protection in industry were 111.07 billion EUR in 2017 and 88.92 billion EUR in 2016 in total. The study (2017) on legally regulated, environmentally friendly and economically efficient handling of waste packaging in Slovenia showed that packaging weight put on the Slovenian market increased from 152.416,40 tonnes in 2006 to 224.622,49 tonnes in 2016. Waste and packaging are a social problem and subject to legal regulation on the international, european and national level. It embraces an enormous system of legal acts, which are subject to periodical changes, therefore making the system still legally unstable. Companies have to include waste and packaging into their business through diverse politics (environment, investment, consumers, taxes) and record events appropriately, submit official registrations and reports and execute mandatory duty payment. This article presents basic concepts – waste and packaging and their further divisions, the principal companies' obligations and the structure of legal regulation.

1 Uvod

V Sloveniji smo po podatkih SURS v letu 2017 ustvarili več kot 6,1 milijona ton odpadkov, v letu 2016 pa 5,4 milijona ton. Investicije za varstvo okolja v industriji so leta 2017 znašale 111,07 milijona EUR, leta 2016 pa 88,92 milijonov EUR. Študija o pravno urejenem, okolju prijaznem in gospodarsko učinkovitem ravnanju z odpadno embalažo v Sloveniji prikazuje, da je teža embalaže, dane na trg v RS od leta 2006 do 2016, narasla iz 152.416,40 ton na 224.622,49 ton. Odpadki in embalaža so družben problem ter predmet pravnega urejanja na mednarodni, evropski in nacionalni ravni. Področje je obsežno ter podvrženo številnim spremembam reguliranja ter zaradi tega pravno nestanovitno. Podjetja pa morajo v svoje poslovanje odpadke in embalaže vključiti preko različnih politik (okoljske, investicijske, potrošniške, davčne) ter ustrezno evidentirati dogodke, se registrirati pri pristojnih institucijah, oddajati poročila in obračune ter plačevati obvezne dajatve. V članku avtorica

predstavi osnovne pojme – odpadki in embalaža ter njuno nadaljnjo delitev, osnovne obveznosti podjetji ter strukturo pravne ureditve odpadkov in embalaže.

2 Okoljsko pravo

Področje odpadkov in embalaž uvrščamo v področje okoljskega prava, okoljsko pravo pa je pravna panoga, ki sega preko meja posamezne države in postavlja zahteve do ljudi in organizacij. V okviru trajnostnega razvoja in varovanja okolja se je vzpostavila lestvica ravnanja z odpadki (waste hierarchy), ki v ospredje postavlja preprečevanje oziroma zmanjševanje ustvarjanja odpadkov. Za že nastale odpadke naj bi se vzpostavil proces predelave in spodbujanja ponovne uporabe. Zadnja možnost pa je odlaganje odpadkov. Proces ravnanja z odpadki mora težiti k zmanjševanju vplivov na okolje, ob upoštevanju zmožnosti obvladovanja odpadkov (Okolje, Evropska komisija). V marcu 2019 je Evropska komisija objavila Poročilo o izvajanju akcijskega načrta za krožno gospodarstvo. Z vidika odpadkov je ključno upravljanje z odpadki (waste management), kjer so tudi države članice podvržene postopkom in sistemom, preko katerih institucije EU skušajo nadzorovati uporabo pravil EU in njihove učinke. Tako morajo države članice sprejemati programe, pripravljati poročila ter voditi evidence s področja posegov oziroma dogajanj v okolju. Na področju odpadkov in embalaž je EU sprejela zakonodajo, ki se odraža tudi v slovenskem pravnem urejanju (Direktiva 2008/98/EC odpadkih in Direktiva 94/62/EC o embalaži in odpadni embalaži). EU spodbuja države članice k oblikovanju politik spreminjanja odpadkov v vire in ter jih usmerja k ciljem akcijskega načrta (Poročilo o izvajanju akcijskega načrta za krožno gospodarstvo). Načela, kot so trajnostni razvoj, medgeneracijska odgovornost ter preprečevanje in presoja vplivov ravnanj na okolje, so tudi načela mednarodnega okoljskega prava (Baselska konvencija, Rotterdamska konvencija, Stockholmska konvencija). Le-to parcialno ureja posamezna vprašanja ravnanja z odpadki, pri čemer so v ospredju postopanja z nevarnimi odpadki (Študija o pravno urejenem, okolju prijaznem in gospodarsko učinkovitem ravnanju z odpadno embalažo v Sloveniji). Poleg formalnopravnih dokumentov, pa je pomembna širša slika o okoljskih vprašanjih. OECD je pripravila za države priročnik o razširjeni odgovornosti proizvajalca ter postavila nekaj izhodišč, ki jih je v svojo zakonodajo vnesla tudi EU. OZN je oblikovala Program Združenih narodov za okolje (UNEP), ki pa ima le priporočilno naravo. Pri odgovorih na okoljska vprašanja se vpleta veliko raznolikih interesov, kar je toliko bolj izrazito pri poskusu skupnega urejanja na mednarodni ravni, zato enotnega pravno zavezujočega dokumenta, ki bi svetovno urejal vprašanje okolja, ni. Pomembni pa so koraki, ki odražajo pripravljenost držav na spreminjanje škodljivih odnosov do okolja in potrebe po osveščanju ljudi (Študija o pravno urejenem, okolju prijaznem in gospodarsko učinkovitem ravnanju z odpadno embalažo v Sloveniji).

Okolje med temeljne vrednote slovenske družbe postavlja Ustava Republike Slovenije z 72. členom pod naslovom zdravo življenjsko okolje. Člen zaobjema skrb

države za zdravo življenjsko okolje, omejevanje gospodarskih in drugih dejavnosti, odškodninska povračila ter varstvo živali. Neposredno z okoljem povezana ustavna določila se navezujejo še na naravna bogastva (70. člen), pitno vodo (70.a člena), zemljišča (71. člen) ter naravno in kulturno dediščino (72. člen).

Okolje je tisti del narave, kamor seže ali bi lahko segel vpliv človekovega delovanja. Tako ga v 1. točki 1. odst. 3. člena definira Zakon o varstvu okolja (ZVO-1), ki je krovni zakon in izhodišče za urejanje vprašanj, povezanih z okoljem, med katere sodijo tudi odpadki in embalaže.

3 Zavezanci in osnovne obveznosti na področju odpadkov po uredbi o odpadkih

3.1 Splošno o ravnanju z odpadki

Uredba o odpadkih (UO) je podzakonski akt, sprejet na podlagi ZVO-1 in ureja specifično področje vpliva človeka na okolje – odpadke. Odpadek je snov ali predmet, ki ga imetnik zavrže, namerava zavreči ali mora zavreči (5. točka 1. odst. 3. člen ZVO-1). Odpadek preneha biti odpadek šele po izvedeni predelavi v proizvode, materiale ali snovi za prvotni ali drug namen ali v energijo (1. odst. 8. člen UO). UO ureja področje odpadkov splošno in se uporablja za vse odpadke, razen če je za posamezno vrsto ali tok odpadkov drugače določeno in posamezne vrste odpadkov urejajo posebni podzakonski akti, naštetih pa so v 2. členu UO. Primer tega je Uredba o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo in bo predstavljena v naslednjem poglavju.

Željeni okoljevarstveni cilj je nič odpadkov, vendar družbeni procesi tega cilja še ne dosegajo. Pomembno pa je, da načrtovanje, proizvodnja, distribucija, potrošnja in uporaba proizvodov pripomorejo k preprečevanju nastajanja odpadkov ter povečanju možnosti za pripravo za ponovno uporabo in recikliranje odpadkov, ki nastanejo iz teh proizvodov. Z odpadki je treba ravnati tako, da ni ogroženo človekovo zdravje in se ne škodi okolju, ter da ravnanje zlasti (10. člen UO):

- ☐ ne predstavlja tveganja za vode, zrak, tla, rastline in živali,
- ☐ ne povzroča čezmernega obremenjevanja s hrupom in neprijetnimi vonjavami,
- ☐ ne povzroča škodljivih vplivov na območja, na katerih je predpisan poseben režim v skladu s predpisi, ki urejajo ohranjanje narave, ali predpisi, ki urejajo varovanje virov pitne vode, in
- ☐ ne povzroča škodljivih vplivov na krajino ali območja, na katerih je predpisan poseben režim v skladu s predpisi, ki urejajo varstvo kulturne dediščine.

Nastale odpadke je potrebno predelati, v kolikor pa to ni mogoče, jih je potrebno ustrezno odstraniti (22., 23. člen UO). Velja splošna prepoved puščanja odpadkov v okolju, njihovo odmetavanje in nenadzorovano ravnanje in ravnanje, ki ne omogoča njihove predelave ali odstranitve ter se z njimi posega v zdravje ljudi in okolja (17.

člen UO). Odpadke iz papirja, kovine, plastike in stekla je treba zbirati ločeno, prav tako je potrebno ločeno zbirati druge odpadke po določilih posebnih predpisov (18. člen UO). Načelom varovanja zdravja ljudi in okolja je potrebno zadostiti tudi pri skladiščenju in shranjevanju odpadkov (19. in 20. člen UO). Odpadke je potrebno označevati in preprečevati mešanje nevarnih odpadkov (20. člen). Načelo varstva okolja in varovanja zdravja ljudi bi moralo biti upoštevano v vsakem ciklu ravnanja z odpadkom. Potrebno je poskrbeti, da odpadek, ki s svojim obstojem že bremeni okolje, povzroča čim manjši okoljski odtis.

Odpadki morajo biti pri skladiščenju, zbiranju ter prevažanju opremljeni s podatki o nazivu in številki odpadka, nevarni odpadki pa tudi z napisom »nevarni odpadek« oziroma z oznako, ki nakazuje, da gre za nevarno blago. Določila glede označevanja ne veljajo za mešane komunalne odpadke iz gospodinjstev in nevarne frakcije komunalnih odpadkov iz gospodinjstev, dokler jih ne prevzame zbiralec (20. člen UO). Izvirni povzročitelj odpadkov, zbiralec in izvajalec obdelave morajo odpadke skladiščiti ločeno ter izvajati ukrepe za preprečevanje in zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje in človekovo zdravje zaradi emisij snovi in vonjav, raznašanja lahkih frakcij odpadkov v okolje zaradi vetra, razsutja ali razlitja odpadkov, hrupa, zlasti zaradi prevažanja odpadkov do skladiščnega prostora in znotraj njega, ptic, glodavcev in mrčesa ter požarov zaradi samovžiga ter jih zaščititi pred padavinami. V zvezi s skladiščenjem morajo upoštevati zakonske časovne omejitve. Skladiščenje preko časovnih omejitev šteje za odlaganje odpadkov in sodijo pod področje odlagališč odpadkov. Izjema so komunalni odpadki iz gospodinjstev, dokler jih ne prevzame zbiralec (19. člen UO).

Poleg predelave odpadkov, UO dopušča tudi njihovo odstranitev, če stanje tehnike njihove predelave ne omogoča, ni možnosti za nadaljnjo uporabo odpadkov ali njihovih sestavin, predelava bolj obremenjuje okolje ali človekovo zdravje kot njihovo odstranjevanje ali pa so stroški predelave nesorazmerno višji od stroškov njihovega odstranjevanja. Stroški predelave pa niso merilo v primeru odstranjevanja odpadkov z odlaganjem. Izvirni povzročitelj odpadkov ali drug imetnik odpadkov mora zagotoviti njihovo obdelavo in jih obdelati sam, odda zbiralcu ali odda izvajalcu obdelave. Izvirni povzročitelj odpadkov ali zbiralec smeta nenevarne odpadke prodati trgovcu, če ta zagotovi obdelavo s prodajo nenevarnih odpadkov izvajalcu obdelave. Obveznost obdelave je izpolnjena, ko je obdelava izvedena v celoti. Obdelava se lahko zagotovi tudi s pošiljanjem v obdelavo v drugo državo članico EU ali tretjo državo v skladu s pravili EU. Dokazilo o zagotovljeni obdelavi je veljavni evidenčni list ali listina po pravilih EU (22., 23. in 24. člen UO). S tem odpadek preneha biti odpadek.

3.2 Osnovno o zavezancih in njihovih obveznostih

Povzročitelj odpadkov je oseba, katere delovanje ali dejavnost povzroča nastajanje odpadkov (izvirni povzročitelj odpadkov), ali oseba, ki izvaja predobdelavo, mešanje ali druge postopke, s katerimi se spremenijo lastnosti ali sestava teh odpadkov (17. točka 1. odst. 3. člen UO). Povzročitelj odpadkov mora odpadku dodeliti števil-

ko odpadka, razen v primeru, ko odpadek prepusti in mora postopek dodelitve izvesti zbiralec, ki odpadek prevzame. Povzročitelj odpadkov mora imeti načrt gospodarjenja z odpadki, kar pa ne velja za (1) posameznika ali posameznika, ki samostojno opravlja dejavnost ter (2) pravno osebo ali samostojnega podjetnika posameznika, pri katerem v posameznem koledarskem letu zaradi njegove dejavnosti nastane skupaj manj kot 150 ton odpadkov ali skupaj manj kot 200 kilogramov nevarnih odpadkov (27. člen UO). Izvirni povzročitelj odpadkov mora voditi kronološko evidenco o nastajanju odpadkov in ravnanju z njimi. Evidenco za posamezno koledarsko leto mora hraniti najmanj tri leta. Vodenje evidence ni obvezno za (1) posameznika ali posameznika, ki samostojno opravlja dejavnost ter (2) pravno osebo ali samostojnega podjetnika posameznik, pri katerem v posameznem koledarskem letu zaradi njegove dejavnosti ne nastanejo nevarni odpadki ali nastane manj kot deset ton odpadkov ali v posameznem koledarskem letu zaposluje manj kot deset oseb, ne glede na vrsto zaposlitve (28. člen UO). Izvirni povzročitelj odpadkov mora najpozneje do 31. marca tekočega leta pristojnemu ministrstvu predložiti poročilo o nastalih odpadkih in ravnanju z njimi za preteklo koledarsko leto. To ne velja za (1) posameznika ali posameznika, ki samostojno opravlja dejavnost ter (2) pravno osebo ali samostojnega podjetnika posameznik, pri katerem je v preteklem koledarskem letu zaradi njegove dejavnosti nastalo manj kot deset ton odpadkov ali manj kot pet kilogramov nevarnih odpadkov ali je v preteklem koledarskem letu zaposloval manj kot deset oseb, ne glede na vrsto zaposlitve (29. člen UO). Izvirni povzročitelj odpadkov mora zagotoviti njihovo obdelavo in jih obdelati sam, odda zbiralcu ali odda izvajalcu obdelave. Izvirni povzročitelj odpadkov sme nenevarne odpadke prodati trgovcu, če ta zagotovi obdelavo s prodajo nenevarnih odpadkov izvajalcu obdelave. Obveznost obdelave je izpolnjena, ko je obdelava izvedena v celoti. Obdelava se lahko zagotovi tudi s pošiljanjem v obdelavo v drugo državo članico EU ali tretjo državo v skladu s pravili EU. Dokazilo o zagotovljeni obdelavi je veljavni evidenčni list ali listina po pravilih EU (22., 23. in 24. člen UO).

Zbiralec odpadkov je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost opravlja zbiranje odpadkov (29. točka 1. odst. 3. člen UO) in je vpisan v evidenco pristojnega ministrstva (30. člen UO). Zbiranje je prevzemanje odpadkov, vključno z njihovim predhodnim sortiranjem in predhodnim skladiščenjem za namene prevoza do naprave za obdelavo odpadkov (30. točka 1. odst. 3. člen UO). Zbiralec mora zbirati odpadke v skladu z načrtom zbiranja odpadkov, na podlagi katerega mu je bilo izdano potrdilo o vpisu v evidenco zbiralcev odpadkov (35. člen UO). Voditi mora evidenco o zbiranju odpadkov ter podatke vnašati tako, da je razvidno časovno zaporedje zbiranja odpadkov in ravnanja z njimi ter jo za posamezno koledarsko leto hraniti najmanj tri leta (36. člen UO) in najpozneje do 31. marca tekočega leta pristojnemu ministrstvu predložiti poročilo o zbiranju odpadkov za preteklo koledarsko leto (37. člen UO).

Izvajalec obdelave je predelovalec ali odstranjevalec (4. točka 1. odst. 3. člen UO). Predelovalec je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost

opravlja predelavo odpadkov (19. točka 1. odst. 3. člen UO). Odstranjevalec pa je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost opravlja odstranjevanje odpadkov (12. točka 1. odst. 3. člen UO). Obdelava so postopki predelave ali odstranjevanja, vključno s pripravo za predelavo ali odstranjevanje (10. točka 1. odst. 3. člen UO). Predelava je postopek, katerega glavni rezultat je, da se odpadki koristno uporabijo v obratu, v katerem so bili predelani, ali v drugih gospodarskih dejavnostih, tako da nadomestijo druge materiale, ki bi se sicer uporabili za izpolnitev določene funkcije, ali so pripravljeni za izpolnitev te funkcije (18. točka 1. odst. 3. člen UO). Odstranjevanje pa je postopek, ki ni predelava, tudi če je sekundarna posledica postopka pridobivanje snovi ali energije (13. točka 1. odst. 3. člen UO). Izvajalec obdelave lahko obdeluje odpadke, če ima okoljevarstveno dovoljenje za predelavo ali odstranjevanje odpadkov. Vlagatelju za pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja za predelavo samo lastnih nenevarnih odpadkov ali pripravo odpadkov za ponovno uporabo ni potrebna poslovna registracija za izvajanje dejavnosti obdelave odpadkov v skladu s predpisom, ki ureja klasifikacijo dejavnosti (38. člen UO). Vlogi za pridobitev okoljevarstvenega dovoljenja mora priložiti tudi načrt ravnanja z odpadki (39. in 40. člen UO). Izvajati mora ukrepe za preprečevanje in zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje in človekovo zdravje zaradi emisij snovi in vonjav, raznašanja lahkih frakcij odpadkov v okolje zaradi vetra, razsutja ali razlitja odpadkov, hrupa, zlasti zaradi prevažanja odpadkov in njihove obdelave, ptic, glodavcev in mrčesa ter požarov zaradi samovžiga (43. člen UO). Voditi mora evidenco o obdelavi odpadkov ter podatke vnašati tako, da je razvidno časovno zaporedje obdelave odpadkov, ločeno po postopkih obdelave. Evidenco o obdelavi odpadkov za posamezno koledarsko leto mora hraniti najmanj tri leta (44. člen UO). Do 31. marca tekočega leta mora pristojnemu ministrstvu predložiti poročilo o obdelavi odpadkov za preteklo koledarsko leto (45. člen UO).

Prevoznik je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki kot dejavnost opravlja prevažanje odpadkov drugih imetnikov odpadkov (23. točka 1. odst. 3. člen UO). Prevoznik lahko prevaža odpadke, če ima potrdilo o vpisu v evidenco prevoznikov odpadkov (46. člen UO). Prevoznik mora zagotoviti, da prevoz odpadkov poteka v skladu z načeli za varovanje okolja in zdravja človeka in da so odpadki dostavljeni prevzemniku v skladu s podatki iz evidenčnega lista in ne sme prevažati nevarnih odpadkov, ki niso opremljeni s kopijo evidenčnega lista (48. člen UO). Evidenčni list je listina, s katero imetnik odpadkov in oseba, ki odpadke prevzame, potrdita oddajo in prevzem pošiljke odpadkov (2. točka 1. odst. 3. člen UO). Prevoznik, ki prevaža nevarne odpadke, mora voditi evidenco o opravljenih prevozih nevarnih odpadkov v obliki zbirke kopij evidenčnih listov in listin iz Uredbe 1013/2006/ES, tako da je iz nje razvidno časovno zaporedje opravljenih prevozov nevarnih odpadkov ter evidenco za posamezno koledarsko leto hraniti najmanj 12 mesecev (49. člen UO).

Trгоvec je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki v svojem imenu in za svoj račun kot dejavnost opravlja nakup in naknadno prodajo odpadkov, četudi

odpadkov fizično nima v posesti (27. točka 1. odst. 3. člen UO) in je vpisan v evidenco trgovcev z odpadki (50. člen UO). Trguje se lahko samo z nenevarnimi odpadki in kupi jih lahko le od izvirnega povzročitelja odpadka ali zbiralca, proda pa jih lahko samo izvajalcu obdelave (52. člen UO).

Posrednik je pravna oseba ali samostojni podjetnik posameznik, ki ureja predelavo ali odstranjevanje odpadkov v imenu tretjih oseb, četudi odpadkov fizično nima v posesti (15. točka 1. odst. 13. člen UO) in je vpisan v evidenco posrednikov (53. člen UO). Posredništvo se lahko opravlja tudi v zvezi z nevarnimi odpadki, vendar mora posrednik voditi evidenco o posredovanju pri zagotavljanju obdelave nevarnih odpadkov. Podatke v evidenco je potrebno vnašati tako, da je iz nje razvidno časovno zaporedje opravljenega posredovanja. Posrednik mora evidenco o posredovanju pri zagotavljanju obdelave nevarnih odpadkov za posamezno koledarsko leto hraniti najmanj tri leta (55. člen UO).

Imetnik odpadkov je povzročitelj odpadkov ali pravna ali fizična oseba, ki ima odpadke v posesti (3. točka 1. odst. 3. člen UO). Zanj veljajo splošne obveznosti glede ravnanja z odpadki, obveznosti glede zagotavljanja obdelave ter obveznosti glede evidenčnega lista.

Posamezna dejanja, ki niso skladna z določili UO so opredeljena kot prekršek in zanje predpisana globa do 30.000 EUR (61. – 71. člen UO), glede na opredelitev teže prekrška in storilca.

4 Zavezanci in osnovne obveznosti na področju embalaže po uredbi o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo

4.1 Embalaža in odpadna embalaža

Uredba o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo je podzakonski akt, ki postavlja podrobnejša pravila glede embalaže in posebej odpadne embalaže (V nadaljevanju UEOE). V 3. členu definira osnovne pojme. Embalaža so vsi izdelki, iz katerega koli materiala, namenjeni temu, da blago ne glede na to, ali gre za surovine ali izdelke, obdajajo ali držijo skupaj zaradi hranjenja ali varovanja, rokovanja z njim, njegove dostave ali predstavitve na poti od embalerja do končnega uporabnika. Uredba nadalje definira prodajno, skupinsko in transportno embalažo ter embalažo z dolgo življenjsko dobo in vračljivo embalažo. Odpadna embalaža je embalaža, ki je odpadek v skladu z zakonom, ki ureja varstvo okolja. Lahko sodi med komunalne odpadke ali pa med odpadki, ki niso komunalni. Med komunalne odpadke sodi odpadna prodajna ali skupinska embalaža, ki nastaja kot ločeno zbrana frakcija v gospodinjstvih, in kot tem odpadkom podoben odpadek iz trgovine, industrije, obrti, storitvenih dejavnosti in javnega sektorja ali izločena pri obdelavi mešanih komunalnih odpadkov v skladu s predpisom, ki ureja odlagališča odpadkov. Komunalni odpadek pa ni odpadna embalaža, ki nastaja pri opravljanju proizvodne, trgovinske in storitvene dejavnosti ter

pri izvajanju del v kmetijstvu, gozdarstvu, ribištvu in prometu. Ostanke materiala, ki nastajajo pri izdelavi embalaže, se ne štejejo za odpadno embalažo.

4.2 Ravnanje z odpadno embalažo z vidika končnega uporabnika

Končni uporabnik je fizična ali pravna oseba, ki zaradi končne uporabe ali potrošnje embaliranega blaga ali kakršnega koli ravnanja z njim embalažo loči od blaga ali jo izprazni in to embalažo zavrže, tako da nastane odpadna embalaža. Končni uporabnik je tudi trgovec, ki zaradi nadaljnje prodaje blaga embalažo loči od blaga ali jo izprazni in to embalažo zavrže, tako da nastane odpadna transportna ali skupinska embalaža (16. točka 1. odst. 3. člen UEOE). Končni uporabnik mora odpadno embalažo, ki je komunalni odpadke, zbirati, hraniti in oddajati v skladu s predpisom, ki ureja obvezno občinsko gospodarsko javno službo zbiranja komunalnih odpadkov. Ločeno zbrano odpadno embalažo, ki nastaja kot komunalni odpadke iz trgovine, industrije, obrti ali storitvenih dejavnosti, pa sme oddati družbi za ravnanje z odpadno embalažo (14. člen UEOE). Odpadno embalažo, ki ni komunalni odpadke, je prepovedano prepuščati izvajalcu javne službe kot mešani komunalni odpadke ali kot ločeno zbrano frakcijo komunalnih odpadkov. Končni uporabnik mora odpadno embalažo, ki ni komunalni odpadke, vračati distributerju ali oddajati družbi za ravnanje z odpadno embalažo. Končni uporabnik pa lahko odpadno embalažo, ki ni komunalni odpadke in ki nastaja pri opravljanju trgovinske ali storitvene dejavnosti, prepušča izvajalcu javne službe. V primeru, da je to izvajalec gostinske ali turistične dejavnosti z zmogljivostjo 5.000 ali več nočitev na leto, sam zagotoviti posebne zabojnike, v katerih prepušča ločeno zbrane frakcije izvajalcu javne službe ločeno od odpadkov drugih povzročiteljev komunalnih odpadkov. Če pa je zanj vzpostavljen individualni sistem ravnanja z odpadno embalažo, potem jo mora vrniti nosilcu tega individualnega sistema. Končni uporabnik mora odpadno embalažo, ki ni komunalni odpadke, dokler je ne odda, prepusti ali vrne v skladu s to uredbo, hraniti ločeno, tako da se ne meša z drugimi odpadki in da jo je mogoče zbrati in ponovno uporabiti, predelati ali odstraniti (15. člen UEOE). Odpadna embalaža se razvršča med odpadno embalažo, ki je nevaren odpadke, če ima embalažni material lastnosti nevarnih odpadkov, če odpadna embalaža vsebuje ostanke nevarnega blaga ali je z njim onesnažena. Končni uporabnik mora tako odpadno embalažo oddajati zbiralcu nevarnih odpadkov v skladu s predpisom, ki ureja odpadke, če gre za odpadno embalažo, ki ni komunalni odpadke. Če pa je komunalni odpadke pa jo mora prepustiti izvajalcu javne službe v skladu s predpisom, ki ureja obvezno občinsko gospodarsko javno službo zbiranja komunalnih odpadkov, če ni določeno drugače s posebnim predpisom. Šteje se, da odpadna embalaža ne vsebuje ostankov nevarnega blaga oziroma ni onesnažena z njim, če:

- je notranjost odpadne embalaže viskoznega nevarnega blaga, postrgana z lopatico ali s čopičem tako, da preostala količina tega blaga ni več uporabljiva,
- je odpadna embalaža tekočega nevarnega blaga izpraznjena tako, da iz nje ne kaplja,
- je odpadna embalaža trdnega nevarnega blaga izpraznjena tako, da se iz nje ne morejo več iztresti ostanke tega blaga, ali

- iz odpadne embalaže s potisnim plinom ne izhaja več potisni plin ali se v tej embalaži ne pretakajo ostanki nevarnega blaga oziroma
- je embalaža nevarnega blaga opremljena z navodili proizvajalca tega blaga o okolju varni izpraznitvi embalaže in je izpraznjena v skladu z danimi navodili (16. člen UEOE).

4.3 Samostojno zagotavljanje ravnanja z odpadno embalažo

UEOE ureja sistem gospodarske javne službe in družbe za ravnanje z odpadno embalažo (skupni sistem), omogoča pa tudi, da oseba vzpostavi samostojen sistem. Embaler, pridobitelj blaga, proizvajalec embalaže ali pridobitelj embalaže pri končnih uporabnikih sam zagotovi prevzemanje odpadne embalaže, ki ni komunalni odpaddek, in izvira iz embalaže, ki jo daje v promet, in sam zagotavlja njeno ponovno uporabo, predelavo ali odstranjevanje, če pridobi potrdilo o vpisu v evidenco individualnih sistemov ravnanja z odpadno embalažo. Vlogi za izdajo potrdila mora priložiti tudi načrt ravnanja z odpadno embalažo (29. člen UEOE). Z obvestilom na embalaži, ki jo dajejo v promet, ali na drug način seznanijo končnega uporabnika z možnostjo brezplačne oddaje takšne odpadne embalaže zadnjemu dobavitelju neposredno ob dobavi ali prevzemu ali pozneje na za to določenem mestu (33. člen UEOE). Ponovno uporabo, predelavo ali odstranjevanje morajo zagotoviti do konca naslednjega koledarskega dela in na način, da so doseženi okoljski cilji. V primeru, da kljub individualnemu sistemu ravnanje z odpadno embalažo pojavlja tudi v skupnem sistemu, morajo družbi za ravnanje z odpadno embalažo plačevati stroške ravnanja z odpadno embalažo (32. člen UEOE). Najpozneje do 31. marca tekočega leta morajo osebe z individualnim sistemom predložiti poročilo o ravnanju z odpadno embalažo, ki izvira iz embalaže, ki jo je dal v promet in za katero je ravnanje zagotovil sam, za preteklo koledarsko leto (47. člen UEOE).

4.4 Končni uporabnik brez predhodnega dobavitelja

Pridobitelj blaga ali pridobitelj embalaže, ki jo je sam pridobil v EU ali uvozil iz tretje države za potrebe opravljanja svoje dejavnosti (jo uporabi sam kot končni uporabnik) in zato nima predhodnega dobavitelja, ki bi bil zavezan k plačilu storitev javne službe oziroma družbe za ravnanje z odpadno embalažo po 25. členu UEOE, mora za takšno odpadno embalažo, ki ni komunalni odpaddek, skleniti pogodbo o zagotavljanju obveznosti z družbo za ravnanje z odpadno embalažo (se vključiti v skupni sistem) ali sam zagotoviti ponovno uporabo, predelavo ali odstranjevanje takšne odpadne embalaže (oblikovati individualni sistem) in pridobiti potrdilo o vpisu v evidenco individualnih sistemov ravnanja z odpadno embalažo (34. člen UEOE). Končni uporabnik z individualnim sistemom mora najpozneje do 31. marca tekočega leta predložiti poročilo o ravnanju s to odpadno embalažo za preteklo koledarsko leto (48. člen UEOE).

4.5 Oprostitev obveznosti zagotavljanja ravnanja z odpadno embalažo

Vključevanja v skupni sistem ravnanja z odpadno embalažo oziroma oblikovanja individualnega sistema ravnanja z odpadno embalažo so oproščene osebe, ki so k temu sicer zavezane, vendar njihova letna količina embalaže ne presega 15 ton. Kljub temu, da kriterij mase ni dosežen, pa obveznost ostaja za plastične nosilne vrečke, za embalažo iz plastike iz polimerov iz vinil kloridov ali drugih halogeniranih olefinov, za embalažo, v katero je embalirano nevarno blago ali če ravnanje z embalažo urejajo posebni predpisi (36. člen UEEO). Kriterij mase je povezan z Uredbo o okoljski dajatvi za onesnaževanje okolja zaradi nastajanja odpadne embalaže. Ostale obveznosti, ki niso posebej izključene, ostajajo.

Posamezna dejanja, ki niso skladna z določili UEEO so opredeljena kot prekršek in zanje predpisana globa do 4.000 EUR (53. člen UEEO), glede na opredelitev teže prekrška in storilca.

5 Zaključek

Ravnanje z odpadki izkazuje odnos posameznika do okolja in tudi na tem področju bomo ljudje morali osvestiti okolje kot vrednoto in ne kot breme, zaradi katerega plačujemo stroške komunalnih storitev, gradnjo infrastrukture za obdelavo in odstranjevanje odpadkov, globe zaradi prekrškov. Odpadkov ne ustvarja narava, odpadke ustvarjamo mi zaradi svojih potreb. Upravljanje z odpadki mora postati del vsakdana in četudi je okoljsko pravno urejanje kompleksno, pa so nam v pomoč številne uradne informacije. EU in Slovenija izvajata projekte, ki so usmerjeni v izobraževanje in skušata z elektronskimi postopki olajšati izpolnjevanje obveznosti, npr. portal Evropskega izobraževanja v pravosodju vsebuje modul o pravu okolja, spletna stran Evropske komisije, ki je namenjena izključno okolju, portal Evropske agencije za okolje deluje posebej z namenom obveščanja javnosti, prav tako slovenska Agencija za okolje, Ministrstvo za okolje in prostor ter Inšpektorat za okolje in prostor.

LITERATURA

1. Agencija Republike Slovenije za okolje. Spletna stran: <http://www.arso.gov.si/varstvo%20okolja/> [Citirano 11. 3. 2019].
2. Direktiva 2008/98/ES Evropskega parlamenta in Sveta z dne 19. novembra 2008 o odpadkih in razveljavitvi nekaterih direktiv (2008). Uradni list Evropske unije, L 312.
3. Direktiva Evropskega Parlamenta in Sveta 94/62/ES z dne 20. decembra 1994 o embalaži in odpadni embalaži (1994). Uradni list Evropske unije, L 365.
4. Evropska agencija za okolje. Spletna stran: <https://www.eea.europa.eu/sl> [Citirano 11. 3. 2019].
5. Evropska komisija. Okolje. Spletna stran: http://ec.europa.eu/environment/legal/law/6/module_1_1.htm [Citirano 11. 3. 2019].
6. Inšpektorat Republike Slovenije za okolje in prostor. Spletna stran: <http://www.iop.gov.si/>, [Citirano 4. 3. 2019].

7. Ministrstvo za okolje in prostor. Spletna stran: http://www.mop.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/ [Citirano 4. 3. 2019].
8. Poročilo o izvajanju akcijskega načrta za krožno gospodarstvo (2019). Evropska komisija. Spletna stran: http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/report_implementation_circular_economy_action_plan.pdf [Citirano 4. 3. 2019].
9. Pravo okolja. Portal Evropskega izobraževanja v pravosodju (2019). Spletna stran: https://e-justice.europa.eu/content_environmental_law-260-sl.do [Citirano 11. 3. 2019].
10. Priročnik o razširjeni odgovornosti proizvajalca (2001). OECD. Spletna stran: <http://www.oecd.org/env/tools-evaluation/extendedproducerresponsibility.htm> [Citirano 11. 3. 2019].
11. Program Združenih narodov za okolje (UNEP). OZN. Spletna stran: <https://www.unenvironment.org/> [Citirano 11. 3. 2019].
12. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). Spletna stran: https://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H003S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2 [Citirano 4. 2. 2019].
13. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). Spletna stran: <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/13> [Citirano 4. 2. 2019].
14. Študija Pravno urejeno, okolju prijazno in gospodarsko učinkovito ravnanje z odpadno embalažo v Sloveniji (2017). Pravna fakulteta, Univerza v Ljubljani. Spletna stran: https://www.slopak.si/files/1929/projekt_pravna_fakulteta_2017.pdf [Citirano 4. 2. 2019].
15. Uredba o odpadkih (2015). Uradni list Republike Slovenije, št. 37 in 69.
16. Uredba o ravnanju z embalažo in odpadno embalažo (2006). Uradni list Republike Slovenije, št. 84/06, 106/06, 110/07, 67/11, 68/11 – popr., 18/14, 57/15, 103/15, 2/16 – popr., 35/17, 60/18, 68/18 in 84/18 – ZIURKOE).
17. Ustava Republike Slovenije (1991). Uradni list Republike Slovenije, št. 33/91-I, 42/97 – UZS68, 66/00 – UZ80, 24/03 – UZ3a, 47, 68, 69/04 – UZ14, 69/04 – UZ43, 69/04 – UZ50, 68/06 – UZ121,140,143, 47/13 – UZ148, 47/13 – UZ90,97,99 in 75/16 – UZ70a).
18. Zakon o varstvu okolja (2006). Uradni list Republike Slovenije, št. 39/06 – uradno prečiščeno besedilo, 49/06 – ZMetD, 66/06 – odl. US, 33/07 – ZPNačrt, 57/08 – ZFO-1A, 70/08, 108/09, 108/09 – ZPNačrt-A, 48/12, 57/12, 92/13, 56/15, 102/15, 30/16, 61/17 – GZ, 21/18 – ZNOrg in 84/18 – ZIURKOE).

Motivation of Employees in the Public Sector

UDC 331.101.3:35

KEY WORDS: motivation, public sector, motivational techniques, manager

ABSTRACT - The subject of this paper is motivation as well as motivational techniques that are applied so as to efficiently guide human behavior in the public sector. There are many factors that motivate an individual and affect their satisfaction. The aim of this paper is to present motivation as a driver that positively influences the level of business productivity and efficiency in the public sector. Modern approach makes assessment of each employee individually and adjusts its mode, that is, the technique of motivation to each individual in order to get the best results. In order to achieve the best results, it is necessary to identify what fulfills an individual and makes them complacent. Each individual is unique, has their own set of interests and values, which is why a manager must adapt to the needs of an employee and choose which motivation to apply. The specificity of the public sector further complicates the role of managers in motivating their employees. Human resources have almost unlimited potential for development and are the most important resource for achieving a company's goals. In order for people to be guided in the desired direction, it is necessary to explore what motivates employees, what makes their workplace inspirational and what meets their needs.

UDK 331.101.3:35

KLJUČNE REČI: motivacija, javni sektor, motivacione tehnike, menadžer

POVZETEK - Predmet ovog rada jeste motivacija kao i motivacione tehnike koje se primjenjuju u ciljem usmjeravanja ljudskog ponašanja u javnom sektoru. Postoji mnogo faktora koji motiviraju pojedinca i utiču na njegovo zadovoljstvo. Cilj rada je predstaviti motivaciju kao pokretač koji pozitivno utiče na nivo poslovanja u javnom sektoru. Savremeni pristup procjenjuje svakog zaposlenog ponaosob i prilagođava mu način odnosno tehniku motiviranja kako bi iz svakog pojedinca izvukao najbolje rezultate. Da bi se ostvarili najbolji rezultati potrebno je kod pojedinca prepoznati što je to što ga ispunjava i čini zadovoljnim. Svaki pojedinac je poseban, ima druge interese i vrijednosti, zbog čega se menadžer mora prilagoditi zaposleniku, te odabrati koji način motiviranja da primjeni. Specifičnost javnog sektora dodatno usložnjava ulogu menadžera u motivisanju zaposlenih. Ljudski potencijali imaju gotovo neograničenu mogućnost razvijanja, te su najznačajniji resurs za ostvarivanje ciljeva jedne kompanije. Da bi se ljudi usmjerili da djeluju u željenom smjeru potrebno je istražiti šta je ono što zaposlenog motiviše, šta je ono što njegovo radno mjesto čini inspirativnim i što zadovoljava njegove potrebe.

1 Introduction

Human resource management has gained considerable significance at the end of the 20th century, while its expansion is still underway at the beginning of the 21st century. In that period, a completely new philosophy of management which focuses on a person as a unique and complex being, though not exclusively rational, has been developed. A human being, not the machines, has become the foundation of business efficiency, that is, the human potential of companies. Human resources are the ones who have the necessary knowledge and skills to make best use of the means of work, but also have the opportunity to further enhance and improve their knowledge. If we take into account that today's business environment is very turbulent, which means it is affected by major changes with which the company must be up to date if it wants to survive and maintain a competitive position. This is precisely one of the key rea-

sons which illustrates why it is necessary to have high quality human resources in the company and a good organization of human resources that will efficiently manage this invaluable resource of the company.

Based on contemporary literature and business practice, we can confirm, beyond any doubt, that there is not only one strategy that could be applied in every organization and on all employees, because people are different, on the basis of which we can conclude that there are different reasons for their motivation at their workplace. It is therefore important that managers try to become aware of the needs of their employees and adapt their motivational strategies to what is important to their employees.

2 Characteristics of employees in the public sector

Changes in employment, which are ongoing in the public administration of developed countries as well as in countries in transition, reflect a deeper process of transformation of the nature of human resources in this sector of activity. According to Bass's concept of transactional-transformational leadership, the time dedicated to the activities of achieving the goals of transactional leadership - administration of benefits, file management and service provision to employees - absorbs 65% to 75% of the working hours of HR staff in public administration.

Bearing in mind that the sources of "subsistence" of employees, as the content of the transaction of executives and employees in public administration, are limited and subjected to reduction, a large part of the human resource management personnel activities in this field ceases to be functional. It should also be added that the traditional activities of HR staff, dedicated to the process of recruiting new employees, which includes - recruitment and selection, training, performance management, remuneration and employee relations - absorb 15 to 30% of their working hours.

It is important to notice that in the balance sheet of HR staff in the US public administration, only 5% to 15% of that time is engaged in the tasks of achieving the goals of transformational leadership - knowledge management, strategic redirecting and rebuilding, cultural change and management development. These goals are precisely the strategic orientation of the public administration transformation that is underway (Išerić in Ahmetović, 2005, p. 221).

The above analyzed structure of the work activities of HR staff engaged in human resources activities reflects the effects of changes that were undertaken in the public administration of the United States during the last decade of the past century.

In countries in transition, where significant programs of rationalization and innovation of public administration have not yet been applied, it is reasonable to assume that the time dedicated to the transformation of the aforementioned goals is below the abovementioned level.

According to the aforementioned ILO survey, during the last decade of the past century, two trends in public employment have been manifested in the OECD countries. In a number of these countries, public employment has fallen to close to 20% (especially in the case of Sweden, New Zealand, Australia, Great Britain, Finland, Canada), whereas, in some of these countries (Sweden, the UK, Finland), the rates in the decline of public employment constituted a part of the general employment decline in, while in others (New Zealand, Australia, Canada, Mexico) the decline in public employment occurred in the context of the opposite trend of general employment growth.

In the second group of OECD countries (Ireland, Japan, the United States) public employment rose up to 10% in the observed period, with a significantly higher increase in general employment. The exception is Spain in which public employment has grown up to 10% with a significantly smaller increase (up to 3%) in general employment.

The previously presented characteristics and trends of public employment in the developed countries and in the countries in transition, point to the extremely influential factors of the transformation of public administration. Public administration is expected to provide a higher level of services, a completely new range of services with higher efficiency/cost-effectiveness. The driving forces of these changes in public administration have primarily been the increased expectations of program users, followed by deregulation - a requirement to reduce budget expenditures, as well as the need to apply new technologies (computers) and, consequently, the resulting change in the mission of these organizations. Under the influence of these driving forces, during the last few decades, the certain trends which manifested themselves indicate the efforts of public administration organizations to make changes (Ivanišević, 2008, p. 89).

External forces include the reform of public services, deregulation, modernization of technology, the shift in the role of personnel departments of public administration, budget cuts and public expectations regarding the activities of central and local authorities.

Internal forces include partnerships between trade unions and management, employee's morale, needs and expectation of clients, reduction of public sector employment. Transformation of organizational missions influences the changes in requirements regarding the skills of personnel in public administration and contributes to the forces that shape human resource management issues.

These forces trigger the need for modernization and deeply transform human resource development programs. One of the numerous studies on this issue in the United States has shown that the application of the reengineering method had the following results:

Table 1: Results of reengineering of federal organizations of the US public administration in 1995

	Decline %	Evaluation is yet to be undertaken %	Improved %
Productivity	0	43	57
Scope of performance	0	43	57
Cost reduction	3	43	54
Accuracy of the process	0	46	54
Customer satisfaction	0	50	50
Quality	0	52	48
Reliability of the process	0	53	47
Cycle time	0	60	40
Employee morale	22	44	34
Ability to change	3	64	33
Profit	0	68	32
Cultural change	0	70	30

Source: Bozalo, S. (2007). Kadrovi u javnoj upravi. Beograd: Svet knjige, p. 91.

It is noticed that the highest percentage of organizations managed to improve their productivity and scope of performance, but that a significantly lower percentage of these organizations managed to improve their efficiency as well as the characteristics of their organizational culture. In the initial phase of reengineering, one fifth of the organizations has experienced a distortion of employee morale, which is a particular problem that accompanies deeper transformations required not only in public administration organizations. Transformation of the mission of the organizations in the public administration is one of the main factors that sets the requirements for changing the skills of the personnel in public administration and contributes to the need for modernization and transformation of programs and methods of their development. Within the mission of these organizations, emphasis is placed on the personnel's task to add value to their clients, remove their dissatisfaction with public administration services, increase service rates and apply information technology, all leading to the necessity of changing the role of personnel in public administration and strengthening their expertise.

3 Motivational activities in the public sector

In order to successfully manage the motivation of their employees, as an important factor for the success of any organization, and thus the entire public sector, managers have to implement adequately the measures and activities focused on employees with the aim of greater motivation and better quality of work. Therefore, rewarding and motivating employees is one of the most complex activities of human resource management because it is equally important for all employees and it also represents

one of the major components which greatly influence total operating costs, as well as a basic instrument to modify the behavior of employees while they perform their daily tasks at their workplace.

One of the important activities performed by managers, thus human resources managers as well, includes activities of assessing the performance of employees and working on the rewarding system of employees. In this regard, we can say that rewarding system comprises the money, goods and services provided by the organization to its employees in exchange for their invested work. Rewarding system should coordinate the individual interests of the employees with the strategic goals of the organization by attracting and retaining skillful people, encouraging and supporting employees to develop their competencies and their careers and motivating them to perform their jobs in the best possible way in order to fulfill their own and organizational objectives.

Besides direct earnings, including base salary and its increase, earnings based on an evaluation of employee performance and the like, there are also indirect earnings that include numerous gains and benefits for employees, starting from retirement fund, health and social security, over paid sick leaves, all the way to the right to annual holiday leave and days off, and the like. These human resource management measures should be coordinated and adopted by such a rewarding system that will motivate, if not all, then the majority of the employees in the public sector to successfully perform their jobs in the highest possible quality. Besides managing the system of earnings, all managers in the organization, thus human resources managers, have to undertake numerous other measures and activities for motivating their employees, such as developing a system of evaluation, assessing competencies and career development of their employees, improving interpersonal relations and working atmosphere in the organization, developing an adequate system of promotion, providing the best possible working conditions for their employees, together with many other managerial measures and activities. All these measures and activities aim to explore and encourage the motivation of the working individual for successful and quality performance of his/her job, as well as to present him/her, in the most clear and precise manner, in which way the achievement of the goals of the organization affects his/her personal needs and goals. Employees to whom has been given the adequate attention of their human resource management staff will, most definitely, under the influence of such measures and activities for encouragement of their motivation, perform their jobs in the highest possible quality, in order to contribute to the achievement of the goals of the organization, as well as their own personal goals and needs.

It is very important for the public sector that human resources management closely examines what kind of measures and activities can be taken to increase employee motivation. In this regard, HR management has to bear in mind the many limitations that are regulated by legislation, but also to consider what possibilities for the use of motivation measures are available. Specifically, if the law or other legal act limits the

increase in earnings, it is for managers to determine what other measures can affect the motivation of an individual, so in this regard they should consider, for example:

- opportunities for professional advancement,
- empowering employees by giving them greater range of authorities,
- motivating employees by giving them bonuses in the form of cash prizes, days off or
- paid leaves for exceptional results and goals achieved at their workplace, and the like.

Having said that, HR managers need to focus on determining what motivates public sector employees to perform their jobs more efficiently and in a high-quality manner, and, therefore, to apply appropriate measures and activities in order to align the goals and needs of employees with the goals of the organization in which they work.

3.1 The influence of managers on the process of motivating public sector employees

Considering the importance of employee motivation, public sector managers, or managers in any other organization for that matter, have to pay great attention to each employee, as well as to the objectives they aspire and the needs they want to fulfill, by implementing adequate measures and activities aligned with the goals of the organization.

Managers, besides possessing broad knowledge in the field of theoretical aspects of motivation, have to create activities and measures to develop a system of getting acquainted with the needs and motives of employees that motivate them to perform certain activities, as well as the whole system of activities and measures that includes motivation factors such as:

- level of equipment at the workplace,
- amount of earnings,
- regularity of earnings,
- providing cash prizes and bonuses,
- providing opportunities for individual improvement and career development,
- precise defining of employee performance evaluation system, employee advancement system, and many others.

HR managers need to approach each employee individually, as motivation is an individual phenomenon, but at the same time they have to adjust the needs and desires of their employees as well as their goals with the goals of the organization since motivation greatly affects employees to perform their jobs as efficiently as possible which in turn contributes to achieving the goals of the organization. Through the acquisition of experience, knowledge, skills, improvement of their capabilities, conducting certain researches and other measures, managers have to determine the individual characteristics of employees, which represent their individual attitudes, interests, needs and goals. Given that individuals differ from one another, the same

motivation factors will not equally affect each employee. For example, public sector managers need to implement certain measures and activities to determine which employee groups are motivated by the possibility of promotion, which other groups of employees are motivated by other factors such as salary levels, recognition for successful job performance, job security, and similar factors, in order to develop a set of measures for successful motivation of their employees. After that, human resources management, in cooperation with other managers, determines, for example, to which groups of employees will be given a chance for promotion and to which of the employee groups will be applied a different system of earnings, additional remuneration and earnings bonuses.

Motivation and its impact on the quality of work of public sector employees is a complex phenomenon that has to be managed strategically at the level of individual companies, governing bodies, organizations and institutions, as well as at the level of the entire public sector. From the perspective of strategic human resources management in the public sector, money reimbursements are often used to attract, retain and motivate employees to achieve organizational goals, as they expect fair compensation for the work they are doing. However, what is important to understand that money reimbursements as motivation factors are influenced by other factors such as expectations and perceptions of fairness, competitiveness of wages in the labor market, the scope of other benefits given to employees, the organization's ability to pay employees, and so on.

Traditional benefits, such as health and pension insurance and flexible working hours, education assistance, childcare and care for the elderly, are very important factors of motivation that give great advantages in attracting qualified candidates, encouraging loyalty of employees and employment for a longer period of time, all being very important for reducing the fluctuation of employees, which also reduces oscillations in the quality of products and services provided by the public sector. As already mentioned, human resources management needs to recognize important motivational factors for employees, so as to, within its own capabilities, elaborate a plan of measures and activities that will be applied in motivating employees to perform their work in a high-quality manner and as efficiently as possible. Considering that quality of life and working conditions are increasingly becoming key factors in attracting and motivating employees, managers need to pay more and more attention to individuals and their needs and goals in order to align them with the goals of the organization, thus providing motivated employees that will perform their job tasks and provide services in a best possible manner.

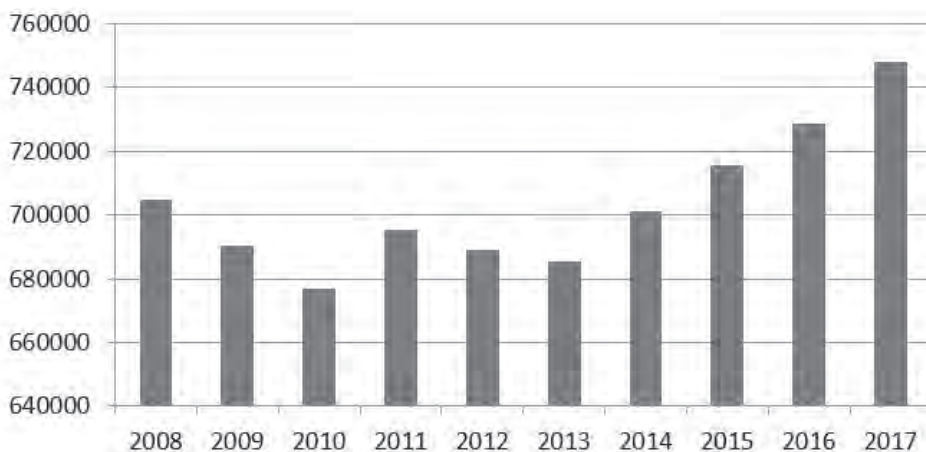
It is extremely important that managers determine constraints, such as the legal limitation for increasing earnings, and, accordingly, promote new values, such as the possibility of promotion, job security, other benefits that do not concern basic earnings (reward for outstanding results, respect of the right on days off, annual leave, paid maternity leave or leave of absence for the care of elderly and sick family members),

which will motivate employees to work in conditions where their salaries cannot be increased.

In other words, managers need to recognize, for example, employees with the greatest motive for promotion and career development and acquisition of knowledge and skills through training and development, and to provide them the opportunities within their capabilities. In this regard, managers need to monitor each employee in the public sector and determine which factors influence most of their motivation for work, and, accordingly, plan measures and activities that will motivate employees to efficiently perform their tasks and thus meet their needs and expectations while at the same time contributing to the goals of the organization in which they work.

3.2 Structure of employees and the ratio of public and private sector salaries in Bosnia and Herzegovina

Chart 1: Overall number of employees in Bosnia and Herzegovina



Source: <http://www.bhas.ba/>.

Chart 1 shows trends in the overall number of employees in Bosnia and Herzegovina. We can notice that the number of employees has dropped significantly between 2008 and 2010. This decline was caused by a recession that affected the entire world, Europe and thus Bosnia and Herzegovina. In 2011, we see growth, followed by another decline in 2012 and 2013 that lasted until 2014. The construction of the highway in the Federation of Bosnia and Herzegovina and the Republic of Srpska has increased the number of employees and generated economic growth. But this is not the only instigator of growth, as the number of employees is constantly growing in the public sector.

Chart 2: Number of public sector employees

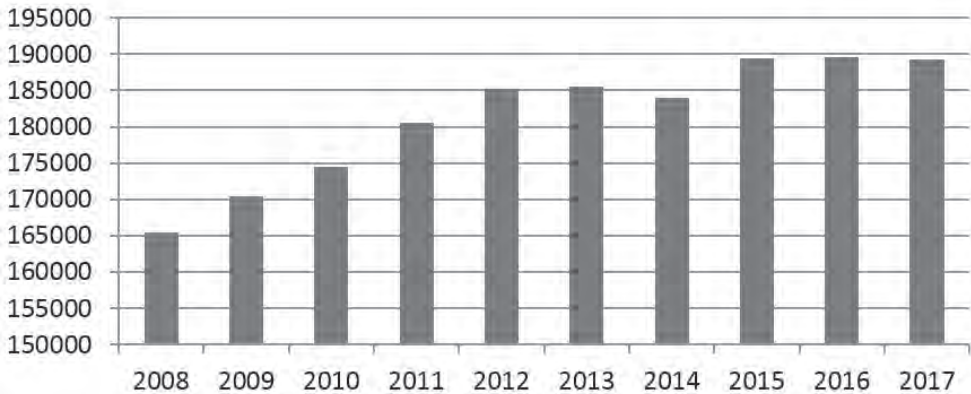
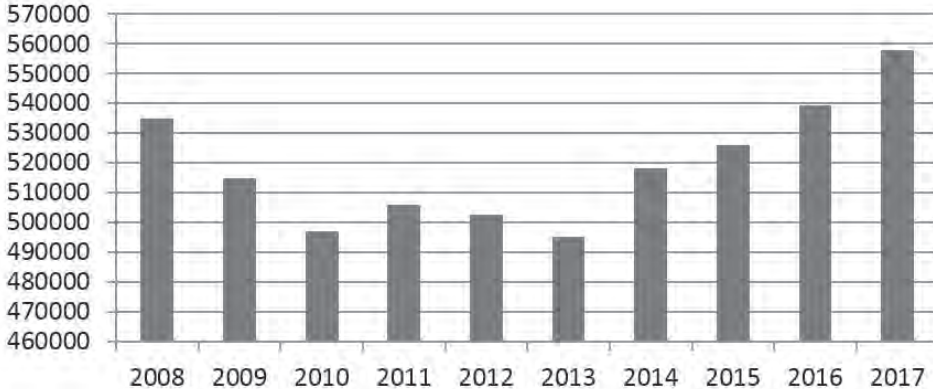


Chart 3: Number of private sector employees



In Chart 2, we can notice trends in the number of employees in the public sector and the rates of change in comparison to the previous year, whereas Chart 3 shows trends in the number of private sector employees. It is clearly evident from the Chart 2 that the public sector has significantly increased the number of employees since 2008. Chart 2 shows that, at the height of the crisis, the public sector added 5000 new jobs in 2009 and 4000 in 2010, while Chart 3 indicates that the private sector cut 20000 job positions in 2009 and 17000 in 2010. Also, the rates of growth suggest that the public sector has not yielded in continuing with the addition of new jobs to existing workplaces.

Chart 4: Net average salary of public and private sector

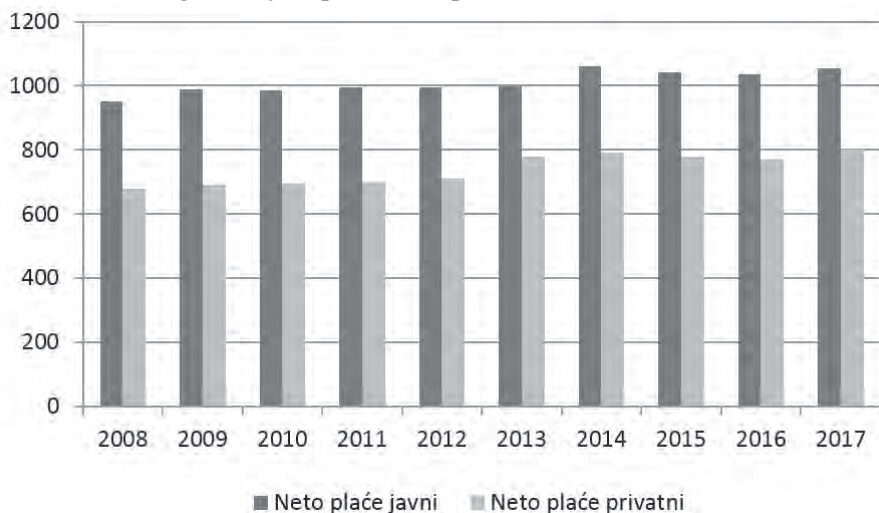


Chart 4 illustrates the movements of net wages in the private and public sector by years and the percentage difference between them. The pay difference between the private and the public sector is constantly above 30%. The public sector in Bosnia and Herzegovina is enormous and simply dwarves the development of the private sector. Salaries are higher in the public sector and the number of employees is growing. Higher salaries will naturally attract people to the public sector, which is an additional aggravating circumstance, as it attracts young people to the public sector, politics and parties instead of the private sector and entrepreneurship.

Some of the advantages of the public sector, in the opinion of the majority, are permanent employment, eight-hour working hours without overtime hours, less stress, regular payroll, and benefits such as holiday leaves, vacation allowances, recourse, longer annual leave and more days off. Employees in the public sector are more protected, that is, it is more difficult to get fired than in the private sector, because the labor unions are stronger. On the other hand, some people favor the private sector because of greater opportunities for professional improvement, opportunities for gaining expert knowledge through practice, better management than in the public sector, less corruption and nepotism and opportunities for advancement and development without political eligibility.

3.3 Common mistakes that negatively affect motivation

Apart from the fact that managers can motivate their employees positively to make their business tasks in a high-quality manner, they can also negatively affect their motivation and desire for being successful at their workplace by their inadequate actions. In order that this would not happen, the following errors should be avoided

(<http://www.poslovnii-savjetnik.com/superprodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>):

- *Competitive environment* - At first sight, creating a competitive environment in the workplace can be a good idea, but sooner or later someone will stop behaving collegially towards the winner, the company or you. Therefore, try to set challenges in which there are no losers.
- *Lack of appreciation for hardworking employees* - Do not put yourself into a situation in which you do not appreciate and reward employees who do their job well because otherwise they will leave sooner or later.
- *Ignoring the needs of employees* - When you know what is the driving force of your employees, the easier it will be for you to motivate them to work. If you cannot offer them anything they want, there are always ways to incorporate something they like which represents challenge to them.
- *Do not reward the boasters* - Be aware that there are employees who do their job successfully, but in silence and without bragging and reward them for their dedicated work.
- *You did not familiarise employees with »broader picture«* - Most employees want to contribute to the development of the company they are working for, so your job as a leader is to guide them in the right direction.

4 Conclusion

Based on analyzed issues related to employee motivation and motivation techniques, it can be concluded that motivation is extremely important for the organization's business and success.

Nowadays it is of crucial importance for the survival of any organization to be competitive in its business. In modern forms of business management, competitive advantages are increasingly copied, that is, practically all the possibilities of differentiation between companies are utilized, so the only thing that makes the difference are the people. Human resources have almost unlimited potential for development and they are the most important resource for achieving a company's goals. In order for people to make actions in the desired direction, it is necessary to explore what motivates employees, what makes their workplace inspirational and meets their needs.

It is necessary to create an adequate stream of communication, which would allow that employees can reach out to their superiors with their demands and problems, and vice versa, that a superior can properly present the objectives of the company to employees, as well as to give credits to the employee's account. Managers possess the knowledge, resources and techniques to influence employees to work in the desired direction and can use various strategies of indirect material motivation, but also many intangible means of motivation, and thus contribute to the development of team spirit and community in the company and motivate employees to work and improve themselves professionally.

In order for the public sector to achieve its goals, that is, to provide quality products and services, so as to be competitive and satisfy its users, human resources in the public sector need to be managed adequately. Public sector employees are influenced by the same motivation factors as all other people, the factors that are contained in the regularity and the level of income, the possibility for promotion and other material and non-material factors through which the goals of the organization and the individual goals of the employees are achieved.

The aim is primarily to motivate the employee, that is, to achieve his/her satisfaction, because only satisfied employee can contribute to achieving better results and the company's development.

LITERATURE

1. Bozalo, S. (2007). *Kadrovi u javnoj upravi*. Beograd: Svet knjige.
2. <http://www.bhas.ba/>.
3. <http://www.poslovni-savjetnik.com/superprodavac/5-pogresaka-koje-ubijaju-motivaciju-zaposlenika>.
4. Išerić, E. in Ahmetović, D. (2005). *Vodič kroz menadžment ljudskih potencijala*. Sarajevo.
5. Ivanišević, S. (2008). *Izvršne institucije u lokalnoj samoupravi*. Zagreb: Institut za javnu upravu, priručnici za stručno usavršavanje.

Insceniranje pravil

UDK 330.101+159.955

KLJUČNE BESEDE: ekonomija, Slovenija, pravila

POVZETEK - V Slovenski ekonomski literaturi se srečujemo s številnimi pojmi o sodobnem pojmovanju ekonomskih zakonitosti in pravil. Za sodobno družbo je značilno, da ima uvedena številna pravila, ki jih ljudje bolj ali manj spoštujejo. Z metodo šestih klobukov v članku preučujemo problem prirejenih pravil glede na različne elemente. V članku preučujemo pravilo, ki ga je leta 2012 postavil znani slovenski ekonomist dr. Janez Šušteršič. S pravilom je okoval celotno Slovenijo. Rezultati raziskave nakazujejo, da lahko nedorečena pravila v Sloveniji privedejo do zablode oz. incidenta.

UDC 330.101+159.955

KEY WORDS: economics, Slovenia, rules

ABSTRACT - In Slovenian economic literature, we are faced with a number of notions about the contemporary concepts of economic laws and rules. Having a number of rules, which are more or less respected by people, is the characteristic of modern society. Using the six hats method, the article examines the problem of adapted rules according to various elements. In this paper, we are studying the rule that was put in place by the well-known Slovenian economist dr. Janez Šušteršič. With the rule, he chained the entire Slovenia. The results of the research indicate that undefined rules in Slovenia can lead to delusion or incident.

1 Uvod

Z razvojem sodobne družbe inovacij in storitev ter delitvene ekonomije se procesi zaznavanja in spreminjanja sveta odvijajo z izjemno naglico. Temu »post festum« sledijo tudi upravni, zakonodajni in drugi postopki. Postopkom v procesu delovanja podjetja in življenja posameznikov država dodaja številne zakone. Poleg države pa navodila in obvezujoče sklepe sprejemajo posamezne organizacije tako v obliki pravil kot standardov.

Ne glede na pojmovanje akta, ki ga organizacija sprejme tak akt postane obvezujoč oz. zavezujoč za najmanj dva akterja. Za Slovenijo je značilno, kot nas je že opozorila Evropska komisija znotraj evropskega semestra, da pravila spreminjamo prepogosto. Te spremembe pa niso strukturne narave, ki bi omogočale razvoj in višje blagostanje celotne družbe ampak so velikokrat plod osebnih interesov ali interesov velikih družb. Spomnimo se 18. maja 2019, ko je v Avstriji izbruhnila afera poskusa prirejanja pravil in tak poskus je bil posnet, kot poročajo mediji.

Iz ekonomskega vidika takšne volatilnosti oz. nihanja niso zaželena ker izkrivljajo dejansko stanje in odmik od dejanskega oz. možnega ali pričakovanega delovanja. Slednje je tudi namen tega prispevka, da s pomočjo metode šestih klobukov in izbire enega izmed zakonodajnih aktov prikažemo vpliv neprestanega spreminjanja pravil. Takšno spreminjanje pravil smo poimenovali insceniranje pravil. Cilj prispevka je razmišljati o pravih vsakdanjih narave, ki nam spreminjajo življenje na bolj ali slabše.

Raziskovalno vprašanje se nanaša na pojem kakovosti življenjskega okolja in ga lahko oblikujemo kot: »Ali delovanje in uveljavljanje pravil omogoča sodoben razvoj družbe s pomočjo demingovega P-D-C-A kroga, in ali smo v Sloveniji zaradi nenehnega spreminjanja pravil ter zaradi namišljenih pravil sploh sposobni ustrezno načrtovati trajnostni razvoj? Opaziti namreč je, še posebej v javnem sektorju da načrte pripravimo, le te pa z raznimi aneksi neprestano spreminjamo ali dopolnjujemo.

Prispevek smo razdelili na pet poglavij. Uvodu sledi pregled predhodne empirične literature z navedbo nekaterih drugih virov. Temu poglavju sledi poglavje opredelitve metod in vzorca. S pomočjo metod in podatkov so pripravljeni rezultati in interpretacija. Temu sledita zaključek in navedba literature.

2 Teoretična izhodišča

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika beseda *insceniranje* pomeni izvesti ali uprizoriti. H glagolu smo dodali samostalnik *pravilo* s čimer želimo prikazati dejstvo, da se v posameznih primerih v vsakdanji rabi pravila uprizorijo oz. uporabijo in izvedejo neodvisno od zapisanih in so z eno besedo lahko izmišljena ali prilagojena posamezniku oz. instituciji.

V ekonomskem smislu je vsaka organizacija za uvajanje kakovosti v svoje poslovanje dolžna sprejemati notranja pravila oz. standarde. V sodobnem pojmovanju se postavlja vprašanje popolne kakovosti in uvedb zunanjih standardov kakovosti poslovanja. Ti standardi so še posebej pomembni za globalno poslovanje organizacije na najprej evropskem in nato tudi popolnoma globalnem, svetovnem trgu, zato se mnoge organizacije tako v zasebnem kot javnem sektorju odločajo za uvedbo uveljavljenih mednarodnih standardov, ki jih izdaja mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) (ISO, 2019).

Standard je vsaka aktivnost, ki jo organizacija sprejme, pripravi ali objavi kot pravilo poslovanja na nekem področju. V menedžmentu kakovosti se po gurujih kakovosti Crosby (Crosby, 1979), Deming in Feigenbaum pravila sprejemajo zato, da vsi delujejo po istem principu oz. da vsakdo v organizaciji ve »kaj je prav in kaj ne«. Standard je lahko namenjen notranjemu procesu ali zunanjemu delovanju organizacije.

V letu 2012 je bil sprejet Zakon o uravnoteženju javnih financ (ZUJF, 2012). Organizacije so morale svoje poslovanje prilagoditi. Tako kot vsaka novost je tudi ta zakon vnesel številne novosti, ki so se jih organizacije branile, saj so novosti v mnogih organizacijah po mnenju menedžmenta nepotrebne in vnašajo nemir (Kramar Zupan, 2010). Spet druge organizacije želijo neprestane spremembe. Omenjeno se običajno zaznava kot meja med zasebnim in javnim sektorjem (Gričar, 2018). Javni sektor je po značilnostih bolj tog in manj nagnjen k spremembam, zasebni sektor pa ne preživi, če v svojem poslovanju oz. v strategiji ni opredeljene inovativnosti oz. sprememb npr. pravil.

Dr. Janez Šuštaršič je z uveljavitvijo zakona ZUJF uvedel mnoge spremembe. Ena izmed sprememb o kateri bomo govorili v tem prispevku je trajnostni razvoj in implementacija prevoza na delo in z dela glede na ZUJF ter Zakon o varstvu okolju (ZVO-1, 2006). ZVO-1 predvideva, da je potrebno zagotoviti zdravo življenjsko okolje posamezniku, ki prebiva v državi, istočasno pa pa se oblikovanju zdravega življenjskega okolja organizacije izogibajo. Organizacije bi morale z lastnimi standardi opredeliti aktivnosti, ki bi propomogle k zmanjševanju toplogrednih plinov. Pri tem imamo v mislih prevoz na delo in z dela.

Po mnogih raziskavah je avtomobil drugi največji onesnaževalec v Evropi. Takoj za industrijo pridobivanja energije. Še več, »prebivalci Slovenije opravijo z osebnimi avtomobili kar 86 % vseh poti. Cestni promet je tako tudi glavni onesnaževalec, ko govorimo o emisijah toplogrednih plinov iz prometa. Da bi to onesnaževanje zmanjšali, se spodbujajo omejevanje cestnega prometa, poleg tega pa tudi kolesarjenje in hoja. V zadnjih letih se pojavljajo različne novosti, npr. t. i. carsharing (t. j. možnost najema in uporabe avtomobila po potrebi) in električni avtomobili (delež teh je pri nas zaenkrat še majhen, saj je nakup takega avtomobila za »povprečnega« Slovenca razmeroma drag, a morda lahko že v bližnji prihodnosti pričakujemo spremembe)«, navaja Šulin Košar (2017).

3 Metodi

Z metodo šestih klobukov smo preverjali stališča posameznikov o zaznavanju izzivov, ki jih posamezni problemi prinašajo. V preteklosti smo to poimenovali, da je treba v projektni tim ali ekipo umestiti člane iz različnih strokovnih pordročij, da je lahko vsak podal mnenje iz svojega zornega kota. Metoda je razdeljena po področjih kot jih je zaznal avtor te metode de Bono (2005), in sicer beli klobuk, rdeči klobuk, črni klobuk, rumeni klobuk, zeleni klobuk in modri klobuk.

Za osnovo razmišljanja smo opredelili metodo P-D-C-A kroga, ki jo razvil Deming (Koiesar, 1994). Pri tem poudarjamo pomembnost prve enote kroga, načrt. Za opredelitev rezultatov prispevka (zbiranje podatkov) smo o mnenju pomembnosti načrta in okoljskega ravnanja ter ZUJF-a vprašali različne posameznike in Varuha človekovih pravic, v okviru aktivnosti Univerze v Novem mestu Fakultete za ekonomijo in informatiko, t. j. okrogle mize in mednarodno znanstveno konferenco.

4 Kratka analiza ZUJF

Za osnovo prispevka nam je kot merilo ZUJF. ZUJF je predvidel mnoge spremembe. Pozitivno naj bi vplival tudi na ZVO-1. Vpliv ZUJF-a na ZVO-1 v ekonomskem gledanju naj bi bil značilen od trenutka, ko je javnemu sektorju in vsem, ki so z državnim proračunom posredno povezani (šolstvo, zdravstvo idr.) znižal povračila

za prevoz z osebnim vozilom, ker se osebno vozilo danes v mnogih razvitih državah šteje kot znak nerazvitosti (Focus, 2011). Da je ZUJF istočasno tudi dobro merilo insceniranja pravil nam pove podatek, ki ga prikazujemo v tabeli 1. Ta zakon je do sedaj dobil več sprememb. Še več, zakon je že v osnovi predvidel vsakoletne dopolnitve. Iz ekonomske logike tak pristop ni zaželen, ker povzroca (pre)velika odstopanja in se z odprtostjo pušča možnost nezaželenega prilagajanja.

Tabela 1: Akti

<i>Osnovni akt</i>	<i>Število sprememb ali dopolnitev</i>	<i>Spremembe, leta</i>
Zakon o uravnoteženju javnih financ, 2012	5	2012, 2014, 2015
Zakon o varstvu okolja, 2006	16	2006, 2007, 2008, 2009, 2012, 2013, 2015, 2016, 2017, 2018
Pravilo v organizaciji – prihod na delo	NP	NP

Vir: ZUJF, 2012; ZVO-1, 2006.

5 Rezultati

Glede na zapisan uvod in strnjene misli s pomočjo šestih klobukov smo nekaj udeležencev mednarodne znanstvene konference vprašali: »Kateri klobuk je po vašem mnenju najboljši?«. Drugo vprašanje pa se je navezovalo na načrtovanje. Je načrtovanje res najpomembnejši del menedžerskega kroga?

Nekateri udeleženci mednarodne konference so povedali:

1. Če bi znali uporabiti pravi klobuk od vseh šestih, bi lahko rešili 99 % sodnih zadev s pomočjo enega klobuka.
2. ZUJF opredeljuje podjemno pogodbo. Podjemna pogodba pa v splošnem pravnem smislu pomeni več kot je to zakonodajalec želel.
3. Mladostna zagnanost je nekaj, kar bo spremenilo pogled na pravila in postavilo nova izhodišča delovanja s standardi.

Slednje poskušamo opredeliti v tem prispevku, pri čemer sledimo guruju kakovosti. Crosby (1979), ki pravi, da so vse napačne stvari tiste, ki jih ne naredimo pravilno že prvič. In ZUJF vsekakor to je, saj je doživel številne spremembe. Še več, že v svoji prvi verziji je dopuščal številne spremembe v izračunih nekaterih postavk, kar je vodilo v nepreglednosti, netransparentnost pravil oz. povečevalo se je njegovo insceniranje. Povezovanje zakonodajnih zahtev v standarde podjetja je za ekonomista zahtevna naloga, zato smo za mnenje o fleksibilnosti delovnega časa, oblikovanja standarda in upoštevanja obeh preučevanih zakonov za mnenje prosili Varuha človekovih pravic. Najprej navedimo naše stališče.

Tema je zelo aktualna in izhaja iz ZVO-1, katerega varuh zdravega življenjskega okolja in sloga je tudi Varuh človekovih pravic. Zanima nas ali bi se lahko obračali

nanj na to temo, ker lokalna skupnost in organizacije, ki delujejo v njej (javne in zasebne), ne ukrepajo skladno s tem zakonom in morebitnimi lokalnimi (občinskimi) predpisi. Na primer v Novem mestu imajo predpis, da morajo organizacije ob preseženi koncentraciji delcev in drugih primesi v zraku omejiti promet, omejiti kurjenje, itd. Za promet so odgovorni tudi posamezniki. Zakaj se k temu ne pristopi bolj konkretno, na kar nas napeljuje tudi #FridaysForFuture s Švedinjo Greto Thunberg? Konkretno vprašanje: v organizacijah so predpisi oz. standardi, ki predpisujejo prihod na delo in odhod z dela. Običajno je opredelitev izjemno okorna. Prihod na delo ob 8 uri in odhod z dela ob 16 uri. S tem organizacije namerno izpeljujejo prometne konice, izvajajo pritiske na čas in onesnaževanje.

Vprašanje, ki se upravičeno zastavlja je, zakaj se človek, ki ima pravico do zdravega okolja, ne sme odločiti za delovnik prilagojen javnemu prevozu ali prevozu s kolesom, ki je »blizu« zahtevam delodajalca in ne »striktno« zahtevam delodajalca. Govorimo o storitvenem delu gospodarstva, ki ima v veliko podjetjih izjemno gibljivo delovno področje. Opažamo, da se ljudje vozijo v službo z avtomobili ravno zaradi okorenlosti standardizacije notranjih pravil. Avti pa so drugi največji onesnaževalec okolja in sodi v skupino zdravega okolja za varuha človekovih pravic. Varuh človekovih pravic je na naše vprašanje tudi odgovoril.

Pojasniti je namreč tudi treba, kot smo navedli zgoraj, da je pri oblikovanju standardov v organizaciji zaželeno spoštovati nacionalne predpise in jih pri tem ustrezno umestiti v pravila (Gričar in Rodica, 2017). Temu lahko rečemo »umetnost menedžiranja«.

Odgovor Varuha človekovih pravic je sledeč: Uporaba gibljivega delovnega časa oz. možnost, da si začetek in konec rednega delovnega časa znotraj dogovorjenega časovnega okvira delavci določajo sami, ima vsekakor veliko prednosti, tako iz vidika manjšega onesnaževanja kot tudi lažjega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Varuh sicer že zaznava porast te kot tudi drugih fleksibilnih oblik dela, na primer dela na daljavo oz. na domu. Nedvomno je izpostavljena tema vredna nadaljnje obravnave tako v okviru medresorskega sodelovanja pristojnih organov kot tudi delodajalcev in širše družbe. Varuh lahko pri tem sodeluje v okviru svojih pristojnosti.

6 Zaključek

Idealnega sveta ni. Idealnih ljudi ni. Vseeno pa moramo v ekonomiji strmeti k temu, da so pravila poslovanja, metod in izračunov jasni, natančni in kredibilni. Vsako odstopanje vodi do razlik, ki se v standardih opazi kot prirejanje pravil in njihovo insceniranje glede na posameznika ali institucijo. Slednje pa vodi v korupcijo, sivo ekonomijo, padec vlade in druge neželene distorzije, ki izkrivljajo jasno sliko blagostanja prebivalstva v državi in s tem ekonomske razvitosti države.

Tabela o spremembah ZUJFa prikaže kako morajo biti organizacije fleksibilne, da umestijo novosti v svoj notranji red. V prispevku smo tako razpravljali na konkretnem primeru gibljivosti prihoda na delo in odhoda z dela zaposlenih v storitvenih dejavnostih, ki nujno ne zahtevajo fizične prisotnosti na sedežu delodajalca.

Predlagamo, da se organizacije usmerijo v izvajanje politike varnosti okolja ne samo striktno tam, kjer morajo to neposredno izvesti, ampak tudi v posrednem smislu. Predlagamo, da organizacije sprejmejo bolj prožne oblike delovanja prihoda na delo in odhoda z dela. Državi oz. zakonodajalcu predlagamo, da se lastništvo avtomobila obdavči s pomočjo dohodninske lestvice. Lastništvo prvega avta v družini ali partnerski skupnosti bi pomenilo za 100 evrov nižjo splošno olajšavo. V primeru, da ima družina ali partnerska skupnost tri ali več avtomobilov, bi bila splošna olajšava enaka nič.

Z omenjenimi predlogi tudi odgovarjamo na raziskovalno vprašanje, da brez ustreznega načrtovanja ne bo možno zagotavljati ustreznega trajnostnega razvoja.

LITERATURA

1. Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.
2. de Bono, E. (2005). *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment.
3. Focus. (2011). *Mobiliziraj se - javni prevoz za vse*. Spletna stran: http://focus.si/files/Publikacije/mobiliziraj_se_JPP_.brošura_tisk.pdf.
4. Gričar, S. (2018). *Menedžment javnega sektorja*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
5. Gričar, S. in Rodica, B. (2017). *Menedžment kakovosti z zakonodajno zahtevo*. Novo mesto: Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko.
6. ISO. (2019). *All about ISO - International Organization for Standardization*. Geneva. Spletna stran: <https://www.iso.org/about-us.html>.
7. Koiesar, P. J. (1994). What Deming told the Japanese in 1950. *Quality Management Journal*, 2, št. 1, str. 9–24.
8. Kramar Zupan, M. (2010). *Temelji managementa*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
9. Šulin Košar, A. (2017). *Naš mali avto*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
10. ZUJF. (2012). *Zakon za uravnoteženje javnih financ*. Spletna stran: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6388>.
11. ZVO-1. (2006). *Zakon o varstvu okolja*. Spletna stran: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1545>.

Nakupne odločitve na trgu zdravil

UDK 366:615.2/3(497.4)

KLJUČNE BESEDE: potrošnja, nakupni proces, proces odločanja, oglaševanje zdravil, Slovenija

POVZETEK - Življenje posameznika v 21. stoletju ni enostavno, saj se kot potrošnik vsakodnevno srečuje s številnimi nakupnimi odločitvami. Nekatere od teh so rutinske, spet druge od posameznika zahtevajo visoko stopnjo angažiranosti. Še posebej to velja za tiste odločitve, pri katerih ima napačna odločitev potencialno usodne posledice. Sem zagotovo sodijo tudi odločitve, ki so povezane z našim zdravjem in/ali nakupom zdravil. Če je še pred časom veljalo, da naj bi potrošniki informacije o boleznih, načinih zdravljenja in zdravilih pridobivali le pri zdravnikih in farmacevtih v lekarnah, je danes drugače. V 21. stoletju je do informacij mogoče priti na različnih mestih, hkrati pa je skrb za zdravje eden izmed glavnih ciljev posameznika in družbe kot celote. Posamezniki želimo biti vedno bolj aktivno vključeni v odločitve, povezane z našim zdravjem, zato se poslužujemo različnih virov informacij, tudi oglaševanja. V empiričnem delu prispevka predstavimo rezultate kvantitativne metode raziskovanja, s katero smo proučevali dejavnike, ki vplivajo na zdravnike pri predpisovanju zdravil, ter mnenje potrošnikov o učinkih oglaševanja zdravil na njihovo nakupno ravnanje. Ugotovili smo, da zdravniki pri predpisovanju zdravil v največji meri upoštevajo odnos med stroški in koristmi zdravila ter značilnosti zdravila, medtem ko na predpisovanje ne vplivata blagovna znamka in oglaševanje. Oglaševanja kot koristnega vira z zdravjem povezanih informacij ne prepoznajo niti potrošniki.

UDC 366:615.2/3(497.4)

KEY WORDS: consumption, purchase process, decision-making process, advertising of medicine, Slovenia

ABSTRACT - In the 21st century, life of an individual is not easy, as he is faced with numerous purchasing decisions on a daily basis as a consumer. Some of these are routine and others require a high degree of engagement. This is especially true for decisions, where the wrong one has a potentially fatal impact. Among these decisions are also those connected with our health and/or the purchase of medicine. If it was still true some time ago that consumers were obtaining information about diseases, treatments and medicine only from doctors and pharmacists at the chemist's, this has changed a lot today. Not only that information is available in different places, health care has become one of the main goals of an individual and the society as a whole in the 21st century. Individuals want to be more and more actively involved in taking care of our own health, therefore we use various sources of information, including advertising. In the empirical part of the paper we present the results of the quantitative method of research, which examined the factors that influence doctors when prescribing medicine and the opinion of consumers about the effects of medicine advertising on their buying behaviour. We have found out that when prescribing medicine, doctors take into account the relationship between the costs and benefits of the medicine and also the characteristics of the medicine, while the prescription is not affected by the brand and advertising. Advertising is also not recognised by consumers as a useful source of health-related information.

1 Uvod

Če je nekaj časa nazaj veljalo, da smo potrošniki informacije o boleznih, načinih zdravljenja in zdravilih pridobivali zgolj pri zdravnikih in farmacevtih v lekarnah, je danes drugače. Viri informacij so različni in vključujejo novice, splet in oglaševanje ter ostala orodja trženjskega komuniciranja (DeLorme et al., 2010a, str. 18–19). Pri tem avtorji opozarjajo, da so nekatera izpostavljenja informacijam o zdravilih naključna, spet druga pa načrtna. Lahko se namreč zgodi, da posameznik naključno naleti na informacije pri listanju revij, gledanju televizije ali brskanju po spletu.

V primeru konkretnega problema pa seveda načrtno iščemo informacije na spletu, pregledujemo brošure ali pa povprašamo strokovnjake. DeLorme et al. (2010a, str. 19) kot razloga, da načrtno iščemo informacije o zdravilih tudi drugod, ne samo pri zdravnikih in farmacevtilah v lekarnah, navajajo, da smo potrošniki bolj informirani in se želimo vključiti v proces zdravljenja ter da od zdravnikov dobimo premalo pozornosti in posledično informacij. Zavedamo pa se, da je za pravilno odločitev nujna prava informacija (DeLorme et al., 2007, v: DeLorme, 2010a, str. 19), zato je tudi nakupni proces drugačen kot pri ostalih dobrinah.

2 Nakupne odločitve

Sodobni čas od potrošnika pogosto zahteva hitre odločitve, a te zaradi množice informacij niso vedno preproste. Vse prepogosto se zgodi, da se posameznik zaradi kompleksnosti informacij, s katerimi razpolaga, tudi ne more odločiti brez pomoči nekoga tretjega. To velja tudi za nakup zdravil in vedno pogosteje tudi prehranskih dopolnil. A preden bomo pogledali specifičnosti odločitev pri zdravilih in vpliv tržnega komuniciranja na potrošnike, bomo na splošno pokazali proces odločanja potrošnika na splošno, seveda z upoštevanjem vpliva trženjskih aktivnosti.

Ne mine dan, da ne bi potrošnik sprejel odločitve, več odločitev. Večina njih se nam zdi samoumevna in o njih sploh ne razmišljamo več. Spet druge so kompleksne in pred samo odločitvijo pogosto naredimo analizo stanja in potem tudi možnih posledic odločitev. Še posebej to velja za tiste, kjer ima napačna odločitev potencialno lahko usodne posledice. Sem zagotovo sodijo tudi odločitve, povezane z našim zdravjem in/ali nakupom zdravil. Ne glede na vse pa se moramo strinjati z Goldsmithovo (2009, str. 194), ki pravi, da se potrošniki trudijo sprejemati dobre odločitve, a je to vedno težje, saj je časa za odločanje malo, pri tem pa je naraslo število proizvodov in njihova kompleksnost. Ob tem opozarja tudi na to, da potrošnik pogosto ne ve, kaj kupuje.

Ule in Kline (1996, str. 217) odločanje opredelita kot izbiro med dvema ali več alternativami. V primeru, ko posameznik nima možnosti izbire, namreč težko govorimo o odločitvi, ampak je posameznik prisiljen v nakup določene dobrine. Na srečo je danes situacija, ko nimamo izbire, relativno malo, kar avtorja opredeljujeta kot svobodo potrošnika. Kljub vsemu pa je področje zdravil danes za končnega potrošnika na segmentu zdravil na recept dejansko podobno prisili. Na drugi strani pa je zdravnik tisti, ki lahko izbira med zdravili različnih proizvajalcev in tudi zdravili z različnimi učinkovinami za isto bolezensko stanje. Kako te odločitve potekajo, prikazujemo v nadaljevanju.

Ne glede na subjekt odločanja pa lahko rečemo, da je vedenje potrošnikov zapleten proces. Ule in Kline (1996, str. 216–217) tako vedenje potrošnika in vplive nanj razdelita na tri ravni:

- Zunanje spremenljivke, ki so med vsemi spremenljivkami, ki delujejo na potrošnika v procesu odločanja, najstabilnejše. Sem tako uvrščamo kulturo, družbeni

sloj, referenčno skupino in družino. Vpliv teh spremenljivk je relativno stabilen in v precejšnji meri neodvisen od orodij trženja.

- Notranje spremenljivke so osnovne, psihološke determinante vedenja potrošnika. Gre torej za lastnosti posameznika – motivacijo, zaznavanje, učenje in osebnost. In prav to naj bi vplivalo na to, kaj posamezni potrošnik kupuje in kako.
- Proces sprejemanja odločitev je tako neposredno odvisen od notranjih spremenljivk človeka. Tržniki bi tako morali dobro poznati vpliv teh spremenljivk na vedenje potrošnikov. Zavedati se moramo, da je nakup dejansko le ena, zadnja faza v vrsti med seboj povezanih korakov.

Ne glede na vse pa velja, da gre pri odločanju oz. sprejemanju odločitev za premišljeno akcijo, ki je usmerjena v zadovoljevanje potrebe. Solomon (2004, str. 292) ob tem poudarja, da so nekatere nakupne odločitve bolj pomembne kot druge in temu primeren je tudi vložen napor v odločanje. Ajzen in Fishbein (1980, v: Ule in Kline, 1996, str. 217–218) trdita, da se ljudje običajno vedejo racionalno, saj upoštevajo razpoložljive informacije in mogoče implikacije svojega delovanja. Tako pri odločitvah pazljivo primerjajo in tehtajo posamezne lastnosti dobrin. Seveda pa ni vedno tako, saj bi posameznik večino časa namenil sprejemanju odločitev in ne dejansko življenju in koriščenju teh dobrin (Solomon, 2004, str. 292). Posameznik se znajde tudi v situacijah, ko odločitev temelji na hedonističnih koristih. Nedvomno pa velja, da se pri povprečnemu potrošniku prepletata tako utilitarni kot hedonistični vidik. Avtorji čedalje bolj priznavajo, da potrošniki pri nakupu ne iščejo optimalne rešitve, saj bi to bilo časovno in denarno potratno, ampak zadovoljivo rešitev (Ule in Kline, 1996, str. 219). Na tovrstne odločitve pa težko pristanemo pri nakupih, ki so povezani z zdravili, saj jih bolj pogosto kot pri sami hrani in pijači povezujemo z našim zdravjem (Grivec, 2017, str. 104–105).

Ne glede na vse pa se potrošnik odloča o štirih ključnih elementih procesa nakupa (Ule in Kline, 1996, str. 218–219), ki so prikazana v tabeli spodaj.

Tabela 1: Elementi procesa nakupa

<i>Kategorija odločanja</i>	<i>Alternativa A</i>	<i>Alternativa B</i>
Odločanje o osnovnem nakupu	nakup izdelka ali storitve	nakup izdelka ali storitve
Odločanje o nakupu blagovnih znamk	nakup specifične znamke nakup nove znamke nakup nacionalne znamke	nakup druge znamke nakup običajne znamke nakup trgovinske znamke
Odločanje o kanalu nakupa	nakup v trgovini nakup po katalogu	nakup v diskontu nakup v trgovini
Odločanje o plačilu nakupa	plačilo z denarjem plačilo v celoti	plačilo s kreditno kartico plačilo v obrokih

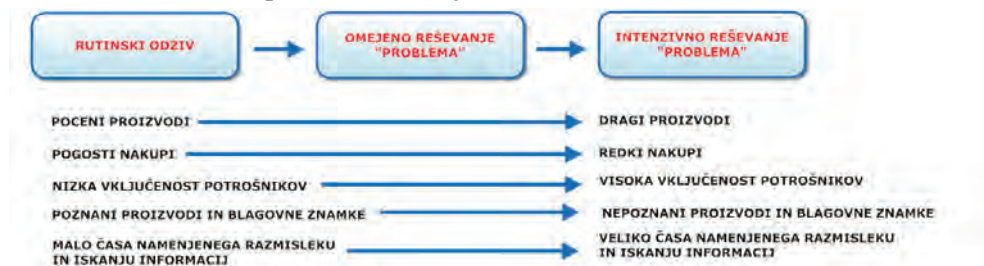
Vir: Ule, M. in Kline, M. (1996). Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 219.

Kot vidimo, se torej potrošnik odloča o tem, ali naj neko stvar kupi ali ne in torej denar prihrani. Prav tako si postavlja vprašanje o tem, kakšen naj bo vrstni red nakupov

dobrin ter katero blagovno znamko naj izbere. Seveda si mora potrošnik odgovoriti tudi na vprašanje, katero prodajno pot naj izbere.

Ne glede na to, kakšne izkušnje ima posameznik z nakupom in procesom odločanja, je jasno, da lahko na proces odločanja gledamo kot na kontinuum, ki se razteza od visoke do nizke stopnje celovitosti odločanja (shema 1).

Shema 1: Kontinuum procesa odločanja



Vir: Solomon, M. R. (2004). Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall: Pearson Education International, cop., str. 295.

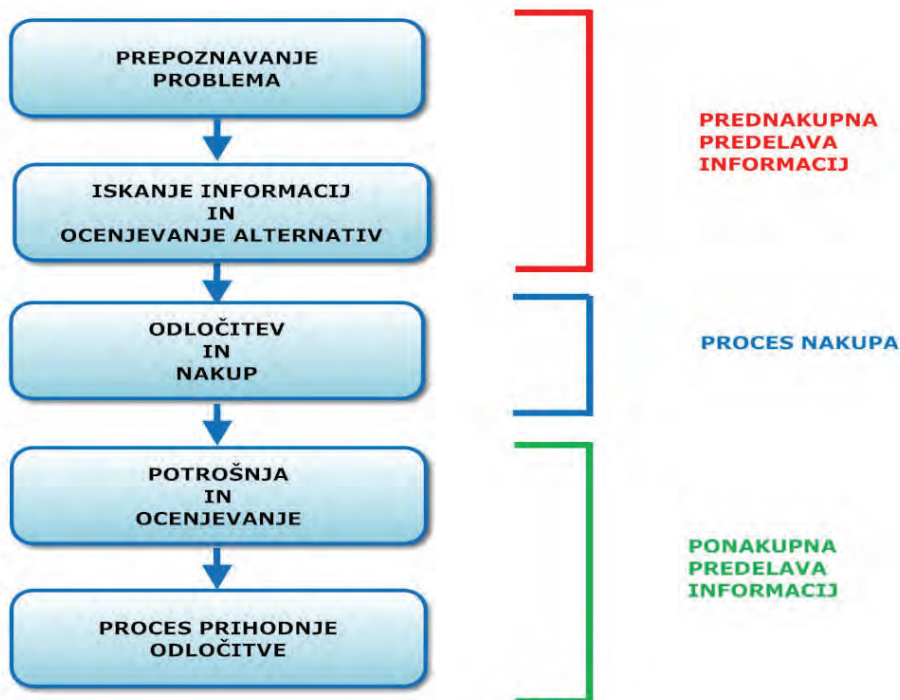
Običajno velja, da če gre za prvo odločanje, njihova dejavnost temelji na določeni obliki reševanja problema. Če je proces celovit, gre za t. i. poglobljeno reševanje problema (upoštevata veliko število alternativ in različne vire informacij, kar zahteva veliko časa) in ta je najbližji klasičnemu procesu odločanja (Solomon, 2004, str. 295), ki je prikazan na shemi 19, sicer pa pravimo, da gre za omejeno reševanje problema (potrošnik je pozoren na alternative, ne zanimajo pa ga natančne lastnosti), ki pomeni nizko stopnjo celovitosti odločanja. Prav tega tipa je večina nakupnih odločitev, saj potrošnik pogosto nima dovolj časa. Do tovrstnih ravnanj redko pride pri ponovnih nakupih, saj posameznik običajno odločitev poenostavi, saj se odloča za iste blagovne znamke kot v preteklosti (Ule in Kline, 1996, str. 219–223). Tako pridemo do habitualnega nakupa, ki predstavlja najmanj celovit proces odločanja, ki zahteva malo ali nič napora (Solomon, 2004, str. 295).

Seveda pa je to, koliko se bo posameznik poglobljeno ukvarjal z reševanjem problema, odvisno od pomembnosti situacije oz. stopnje osebne vpletenosti posameznika z izdelkom. Ule in Kline (1996, str. 223) poudarjata, da velja, da so potrošniki v tem primeru zelo motivirani za iskanje informacij in njihovo temeljito predelavo. Prav tako naj bi na take potrošnike močno vplivalo tržno oglaševanje, ki uporablja taktiko dokazovanja. Vse to pa naj bi imelo za posledico visoko stopnjo lojalnosti do izbrane blagovne znamke, saj naj bi potrošniki zaznali razlike med alternativami. Za vse to pa mora imeti posameznik dovolj časa za razmislek.

Tržniki in tudi institucije, ki se ukvarjajo z zaščito potrošnikov, si lahko pri tem pomagajo s preprostim modelom, ki ponazarja nakupno vedenje potrošnika (shema 2). Goldsmith (2009, str. 189) ob tem posebej izpostavlja šest korakov: prepoznavna

potrebe, iskanje informacij, ocenjevanje alternativ, izbor najboljšega proizvoda oz. storitve, nakup in ocenjevanje proizvoda oz. storitve po nakupu.

Shema 2: Osnovni koraki procesa potrošnikovega odločanja za nakup



Vir: Ule, M. in Kline, M. (1996). Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 224.

Kot vidimo, je začetek procesa odločanja prepoznavanje problema. Problem v tem primeru predstavlja razliko med posameznikovo želeno in dejansko stopnjo zadovoljstva (Solomon, 2004, str. 296). A to samo po sebi še ni dovolj, saj mora posameznik zaznati, da je zaznana potreba dovolj pomembna ter da ima dovolj sredstev za njeno zadovoljitev. Šele v tem primeru bo dejansko začel z reševanjem problema. Na to pa poleg osebnih lastnosti in situacije, v kateri je v danem trenutku posameznik, vplivajo tudi aktivnosti trženja. Tovrstne aktivnosti podjetij so namreč naravnane ravno v spodbujanje potrošnikovega zavedanja potreb (Ule in Kline, 1996, str. 225–227).

Temu sledi iskanje informacij in ocenjevanje alternativ. Potrošnik namreč želi premostiti razliko med želenim in obstoječim stanjem, zato pa mora poiskati informacije o različnih alternativah (Ule in Kline, 1996, str. 228), za kar razišče okolje, da lahko sprejme primerno odločitev (Solomon, 2004, str. 297). Pri tem lahko informacije izhajajo iz potrošnikovega dolgoročnega spomina oz. osebnih izkušenj in preteklih iskanj informacij (notranje iskanje informacij) ali pa iz zunanjega okolja, kjer posa-

meznik da pozornost oglasom, prebira članke in sprašuje druge (Goldsmith, 2009, str. 166). Ule in Kline (1996, str. 228–232) pravita, da celo izkušeni kupci pogosto posegajo po informacijah iz zunanjega okolja, saj se sicer morajo zanašati samo na spomin in pretekle izkušnje. Pri tem velja, da bolj kot je potrošnik zadovoljen s prejšnjim nakupom, manj bo iskal informacije zunaj, saj ga bo notranje iskanje informacij prej zadovoljilo. V želji po boljših nakupnih odločitvah pa je motivacija za prednakupno iskanje zunanjih informacij večja. Glede na to, da potrošnik sprejema informacije iz okolja tudi, ko ne kupuje, lahko to imenujemo naključno iskanje informacij oz. naključno učenje. Bolj kot je odločitev kompleksna, bolj pride v poštev tudi usmerjeno iskanje informacij. Solomon (2004, str. 298–299) ob tem pravi, da se intenzivnost iskanja informacij poveča tudi, ko posameznik ne razpolaga z zadostnim znanjem. A ob tem opozarja, da posamezniki še vedno presenetljivo malo iščejo informacije zunaj sebe, četudi bi jim to prineslo koristi.

Pri tem ima posameznik možnost pridobiti informacije iz več virov, ki jih v grobem razdelimo na osebne in neosebne. Oboje pa naprej na komercialne in nekomercialne (Ule in Kline, 1996, str. 234–235). Avtorja ob tem poudarjata, da potrošnik potem, ko zazna potrebo, postane dovzetnejši za oglaševanje, ki bi ga sicer v celoti prezrl. Je pa res, da je informativna vrednost oglasov različna glede na vrsto izdelka in tudi ciljno občinstvo, ki mu je oglas namenjen. Prav tako je posameznik pozoren na informacije, ki jih prejme na prodajnem mestu (embalaža, etike na embalaži ...) in od prodajnega osebja. Slednje je pomembno še posebej takrat, ko nakup vključuje tudi pogajanje ali pa izmenjavo informacij med prodajalcem in kupcem. Tak primer je tudi lekarna, kjer so farmacevti še vedno pomemben vir informacij o zdravilih (Ule in Kline, 1996, str. 235), kar bomo videli tudi v empiričnem delu disertacije.

Poleg predstavljenih komercialnih virov informacij pa se posamezniki poslužujejo tudi nekomercialnih virov, kamor uvrščamo razne potrošniške informacije (testi izdelkov, informacije potrošniške organizacije) ter socialne stike. Vemo namreč, da so prijatelji, znanci in sorodniki za potrošnika lahko pomemben vir informacij. Ule in Kline (1996, str. 235) tem virom pripisujeta pomembno mesto takrat, ko je posameznik zelo vpleten v nakup, a nima dovolj znanja in izkušenj v zvezi z dobrino, ki jo kupuje.

Koliko znanja ima posameznik o produktu, ki ga kupuje, je odvisno tudi od tega, koliko časa bo namenil iskanju informacij. Solomon (2004, str. 302–304) ob tem pravi, da potrošnik, ki ne ve veliko o proizvodu, tudi meni, da je premalo izkušen za iskanje informacij oz. niti ne ve, kje začeti. Zato nakup opravi v prvi trgovini. Kot kaže shema, najbolj intenzivno informacije iščejo potrošniki z zmernim znanjem o proizvodu.

Shema 3: Odnos med obsegom znanja o produktu in obsegom iskanja dodatnih informacij



Vir: Solomon, M. R. (2004). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall: Pearson Education International, cop., str. 303.

Ne glede na to, od koga posameznik prejema informacije in koliko je teh informacij, se po prejemu informacij iz zunanjega okolja v posamezniku sproži proces predelave informacij (shema 4). Ta poteka od izpostavljenosti nekemu (oglasnemu) sporočilu do spreminjanja ali utrjevanja obstoječih prepričanj in ohranitve ali zapomnjenja sporočila, kar je končni cilj vsakega tržnega (oglaševalskega) sporočila. A Ule in Kline (199, str. 237–238) ob tem izpostavljata, da se to zgodi le pri malem številu sporočil, saj potrošniki iz množice sporočil izberejo za nadaljnjo predelavo le tiste, ki so skladne z njihovimi potrebami in motivi.

Shema 4: Proces predelave informacij



Vir: Ule, M. in Kline, M. (1996). Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 237.

V naslednjem koraku potrošnik pride do točke, ko se mora na podlagi zbranih informacij odločiti za eno izmed možnih alternativ (Solomon, 2004, str. 305) in opraviti nakup, pri čemer lahko upošteva različne kriterije (Solomon, 2004, str. 308, 319–321). Pri tem Ule in Kline (1996, str. 225) pravita, da je drugi in tretji korak v procesu odločanja pogosto težko ločiti. Za vsem tem pa potrošnika čaka še ponakupna predelava informacij, kar pomeni, da ocenjuje svojo odločitev oz. zadovoljstvo s kupljeno dobrino in seveda se pri nekaterih dobrinah začne tudi proces prihodnje odločitve (Ule in Kline, 1996, str. 225).

Trg zdravil je glede na naravo proizvoda še vedno nekoliko specifičen. Ladeira et al. (2011, str. 263) tako pravijo, da je treba trg in s tem odločitve na tem trgu opazovati skozi tri aspekte:

- ☐ predpisovalca zdravil, ki je odločevalec,
- ☐ potrošnika oz. uporabnika zdravila (pacient) in
- ☐ plačnika, ki pa je lahko država in/ali posamezen potrošnik.

Posledično za trg zdravil na recept velja, da zdravnik ni niti plačnik niti potrošnik, ampak je odločevalec, kaj bo posameznik v primeru bolezni jemal (Harms et al., 2002; v: Ladeira, 2011, str. 264). Odločitev pa po mnenju raziskovalcev sprejme na podlagi različnih dejavnikov.

Stros et al. (2009, str. 323–324) tako za doseganje uspešnosti zdravila na trgu svetujejo farmacevtskim podjetjem:

- ☐ ohraniti prednost, ki jo ima lahko vodilno podjetje na trgu novega proizvoda,
- ☐ poskrbeti za primerljivo delovanje izdelka,
- ☐ posvetiti pozornost trženjskemu komuniciranju na splošno in
- ☐ posvetiti pozornost osebni prodaji prek prodajnih zastopnikov.

3 Nakupne odločitve na trgu zdravil

Zdravniki med dejavniki, ki jih upoštevajo pri predpisovanju zdravil, najpogosteje navajajo (Rizzo, 1999; Miao-Sheng Yu-Ti, 2008; Diehl et al., 2008; Dao, 1984; Berndt et al., 1997; Kim in King, 2009; Fogel in Novick, 2009; Hollon, 1999; Gönül et al., 2001; Bond in Lean, 1977; Diehl et al., 2008, v: Ladeira et al., 2011, str. 264):

- ☐ razmerje med stroški in koristmi,
- ☐ lastnosti izdelka,
- ☐ informacije o izdelku,
- ☐ blagovna znamka in
- ☐ oglaševanje.

Razmerje med stroški in koristmi je denarni izraz vrednosti izdelka ali storitve in je v veliki meri odvisno od ponudbe in povpraševanja, pri čemer se upošteva konkurenčno okolje ter dejavnike, ki ustvarjajo vrednost za kupca (Wyner, 2001; v: Ladeira et al., 2011, str. 264). Poraba zdravil je v veliki meri odvisna od kupne moči populacije. Ker zdravnik predpisuje in torej sprejema odločitev namesto potrošnika, je pomembno, da ta pozna to razmerje v trenutku predpisovanja (Kim in King, 2009; v: Ladeira et al., 2011, str. 264). To je predvsem pomembno zato, ker so o obstoju cenejših, generičnih zdravil seznanjeni tudi potrošniki in lahko prosijo za njihov predpis (če je potrebno doplačilo oz. plačilo potrošnika). Se pa je tega potrebno zavedati tudi sicer, še posebej v času gospodarske in finančne krize, ko so težnje držav po zmanjševanju javnofinančnih izdatkov večje.

Z našega vidika, torej vidika potrošnika, bi na predpisovanje zdravila v največji meri morale vplivati lastnosti proizvoda oz. zdravila. Slednje pa potrošnik dobi v navodilih poleg zdravil, medtem ko zdravnik ni dolžen razložiti teh lastnosti (Ladeira, 2011, str. 266). Hkrati s tem pa na potrošnjo zdravila vpliva tudi dostopnost informacij. A Ladeira et al. (2011, str. 266) opozarjajo, da je večina teh informacij skoncentrirana pri zdravnikih. In ne glede na to, koliko informacij ima posameznik o zdravilu, to ne vpliva na predpisovanje zdravila. Hkrati ob tem opozarjajo, da danes splet potrošniku omogoča dostopnost do informacij, a se je potrebno zavedati, da

posameznik pogosto nima dovolj znanja, da bi te informacije pravilno uporabil. Prav tako pa nima posamezen potrošnik dostopa do sodobne strokovne literature, kongresov in medicinske dokumentacije.

Ob tem lahko dodamo, da pa slednjega ne moremo jemati kot pravilo, saj iz lastnih izkušenj vemo, da se posamezni kronični bolniki zelo dobro seznanjajo z najnovejšimi dognanji na področju bolezni. Prav tako pa znajo tudi vprašati ustrezna interesna združenja za strokovni nasvet glede informacij, ki so jih dobili o posameznem zdravilu. Seveda pa moramo vedeti tudi, da je ta »sposobnost« posameznika odvisna od njegove izobrazbe, starosti in ne nazadnje funkcionalne pismenosti, o čemer smo že pisali.

Ledeira et al. (2011, str. 266–267) v nadaljevanju kot pomemben dejavnik predpisovanja zdravil omenjajo tudi blagovno znamko, katere upravljanje lahko predstavlja kritični dejavnik uspeha podjetja. To naj bi še posebej veljalo za izdelke farmacevtskih podjetij, ki imajo pogosto velike proračune za trženjsko komuniciranje in uporabljajo množične medije za ustvarjanje podobe blagovne znamke pri potrošnikih (Joseph et al., 2008; v: Ledeira et al., 2011, str. 267). In ravno to je v zadnjih letih eden izmed zaznanih marketinških fenomenov (Farris in Wilkie, 2005; v: Ledeira et al., 2011, str. 267), saj v takem okolju tako naj ne bi bili zmagovalci farmacevtska podjetja z najboljšo patentno zaščito, ampak tisti z vrhunskim trženjem in neposrednim komuniciranjem z zdravniki. Ledeira et al. (2011, str. 267) posebej poudarjajo, da je to še posebej značilno za trge, kjer je manjša prisotnost generičnih zdravil.

Da se lahko farmacevtska podjetja pravilno odločijo pri oblikovanju trženjske strategije, je potrebno, da proučijo tudi vzode predpisovanja zdravil. Stros et al. (2009, str. 333) tako ločijo dva tipa zdravnikov, in sicer:

□ *znanstveno orientirane zdravnike*

Odločitve pri predpisovanju sprejemajo na podlagi medicinske znanstvene dokumentacije in rezultatov neodvisnih kliničnih študij. Prav tako upoštevajo tudi dejstvo, da potrošniki menijo, da imajo zdravila velikih farmacevtskih podjetij manj stranskih učinkov, kar pomeni, da imajo velika podjetja tu prednost. Pri predpisovanju upoštevajo tudi pogostost predpisovanja zdravil. Menijo namreč, da bodo redki stranski učinki ostali nepoznani. Avtorji tu tudi poudarjajo zdravnikove osebne izkušnje in preference ter seveda pretekle izkušnje z zdravilom, po navadi namreč ne predpisujejo novih zdravil, če so stara še vedno ustrezna.

□ *ekonomsko orientirane zdravnike*

Odločajo se na podlagi razmerja med stroški in koristmi za potrošnike ter marže.

4 Raziskava o nakupnih odločitvah na trgu zdravil v Sloveniji

4.1 Predstavitev vzorcev

V raziskavi je sodelovalo 995 prebivalcev Slovenije, med katerimi je bilo 71 % žensk (706 oseb). Največ, 27 % anketiranih, je bilo starih med 30 in 39 let. Temu sledijo stari od 20 do 29 let (26 % anketiranih) ter od 40 do 49 let (24 % anketiranih). Več kot 60 let pa je bilo starih 6 % anketirancev.

Osebe v vzorcu so prihajale iz vseh delov Slovenije, pri čemer jih je največ, in sicer 42 %, bilo iz jugovzhodne Slovenije, 27 % anketirancev je bilo iz osrednjeslovenske regije, 7 % iz spodnjeposavske regije in 6 % iz podravske regije. Ostale regije pa so bile zastopane s 5 % anketirancev ali manj.

Drugi vzorec so predstavljali zdravniki, in sicer so v raziskavi sodelovali 104 zdravniki, med katerimi je bilo 66 % žensk (69 oseb), ki so bili različne starosti in so posledično imeli različno delovno dobo. Največ, in sicer 24 %, je bilo takih, ki so imeli do 10 let delovne dobe, najmanj med njimi pa je bilo takih, ki so imeli že nad 40 let delovne dobe (17 % anketirancev).

Tudi zdravniki, zajeti v vzorec, so prihajali iz vseh delov Slovenije. Prav tako kot potrošnikov jih je bilo največ, in sicer 30 %, iz jugovzhodne Slovenije. 28 % anketiranih zdravnikov pa je bilo iz osrednjeslovenske regije, medtem ko so ostale regije bile zastopane z 8 % anketirancev v vzorcu ali manj.

4.2 Nakupne odločitve na trgu zdravil v Sloveniji

V nadaljevanju smo anketirane zdravnike vprašali po dejavnikih, ki jih vodijo pri predpisovanju zdravil. Pred tem smo dejavnike razdelili v pet sklopov (tabela 2), in sicer:

- ☐ odnos med stroški in koristmi,
- ☐ značilnosti zdravila,
- ☐ dostopnost informacij o zdravilu,
- ☐ blagovna znamka zdravila ter
- ☐ oglaševanje zdravila.

Med vsemi spremenljivkami, ki so jih zdravniki ocenjevali, so kot najpomembnejše dejavnike, upoštevane pri predpisovanju zdravil, označili upoštevanje stranskih učinkov ($\bar{x} = 4,5$, $SD = 0,72$), potek bolezni pri pacientu ($\bar{x} = 4,4$, $SD = 0,72$), medsebojno delovanje zdravil ($\bar{x} = 4,3$, $SD = 0,72$), dolžino obstoja zdravila na trgu ($\bar{x} = 4,1$, $SD = 0,74$) ter izkušnje drugih zdravnikov z zdravilom ($\bar{x} = 3,9$, $SD = 0,67$). Med dejavnike, ki so najmanj pomembni pri predpisovanju zdravil, pa uvrščajo darila in spominke ob zdravilih ($\bar{x} = 2,1$, $SD = 1,08$) ter brezplačne vzorce ($\bar{x} = 2,4$, $SD = 1,15$). Prav tako naj ne bi na predpisovanje vplivali proizvajalci zdravil ($\bar{x} = 2,8$, $SD = 1,11$), dohodki pacienta ($\bar{x} = 2,8$, $SD = 1,21$) in razne storitve, ponujene s strani farmacevtskih podjetij ($\bar{x} = 2,8$, $SD = 1,12$).

Tabela 1: Dejavniki predpisovanja zdravil na recept

Dejavnik	$\bar{x}$	SD
<i>Stroški/koristi</i>	3,7	0,96
Zgodovina oz. potek bolezni pacienta vpliva na predpisovanje zdravil.	4,4	0,72
Odnos stroški/koristi vpliva na predpisovanje zdravil.	3,6	1,12
Cena zdravila vpliva na pogostost predpisovanja zdravil.	3,5	0,97
Obstoj generičnih zdravil vpliva na predpisovanje zdravil.	3,5	1,09
Dohodki pacienta vplivajo na predpisovanje zdravil.	2,8	1,21
<i>Značilnosti</i>	3,7	0,77
Stranski učinki zdravila vplivajo na predpisovanje zdravil.	4,5	0,72
Medsebojno delovanje zdravil vpliva na predpisovanje.	4,3	0,72
Dolžina obstoja zdravila na trgu vpliva na predpisovanje zdravila.	4,1	0,74
Razvoj novih zdravil vpliva na predpisovanje zdravil.	3,7	0,79
Ugled/popularnost zdravila vpliva na predpisovanje zdravila.	3,4	0,95
<i>Dostopnost informacij</i>	4,1	0,77
Stranski učinki, omenjeni na zdravilih, vplivajo na predpisovanje zdravil.	4	0,83
Informacije, posredovane s strani strokovnih sodelavcev, vplivajo na predpisovanje zdravil.	3,6	0,85
Natančnost informacij na navodilu za uporabo zdravila vplivajo na predpisovanje.	3,5	1,11
Dostopnost informacij o zdravilu na spletu vpliva na predpisovanje.	3,5	0,95
Razumljivost informacij za potrošnike vpliva na predpisovanje zdravil.	3	1,03
<i>Znamka</i>	3,3	0,82
Izkušnje drugih zdravnikov z zdravilom vplivajo na predpisovanje.	3,9	0,67
Nove vrste zdravil vplivajo na predpisovanje.	3,5	0,91
Proizvajalec zdravil vpliva na predpisovanje.	2,8	1,11
<i>Oglaševanje</i>	3,2	0,75
Tržno komuniciranje (oglaševanje, strokovna srečanja, odnosi z javnostmi ...) vpliva na predpisovanje zdravil.	3,3	0,91
Obiski strokovnih sodelavcev vplivajo na predpisovanje zdravil.	3,3	1,03
Ostale storitve, ponujene s strani podjetij (dogodki, spletne strani), vplivajo na predpisovanje zdravil.	2,8	1,12
Brezplačni vzorci vplivajo na predpisovanje zdravil.	2,4	1,15
Darila in spominki ob zdravilih vplivajo na predpisovanje.	2,1	1,08

Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Če pogledamo pomen posameznih sklopov spremenljivk (izračunane na podlagi povprečnih stopenj strinjanj s posameznimi postavkami), ugotovimo, da imajo največji pomen pri predpisovanju zdravil značilnosti zdravil ($\bar{x} = 4,00$) ter odnos med stroški in koristmi ($\bar{x} = 3,56$). Prav tako upoštevajo dostopnost do informacij tako za strokovno javnost kot tudi za potrošnike ($\bar{x} = 3,52$) ter blagovno znamko zdravila oz. proizvajalca zdravila ($\bar{x} = 3,4$). Med vsemi naštetimi spremenljivkami naj bi imelo na predpisovanje zdravil najmanjši vpliv oglaševanje zdravil v najširšem pomenu

besede ($\bar{x} = 2,78$). Nekoliko drugačen vrstni red dobimo, če pogledamo samo povprečne ocene sklopov, kot so jih ocenjevali zdravniki. Ti so z najvišjo povprečno oceno ocenili dostopnost informacij o zdravilu ($\bar{x} = 4,1$, $SD = 0,77$), temu sledijo značilnosti zdravila ($\bar{x} = 3,7$, $SD = 0,77$) ter odnos med stroški in koristmi ($\bar{x} = 3,7$, $SD = 0,96$). Tudi v tem primeru naj bi na predpisovanje zdravil najmanj vplivala blagovna znamka oz. proizvajalec ($\bar{x} = 3,3$, $SD = 0,82$) ter oglaševanje zdravila ($\bar{x} = 3,2$, $SD = 0,75$).

O nakupnih odločitvah smo spraševali tudi laično javnost, torej potrošnike. Ob tem smo ugotovili, da 99 % anketiranih potrošnikov zdravila brez recepta pozna in da so jih že kupili, prav tako je tudi velika večina anketiranih, kar 97 %, v medijih že zasledila oglas za zdravila brez recepta.

Glede na to, da se ljudje z oglasi za zdravila brez recepta srečujemo vsakodnevno, smo v nadaljevanju preverili, kakšen odnos imajo do oglasov za zdravila brez recepta potrošniki in kakšen vpliv imajo na nakupne odločitve.

Tabela 2: Strinjanje s trditvami o oglasih za zdravila brez recepta

Trditev	Potrošniki	
	$\bar{x}$	SD
Oglaševanje zdravil bi moralo dati več informacij o tveganjih in/ali stranskih učinkih.	4,2	0,80
Oglaševanje zdravil bi moralo dati več informacij o koristih njihovega jemanja.	3,8	0,84
Oglaševanje zdravil predstavlja zdravila boljša, kot v resnici so.	3,8	0,99
Oglaševanje zdravil seznanja potrošnika o novih zdravilih.	3,6	0,82
Oglaševanje zdravil je odgovorno.	3,4	1,17
Oglaševanje zdravil pomaga ljudem sprejemati boljše odločitve v povezavi z zdravjem.	3	0,92
Oglaševanje zdravil je po mojem mnenju koristno.	3	0,93
Menim, da so oglaševana samo zdravila, ki so varna za uporabo.	2,7	1,06
Zaupam informacijam iz oglasov.	2,5	0,86

Vir: Anketni vprašalnik, 2014.

Iz tabele zgoraj vidimo, da se anketiranci najbolj strinjajo s trditvama, da bi morali oglasi za zdravila dati več informacij o tveganjih in/ali stranskih učinkih ($\bar{x} = 4,2$) ter da oglasi predstavljajo zdravila boljša, kot v resnici so ($\bar{x} = 3,8$). Kljub omenjenima pomanjkljivostma oglasov podrobnejši pogled na rezultate raziskave med potrošniki pokaže, da se jih kar 50 % strinja oz. popolnoma strinja s trditvijo, da je oglaševanje zdravil odgovorno. Kljub temu samo 32 % anketirancev izraža strinjanje s trditvijo, da je oglaševanje zdravil koristno. Hkrati je tudi res, da je nasprotnega mnenja samo 24 % anketirancev, medtem ko se ostali ne morejo opredeliti do obravnavanega problema.

V nadaljevanju smo tudi preverjali, kako anketiranci ocenjujejo informativno vrednost vsebine oglasov. Potrošniki so se v povprečju najbolj strinjali s trditvijo, da to-

vrstni oglasi pomagajo posameznikom sprejemati odločitve o zdravilih oz. njihovem zdravljenju ($\bar{x} = 3,2$, $SD = 0,95$), a hkrati se tudi ne strinjajo s trditvijo, da so oglasi za zdravila zanesljiv vir informacij ($\bar{x} = 2,6$, $SD = 0,92$). To pa potrjujejo tudi podatki o virih informacij o zdravilih, ki jim potrošniki zaupajo.

In sicer potrošniki najbolj zaupajo zdravnikom in farmacevtom v lekarni ($\bar{x} = 4,0$), sledijo informacije v znanstvenih in strokovnih knjigah ($\bar{x} = 3,9$) ter informacije, ki jih posredujejo drugi, ki imajo podobno bolezen ($\bar{x} = 3,8$). Med vsemi naštetimi viri informacijami so potrošniki izkazali najmanjše zaupanje v informacije v oglasih ($\bar{x} = 2,6$).

5 Zaključek

Življenje v 21. stoletju je prežeto z vsemi vrstami podatkov, ki pa niso vedno kakovostni, zato tudi odločitve posameznikov na različnih področjih življenja niso enostavne. Če so na nekaterih področjih napake dovoljene, pa zdravje teh napak prav gotovo ne dovoljuje. Zato je toliko pomembneje, da posameznik razpolaga z ustreznimi informacijami, ko sprejema odločitve. A pri tem ni sam. Vemo namreč, da je posameznik sicer odgovoren za svoje zdravje, a v primeru nastopa bolezni odločitve sprejema tudi zdravnik, ki se pri vsem tem mora držati tudi predpisov, ki veljajo v posamezni državi. A ker so gospodarstva med seboj povezana, na odločitve vplivajo tudi ureditve drugih držav.

Na podlagi raziskave se zaenkrat potrošniku glede presoje zdravnika ni treba dvomiti, saj so rezultati pokazali, da imajo največji pomen pri predpisovanju zdravil značilnosti zdravil ter odnos med stroški in koristmi. Zdravniki pri predpisovanju upoštevajo tudi dostopnost do informacij tako za strokovno javnost kot tudi za potrošnike ter blagovno znamko zdravila oz. proizvajalca zdravila, medtem ko ima na predpisovanje zdravil najmanjši vpliv oglaševanje zdravil v najširšem pomenu besede.

Ne glede na vse pa se moramo zavedati, da je in bo oglaševanje del našega vsakdana in tako tudi oglaševanje zdravil. Temu primerno pa se morajo posamezniki in zdravniki odločati upoštevaje vse navedeno. Vedno bolj pa se moramo zavedati, da imajo pomembno vlogo tudi proizvajalci zdravil, saj s svojimi oglaševalskimi akcijami pomembno vplivajo na odločitve potrošnikov in zdravnikov. V prihodnje morajo biti aktivnosti usmerjene tudi v njih in njihovo odgovornost.

LITERATURA

1. Delorme, D. E. et al. (2010a). Evaluation, Use, and Usefulness of Prescription Drug Information Sources Among Anglo and Hispanic Americans. *Journal of Health Communication*, 15, št. 1, str. 18–38.

2. Goldsmith, E. B. (2009). *Consumer economics: issues and behaviors*. New Jersey: Pearson Education.
3. Grivec, M. (2017). *Vpliv oglaševanja zdravil na potrošnike in zdravnike*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede Novo mesto.
4. Ladeira, W. J. et al. (2011). Drug prescription practices in Brazil: a structural equation model. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 5, št. 4, str. 262–278.
5. Solomon, M. R. (2004). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall: Pearson Education International, cop.
6. Stros, M. et al. (2009). The relevance of marketing activities in the Swiss prescription drugs market: Two empirical qualitative studies. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3, št. 4, str. 323–346.
7. Ule, M. in Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Možni ekonomski učinki zdravljenja bolnišnične podhranjenosti

UDK 613.24:614.21:33

KLJUČNE BESEDE: podhranjenost, ekonomske koristi, nov zdravstveni program, bolnišnica

POVZETEK - Bolnišnična podhranjenost ni le resen zdravstveni problem, temveč tudi finančno breme, saj je povezana s pogostejšimi zapleti kirurškega zdravljenja, večjo smrtnostjo in daljšo ležalno dobo. Naložbe v prehransko zdravljenje zagotavljajo ugodne ekonomske učinke. Za oceno stanja podhranjenosti v Splošni bolnišnici Novo mesto smo uporabili neinvazivne metode; orodje za prehransko presejanje Nutritional risk screening (2002), pregled bolnikove elektronske zdravstvene dokumentacije in izmerili zadržke hrane. Leta 2016 smo na vzorcu 125 bolnikov (31,6 % vseh bolnikov) ocenili, da ima kar 44 % bolnikov srednje ali visoko tveganje za podhranjenost. Podhranjeni bolniki so prehransko obravnavani dvanajsti dan po sprejemu, tudi zaradi pomanjkanja kadrov in slabe prepoznavne podhranjenosti. Ležalna doba obravnavanih podhranjenih bolnikov je dvakrat daljša (10 dni) kot znaša povprečna ležalna doba v bolnišnici (5,2 dni), kar poviša stroške zdravljenja posameznega bolnika. Dve petini obrokov je bilo zaužito polovično ali manj. Leta 2017 smo zavrgli 17 % pripravljene hrane (111 ton letno). V bolnišnici analize, koliko nas podhranjenost stane, še nimamo. S preteklimi analizami in manjšimi ukrepi smo ugotovili, da je treba aktivnejše pristopiti k prehranskemu zdravljenju, kar trajno rešuje nov zdravstveni program Klinična prehrana, za katerega smo zaprosili.

UDC 613.24:614.21:33

KEY WORDS: malnutrition, economic benefits, new health programme, hospital

ABSTRACT - Hospital malnutrition is not only a significant clinical problem but also imposes a financial burden by provoking a higher rate of surgical complications, mortality and longer hospital stays. Investments in nutritional therapy provide beneficent economic effects. Non-invasive methods were used to evaluate malnutrition in General Hospital Novo mesto; nutrition screening tool Nutritional risk screening (2002), a review of the patient's electronic health records and the measurements of the discarded food. In 2016, based on the sample of 125 patients (31.6% of all patients), we estimated that as many as 44% of patients had a medium or high risk of malnutrition. Malnourished patients received nutritional treatment on the twelfth day after admission, also due to lack of staff and poor recognition of malnutrition. The average length of their stay is twice as long (10 days) as the average length of stay (5.3 days), which increases the costs of malnourished patients' treatment. Two fifths of meals were partly or barely consumed. 17% of the prepared food (111 tons) was thrown away in 2017. The economic impact of treating malnutrition in our hospital is not estimated yet. With past analyses and a range of measures, we established that a more active approach to nutritional treatment is needed. This can be permanently solved by a new healthcare programme Clinical nutrition, which we have applied for.

1 Uvod

Podhranjenost zaradi bolezni ima neugodne učinke na izide in stroške zdravljenja. Boljše izide zdravljenja zaradi ustrezne prehranske obravnave je včasih je težko dokazati. Novejši pregled ekonomskih študij potrjuje ugodne ekonomske učinke in stroškovno učinkovitost prehranske terapije tako pri hospitaliziranih bolnikih kot pri bolnikih v domačem okolju. Rezultati podpirajo tezo, da prehranska terapija znižuje stroške zdravljenja (Muscaritoli et al., 2017).

Podhranjenost je stanje, v katerem pomanjkanje, presežek ali neravnovesje v vnosu energije, beljakovin in drugih hranilnih snovi povzroča škodljive učinke na obliko in funkcijo telesa ter klinične izide zdravljenja (Ahmed in Haboubi, 2010). Presnovne in prehranske motnje, s katerimi se ukvarja klinična prehrana, tako delimo na podhranjenost (podhranjenost zaradi stradanja, podhranjenost zaradi bolezni – kaheksijo, sarkopenijo in krhkost), pomanjkanje mikrohranil in prehranjenost (prekomerna telesna teža in debelost) (Cederholm et al., 2015).

V razvitih državah je bolezen glavni vzrok za razvoj podhranjenosti. Vsaka motnja, bodisi kronična ali akutna, lahko povzroči ali poslabša podhranjenost. Razlogi za razvoj podhranjenosti pri boleznih so večfaktorski, vendar je zelo verjetno, da igrajo osrednjo vlogo pri tem zmanjšan prehranski vnos (anoreksija) skupaj s povečanimi potrebami po energiji in beljakovinah in s povečanim vnetjem v telesu. K razvoju podhranjenosti lahko poleg patoloških vzrokov za podhranjenost prispevajo tudi socialno-ekonomski dejavniki, kot so nizek dohodek in socialna šibkost. V bolnišnicah je podhranjenost povezana s pogostejšimi zapleti zdravljenja, okužbami kirurške rane, padci, razjedami zaradi pritiska, smrtnostjo, daljšo hospitalizacijo in višjimi stroški zdravljenja. Vse to ima negativen vpliv na kvaliteto življenja (Norman et al., 2008; Klek et al., 2017; Orlandoni et al., 2017; Kang et al., 2018).

Po oceni Evropskega združenja za klinično prehrano (ESPEN) je podhranjenih ali prehransko ogroženih približno 31 % vseh hospitaliziranih bolnikov. Pri starostnikih in v nekaterih vejah medicine (npr. onkologija), je ta delež še višji (Norman et al., 2008). Podhranjenost je zaznana pri 7 – 16 % ambulantnih bolnikov ter med 20 – 60 % bolnikov ob sprejemu v bolnišnico (Klek, 2017). V bolnišnicah skoraj dve tretjini postelj zasedajo bolniki, starejši od 65 let (Ahmed in Haboubi, 2010), pri katerih je podhranjenost dvakrat pogostejša kot pri mlajših od 65 let (Ljungqvist et al., 2009). Znano je, da se bolnikovo prehransko stanje po sprejemu v bolnišnico pogosto poslabša (velikokrat v kratkem obdobju) zaradi bolezni, simptomov ter kirurških in drugih posegov. Pogosto je zaradi vse krajših hospitalizacij bolnikov in hitrih odpustov iz bolnišnice na voljo tudi premalo časa za uvedbo ustrezne prehranske podpore (SZKP, 2017).

V Sloveniji in v Splošni bolnišnici Novo mesto analize, koliko nas podhranjenost stane, še nimamo. Na več kot 31 milijard evrov je bilo leta 2009 v Evropi ocenjeno neposredno finančno breme desetih primarnih bolezni, ki so povezane s podhranjenostjo. Podhranjenost zaradi bolezni je bila odgovorna za 5,7 milijona izgubljenih let življenja in 9,1 milijona QALY-jev (leta zdravstveno kakovostnega življenja). Skupna vrednost zdravstvenega in finančnega bremena podhranjenosti zaradi bolezni presega 305 milijard evrov letno (Inotai et al., 2012). Nacionalni inštitut za zdravje in klinično odličnost (NICE CG32) V Veliki Britaniji meni, da ima izboljšanje zdravljenja podhranjenosti tretji največji potencial za zmanjšanje skupnih stroškov zdravljenja (NHS, 2015; Stratton et al., 2018).

V literaturi že preverjene koristi prehranskega zdravljenja v bolnišnici naslavlja predvsem uporabo OPD (oralnih prehranskih dodatkov), zaposlovanje strokovnja-

kov s področja klinične prehrane (zlasti dietetikov) in zmanjšanje stroškov povezanih z organskimi odpadki. Poleg ekonomskih koristi v bolnišnicah je dokazano, da se zmanjša tudi uporaba storitev javnega zdravstva.

V zadnjih osmih letih smo v Splošni bolnišnici Novo mesto smo preko neposrednih in posrednih parametrov skušali pridobiti jasnejši vpogled v stanje podhranjenosti zaradi bolezni. Podane ocene so posredno kazalnik finančnega bremena nezdravljenja podhranjenosti zaradi bolezni, ki je za sedaj v manjši meri zdravljena sporadično.

1.1 Zdravstvene koristi prehranskega zdravljenja

Kaheksija je presnovno stanje, ki se pogosto razvije pri kroničnih boleznih. Razvoj kaheksije pri kroničnih boleznih bistveno poslabša tako izide zdravljenja kroničnih bolezni kot bolnikovo kvaliteto življenja. Pri bolnikih s kaheksijo je incidenca zapletov zdravljenja višja, zato je njihovo zdravljenje dražje. Preprečevanje razvoja in zgodnje zdravljenje tega sindroma je zato pomembno za učinkovito in ekonomsko vzdržno zdravljenje bolezni. Ker je razumevanje kaheksije kot pomembnega dela kroničnih bolezni dokaj slabo razširjeno, so tudi profilaktični in terapevtski ukrepi velikokrat (pre)pozni in zato manj učinkoviti ali v najslabšem primeru neučinkoviti (Rotovnik Kozjek et al., 2013).

Kaheksija je povezana z znatno višjimi tveganji za zaplete, hkratnim in nevzorčnim pojavljanjem različnih bolezni, slabšo kakovostjo življenja in večjo potrebo po oskrbi tako bolnikov v bolnišnicah kot tudi varovancev domov za starejše občane (Ljungqvist in Man, 2009).

Podhranjenost predstavlja resen zdravstveni problem, saj povečuje obolevnost, smrtnost in stroške zdravljenja za vse starostne skupine (Klek et al., 2017). Podhranjeni imajo bistveno več bolezni, kot je potrebno. Potrebujejo več časa, da si opomorejo od skoraj vseh bolezni in operacij, imajo višje tveganje za različne vrste zapletov in večjo verjetnost, da umrejo. To ni potrebno in ne bi smelo biti tako (Ljungqvist et al., 2009).

Bolnišnična podhranjenost bolnikov je pogosta, vendar pogosto ostaja neprepoznana in podcenjena. Podhranjenost ima pomembne in merljive nezaželene učinke na izid zdravljenja in telesno funkcijo. Preko slabšega celjenja ran in okvarjenega imunskega odziva vpliva na večjo obolevnost in umrljivost pri akutnih in kroničnih boleznih. Okrevanje je slabše, podaljša se trajanje in intenzivnost zdravljenja kar posledično podaljša čas bivanja v bolnišnici. Obravnava podhranjenih v bolnišnici izboljša kvaliteto in izide zdravljenja, zniža tudi stroške zdravljenja (Tappenden et al., 2013).

Podhranjenost pri starostnikih je povezana z zmanjšanjem funkcionalnega stanja, mišične funkcije, kostne mase, imunosti in kognitivnih funkcij. Povezana je tudi z anemijo, slabšim celjenjem ran, počasnejšim pooperativnim okrevanjem, višjo stopnjo ponovnega sprejema v bolnišnico in višjo smrtnostjo (Ahmed in Haboubi, 2010).

Zdravstvene koristi vključujejo boljši uspeh zdravljenja, manj zapletov med zdravljenjem in cenejše zdravljenje. Podhranjenost, povezana z boleznijo, negativno vpliva na vsak organ v telesu in lahko pušča resne posledice na fizičnem in psihosocialnem področju, kar pa prispeva k večji obolevnosti in umrljivosti (Freijer et al., 2013). Podhranjeni bolniki imajo 4-krat višjo smrtnost (Freijer, 2014), kar 45 % bolnikov, ki v bolnišnici padejo je podhranjenih (Bauer et al., 2007), zapleti zdravljenja so pogostejši pri podhranjenih bolnikih (27 %) kot dobro prehranjeni bolniki (16,8 %) (NAIT, 2010), 2,5-krat pogostejše so okužbe ran in za 3,8-krat pogostejše so razjede zaradi pritiska (Fry et al., 2010).

1.2 Osvetlitev razsežnosti problema podhranjenosti v bolnišnicah

Nizozemske in ameriške študije ocenjujejo, da je okoli 50 % podhranjenih bolnikov v bolnišnici neprepzanih kot takih, 69 % bolnikov tekom hospitalizacije dodatno hujša (Somanchi et al., 2011). Nacionalne raziskave, ki jih je izvedlo Britansko združenje za parenteralno in enteralno prehrano (BAPEN), so pokazale, da je skoraj tretjina bolnikov, sprejetih v bolnišnico, še vedno podhranjenih (28 %, od tega je 22 % bolnikov hudo prehransko ogroženih in 6 % zmerno) (SZKP, 2017). Raziskava v evropskih bolnišnicah je pokazala, da je bila podhranjenost prepoznana pri 57,4 % estonskih, 39,4 % turških, 32,8 % grških, 21,9 % poljskih in 14,2 % litovskih bolnikih. O hudi podhranjenosti so poročali pri 19,7 % turških bolnikov, 9,9 % poljskih in 9,4 % grških posameznikov (Klek et al., 2015). V multicentrični raziskavi narejeni v Koreji so ugotovili, da je podhranjenih 22 % hospitaliziranih bolnikov (Kang et al., 2018). V prospektivni kohortni študiji v Singapuru so z uporabo orodja za prehransko oceno SGA ob sprejemu v bolnišnico ugotovili, da je med sprejetimi bolniki 25 % zmerno podhranjenih in 4 % resno podhranjenih. Podhranjenost je bila najpogostejša med onkološkimi bolniki (71 %), endokrinološkimi bolniki (48 %) in med bolniki z boleznimi dihal (47 %). Sledijo bolniki z nefrološkimi obolenji in boleznimi prebavil (33 %), urološki (27 %), kardiološki (23 %), nevrolški (19 %) in kirurški bolniki (15 %) (Lim et al., 2012). Podhranjenih je dobra četrtina (26 %) bolnikov z levkemijo (Peng et al., 2012) in 4 do 52 % bolnikov z revmatoidnim artritisom (Hurtado - Torres et al., 2015). V slednji skupini poročajo o pogosti revmatoidni kaheksiji. Kar 48 % bolnikov ima znižano vrednost puste telesne mase, kljub prekomerni hranjenosti (Hurtado - Torres et al., 2015).

Med prehransko bolj ogrožene bolnike sodijo bolniki z akutno možgansko kapjo. Pri 6 do 62 % bolnikov je podhranjenost prepoznana že ob sprejemu. Med 24 do 53 % bolnikov z možgansko kapjo so že ob postavitvi diagnoze prisotne tudi motnje požiranja (disfagija), ki tveganje za podhranjenost povečajo za 2,4-krat (Schneider, 2016).

Razširjenost podhranjenosti med starejšimi težko opredelimo zaradi neenotne uporabe orodij za ugotavljanje prehranske ogroženosti (Rotovnik - Kozjek et al., 2014). Tveganje za podhranjenost je povezano s številom obstoječih geriatričnih sindromov (Saka et al., 2010). Pogosta je pri bolnih starejših, onkoloških bolnikih in bolnikih

z boleznimi, kot so: kronične jetrne bolezni, kronične bolezni srca, ledvična insuficienca, HIV/AIDS, kronične obstruktivne bolezni pljuč - KOPB, vnetna črevesna bolezen - KVČB, cistična fibroza, pa tudi nevrodegenerativne bolezni (Norman et al., 2008). Prehod v staranje je postopen proces, v katerem se spreminja sestava telesa: zmanjšuje se delež funkcionalne mase (mišična masa, kostna masa) in povečuje delež maščobnega tkiva. Zato se v procesu staranja pogosto razvijeta sarkopenija in debelost (Rotovnik Kozjek et al., 2014). Kar 13 % populacije med 60 in 70-tim letom starosti in 50 % starejših od 80 let bremeni sarkopenija (Brown, 2015). Po ocenah je v Evropi 17 % starostnikov krhkih, 44 % pa predkrhkih (NIJZ, 2018).

Velika presečna študija združenja ESPEN NutritionDay, ki je zajela več kot 75.000 posameznikov v bolnišnicah in domovih starejših občanov v več kot 30 državah Evrope, kaže, da je manj kot 50 % bolnikov takšnih, ki zmore pojesti celoten obrok. Večina tistih, ki z obroki hrane niso pokrili dnevnih energijski in beljakovinskih potreb, ni prejela nobenega nadomestila. Pri tistih, ki jedo manj kot bi morali, je prisotno večje tveganje za smrt v 30 dneh. Ugotavljajo, da medtem, ko se velik del bolnikov ne prehranjuje pravilno, tisti, ki skrbijo za prehransko oskrbo, v veliki meri spregledajo pomanjkljiv vnos (Ljungqvist et al., 2009).

1.3 Ekonomske koristi zdravljenja podhranjenosti v bolnišnicah

Slaba prehranjenost predstavlja velik zdravstveni strošek tako neposredno (preko slabšega (in dražjega) poteka in zdravljenja različnih bolezenskih stanj) kot tudi posredno (preko izgube delovne zmožnosti in obremenitve socialnega omrežja posameznika) (Rotovnik Kozjek et al., 2018).

Raziskave National Health Service (NHS), Scientific institute for economic research (SEO) in European Federation of the Associations of Dietitians (EFAD) potrjujejo koristi zaposlovanja dietetikov. Zgodnja obravnava in terapija prehransko ogroženih bolnikov, katere ključni član je klinični dietetik, skrajša trajanje hospitalizacije in poveča kvaliteto življenja bolnika, zmanjša se uporaba zdravil, manjše je število obiskov pri zdravniku, manjše je število hospitalizacij, poveča se produktivnost posameznika (NHS, 2015; SEO, 2015; EFAD, 2012). Da so pacienti s prehranskim tveganjem deležni prehranske terapije so tudi zahteve standardov za akreditacijo bolnišnic; na primer Joint Commission International standard COP.5 in AOP.1.6. (MZ, 2012).

Ekonomske študije so pokazale, da zdravljenje z oralnimi prehranskimi dodatki zniža stroške zdravljenja za 21,6 %, za 21 % oz. 2,3 dni se skrajša trajanje hospitalizacije, za 6,7 % je manj ponovne hospitalizacije 30 dni po odpustu (Philipson et al., 2013), za 25 % manj je razjed zaradi pritiska (Stratton et al., 2005) in za 35 % manj zapletov zdravljenja (Elia et al., 2016).

Najnovejši pregled ekonomskih študij potrjuje ugodne gospodarske učinke in ekonomsko učinkovitost prehranske podpore tako pri hospitaliziranih bolnikih kot pri bolnikih v domačem okolju (Muscaritoli et al., 2017).

Stroški zaradi podhranjenosti odraslih v Veliki Britaniji so bili leta 2007 ocenjeni na najmanj 13 milijard funtov stroškov (okoli 14,3 milijona evrov; 1,11 evra/funt) (SZKP, 2017). Skupni dodatni stroški oskrbe bolezensko podhranjenih odraslih Nizozemcev so bili v letu 2011 ocenjeni na 1,9 milijarde, to je 2,1 % vseh izdatkov, ki jih država nameni za zdravstvo, in 4,9 % skupnih stroškov proučevanih zdravstvenih sektorjev. To so precejšnji dodatni stroški oskrbe. Predvsem pa so stroški večji za oskrbo bolezensko podhranjenih bolnikov, ki so starejši od 65 let. Stroški so celo večji kot pri debelosti, ki pa se ji namenja več pozornosti. Rezultati pa so primerljivi z drugimi državami (Freijer et al., 2013). Študija pri naših hrvaških sosedih je pokazala, da so skupni stroški zaradi podhranjenosti odraslih pri izbranih diagnozah znašali 97,35 milijona evrov na leto, kar predstavlja 3,38 % celotnega hrvaškega nacionalnega proračuna, ki ga država nameni za zdravstvo. Povprečni stroški na bolnika pa so bili ocenjeni na 1640 evra. Največji delež se je uporabljal za zdravila (43 %), 34 % bolnišnično zdravljenje, 13 % za zdravstveno nego na domu, medtem ko so stroški parenteralne prehrane in enteralne prehrane prispevali 6 % oziroma 1 % (Benković et al., 2014).

Za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti bolnišnične obravnave je potreben ponovni razmislek o podhranjenosti pri hospitaliziranih bolnikih in prehranski podpori med okrevanjem bolnika (Tappenden et al., 2013). Šestmesečni stroški zdravljenja podhranjenih bolnikov so več kot dvakrat višji od stroškov zdravljenja dobro prehranjenih bolnikov (1750 \$ vs. 750 \$). Skupni stroški zdravljenja podhranjenosti so dvakrat višji kot stroški zdravljenja prekomerne teže in debelosti (Guest et al., 2011). Podhranjenost pri posameznem bolniku poviša stroške zdravljenja v bolnišnici za 45 do 102 % (Gastalver - Martin et al., 2015). Zanimiv pozitiven rezultat multidisciplinarnih prehranskih obravnave, o katerem poročajo, je znatno zmanjšanje pojavnosti sepse zaradi kateterizacije, s 24,0 na 3,5% (Waitzberg in Carnevali, 2007).

Daljša hospitalizacija je eden glavnih vzrokov dodatnih stroškov podhranjenosti. Hospitalizacija je daljša za 2,4 - 7,2 dni (Khalatbari - Soltani in Marques - Vidal, 2015), kar sovпада s podatkom, da je hospitalizacija podhranjenih bolnikov daljša za 40 - 70 % v primerjavi z dobro prehranjenimi bolniki (Norman et al., 2008).

Podhranjenost poveča stroške zdravljenja tekom hospitalizacije. Vrednost se giblje med 1640 – 5829 € na hospitaliziranega bolnika, kar lahko predstavlja od 2,1 - 10 % sredstev zdravstvene blagajne (Khalatbari - Soltani in Marques - Vidal, 2015). V novejši kanadski raziskavi, ki je zajela 956 bolnikov v 18 bolnišnicah, so prepoznali preko 40 % podhranjenih bolnikov (od tega desetino resno). Pri slednjih je bila v primerjavi z normalno hranjenimi bolniki ležalna doba daljša za 52 % in stroški zdravljenja višji za 55 % (Curtis et al., 2017). Da bi skrajšali povprečno ležalno dobo podhranjenih bolnikov v bolnišnici za en dan, je potrebna povprečna naložba v prehransko presejanje in prehransko zdravljenje v višini 76 € (Waitzberg in Carnevali, 2007). Dokazano je bilo, da dva dni zgodnejša prehranska intervencija privarčuje dan bivanja v bolnišnici (Tappenden et al., 2013).

Iz tega stališča je pomembna zaposlitev dietetikov; vsak evro, namenjen prehranski obravnavi, se družbi povrne z 1,20 - 1,90 eura pri podhranjenih starejših hospitaliziranih bolnikih, s 3 - 22,6 eura pri bolnikih z rakom GIT ali rakom pljuč in z 2,4 - 4,5 eura pri bolnikih z rakom glave in vratu (SEO, 2015). Prehransko presejanje in zgodnja obravnava prehransko ogroženih bolnikov skrajša trajanje hospitalizacije in zmanjša stroške zdravljenja. Dolgoročno prehransko svetovanje poveča kvaliteto življenja (zmanjša se uporaba zdravil, manj je obiskov pri zdravniku, manj je hospitalizacij ter produktivnost posameznika se poveča (Somanchi et al., 2011).

Vsak ameriški dolar, ki je namenjen nakupu OPD se družbi (s preprečevanjem ponovne hospitalizacije) povrne z vsaj 2,56 \$ prihranka (Philipson et al., 2013). Na račun zmanjšanja pojava posledic podhranjenosti so stroški zdravljenja na abdominalnih kirurških oddelkih zaradi uporabe OPD nižji za 746 funtov na bolnika. Pregled 14 ekonomskih raziskav, ki so primerjale stroškovno učinkovitost zdravljenja z OPD in brez njih, jih je bilo 12 naklonjenih zdravljenju z OPD in ti so imeli za 12,2 % nižje stroške zdravljenja (Elia et al., 2016).

Kljub visoki prevalenci podhranjenosti v bolnišnicah ostaja uporaba OPD nizka. Ob pregledu podatkov za 11 let, je od 44 milijonov obravnavanih le 1,6 % bolnikov prejelo OPD (Philipson et al., 2013). Raziskave tudi pokažejo, da 38 - 55% bolnikov, ki so prejeli OPD ni bilo deležnih ustrezne prehranske obravnave. Izbira izdelka ni bila primerna v 57 - 75 % primerih, kar pomeni dodatne prihranke ob primerni izbiri OPD (NHS, 2015).

Zanimivo je, da se v ustanovah tudi zavrže veliko hrane, ki je bolniki ne pojedjo. Poleg tega se prehranske podpore (oralni prehranski dodatki, enteralno hranjenje po sondi, parenteralna prehrana) pogosto ne uvedejo dovolj zgodaj ali dovolj pogosto, da bi se preprečila ali zdravila podhranjenost, povezana z boleznimi. Vse to se dogaja kljub čedalje več dokazom o koristi uporabe prehranske podpore za telesno sestavo, delovanje (npr. moč mišic, telesna dejavnost) in klinični izid (npr. smrtnost, število zapletov). Novejši podatki kažejo, da se ob ustrezni prehranski podpori zmanjša tudi uporaba storitev javnega zdravstva (npr. število bolnišničnih sprejemov ...) (SZKP, 2017).

1.4 Primeri dobrih praks klinične prehrane v bolnišnicah

Nazoren primer dobre prakse dejavnosti klinične prehrane je bolnišnica St. Francis Healthcare (Delaware, ZDA), primerljive velikosti z novomeško bolnišnico, s 400 bolnišnišnimi posteljami. Leta 1993 so uvedli program za zmanjšanje bolnišnične podhranjenosti. V prvih treh letih se je prepoznava prehransko najbolj ogroženih bolnikov izrazito izboljšala (iz 25,9 % na 86 %), čas od sprejema do uvedbe prehranske intervencije se je skrajšal iz 6,9 na 2,4 dni. Po reviziji klinične poti so po dveh letih opravili ponovno analizo in ugotovili, da se je zmanjšala povprečna ležalna doba (iz 10,8 dni na 8,1 dni), med hudo podhranjenimi bolniki (serumski albumin < 23g/l) celo za 5 dni (iz 15 dni na 9,6 dni), izrazito se je zmanjšala pojavnost večjih zapletov (iz 75,3 % na 17,5 %), padel je tudi delež ponovnih sprejemov po 30-tih

dneh (iz 16,5 % na 7,1 %). Bolnišnica je imela nezanemarljiv prihranek že samo zaradi skrajšane ležalne dobe (Brugler et al., 1999).

V Sloveniji je prvo retrospektivno analizo podatkov Onkološki inštitut objavil po šestih letih od ustanovitve. Analizirali so rezultate 53 bolnikov, ki so bili vključeni v sistem parenteralne prehrane na domu zaradi odpovedi prebavil v obdobju od 2008 do 2012. Bolniki, ki so prejeli onkološko terapijo, so imeli značilno daljši čas preživetja. Mediana preživetja bolnikov je bilo primerljivo z evropskimi podatki, kar neposredno pokaže, da so vključitvena merila za bolnike z rakom v sistem parenteralne prehrane na domu v Sloveniji primerna in da je izvajanje parenteralne prehrane na domu kakovostno. Rezultati za skupino bolnikov z najvišjim prehranskim tveganjem so z vidika koristi za zdravje spodbudni in optimistični (Rotovnik Kozjek in Koroušić Seljak, 2014).

Študija, ki so jo Moran Lopez idr. (2016) izvedli v španski bolnišnici je prikazala, da so v 10 mesecih pri 162 prehransko obravnavanih bolnikih, zaradi pomanjkljivo diagnosticirane podhranjenosti ustvarili 424,785 € (16,8 % dejanskih stroškov) izgube. Ta neupravičen strošek bi se lahko namenil prehranskemu presejanju in nadaljnji obravnavi podhranjenih bolnikov. V tem primeru bi to opravičilo 343,291 € od zgoraj navedene vrednosti. Avtorji so tu zapisali še podatek, da zaposlitev dietetika v njihovi državi znaša 56,104 € letno, kar ponovno upraviči stroškovno učinkovitost prehranske obravnave.

2 Metode dela

V Splošni bolnišnici Novo mesto smo za oceno stanja podhranjenosti in posledično ekonomskega bremena, ki ga le-ta prinaša, v obdobju od 2010 – 2017 opravili številne študije, projekte in ovrednotenja preteklega dela z merljivimi kazalniki. Obseg problema bolnišnične podhranjenosti smo poskušali opredeliti z ne-invazivnimi metodami, ki so neposredno oziroma posredno kazalnik podhranjenosti; t. j. z dvema presečnima študijama z uporabo standardiziranega vprašalnika (NRS 2002) v letih 2012 in 2016 (I), s šestkratnim sodelovanjem v mednarodni enodnevni presečni študiji »Nutrition Day worldwide« (II), spremljanjem števila vseh zabeleženih diagnoz povezanih s podhranjenostjo (III) in z merjenjem ostankov hrane (IV).

3 Rezultati z diskusijo

1. Presečna študija ocene prehranske ogroženosti z orodji NRS 2002 / MIS za dializne bolnike

V Splošni bolnišnici Novo mesto smo problem prehranske ogroženosti po vzoru Onkološkega inštituta poskušali definirati in evalvirati preko standardiziranega vprašalnika (NRS 2002) v letih 2012 in 2016 ter pridobljene podatke primerjati s tujino.

Presečna študija opravljena februarja 2016 je zajela sedem oddelkov oziroma 125 bolnikov (18 - 93 let). 71,2 % bolnikov je bilo starih 65 let ali več. Po obdelavi podatkov smo ugotovili, da je bilo 55 bolnikov ali 44 % prehransko ogroženih. Od tega je imelo 47,3 % bolnikov ($n = 26$) NRS vrednost 3; NRS vrednost 4 je imelo 32,7 % ($n = 18$) bolnikov in 8,8 % ($n = 11$) bolnikov je imelo NRS vrednost 5. Tveganje za podhranjenost je torej prisotno pri štirih od desetih bolnikov. Ne moremo pa oceniti koliko izmed teh je tudi podhranjenih, predvidevamo lahko, da vsaj tisti z vrednostjo NRS je 4 in 5, to sta dva od desetih bolnikov. Ta ocena nakazuje na boljše stanje podhranjenosti v primerjavi s stanjem v Evropi, kjer je eden od štirih bolnikov podhranjen (Klek idr., 2013). Opažena je bila razlika v stopnji tveganja za podhranjenost med starostnima skupinama. 80 % bolnikov s prehranskim tveganjem je bilo starih 65 let ali več, od tega jih je bilo v tej starostni skupini skoraj polovica prehransko ogroženih (49,4 %). Vsi bolniki s prehranskim tveganjem bi morali biti deležni prehranske terapije. To so tudi zahteve standardov za akreditacijo bolnišnic. Iz teh podatkov ocenjujemo, da bi okoli 150 bolnikov v bolnišnici tedensko potrebovalo prehransko obravnavo.

Primerjava presečnih raziskav opravljenih aprila leta 2012 in februarja 2016 je pokazala, da se stanje v obdobju štirih let kljub širjenju zavesti o podhranjenosti med zaposlenimi ni bistveno izboljšalo (leta 2012 41,1 %, leta 2016 44 % prehransko ogroženih). Primerjava SB Novo mesto s tujino (Lim et al., 2012) pa pokaže, da je stanje prehranske ogroženosti praktično enako (43,3 % SBNM in 43,7 % tujina), so pa razlike vidne, če podatke primerjamo po oddelkih; najbolj so v SBNM bili prehransko ogroženi bolniki na gastroenterološkem oddelku (60 % vs. 33 %), urološkem oddelku (50 % vs. 27 %) ter nevrološkem oddelku (50 % vs. 19 %).

V dializnem centru SBNM se v povprečju zdravi od 75 do 80 bolnikov. Med njimi je bilo v letu 2014 9 % prehransko najbolj ogroženih, z $MIS \geq 10$. V pol leta smo imeli 9 novoodkritih prehransko ogroženih dializnih pacientov (Žulič, 2016). Tudi ob zadnjem presejanju decembra 2017 je bili skupaj 24 dializnih pacientov, ki bi potrebovali prehransko obravnavo in vodenje, od tega jih je bilo devet v skupini prehransko najbolj ogroženih, z $MIS \geq 10$.

Tudi na hospitalu le neznamenit delež prehransko ogroženih bolnikov z boleznijo ledvic prejme prehransko obravnavo. V letu 2015 je bilo evidentiranih 18 obiskov dietetika 17 hospitaliziranih bolnikov, od tega so bili štirje na dializnem zdravljenju. Vsi obravnavani bolniki so bili prehransko ogroženi. Ugotavljamo, da se dietetik v SBNM v obravnavo prehransko ogroženih bolnikov z boleznijo ledvic, kadar se, vključuje šesti dan hospitalizacije. 10 od 17 obravnavanih bolnikov (oz. 58,8 %) jih je konca julija 2016 že bilo pokojnih. Povprečni čas od prehranske obravnave do smrti je bil 66 ± 70 dni. Od štirih bolnikov, ki so bili na dializnem zdravljenju, so trije že pokojni (oz. 75 %). Povprečni čas od prehranske obravnave do smrti je bil 53 ± 39 dni. To pomeni, da so v velikem odstotku prvič dietetsko obravnavani zelo pozno, kar je posledica kadrovske podhranjenosti kot tudi naših lastnih omejitvenih kriterijev za napotitev na prehransko obravnavo (Sedej, 2017).

2. Sodelovanje v mednarodni presečni študiji »Nutrition day worldwide«

SB Nm je z izvajanjem študije Nutrition day worldwide (ND) skupno, med leti 2010 in 2015, zajela 400 bolnikov. V raziskavo ND so bili najpogosteje zajeti bolniki naslednjih oddelkov: gastroenterologija, nevrologija, urologija in visceralni. Na slednjih smo naredili tudi primerjavo med leti 2011 in 2015. Rezultati bodo podrobneje predstavljeni v magistrski nalogi študentke dietetike Katje Rožman (Rožman, 2019).

V ND smo spremljali nehoteno izgubo telesne mase v zadnjih treh mesecih, količino zaužite hrane v zadnjem tednu in količino zaužitega glavnega obroka na dan študije ter vrednost indeksa telesne mase (ITM) $< 18,5 \text{ kg/m}^2$. Izbrani parametri sovpadajo z GLIM kriteriji za diagnosticiranje podhranjenosti, ki jih je izdal ESPEN konec leta 2018 (Cederholm et al., 2018).

Leta 2011 60 % in leta 2015 53 % bolnikov ni zaužilo celotnega bolnišničnega obroka. Delež smo sicer znižali, vendar smo še vedno nad povprečjem EU, kjer je bilo leta 2006 le 50 % takih bolnikov, ki niso zaužili obroka v celoti (Hiesmayr et al., 2009). Tretjina anketiranih bolnikov leta 2011 (30,3 %) je zaužila le polovico ponujenega kosila. Ta delež je do leta 2015 porastel na 37,6 %, a se je na ta račun zmanjšal delež bolnikov, ki so zaužili četrtino (iz 25,0 % na 13,9 %) ali nič obroka (iz 7,7 % na 5,9 %). Leta 2015 je tako skoraj četrtina anketiranih bolnikov zaužila le polovico obroka, kar je več kot kažejo referenčni podatki za slovenske (31,1 %) in pregledni podatki za evropske bolnike (28,4 %) (Thellia et al., 2014).

Delež bolnikov, ki so v zadnjem tednu zaužili manj hrane kot običajno je bil leta 2011 50 %, kar je skladno s povprečjem EU leta 2006, kjer je bilo takih 51 % (Hiesmayr et al., 2009). Spraševali smo tudi po nenamerni izgubi telesne teže v zadnjih treh mesecih. Leta 2011 je 52 % bolnikov, leta 2015 pa 34 % nenamerno hujšalo. Naši podatki kažejo, da bolniki najpogosteje poročajo o izgubi do 4 kg telesne teže. V Evropi je leta 2006 v zadnjih treh mesecih nenamerno hujšalo 42 % hospitaliziranih bolnikov (Hiesmayr et al., 2009). Glede na pregledno študijo ND pa je med leti 2006 – 2014 v povprečju v zadnjih treh mesecih nenamerno hujšalo 35,5 % bolnikov (Cereda et al., 2017). Ti podatki so bili rahlo višji v skandinavski študiji ND izvedeni leta 2014, kjer je ta delež prav tako predstavljal skoraj četrtino bolnikov (37,3 %) (Henriksen et al., 2017).

Podatki o ITM bolnikov za izbrane oddelke je bil v ND pridobljen le za leto 2010. Povprečna pogostost pojavljanja nizkega ITM (20 kg/m^2 ali manj) na izbranih oddelkih je 4,7 %; v območju od nič do $8,0 \text{ kg/m}^2$, pri čemer je imel nevrološki oddelk najvišjo vrednost. Glede na referenčne podatke je imelo 12,8 % sodelujočih bolnikov na evropski ravni ITM 20 kg/m^2 ali manj. Po podatkih norveške študije ND iz leta 2014 ima 23,4 % bolnikov ITM 20 kg/m^2 ali manj, od tega ima 11,8 % bolnikov ITM $18,4 \text{ kg/m}^2$ ali manj (Henriksen et al., 2017). Povzamemo lahko, da je bilo leta 2010 glede na referenčne vire v naši bolnišnici manj bolnikov z ITM po 20 kg/m^2 , vendar smo po deležu zaužitega bolnišničnega obroka pod primerljivimi bolnišnicami v Evropi.

3. Ovrednotenje aktivnosti v Ambulanti za klinično prehrano in na hospitalu

Spremljali smo tudi število zabeleženih diagnoz, ki nakazujejo podhranjenost (R64 – kaheksija, C80.0 rakasta kaheksija ...). Ugotavljamo, da se je število zabeleženih diagnoz leta 2015 v primerjavi z letom 2011 podvojilo. Slednje velja tako za ambulantne (69 vs. 30) kot tudi hospitalne obravnave (88 vs 144), kar lahko nakazuje na povečanje zavesti o podhranjenosti bolnikov med zaposlenimi. To potrjuje tudi dejstvo, da izhaja več kot 2/3 (72 %) zabeleženih diagnoz podhranjenosti iz hospitalnih obravnav. V letu 2017 so bile diagnoze, ki so lahko povezane s podhranjenostjo ali z veliko gotovostjo potrebujejo prehransko obravnavo zabeležene skupno 7248-krat, pri 3826 pacientih. Ocenjujemo, da beležimo maksimalno 5 % diagnoze podhranjenosti.

Ležalna doba podhranjenih bolnikov se je v letu 2015 v primerjavi z letom 2011 skrajšala za približno tretjino, vendar je pri bolnikih z diagnozo kaheksija vseeno dvakrat daljša (10 dni) kot znaša povprečna ležalna doba v SB NM (5,3 dni) (Sedej et al., 2017). Po podatkih iz literature je hospitalizacija podhranjenih bolnikov v primerjavi z dobro prehranjenimi bolniki daljša za 2,4 - 7,2 dni (oziroma za 40 - 70 %) (Norman et al., 2008). Iz slednjega bi lahko sklepali, da je lahko tudi podhranjenost dejavnik, ki v naši bolnišnici vpliva na daljšo ležalno dobo, zato bo potrebno podhranjenosti v bodoče nameniti večjo pozornost.

4. Pilotni projekt *Ne meč' mo hrane stran!* (2017)

Do podobnih izsledkov smo prišli tudi tekom projekta *Ne meč' mo hrane stran!*. Del projekta se je od marca do oktobra 2017 izvajal v SBNM, kjer so Ekologi brez meja preučevali sistem ravnanja s hrano in opravili posnetek stanja. Naključno izbranega poletnega dne smo v bolnišnici prvič dobili celosten vpogled v usodo hrane, v vrsto ostankov hrane in prioriteta področja, na katerih v bodoče lahko ukrepamo. Dobili smo tudi vpogled v količino zaužite hrane in razloge za nezaužito hrano pri bolniku. Nizka stopnja zaužitosti obrokov je bila poročana tako na oddelkih, s strani medicinskega osebja kot tudi s strani bolnikov. Kar dve petini obrokov sta bili zaužiti le polovično ali manj. Pogosto so bolniki hrano zavračali tudi zaradi slabega okusa oziroma ker je bila po njihovem mnenju neokusna. Razloge so beležile oddelčne medicinske sestre, a odziv se je izkazal za slabšega od pričakovanega. Navedeni so bili organizacijski razlogi (npr. mora biti tešč, je na preiskavi/pregledu, odšel je domov itd.), bolezenski razlog (npr. ne more jesti ali nima apetita) in razlogi povezani z okusom (npr. ne mara, jedel hrano od doma, iz avtomata...). V naši bolnišnici zavržemo 111 ton (17 % pripravljene hrane) hrane na leto, brez upoštevanja pijač, napitkov in juh. Stroški užitnega dela zavržene hrane, brez stroškov napitkov in dela, so ocenjeni na 157.000 evrov na leto oziroma 46 centov na en obrok hrane. V povprečju je kar 62 % hrane izdane bolnikom pripravljene po dietnih terapevtskih načelih, v Gradzu 35 %, kar nakazuje na nek manevrski prostor, ki ga v bolnišnici še ne obvladujemo. Ugotovljeno je bilo, da je pogost vzrok za nedotaknjeno postreženo hrano slaba organizacija dela, kjer je najlažje ukrepati. Pogosto so bolniki hrano zavračali tudi zaradi slabega okusa oziroma ker je bila po njihovem mnenju brez njega, na čemer bo treba

ukrepati. Poseben izziv pa predstavlja ugotovitev, da je kar dve petini obrokov zaužitih polovično ali manj (Ekologi brez meja, 2017). Študije sicer navajajo da se 30 do 60 % bolnišnične hrane ne poje, temveč zavrže (Meier in Stratton, 2008). Organski odpadki nastajajo na celotni poti prehranske oskrbe, vključujoč shranjevanje, pripravo živil, kuhanje in serviranje. A največji delež nastane ravno na zadnjem koraku, ko mora bolnik hrano zaužiti. Razlogi, zakaj je v bolnišnicah več zavržene hrane v primerjavi z drugimi prehranskimi obrati so številni. Kljub temu, t.i »zero waste« ne sme biti cilj bolnišnične prehranske oskrbe, saj je na številne razloge nastajanja odpadkov težko vplivati in bodo vedno prisotni (Williams in Walton, 2011). Količina organskih odpadkov se povečuje s številom dni hospitalizacije, in sicer za 14 % ob vsakem dodatnem dnevu bolnikove hospitalizacije (Kandiah, et. al., 2006). Največ hrane se poje ob zajtrku. Najverjetnejša razlaga poudari vpliv nočnega počitka in postenja, ki omogoči bolniku, da zaužije večji delež ponujenega obroka ob zajtrku. Ob tem je potrebno upoštevati tudi dejstvo, da so običajno ponujeni obroki za zajtrk manjši (Williams in Walton, 2011). Skandinavska študija izpostavlja zanimivo povezavo med trajanjem nočnega postenja in številom obrokov z razvojem in prisotnostjo podhranjenosti. Kadar traja obdobje nočnega postenja več kot 11 ur, so obdobja med obroki krajša, kar preprečuje bolnikom uživanje vmesnih prigrizkov in vpliva na nezadosten energijski in hranilni vnos. Na Švedskem velja obdobje nočnega postenja krajše od 11 ur kot indikator kvalitetne prehranske oskrbe (Soderstrom et al., 2013).

Menimo, da bi bilo možno s prehranskimi obravnavami in skrajšanjem časa nočnega postenja vsaj deloma vplivali na zmanjšanje tega dela nezaufite hrane.

4 Zaključek

Spremembe v zdravstveni politiki silijo izvajalce zdravstvenega varstva v večjo osredotočenost na stroške, kakovost in preglednost obravnave bolnikov. Za izboljšanje kakovosti in učinkovitosti bolnišnične obravnave je potreben ponovni razmislek o podhranjenosti pri hospitaliziranih bolnikih in prehranski podpori med okrevanjem bolnika nameniti vidnejšo vlogo. Kot že omenjeno, Nacionalni inštitut za zdravje in klinično odličnost v Veliki Britaniji meni, da ima izboljšanje zdravljenja podhranjenosti celo tretji največji potencial za zmanjšanje skupnih stroškov zdravljenja.

Boljši življenjski pogoji in lažja dosegljivost kakovostnega zdravljenja kroničnih obolenj so zvišali pričakovano življenjsko dobo prebivalstva, ne le v industrijskih državah, ampak tudi na svetovni ravni. Napoved pravi, da naj bi bilo do obdobja 2030–2035 več kot 25 % evropskih prebivalcev starejših od 65 let. Starejši ljudje pa imajo povečano tveganje za neustrezno prehranjenost.

V Splošni bolnišnici Novo mesto analize, koliko nas slaba prehranjenost stane, še nimamo. Glede na pridobljene posredne kazalnike podhranjenosti (primerljiv delež bolnikov s tveganjem za podhranjenost, primerljiv delež bolnikov z nenamerno izgubo telesne teže v zadnjih treh mesecih, primerljivo daljša ležalna doba pri pod-

hranjenih bolnikov in primerljiv delež bolnikov, ki niso zaužili celotnega obroka), pa verjetno pri nas ni bistveno drugače kot v Evropi. V bolnišnici smo v preteklosti z raznovrstnimi ukrepi na področju prehranske podpore deloma uspeli povečati oza-veščenost zaposlenih in vodstva o problemu bolnišnične podhranjenosti. Ugotovili smo, da bi bila za aktivnejše ukrepanje in zdravljenje podhranjenosti potrebna aktivnejša vključitev klinične prehrane v klinično delo, kar trajno rešuje nov zdravstveni program (Sedej et al., 2017).

Junija 2018 smo tako na Zdravstveni svet pri Ministrstvu za zdravje naslovili vlogo za nov zdravstveni program Klinična prehrana, ki naslavlja reševanje problema bolnišnične podhranjenosti. Program je strokovno in ekonomsko vzdržen, če bo sledil v predlogu novega zdravstvenega programa pripravljenemu poslovnemu načrtu. Je v skladu tudi s številnimi ključnimi sanacijskimi ukrepi prestrukturiranja delovanja bolnišnice. Glede na pregled literature in dobre prakse doma in v tujini prinaša številne zdravstvene in ekonomske učinke za bolnišnico, regijo in družbo. Predvidevamo, da bomo z zdravstvenimi koristmi zmanjšali tudi obremenjenost zaposlenih v domovih starejših občanov; manjša poraba antibiotikov, manj preležanin, manj napotitev v bolnišnico, manj akutnih infektov, povečanje zmožnosti samooskrbe, kvalitetnejše vodenje in zdravje bolnikov z dolgotrajno prehrano po sondi. Konkretno bodo učinki te prakse preko širokega nabora kazalnikov kakovosti, ki jih načrtujemo, izmerljivi najhitreje pet let po uvedbi novega zdravstvenega programa.

LITERATURA

1. Ahmed, T. in Haboubi, N. (2010). Assessment and management of nutrition in older people and its importance to health. *Clin Interv Aging*, 9, št. 5, str. 207–216.
2. Bauer, J. D., Isenring, E., Torma, J., Horsley, P. in Martineau, J. (2007). Nutritional status of patients who have fallen in an acute care setting. *J Hum Nutr Diet.*, 20, str. 558–564.
3. Benković, V., Kolčič, I., Ivičević Uhernik, A., Vranešić Bender, D., Oreb, I., Stevanović, R. et al. (2014). The economic burden of disease-related undernutrition in selected chronic diseases. *Clin Nutr.*, 33, št. 4, str. 689–693.
4. Brown, W. J., McCarthy, M. S. (2015). Sarcopenia: What Every NP Needs to Know. *The Journal for Nurse Practitioners*, 11, št. 8, str. 753–760.
5. Brugler, L., DiPrinzio, M. J. in Bernstein, L. (1999). The five-year evolution of a malnutrition treatment program in a community hospital. *Jt Comm J Qual Improv.*, 25, št. 4, str. 191–206.
6. Cederholm, T., Bosaeus, I., Barazzoni, R., Bauer, J., Van Gossum, A., Klek, S. et al. (2015). Diagnostic criteria for malnutrition – an ESPEN consensus statement. *Clin Nutr*, 34, str. 335–340.
7. Cederholm, T., Jensen, G. L., Correia, M. I. T. D., Gonzalez, M. C., Fukushima, R., Higashiguchi, T., ... GLIM working group. (2018). GLIM criteria for the diagnosis of malnutrition – A consensus report from the global clinical nutrition community. *Clinical nutrition*, str. 1–9.
8. Cereda, E., Klersy, C., Hiesmayr, M., Schindler, K., Singer, P., Laviano, A. ... for the NutritionDay Survey Collaborators (2017). Body mass index, age and in-hospital mortality: The NutritionDay multinational survey. *Clinical nutrition*, 36, str. 839–847.
9. Curtis, L. J., Bernier, P., Jeejeebhoy, K., Allard, J., Duerksen, D., Gramlich, L. et al. (2017). Costs of hospital malnutrition. *Clinical Nutrition*, 36, št. 5, str. 1391–1396.
10. EFAD (2012). Health in the Workplace - The role of the Dietitian in Europe. Yuill, K. & de Looy, A., 48 pp.

11. Ekologi brez meja (2017). Analiza stanja na področju zavržene hrane ter predlagani ukrepi za Splošno bolnišnico Novo mesto. Interno gradivo. Poročilo projekta Ne mečmo hrane stran!, Ljubljana. 24. pp.
12. Elia, M., Normand, C., Norman, K. in Laviano, A. (2016). A systematic review of the cost and cost effectiveness of using standard ONS in the hospital setting. *Clin Nutr.*, 35, št. 2, str. 370–380.
13. Freijer, K. (2014). Nutrition economics disease related malnutritiona and the economic health care value of medical nutrition. Doctoral thesis. Maastricht, Nizozemska.
14. Freijer, K., Swan Tan, S., Koopmanschap, M. A., Meijers, J. M. M., Halfens, R. J. G. in Nuijten, M. J. C. (2013). The economic cost of disease related malnutrition. *Clinical nutrition*, št. 32, str. 136–141.
15. Fry, E. D., Pine, M., Jones, B. L. in Meimban, R. J. (2010). Patient characteristics and the occurrence of never events. *Arch Surg.*, 145, str. 148–151.
16. Gastalver - Martín, C., Alarcón - Payer, C. in León - Sanz, M. (2015). Individualized measurement of disease-related malnutrition's costs. *Clin Nutr.*, 34, št. 5, str. 951–955.
17. Guest, J. F, Panca, M., Baeyens, J. P., de Man, F., Ljungqvist, O., Pichard, C., Wait, S. et al. (2011). Health economic impact of managing patients following a community-based diagnosis of malnutrition in the UK. *Clin Nutr.* 30, št. 4, str. 422–429.
18. Henriksen, C., Gjelstad, I. M., Nilssen, H. in Blomhoff, R. (2017). A low proportion of malnourished patients receive nutrition treatment – results from nutritionDay. *Food & nutrition research*, št. 61, str. 1–9.
19. Hiesmayr, M., Schindler, K., Pernicka, E., Schuh, C., Schoeniger - Hekele, A. in Bauer, P. et al. (2009). Decreased food intake is a risk factor for mortality in hospitalised patients: the NutritionDay survey 2006. *Clin Nutr.*, 28, št. 5, str. 484–491.
20. Hurtado - Torres, G. F., González - Baranda, L. L. in Abud - Mendoza, C. (2015). Rheumatoid cachexia and other nutritional alterations in rheumatologic diseases. *Reumatol Clin.*, 11, št. 5, str. 316–321.
21. Inotai, A., Nuijten, M., Roth, E., Hegazi, R. in Kalo, Z. (2012). Modelling the burden of disease associated malnutrition. *e-SPEN Journal*, 7, št. 5, str. e196–e204.
22. Kandiah, J., Stinnett, L. in Lutton, D. (2006). Visual plate waste in hospitalized patients: length of stay and diet order. *Journal of the American Dietetic Association*, št. 106, str. 1663–1666.
23. Kang, C. M., Kim, J. H., Ryu, S. W., Moon, J. Y., Park, J. H., Park, J. K. et al. (2018). Prevalence of Malnutrition in Hospitalized Patients: a Multicenter Cross-sectional Study. *J Korean Med Sci.*, 33, št. 2, str. e10.
24. Khalatbari - Soltan, S. in Marques - Vidal, P. (2015). The economic cost of hospital malnutrition in Europe; a narrative review. *Clin Nutr. ESPEN*, 10, str. e89–e94.
25. Klek, S., Chourdakis, M., Bischoff, S., Dubrov S, Forbes A, Galas A. et al. (2017). Economy matters to fight against malnutrition: Results from a multicenter survey. *Clin Nutr.*, 36, št. 1, str. 162–169.
26. Klek, S., Krznaric, Z., Gundogdu, R. H., Chourdakis, M., Kekstas, G., Jakobson, T. et al. (2015). Prevalence of malnutrition in various political, economic, and geographic settings. *JPEN J Parenter Enteral Nutr.*, 39, št. 2, str. 200–210.
27. Klek, S., Krznaric, Z., Haldun Gundogdu, R., Chourdakis, M., Kekstas, G., Jakobson, T, ... Galas, A. (2013). The prevalence of malnutrition in various political, economic and geographic settings. *Journal of parenteral and enteral nutrition*, 39, št. 2, str. 200–210.
28. Lim, S. L. Ong, K. C., Chan, Y. H., Loke, W. C., Ferguson, M. and Daniels, L. (2012). Malnutrition and its impact on cost of hospitalization, length of stay, readmission and 3-year mortality. *Clin Nutr*, 31, št. 3, str. 345–350.
29. Ljungqvist, O. in Man, F. (2009). Under nutrition: a major health problem in Europe. *Nutr Hosp.*, 24, št. 3, str. 369–370.
30. Ljungqvist, O., van Gossum, A., Sanz, M. L. in de Man, F. (2009). The European fight against malnutrition. *Clin Nutr*, str. 1–2.
31. Meier, R. in Stratton, R. (2008). Basic concepts in nutrition: Epidemiology of malnutrition. *e-SPEN, the european e-journal of clinical nutrition and metabolism*, e167 – e170.

32. Moran Lopez, J. M., Piedra Leon, M., Beneitez Moralejo, B., Enciso Izquierdo, F. J., Luengo Perez, L. M. in Amado Senaris, J. A. (2016). Efficiency, cost-effectiveness and need of inversion in nutritional therapy. Importance of detecting and documenting undernutrition. *Clinical nutrition ESPEN*, 13, e28 – e32.
33. Muscaritoli, M., Krznarić, Z., Singer, P., Barazzoni, R., Cederholm, T., Golay, A. et al. (2017). Effectiveness and efficacy of nutritional therapy: A systematic review following Cochrane methodology. *Clinical Nutrition*, 36, št. 4, str. 939–957.
34. MZ (2012). Standardi za akreditacijo bolnišnic Joint commission international, 4. izdaja, Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, str. 266.
35. NAIT - National alliance for infusion therapy and the American society for PN and EN public policy committee and board of directors (2010). Disease-related malnutrition and EN therapy: A significant problem with a cost-effective solution. *Nutr Clin Pract*, 25, št. 5, 548–554.
36. NHS (2015). A Guide to prescribing adult oral nutritional supplements (ONS) in the Community. Cudjoe, A. & Dhir, R. (ur.), London.
37. NIJZ (2018). Obvladovanje krhkosti. Celosten pristop k promociji zdravega življenja starostnikov v Evropi: pobuda ADVANTAGE. Spletna stran: http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/leaflet_advantage_slo.pdf [Citirano 25. 6. 2018].
38. Norman, K., Pichard, C., Lochs, H. in Pirlich, M. (2008). Prognostic impact of disease-related malnutrition. *Clin Nutr*, 27, št. 1, str. 5–15.
39. Orlandoni, P., Venturini, C., Jukic Paladic, N., Costantini, A., Di Rosa, M., Cola, C., ... David, S. (2017). Malnutrition upon hospital admission in geriatric patients: why asses it? *Frontiers in nutrition*, 4, št. 50, str. 1–6.
40. Peng, L., Yan, X., Wang, B. S. in Xu, X. D. (2012). Three methods assess nutritional status of leukemia patients before hematopoietic stem cell transplantation. *Chin Med J (Engl)*, 125, št. 3, str. 440–443.
41. Philipson, T. J., Snider, J. T., Lakdawalla, D. N., Stryckman, B. in Goldman, D. P. (2013). Impact of oral nutritional supplementation on hospital outcomes. *Am J Manag Care.*, 19, št. 2, str. 121–128.
42. Rotovnik - Kozjek, N. in Koroušič - Seljak, B. (2014). Adult cancer patients on home parenteral nutrition in Slovenia. *Zdravniški vestnik*, 83, št. 3, str. 232–239.
43. Rotovnik Kozjek, N., Mrevlje, Ž., Koroušič Seljak, B., Kogovšek, K., Zakotnik, B., Takač, I., Horvat, M. et al. (2013). Kaheksija pri bolnikih z rakom. *Zdrav Vestn*, št. 82, str. 133–141.
44. Rotovnik Kozjek, N., Situlin, R. (ed.), Zelenik, D., Gabrijelčič Blenkuš, M. (ed.) in Pišot, S. (ed.) (2014). Telesna aktivnost in prehrana za kakovostno staranje. Koper: Univerzitetna založba Annales.
45. Rotovnik Kozjek, N., Veninšek, G., Povhe Jemec, K., Gabrijelčič Blenkuš, M., Baraga, D., Kovač - Blaž, M. et al. (2018). Optimalna prehranska oskrba za vse, na vseh ravneh zdravstvenega Sistema. *ISIS*, št. 3, str. 49–52.
46. Rožman, K. (2019). Ocena stanja podhranjenosti v Splošni bolnišnici Novo mesto. Magistrska naloga. Izola: Fakulteta za vede o zdravju, Univerza na Primorskem (v pripravi).
47. Saka, B., Kaya, O., Ozturk, G. B., Erten, N. in Karan, M. A. (2010). Malnutrition in the elderly and its relationship with other geriatric syndromes. *Clinical nutrition*, 29, št. 6, str. 745–748.
48. Schneider, S. (2016). Virtual university in clinical nutrition. Topic 25: Nutritional support in neurological diseases, Module 25.3: Nutritional support in stroke, ESPEN, Spletna stran: http://llnutrition.com/mod_III/TOPIC25/m253.pdf [Citirano 11. 6. 2018].
49. Sedej, I. (2017). Dietetik in obravnava bolnikov z boleznijo ledvic. *Ledvica: glasilo Zveze društev ledvičnih bolnikov Slovenije*, 1, str. 9–11.
50. Sedej, I., Rožman, K., Kosec, L. (2017). Zavest zaposlenih o podhranjenosti pacientov v Splošni bolnišnici Novo mesto. V: Kregar - Velikonja, N. (ur.). Celostna obravnava pacienta. Novo mesto: Fakulteta za zdravstvene vede, str. 459–467.
51. SEO Economic Research (2015). The social costs and benefits of dietetics for malnourished patients in hospitals. Kok, L. & Scholte, R., Amsterdam, Nizozemska, 4 pp.

52. Soderstrom, L., Adolfsson, E. T., Rosenblad, A., Frid, H., Saletti, A. in Bergkvist, L. (2013). Mealtime habits and meal provision are associated with malnutrition among elderly patients admitted to hospital. *Clinical nutrition*, 21, str. 281 – 288.
53. Somanchi, M., Tao, X. and Mullin, G. E. (2011). The facilitated early enteral and dietary management effectiveness trial in hospitalized patients with malnutrition. *J Parenter Enteral Nutr*, 35, št. 2, str. 209–216.
54. Stratton, R. J., Ek, A. C., Engfer, M., Moore, Z., Rigby, P., Wolfe, R. et al. (2005). Enteral nutritional support in prevention and treatment of pressure ulcers: a systematic review and meta-analysis. *Ageing Res Rev.*, 4, str. 422–450.
55. Stratton, R. J., Smith, T. in Gabe, S. (2018). Managing malnutrition to improve lives and save money. *BAPEN*, str. 13.
56. SZKP - Slovensko združenje za klinično prehrano (2017). *Klinična prehrana 1*, učno gradivo, 1. izd., 1. natis. - Ljubljana: Slovensko združenje za klinično prehrano: Ministrstvo za zdravje Republike Slovenije.
57. Tappenden, K. A., Quatrara, B., Parkhurst, M. L., Malone, A. M., Fanjiang, G. in Ziegler, T. R. (2013). Critical Role of Nutrition in Improving Quality of Care: An Interdisciplinary Call to Action to Address Adult Hospital Malnutrition, *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 113, št. 9, str. 1219–1237. Spletna stran: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212267213006412>.
58. Thellia, M., Grinev, M., Kosak, S., Hiesmayr, M., Singer, P. in The nutritionDay Israel Working group. (2014). Fight against malnutrition: The results of a 2006 – 2012 prospective national and global nutritionDay survey. *Clinical nutrition ESPEN*, 10, e77 – e82.
59. Waitzberg, D. in Carnevali, Y. (2007). Virtual university in clinical nutrition. Modul 35.1 Cost Benefit in Clinical Nutrition. *ESPEN*, Spletna stran: http://llnutrition.com/mod_III/TOPIC35/m351.pdf [Citirano 21. 6. 2018].
60. Williams, P. in Walton, K. (2011). Plate waste in hospitals and strategies for change. *e-SPEN, The European e-Journal of Clinical nutrition and metabolism*, 6, str. w235–e241.
61. Žulič, H. (2016). Ocena stanja hranjenosti s pomočjo MIS točkovnika. V: Implementacija kakovostne in varne zdravstvene nege pri pacientu z boleznijo ledvic, str. 401–407.

Evropski vodič za pripravo kakovostnih nacionalnih programov za obvladovanje raka

UDC 616-006-084(4)

KLJUČNE BESEDE: rak, obvladovanje, vodič

POVZETEK - V okviru projekta Evropskega partnerstva za boj proti raku (EPAAC JA) je bil razvit Evropski vodič za pripravo kakovostnih nacionalnih programov za obvladovanje raka, katerega glavni cilj je bil zagotoviti celovito predlogo, ki vključuje vsa glavna področja, ki naj bi jih kakovosten nacionalni program za obvladovanje raka vključeval, tako na ravni posameznika kot na ravni sistema. Nacionalni programi za obvladovanje raka predstavljajo najpomembnejši instrument zdravstvene politike pri upravljanju vseh različnih dimenzij problema raka. Vodič je razvila skupina strokovnjakov iz evropskih držav članic na podlagi poročila o nacionalnih programih za obvladovanje raka v EU. Vodič je razdeljen v tri ključne sklope - preprečevanje raka, celostna oskrba in podporne funkcije v zdravstvenem sistemu. Služil naj bi kot pomoč oblikovalcem politik, ki želijo celovito pristopiti k politiki obvladovanja raka, pripraviti kakovosten ali prilagoditi obstoječ nacionalni program na višjo raven kakovosti in biti učinkovitejši pri reševanju problematike raka.

UDC 616-006-084(4)

KEY WORDS: cancer, managing, guide

ABSTRACT - In the framework of the European Partnership for Action Against Cancer (EPAAC), the European Guide for Quality National Cancer Control Programmes (Guide) was developed. The main aim of the Guide was to provide a complete source material that includes all the main areas that a quality national cancer control programme should include, both at the individual level and at the level of the system. National cancer control programmes represent the most important health policy instrument in managing of all different dimensions of cancer. The Guide was developed by a group of experts from the European Member States, on the basis of a report on national cancer control programmes, which includes the analysed results of the research on national cancer control programmes in the EU. The Guide is divided into three key sets - cancer prevention, integrated care and support functions in the health system. It is supposed to serve as an aid to policy makers who want to integrate fully into cancer management, prepare a quality or adapt the existing national programme to a higher level of quality and be more effective in solving cancer problems.

1 Uvod

Svetovna zdravstvena organizacija (SZO) je nacionalne programe za obvladovanje raka opredelila kot programe javnega zdravja, namenjene zmanjšanju pojavnosti raka in umrljivosti zaradi raka ter izboljšanju kakovosti življenja bolnikov z rakom. Programi naj bi s sistematičnim in pravičnim izvajanjem na dokazih temelječih strategij za preprečevanje, zgodnje odkrivanje, diagnosticiranje, zdravljenje in izboljšanje bolezni, kar najboljše izkoriščali razpoložljiva sredstva. So tudi koristno orodje in podpora organiziranim prizadevanjem zdravstvenih sistemov pri odzivanju na številne izzive, ki jih predstavljajo rakave bolezni in njihova kompleksnost (WHO, 2002; Atun et al., 2009). Obvladovanje raka je sicer eden izmed najzahtevnejših segmentov zdravstvenega varstva. Zdravstveni sistemi se namreč lahko odzivajo na potrebe prebivalstva na področju raka le z ustreznim načrtovanjem. Kvalitetni na-

cionalni ali regionalni programi za obvladovanje raka so sistematičen odziv na ta pomemben izziv in predstavljajo največ, kar zdravstveni sistem lahko stori za svoje državljane (Albreht et al., 2013).

Na področju obvladovanja raka je Slovenija ena izmed najaktivnejših in najprepoznavnejših evropskih držav že od leta 2008. Med predsedovanjem Svetu Evropske unije (EU) leta 2008 je namreč Slovenija kot svojo prioriteto izpostavila ravno obvladovanje rakavih bolezni (Coleman et al., 2008; Jelenc et al., 2011), ki predstavlja v EU ključni izziv na področju zdravja. Za reševanje tega problema je nujen usklajen pristop vseh evropskih držav. Države članice EU so to prepoznale in se že pred nekaj leti odločile za skupen pristop na področju obvladovanja raka.

Glede na interes Slovenije in glede na številne uspešne aktivnosti na področju obvladovanja raka je leta 2011 Evropska komisija Sloveniji zaupala vodenje prvega velikega projekta iz skupine projektov t. i. skupnega ukrepanja Joint Action (JA), poimenovanega Joint Action European Partnership for Action Against Cancer-JA EPAAC (Jelenc et al., 2012). V projekt so bile vključene vse države članice EU ter Norveška in Islandija (<http://www.epaac.eu/>). Koordinacijo projekta je prevzel Inštitut za varovanje zdravja (IVZ), današnji Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). Projekt JA EPAAC je smatran kot največji EU projekt s področja raka, saj je združel kar 36 pridruženih partnerjev in okrog 100 sodelujočih partnerjev iz celega sveta (Rados Krnel et al., 2013).

Eden izmed glavnih izdelkov, ki je nastal na podlagi aktivnosti projekta JA EPAAC je Evropski vodič za pripravo kvalitetnih nacionalnih programov za obvladovanje raka. Glavni namen tega vodiča ali priročnika je opisati pomembna področja nadzora raka, ki služijo nacionalnim zdravstvenim sistemom pri obvladovanju rakavih bolezni in navesti seznam indikatorjev, ki bi jih države lahko upoštevale, da bi izboljšale spremljanje in vrednotenje njihovih programov na področju raka. Namen vodiča je tudi pripomoči k podobnosti in s tem primerljivosti nacionalnih pristopov k načrtovanju državnih programov za obvladovanje raka. Na področju obvladovanja raka obstajajo namreč v EU med državami še vedno precejšnje razlike (Albreht et al., 2015). Vse navedeno lahko vzpodbudi politične analitike k primerjavi programov za obvladovanje raka znotraj in zunaj evropskih meja ter podpre skupno razumevanje načrtovanja obvladovanja raka med oblikovalci politik EU in s tem olajša čezmejno sodelovanje.

Struktura vodiča temelji na analizi dobrih praks držav članic z dolgoletno tradicijo pri izdelavi državnih programov za obvladovanje raka, ki so bila na podlagi obsežne ankete pridobljene tekom projekta in tudi na smernicah, ki jih je že pripravila SZO (WHO, 2002). Delo, ki ga je koordiniral NIJZ in nadzorovala Evropska komisija je potekalo v delovni skupini eminentnih strokovnjakov s tega področja iz različnih evropskih držav (Jelenc et al., 2012).

2 Ključna področja kvalitetnega nacionalnega programa za obvladovanje raka

Vodič je strukturiran v več tematskih poglavij (Albreht et al., 2015), ki so razvrščene v tri ključne sklope: preprečevanje raka, celostna oskrba in podporne funkcije v zdravstvenem sistemu. V vsakem sklopu so opisani elementi, ki naj bi bili prisotni v vsakem kvalitetnem nacionalnem programu za obvladovanje raka. Prvi tematski sklop vodiča je posvečen pomembnemu področju preprečevanja raka, navedena so vsa ključna področja primarne preventive, od škodljivosti izpostavljanja soncu, škodljivosti kajenja itd, in področje promocije zdravja. Prvi tematski sklop vključuje tudi presejanje za raka oz. angl. »screening« in zgodnje odkrivanje raka. Drugi tematski sklop poimenovan integrirana oskrba obravnava diagnostiko in zdravljenje, psihosocialno onkološko oskrbo, rehabilitacijo po bolezni ter področje paliative. Tretji sklop je v celoti posvečen podpornim funkcijam v zdravstvenem sistemu, ki so zelo pomembne pri obvladovanju raka. Mednje spada upravljanje in financiranje, viri (vključno s kadri, infrastrukturo in tehnologijami), pridobivanje podatkov in informacij o raku ter raziskave. Osnovni elementi, ki so opisani v vodiču za pripravo kvalitetnih nacionalnih programov za obvladovanje raka so pregledno prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Prikaz osnovnih elementov vodiča za pripravo kvalitetnih nacionalnih programov za obvladovanje raka

<i>Preprečevanje raka</i>	<i>Integrirana oskrba</i>	<i>Podporne funkcije v zdravstvenem sistemu</i>
Primarna preventiva in promocija zdravja	Diagnostika in zdravljenje	Upravljanje in financiranje
Presejanje in zgodnje odkrivanje raka	Psihosocialna onkološka oskrba	Viri
	Preživetje in rehabilitacija	Podatki in informacije o raku
	Paliativna oskrba	Raziskave

3 Indikatorji

Uspešnost oz. učinkovitost nacionalnih programov za obvladovanje raka merimo z indikatorji oz. kazalniki, ki naj bi jih države uporabile pri monitoriranju in evalvaciji svojega programa. V sklopu delovne skupine projekta JA EPAAC so bili identificirani številni indikatorji: strukturni, procesni in indikatorji, ki so vezani na izid (outcome indicators). Razdeljeni so bili tudi na glavne oz. »core« indikatorje in dodatne indikatorje. Vsako poglavje vsakega izmed treh ključnih sklopov vodiča se zaključuje z naborom indikatorjev.

4 Načini uporabe Evropskega vodiča za pripravo kvalitetnih nacionalnih ali regionalnih programov za obvladovanje raka

Publikacija je v bistvu prilagodljiv vodič ali priročnik za strokovnjake, ki delajo na področju raka, strokovnjake na področju javnega zdravja in oblikovalce politik v zdravstvu. Načrtovalcem državnih ali regionalnih programov za obvladovanje raka vodič pomaga pri izbiri ključnih elementov, ki naj bodo vključeni v kvaliteten nacionalni ali regionalni program za obvladovanje raka. Priročnik, pri nastanku katerega so sicer v sklopu projekta JA EPAAC sodelovale evropske države ne more biti za države predpisujoč, saj bi to pomenilo usklajevanje zdravstvenih sistemov v državah članicah. Vsekakor pomeni pomoč oz. vodilo državam pri kreiranju novega, visoko kvalitetnega državnega ali regionalnega programa za obvladovanje raka ali pri dopolnjevanju in izboljševanju že obstoječega državnega ali regionalnega programa za obvladovanje raka. Nacionalne politike morajo biti vedno prilagojene nacionalni organizaciji zdravstvenega sistema, njenim virom in prednostnim nalogam, zato ni nujno, da se države odločijo za upoštevanje vseh zgoraj navedenih elementov programa in natančno opisanih v vodiču oz. priročniku (Albreht et al., 2015). Priporočene elemente oz. področja vsaka država ali regija torej upošteva glede na svojo organizacijo zdravstvenega sistema in svoje prednostne naloge.

Vodič je na voljo v tiskani različici na NIJZ v Ljubljani in v elektronski obliki na spletnem naslovu: http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/cancer_control_book_web_2.pdf.

5 Zaključek

Evropski vodič za pripravo kvalitetnih nacionalnih programov za obvladovanje raka predstavlja pomoč oblikovalcem politik, ki želijo biti učinkovitejši pri reševanju problematike raka s celovitim pristopom k politiki obvladovanja raka in pripravo kvalitetnega nacionalnega programa za obvladovanje raka ali s prilagoditvijo obstoječega nacionalnega ali regionalnega programa na višjo raven kakovosti. Sestavljen je iz treh ključnih tematskih sklopov in številnih podsklopov, ki naj bi jih vseboval kvaliteten nacionalni program. Vsak podsklop vsebuje indikatorje, ki so razdeljeni med strukturne, procesne in indikatorje, ki so vezani na izid (outcome indicators), razen tega še na glavne in dodatne indikatorje. Evropski vodič za pripravo kvalitetnih nacionalnih programov za obvladovanje raka je živ dokument, ki ga bo potrebno dopolnjevati in spreminjati skladno z zviševanjem kakovosti najboljših evropskih programov.

LITERATURA

1. Albreht, T., Jelenc, M. in Gorgojo, L. (2013). From »on paper« to »into action«: development of National Cancer Control Programmes in the EU. In: Martin - Moreno, J. M., Albreht, T., Rados Krnel, S. (eds.). *Boosting Innovation and Cooperation in European Cancer Control*. Ljubljana: National Institute of Health of the Republic of Slovenia & World Health Organization on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies, str. 209–242.
2. Albreht, T., Martin Moreno, J. M., Jelenc, M., Gorgojo, L. and Harris, M. (2015). *European guide for quality national cancer control programmes*. Ljubljana: National Institute of Public Health.
3. Atun, R., Ogawa, T. in Martin - Moreno, J. M. (2009). *Analysis of National Cancer Control Programmes in Europe*. London: Imperial College.
4. Coleman, M. P., Alexe, D. M., Albreht, T. in McKee, M. (2008). *Responding to the challenge of cancer in Europe*. Ljubljana: National Institute of Public Health of the Republic of Slovenia.
5. Jelenc, M., Radoš Krnel, S., Seljak, M., Albreht, T. in Meglič, M. (2011). Slovenija vodi doslej največji evropski projekt s področja raka: EPAAC - Evropsko partnerstvo za boj proti raku. *Isis: glasilo Zdravniške zbornice Slovenije*, 20, št. 10, str. 63–67.
6. Jelenc, M., Van Hoof, E., Albreht, T., Meglic, M., Seljak, M. in Krnel Rados, S. (2012). Joint Action European Partnership for Action Against Cancer. *Arch Public Health*, 70, št. 24, str. 1–10.
7. Rados Krnel, S., Albreht, T. in Martin - Moreno, J. M. (2013). Joint Action European Partnership for Action Against Cancer-EPAAC. In: Martin - Moreno, J. M., Albreht, T., Rados Krnel, S. (eds.). *Boosting Innovation and Cooperation in European Cancer Control*. Ljubljana: National Institute of Health of the Republic of Slovenia & World Health Organization on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies, str. 9–33.
8. World Health Organization (2002). *National cancer control programmes: policies and managerial guidelines*. Geneva: WHO.

Porazdelitev dohodka in potrošnja slovenskih gospodinjev

UDK 330.526.32+330.55

KLJUČNE BESEDE: dohodek, potrošnja, porazdelitev dohodka, gospodinjstvo, BDP

POVZETEK - Ena izmed najpogostejše izpostavljenih slabosti delovanja tržnega mehanizma je naraščajoča dohodkovna in premoženjska neenakost v družbi. Porazdelitev dohodka pa je najpogostejše uporabljena mera raziskovanja ekonomske neenakosti. Država blaginje poskuša z različnimi ukrepi prerazdeljevati dohodek in zagotoviti posamezniku določen minimalni življenjski standard. Država blaginje vodi politiko prerazporeditve dohodka od tistih z višjimi dohodki k tistim z nižjimi dohodki in se ob tem poslužuje različnih instrumentov, kot so na primer davki in prispevki. Ob vsem tem se pojavlja vprašanje učinkovitosti in ekonomske motivacije. Raziskovanje porazdelitve dohodka zajema različne pristope, med pogosto uporabljenimi velja Ginijev koeficient koncentracije v povezavi s krivuljo kumulativne frekvence. Potrošnja gospodinjev na drugi strani predstavlja pomembno komponento v strukturi bruto domačega proizvoda, kar pomeni, da je vloga potrošnje v gospodarstvu pomembna. Potrošnja gospodinjev je odvisna od dohodka, ki ga posamezniki prejemajo in njihovega zadolževanja. Potrošno obnašanje individualnih gospodinjev vpliva na agregatno potrošnjo, ki je odvisna od inflacije, obrestnih mer, stopnje brezposelnosti in drugih makroekonomskih kazalcev. V prispevku analiziramo porazdelitev dohodka in potrošnjo slovenskih gospodinjev.

UDC 330.526.32+330.55

KEY WORDS: income, consumption, distribution of income, household, GDP

ABSTRACT - One of the most commonly exposed weaknesses of the functioning of the market mechanism is the growing income and welfare inequality in the society. The distribution of income is the most commonly used measure for researching economic inequality. A welfare state redistributes income in different ways and enables an individual a certain minimal standard of living. A welfare state conducts income redistribution policy from those with higher income to those with lower income using different instruments such as taxes and contributions. All this leads to the question of effectiveness and economic motivation. There are different approaches for researching the distribution of income among which a commonly used one is the Gini coefficient connected with the cumulative frequency curve. On the other hand, household consumption represents an important component in the structure of gross domestic product, which means that the role of the consumption in the economy is important. Household consumption depends on the income an individual receives and their borrowing. The consumption behaviour of an individual household affects aggregate consumption, which is further depended on inflation, interest rates, unemployment rate and other macroeconomic indicators. In the paper we analyse the distribution of income and the consumption in Slovenian households.

1 Uvod

Država blaginje oziroma socialna država varuje ljudi pred različnimi tveganji (na primer izguba zaposlitve). V prejšnjem stoletju so mnoge države uvedle socialne programe, kjer skozi prerazdelitvene ukrepe od tistih z višjimi dohodki k tistim z nižjimi dohodki poskušajo zagotoviti določen minimalni življenjski standard (Samuelson in Nordhaus, 2010). Dilema, ki se ob tem v družbi pojavlja, pa se nanaša na vprašanje, kolikšnemu zmanjšanju ekonomske učinkovitosti smo se pripravljeni

odreči za večjo enakost v družbi? V prispevku osvetlimo to dilemo skozi raziskovanje porazdelitve dohodka in potrošnje slovenskih gospodinjev.

2 Porazdelitev dohodka in potrošnja gospodinjev

2.1 Porazdelitev dohodka

Vire neenakosti predstavljajo neenakost v porazdelitvi dohodka (razlike v sposobnostih in spretnostih oz. usposobljenost, intenzivnost dela, poklici, drugo) ter neenakost v porazdelitvi premoženja (podjetniško delovanje, dedovanje). V prispevku se osredotočamo na neenakost v porazdelitvi dohodka. Razlogi ekonomske neenakosti izhajajo iz neenakih izidov trga dela in neenakega lastništva nad kapitalom. Ključni lastnosti trga dela, ki jih v literaturi avtorji navajajo kot tisti, ki prispevata k razlikam v dohodkih med posamezniki, sta človeški kapital in diskriminacija. Več kot ima posameznik človeškega kapitala, višje dohodke lahko pričakuje ob vseh ostalih zadevah nespremenjenih. Stran ponudbe in stran povpraševanja po delu visoko izobraženega kadra predstavljata razlike v porazdelitvi dohodka. Na strani povpraševanja po delu velja, da visoko izobražen kader ustvari višji mejni prihodek kot nižje izobražen kader in so zato podjetja tudi pripravljena plačati več visoko izobražen kader kot nižje izobražen kader. Na strani ponudbe dela pa velja, da so s pridobivanjem izobrazbe, dodatnih veščin in usposabljanj, povezani stroški kot tudi oportunitetni stroški. Zaradi slednjega je visoko izobražen kader pripravljen ponuditi svoje delo pri takšnih dohodkih, ki kompenzirajo njihove stroške, pri čemer ta višina dohodka presega dohodke, pri katerih je nižje izobražen kader pripravljen ponuditi svoje delo. Iz zapisanega sledi, da visoko povpraševanje in nizka ponudba visoko izobraženega kadra relativno glede na nizko izobražen kader ustvarjata višje ravnotežne dohodke za kader z višjim človeškim kapitalom. Na drugi strani trende v ekonomski neenakosti povzročajo tudi sodobni globalizacijski tokovi in napredek v informacijsko-komunikacijski tehnologiji. Napredek v informacijsko-komunikacijski tehnologiji zmanjšuje povpraševanje po nizko usposobljenem kadru in znižuje njihovo plačo in velja substitucijsko razmerje, medtem ko napredek v informacijsko-komunikacijski tehnologiji in sodobni globalizacijski tokovi pozitivno vplivajo na povpraševanje po visoko usposobljenem kadru in zvišuje njihovo plačo in velja komplementarno razmerje. Človeški kapital je en dejavnik, s katerim lahko pojasnimo ekonomsko neenakost, drug dejavnik je diskriminacija. Če je mejni prihodek enega spola zaznan v smislu, da je višji kot od drugega spola, potem se bo ravnotežna plača razlikovala med obema spoloma pri konstantnem človeškem kapitalu (Parkin, 2010).

2.2 Politična filozofija porazdelitve dohodka

Utilitarizem je politična filozofija porazdelitve dohodka, katere cilj je v osnovi, da se uporabi logika individualnega odločanja tudi na področju javne politike in morale. Osnovo utilitarizmu predstavlja koncept koristnosti, torej nivo sreče oziroma

zadovoljstva, ki ga ima posameznik v okoliščinah, v katerih se je znašel. Koristnost se razume kot mera blaginje in je v skladu z utilitarističnim pogledom končni cilj vseh javnih in zasebnih akcij. Maksimizacija koristnosti vseh v družbi je cilj države. Utilitaristični pogled na porazdelitev dohodka je zasnovan na predpostavki padajoče mejne koristnosti. Dodaten evro dohodka revni osebi prinaša večjo dodatno koristnost kot jo prinaša bogati osebi oziroma, s tem ko raste dohodek nekega posameznika, pada dodatna korist ustvarjena na podlagi dodatnega evra dohodka. Slednje in utilitaristični cilj maksimizacije skupne koristnosti pomeni, da mora država poskušati ustvariti pravičnejšo porazdelitev dohodka. Drugi način poimenovanja neenakosti porazdelitve dohodka se imenuje liberalizem. Slednje izhaja iz predpostavke, da morajo biti institucije, zakoni, politike v državi pravične in zastavlja vprašanje, ali so ljudje sploh sposobni, da objektivno ocenijo, kakšna bi morala biti pravična družba. Kaj bi za posameznika v smislu porazdelitve dohodka pomenila pravična porazdelitev dohodka, če posameznik ne bi vedel, kje točno v tej razporeditvi dohodka bi se znašel. Torej, izhajajoč iz te filozofije, bi moral biti pri kreiranju javnih politik cilj, da se poveča blaginja tistim posameznikom, ki so v družbi v najslabšem položaju. Če utilitaristi maksimirajo skupno koristnost, liberalisti maksimirajo minimalno koristnost in govorimo o maksimin kriteriju. Filozofija liberalizma sledi porazdelitvi dohodka v smislu od bogatim k revnim. Vendar, če bi država sledila popolni izenačitvi dohodkov, ljudje ne bi bili več motivirani za delo, dohodek bi se zmanjšal, položaj najrevnejših v družbi pa še bolj poslabšal. Stališča te filozofije so precej kontroverzna. Libertarizem kot tretja politična filozofija porazdelitve dohodka izhaja iz tega, da družba kot taka, sama po sebi, ne ustvarja nobenega dohodka. Dohodke ustvarjajo samo posamezniki v družbi. Skladno s to filozofijo naj država ne jemlje nekim posameznikom in daje drugim posameznikom da bi ustvarila neko porazdelitev dohodka v družbi. Libertarizem izhaja iz ocene procesa, na osnovi katerega prihaja do razlik v porazdelitvi dohodka. Izhaja iz tega, da enakost možnosti pomembnejša od enakosti dohodka. Država mora vsakemu omogočiti enake možnosti, da uporabi svoje znanje in talente ter ustvari uspeh (Mankiw in Taylor, 2008, str. 406–409).

2.3 Raziskovanje porazdelitve dohodka

Raziskovanje porazdelitve dohodka zajema različne pristope, med pogosto uporabljenimi velja Ginijev koeficient koncentracije v povezavi s krivuljo kumulativne frekvence. Omenjena pristopa se povezujeta s pojmom koncentracija pojava, ki se nanaša na porazdelitev vsote vrednosti spremenljivke (totala) med posamezne enote populacije. V kontekstu proučevanja porazdelitev dohodka slednje opredelimo kot porazdelitev vsote vrednosti dohodka (totala) med gospodinjstva (posamezniki.). Čim manj gospodinjstev razpolaga s čim večjim delom totala dohodka, toliko večja je koncentracija dohodka. In na drugi strani, čim več gospodinjstev razpolaga s čim večjim delom totala dohodka, tem bolj enakomerno je ta total dohodka razporejen med gospodinjstva in toliko manjša je koncentracija dohodka. Teoretično možni sta dve skrajnosti, in sicer, da s celotnim totalom dohodka razpolaga eno samo go-

spodinjstvo – koncentracija dohodka je v tem primeru največja, največja pa je tudi razpršenost dohodka (variabilnost) ter, da imajo vsa gospodinjstva enako vrednost dohodka – koncentracije v tem primeru ni, ni variabilnosti. Geometrijsko lahko koncentracijo vrednosti spremenljivke prikažemo z Lorenzovo krivuljo v istoimenskem grafikonu, torej Lorenzov grafikon. Lorenzov grafikon ima obliko kvadrata. V smeri abscisne osi nanašamo kumulativno % gospodinjstev, v smeri ordinatne osi pa nanašamo kumulativno % dohodka. V tako ustrezno pripravljen grafikon (kvadrat) nato vnašamo ustrezne pare vrednosti za obe količini. Dobljene točke nato med seboj povežemo, pri čemer se tako dobljena lomljena krivulja imenuje Lorenzova krivulja in odraža koncentracijo pojava. Omenimo tudi, da se pri Lorenzovi krivulji lahko pojavita dva skrajna primera, in sicer 1) vrednosti spremenljivke niso skoncentrirane pri nobeni enoti, pač pa je skupna vrednost (total) spremenljivke enakomerno porazdeljena po vseh enotah populacije. V tem primeru govorimo o krivulji absolutne enakosti. Lorenzova krivulja je v tem primeru diagonala kvadrata s stranico dolžine 1 ter 2) skupna vrednost (total) spremenljivke je skoncentrirana v eni sami enoti, medtem ko so vrednosti spremenljivke za vse ostale enote enake nič ali zanemarljivo majhne. V tem primeru govorimo o krivulji absolutne neenakosti. Lorenzova krivulja bi v tem primeru potekala po abscisni osi proti točki (1,0), potem pa bi poskočila na točko (1,1).

S pomočjo Lorenzove krivulje pa lahko poiščemo mero za velikost koncentracije, ki ima vrednost 0, če koncentracije ni, in ima vrednost 1, kadar je vrednost spremenljivke skoncentrirana v eni sami enoti (Cowell, 2009). Ploščina med Lorenzovo krivuljo in diagonalo je seveda tem večja, čim večja je koncentracija in obratno. Kot mero koncentracije zato vpeljemo dvakratno ploščino med Lorenzovo krivuljo in diagonalo. Dobljeni koeficient imenujemo Ginijev koeficient koncentracije, in ga lahko iz podatkov, urejenih v frekvenčno porazdelitev, izračunamo po naslednjem obrazcu (Pfajfar, 2011):

$$G = 1 - \frac{1}{2} \frac{\sum_{k=1}^K f_k \% (\Phi_k \% + \Phi_{k-1} \%)}{5000} = 1 - \frac{\sum_{k=1}^K f_k \% (\Phi_k \% + \Phi_{k-1} \%)}{10000}$$

Pri čemer se k nanaša na frekvenčni razred, $f_k\%$ se nanaša na frekvenco v razredu izraženo v odstotkih, $\Phi_k\%$ pa na kumulativno relativnih razrednih vsot izraženih v odstotkih.

Pogosto se poleg Ginijevega koeficienta koncentracije izračunava tudi t.i. indeks Robin Hood, ki pojasnjuje, kolikšen odstotek vsote vrednosti proučevane spremenljivke (totala spremenljivke) bi bilo treba vzeti enotam z največjimi vrednostmi in ga porazdeliti med enote z najmanjšimi vrednostmi, da bi vse enote imele enake vrednosti, torej povprečno vrednost spremenljivke. Indeks Robin Hood lahko izračunamo po obrazcu (Pfajfar, 2011):

$$IRH = \frac{\sum_{k=1}^K |f_k \% - Y_k \%|}{2}$$

2.4 Potrošnja gospodinjstev

Potrošnja gospodinjstev predstavlja pomembno komponento v strukturi bruto domačega proizvoda, kar pomeni, da je vloga potrošnje v gospodarstvu pomembna. Potrošnja gospodinjstev je odvisna od dohodka, ki ga posamezniki prejemajo in njihovega zadolževanja. Obstajajo različne hipoteze o potrošnji, ki z različnih vidikov pojasnjujejo gibanje potrošnje v odvisnosti od dohodka. Hipoteza o permanentnem dohodku govori o tem, da se ob enkratnem povečanju dohodka poveča predvsem varčevanje in manj potrošnja. Klasična hipoteza o potrošnji poudarja, da se kratkoročno ob povečanju dohodka hitreje povečuje varčevanje kot potrošnja, medtem kot Modiglianijeva hipoteza o življenjskem ciklu izhaja iz predpostavke, da potrošnik optimizira svojo potrošnjo skozi celoten življenjski cikel in si obenem prizadeva, da ohranja svoj način potrošnje čim bolj enakomeren (Kešeljčević, 2016). Potrošno obnašanje individualnih gospodinjstev vpliva na agregatno potrošnjo, ki je odvisna od inflacije, obrestnih mer, stopnje brezposelnosti in drugih makroekonomskih kazalcev (glej na primer Senjur, 2001; Blanchard, Amighini in Giavazzi, 2010; Mishkin, 2012; Šušteršič in Žižmond, 2016).

3 Raziskava

Namen raziskave je analizirati porazdelitev dohodka in potrošnjo slovenskih gospodinjstev. Glede na razpoložljivost podatkov se osredotočamo na porazdelitev zaposlenih oseb v Republiki Sloveniji po višini bruto plače v javnem in zasebnem sektorju ter za oba sektorja skupaj za leto 2017 (zadnji razpoložljivi podatki v času pisanja prispevka). Bruto plača zajema podatek iz obrazca za odmero dohodnine o plači, o nadomestilu plače in o vsakem drugem plačilu za opravljeno delo, ki vključuje tudi provizije (oznaka 1101). Vključeni so tudi podatki o tovrstnih dohodkih, ki so bili izplačani na podlagi sodne odločbe (brez zneska zamudnih obresti). Pri povračilih stroškov v zvezi z delom (prehrana med delom, prevoz na delo in z dela, dnevnice, prevoz na službenem potovanju, prenočevanje na službenem potovanju, terenski dodatek, nadomestilo za ločeno življenje) je vključena le razlika nad zneski, ki se v skladu s predpisom Vlade RS (Uredba o višini povračil stroškov v zvezi z delom in drugih dohodkov, ki se ne vštevajo v davčno osnovo oziroma Uredba o davčni obravnavi povračil stroškov in drugih dohodkov iz delovnega razmerja) ne vštevajo v davčno osnovo (SURs, 2016).

Zaposlene osebe so vse osebe, ki imajo s pravno ali fizično osebo sklenjeno pogodbo o zaposlitvi in prejemajo plačo, in sicer ne glede na to, ali so v delovnem razmerju za nedoločen ali določen čas, s polnim delovnim časom ali z delovnim časom, krajšim od polnega. Med zaposlene osebe ne štejemo oseb, ki delajo po podjemnih pogodbah (pogodbah o delu) ali avtorskih pogodbah, in oseb, ki so vključene v programe javnih del, kakor tudi ne zaposlenih oseb, državljanov Republike Slovenije, s stalno zaposlitvijo v slovenskih predstavništvih, na gradbiščih ipd. v tujini (SURs, 2016).

Javni in zasebni sektor sta določena na podlagi Standardne klasifikacije institucionalnih sektorjev (SKIS). Javni sektor po SKIS sestavljajo sektor država in javne družbe. V sektor država sodijo institucionalne enote, ki so pod javnim nadzorom in ki manj kot polovico svojih proizvodnih stroškov pokrivajo s tržnimi prodajami. To so enote, vključene v blagajne javnega financiranja – državni proračun, proračuni občin, ZPIZ in ZZZS; javni zavodi, javne agencije in javni skladi, če pokrivajo s tržnimi prodajami manj kot polovico svojih proizvodnih stroškov, ter nekatere druge enote. V javne družbe sodijo družbe, ki jih nadzorujejo enote sektorja država. Osnovno merilo za določanje nadzora je večinski lastniški delež; to pomeni, da je enota pod javnim nadzorom, če so njen večinski lastnik enote države ali enote pod javnim nadzorom. V javne družbe sodijo javne nefinančne družbe, centralna banka, javne družbe, ki sprejemajo vloge, razen centralne banke, javni skladi denarnega trga (MMF), javni investicijski skladi, razen MMF, javni drugi finančni posredniki, razen zavarovalnih družb in pokojninskih skladov, javni izvajalci pomožnih finančnih dejavnosti, javne lastne finančne institucije in posojilodajalci, javne zavarovalne družbe, javni pokojninski skladi (SURS, 2016).

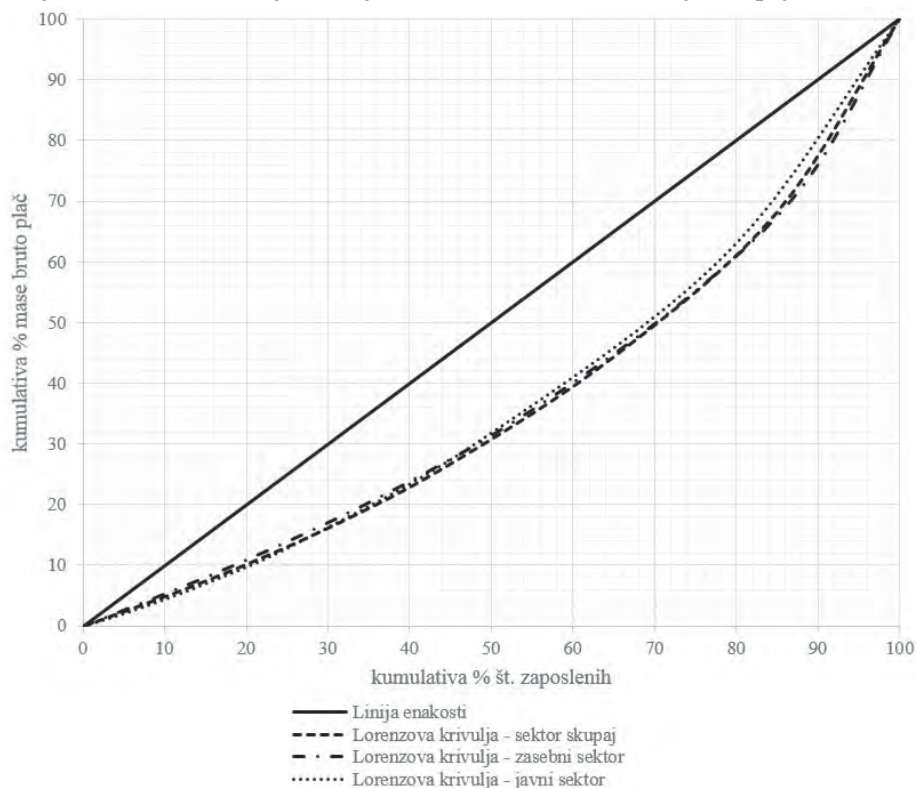
Tabela 1: Oblikovanje razredov za frekvenčno porazdelitev zaposlenih po višini bruto plače v javnem in zasebnem sektorju ter za oba sektorja skupaj

<i>Bruto plača v EUR</i>	<i>št. zaposlenih - javni sektor</i>	<i>št. zaposlenih - zasebni sektor</i>	<i>št. zaposlenih – javni in zasebni sektor skupaj</i>
821 do 915	12290	71751	84041
916 do 1115	18025	66251	84276
1116 do 1344	22814	61645	84459
1345 do 1736	42990	69564	112554
1737 do 2417	59424	53019	112443
2418 do 5000	41984	42397	84381
Skupaj	197527	364627	562154

Vir: Lasten, 2019: podatki SURS, 2019.

Frekvenčno porazdelitev zaposlenih v RS po višini bruto plače v javnem in zasebnem sektorju ter za oba sektorja skupaj, smo oblikovali na podlagi mej bruto plačnih razredov, ki jih je za leto 2017 objavil Statistični urad Republike Slovenije. Pri oblikovanju primerne števila razredov smo izhajali iz Sturgesovega pravila, in sicer, pri čemer smo na koncu oblikovali frekvenčno porazdelitev tako, da smo združili več razredov v širše razrede in tako pripravili šest razredov. Tabela 1 prikazuje oblikovanje razredov za frekvenčno porazdelitev zaposlenih po višini bruto plače v javnem in zasebnem sektorju ter za oba sektorja skupaj. Podatki v tabeli 1 so podlaga za izračun potrebnih mer frekvenčne porazdelitve, pripravo Lorenzovega grafikona in Lorenzove krivulje, izračun Ginijevega koeficienta in indeksa Robin Hood.

Graf 1: Lorenzov grafikon koncentracije bruto plač med zaposlenimi v RS v javnem sektorju, zasebnem sektorju ter v javnem in zasebnem sektorju skupaj v letu 2017



Vir: Lasten, 2019; podatki SURS, 2019.

Analiza Lorenzovega grafikona (graf 1):

Javni sektor:

Polovica (50 %) zaposlenih z nižjo bruto plačo je prejela približno 31 % celotne mase bruto plač v letu 2017.

Polovico (50 %) mase izplačanih bruto plač v letu 2017 je prejelo približno 70 % zaposlenih z nižjo bruto plačo oziroma 30 % zaposlenih z višjo bruto plačo.

Desetina (10 %) zaposlenih z najvišjo plačo je prejela približno 20 % celotne mase izplačanih bruto plač v letu 2017.

Zasebni sektor:

Polovica (50 %) zaposlenih z nižjo bruto plačo je prejela približno 30 % celotne mase bruto plač v letu 2017.

Polovico (50 %) mase izplačanih bruto plač v letu 2017 je prejelo približno 70 % zaposlenih z nižjo bruto plačo oziroma 30 % zaposlenih z višjo bruto plačo.

Desetina (10 %) zaposlenih z najvišjo plačo je prejela približno 25 % celotne mase izplačanih bruto plač v letu 2017.

Javni in zasebni sektor skupaj:

Polovica (50 %) zaposlenih z nižjo bruto plačo je prejela približno 30 % celotne mase bruto plač v letu 2017.

Polovico (50 %) mase izplačanih bruto plač v letu 2017 je prejelo približno 72 % zaposlenih z nižjo bruto plačo oziroma 30 % zaposlenih z višjo bruto plačo.

Desetina (10 %) zaposlenih z najvišjo plačo je prejela približno 22 % celotne mase izplačanih bruto plač v letu 2017.

Tabela 2: Ginijev koeficient in indeks Robin Hood za koncentracijo bruto plač med zaposlenimi v RS v javnem sektorju, zasebnem sektorju in v javnem in zasebnem sektorju skupaj v letu 2017

	<i>Ginijev koeficient</i>	<i>Indeks Robin Hood</i>
Javni sektor	0,2478	18,0301
Zasebni sektor	0,2654	19,9385
Javni in zasebni sektor skupaj	0,2694	20,6213

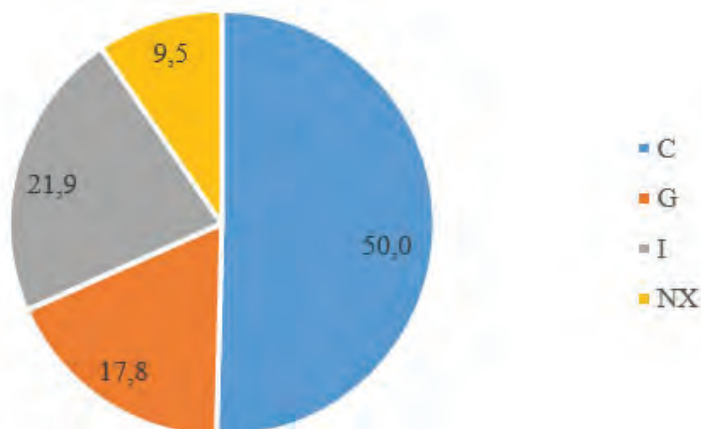
Vir: Lasten, 2019; podatki SURS, 2019.

V tabeli 2 so podatki izračunanih Ginijevih koeficientov ter indeksov Robin Hood za javni sektor, zasebni sektor ter za javni in zasebni sektor skupaj. Kot izhaja že iz Lorenzovega grafikona in na podlagi izračunanih Ginijevih koeficientov, je porazdelitev bruto plač bolj enakomerna v javnem sektorju kot pa v zasebnem sektorju. Tudi na podlagi izračunanega indeksa Robin Hood za javni sektor sledi, da bi bilo treba prerazporediti 18 % celotne mase bruto plač od zaposlenih v javnem sektorju z višjimi bruto plačami med tiste z nižjimi bruto plačami, če bi hoteli imeti enakomerno porazdelitev plač. V zasebnem sektorju je vrednost indeksa Robin Hood za približno 2 odstotni točki višja kot pa v javnem sektorju, kar ponovno potrjuje, da so bruto plače bolj enakomerno porazdeljene v javnem sektorju kot pa v zasebnem sektorju. V letu 2017 je vrednost Ginijevega koeficienta za EU-28 znašala 30,7, za Slovenijo pa 23,7 in je bila v primerjavi z ostalimi evropskimi državami med najnižjimi, nižjo vrednost je imela zgolj še Slovaška (23,2) (Eurostat, 2019). Razmerje kvintilnih razredov za leto 2017 pa pove, da je imelo 20 % najbogatejših oseb v Sloveniji 3,4 krat več dohodka od 20 % najrevnejših oseb. Na podlagi zapisanega lahko ugotovimo, da je v Sloveniji dohodek precej enakomerno porazdeljen, kar pa na drugi strani z vidika ekonomske motivacije za delo kaže drugo luč.

Za potrošnjo gospodinjstev pa smo že omenili, da le-ta predstavlja pomembno komponento v strukturi bruto domačega proizvoda in je tako za Slovenijo v letu 2018 predstavljala polovico bruto domačega proizvoda, kot je razvidno iz slike 2. Že Keynes je izhajal iz tega, da je potrošnja funkcija razpoložljivega dohodka (Belullo, 2011). Potrošna funkcija (glej na primer Brooks, 2014) za Slovenijo za obdobje

1995-2018, pri čemer smo upoštevali tekoče cene v mio EUR, se glasi . Ocena determinacijskega koeficienta znaša 0,9757.

Graf 2: Končna potrošnja gospodinjstev v strukturi slovenskega bruto domačega proizvoda v letu 2018



Vir: Lasten, 2019; podatki SURS, 2019.

V letu 2017 so slovenska gospodinjstva največ potrošila za stanovanje, vodo, električno energijo, plin in druga goriva, za prevoz in za hrano ter brezalkoholne pijače (tabela 3). Primerjava z letom 1995 pokaže tudi dinamiko pojava v času, pri čemer se je delež predhodno omenjenih skupin izdatkov za vse omenjene skupine, razen za prevoz, občutno zmanjšal.

Tabela 3: Izdatki slovenskih gospodinjstev za končno potrošnjo v letu 1995 in 2017, stalne cene (referenčno leto 2010)

	1995	2017
Hrana in brezalkoholne pijače	17,03	13,46
Alkoholne pijače, tobak in mamila	7,41	4,28
Oblčila in obutev	4,34	5,96
Stanovanja, voda, električna energija, plin in druga goriva	21,58	18,38
Pohištvo, gospodinska oprema in tekoče vzdrževanje gospodinjstev	5,03	5,24
Zdravstvo	2,24	4,06
Prevoz	16,86	17,16
Komunikacije	1,37	3,11
Rekreacija in kultura	7,92	9,31
Izobraževanje	1,02	1,32
Restavracije in hoteli	7,80	7,48
Raznovrstno blago in storitve	7,42	10,23

Vir: Lasten, 2019; podatki SURS, 2019.

4 Namesto zaključka – veliki trade-off

Porazdelitev dohodka ustvarja t. i. trade - off oziroma menjavo/dilemo med enakostjo in učinkovitostjo, saj porazdelitev dohodka porablja redke resurse in oslabi spodbude oziroma motivacijo. Večji kot je obseg porazdelitve dohodka, večji so oportunitetni stroški administracije le-tega. Vendar pa stroški zbiranja davkov in nakazovanja socialnih transferjev v celotnih stroških, povezanih s porazdelitvijo dohodka, ne predstavljajo večjega dela. Večji stroški se pojavijo zaradi neučinkovitosti (mrtve izgube) povezane z davki in socialnimi transferji. Večja enakost se lahko doseže le z obdavčevanjem produktivnih aktivnosti, kot na primer delo in varčevanje. Obdavčitev dohodka od dela ljudi in njihovega varčevanja pa povzroča manjši dohodek, ki ga ti ljudje prejmejo po obdavčitvi. Zaradi slednjega ljudje izgubljajo motivacijo in spodbude za delo ter varčujejo manj, kar v končni fazi rezultira bruto domači proizvod in manjšo potrošnjo, ne samo za tiste, z višjimi dohodki, ki plačajo davke, pač pa tudi za tiste z nižjimi dohodki, ki prejmejo socialne transferje. Z manjšimi spodbudami za delo se ne soočajo samo tisti, ki plačujejo višje davke, pač pa tudi prejemniki socialnih transferjev, saj le-ti z zaposlitvijo izgubijo vse ugodnosti, ki jih imajo pred tem in so vključeni v sistem obdavčitve. Dilemo med enakostjo in učinkovitostjo je proučeval že ekonomist Okun. Torej, prevelika enakost ne povzroča samo koristi, ampak tudi oportunitetne stroške z vidika manjše ekonomske učinkovitosti in posledično počasnejšega gospodarskega razvoja.

LITERATURA

1. Belullo, A. (2011). Uvod u ekonometriju. Pula: Fakultet ekonomije i turizma.
2. Blanchard, O., Amighini, A. in Giavazzi, F. (2010). Macroeconomics. A European Perspective. Harlow: Prentice Hall.
3. Brooks, C. (2014). Introductory econometrics for finance. Cambridge: Cambridge University Press.
4. Cowell, F. A. (2009). Measuring inequality. LSE perspectives in economic analysis. Oxford: Oxford University Press.
5. Eurostat (2019). Eurostat database. Spletna stran: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [Citirano 4. 4. 2019 ob 12:40 uri].
6. Kešeljević, A. (2016). Makroekonomija 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Mankiw, N. G. in Taylor, M. P. (2008). Ekonomija. Beograd: Data Status.
8. Mishkin, F. S. (2012). Macroeconomics: policy and practice. Boston: Pearson.
9. Parkin, M. (2010). Microeconomics. Boston: Pearson Education.
10. Pfajfar, L. (2011). Osnovna statistika za ekonomske in poslovne vede. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Samuelson, P. A. in Nordhaus, W. D. (2010). Economics. New York: McGraw-Hill.
12. Senjur, M. (2001). Makroekonomija. Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva. Maribor: MER Evrocenter.
13. SURS (2016). Strukturna statistika plač. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
14. SURS (2019). Podatkovna baza SI-STAT. Spletna stran: <https://pxweb.stat.si/pxweb/dialog/statfile2.asp> [Citirano 4. 4. 2019 ob 10:30 uri].
15. Šušteršič, J. in Žižmond, E. (2016). Makroekonomska analiza in ekonomska politika. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

Zadovoljstvo in zvestoba slovenskih uporabnikov mobilne telefonije

UDK 366:621.395.6

KLJUČNE BESEDE: zadovoljstvo uporabnikov, zvestoba uporabnikov, storitve mobilne telefonije

POVZETEK - Na zadovoljstvo uporabnika storitev mobilne telefonije vplivajo različni dejavniki, kot so njegova pričakovanja, zaznana kakovost in zaznana vrednost storitev ter poprodajne storitve ponudnika. Trg storitev mobilne telefonije se zelo hitro razvija. Od ponudnikov terja nenehno iskanje učinkovitih načinov, kako pridobiti nove in kako obdržati obstoječe uporabnike. Ovir na trgu za prehajanje uporabnikov od ponudnika k ponudniku je vsako leto manj in zaradi slednjega je vedno večja težnja, da ponudniki »ustvarijo« zvestega uporabnika. Vsekakor je zadovoljstvo predpogoj za njegovo zvestobo. V prispevku bomo predstavili rezultate raziskave zadovoljstva slovenskih uporabnikov storitev mobilne telefonije. Raziskava je temeljila na raziskovalnem modelu, oblikovanem iz predhodnih dejavnikov zadovoljstva in zvestosti uporabnika. Podatki za preizkus raziskovalnega modela so bili zbrani s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika, v vzorec pa je bilo vključenih naključnih 268 uporabnikov storitev mobilne telefonije. Na podlagi rezultatov statistične analize smo ugotovili, kakšna je povezanost in odvisnost med preučevanimi posameznimi dimenzijami znotraj raziskovalnega modela.

UDK 366:621.395.6

KEY WORDS: customer satisfaction, customer loyalty, mobile phone services

ABSTRACT - User satisfaction of mobile services is influenced by various factors such as the user's expectations, the perceived quality, the perceived value of the services and after-sales services of the provider. The mobile service market is rapidly evolving and as such requires from the providers a continuous search for effective ways how to acquire new and retain the existing users. Every year users face less and less obstacles when switching to a new provider and that in turn increases the providers' tendency to create customer loyalty. User satisfaction is most certainly a prerequisite for their loyalty. In this paper I will present the results of my research on customer satisfaction of Slovenian mobile phone service users. The research is based on a method which includes previous factors of satisfaction and user satisfaction and loyalty. Data for the research was collected with a structured survey questionnaire and the sample included random 268 users of mobile phone services. Based on the results of the statistical analysis, I was able to determine the correlation and dependence between the individual dimensions examined within the research method.

1 Uvod

Razmah uporabe mobilne telefonije je takšen, da skoraj ni posameznika, ki ne bi vsakodnevno uporabljal mobilnega telefona in s tem vsaj nekatere storitve ponudnikov. Dejansko si ne predstavljamo življenja brez njega. Postali smo uporabniki mobilnih storitev z različnimi pričakovanji in zahtevami. In ravno slednje vodi k našemu zadovoljstvu ali nezadovoljstvu s storitvami ter načinom kako te storitve dejansko izvajajo izbrani ponudniki. Da bi dejansko razumeli zadovoljstvo moramo poznati najpomembnejše dejavnike, ki to zadovoljstvo ustvarijo. In zadovoljstvo je predpogoj za zvestobo uporabnika. Konečnik (2011) meni, da je koncept zadovoljstva uporabnikov tesno povezan s konceptom zvestobe, vendar ne sorazmerno. Iz nekaterih raziskav izhaja, da bo velika večina (95 %) zelo zadovoljnih porabnikov ostala

zvesta podjetju, vendar bo kljub temu 5 % zelo zadovoljnih porabnikov podjetje zapustilo. V splošnem pa velja pravilo, da večja kot je stopnja zadovoljstva, večja je stopnja zvestobe.

Namen prispevka je, da s pomočjo podatkov zbranih v empirični raziskavi, prikažemo povezanost med zadovoljstvom in zvestobo uporabnikov storitev mobilne telefonije v Sloveniji. V prispevku se bomo osredotočili na splošno zadovoljstvo, zadovoljstvo s kakovostjo storitev in zadovoljstvo s pomočjo uporabnikov.

Cilj prispevka je podati odgovore o tem kakšno je zadovoljstvo uporabnikov s kakovostjo storitev in s pomočjo uporabnikom, kakšno je splošno zadovoljstvo s ponudnikom in kakšna je zvestoba uporabnikov do ponudnikov storitev. S pomočjo regresijske analize želimo ugotoviti ali zadovoljstvo s kakovostjo storitev vpliva na zvestobo uporabnikov, ali zadovoljstvo s pomočjo uporabnikom vpliva na zvestobo uporabnikov, in ali ima zadovoljstvo učinek na zvestobo uporabnikov. V ta namen smo oblikovali naslednje hipoteze, in sicer:

- H1: Zadovoljstvo s kakovostjo storitev pozitivno vpliva na zvestobo uporabnikov.
- H2: Zadovoljstvo s pomočjo uporabnikom pozitivno vpliva na zvestobo uporabnikov.
- H3: Splošno zadovoljstvo uporabnikov ima pozitiven učinek na njihovo zvestobo.

2 Zadovoljstvo in zvestoba uporabnikov

2.1 Zadovoljstvo uporabnikov

Pod vplivom pričakovanja uporabnikov, zaznane kakovosti, zaznane vrednosti, kot tudi pomoči uporabnikom, v teoriji poimenovani kot predhodni dejavniki zadovoljstva, se oblikuje zadovoljstvo pri uporabniku. Oliver (2015) definira zadovoljstvo kot stopnjo do katere storitev zadovolji prednakupna pričakovanja uporabnika. Snoj (1998) ugotavlja, da je zadovoljstvo emocionalna reakcija uporabnikov na izkušnje v zvezi z določenimi storitvami v primerjavi s pričakovanji v zvezi z njimi. Kotler in Keller (2012) splošno zadovoljstvo opisujeta kot občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega rezultata z lastnimi pričakovanji. Če je rezultat slabši od pričakovanj, je uporabnik nezadovoljen, če rezultat ustreza pričakovanjem, je uporabnik zadovoljen. Če pa rezultat presega pričakovanja, je uporabnik zelo zadovoljen ali navdušen. Kolar (2010) pravi, da se pričakovanja oblikujejo na osnovi lastnih izkušenj, zunanjih vplivov (oglaševanje, mediji, prodajalci, primerjalni testi) in osebnih dejavnikov. Možina et al. (2012) menijo, da če storitev ne dosega teh pričakovanj, je uporabnik nezadovoljen, če ustrezajo pričakovanjem je zadovoljen, če pa storitve presegajo pričakovanja, je uporabnik zelo zadovoljen, vesel in navdušen.

S pričakovanji je tesno povezan tudi pojem zaznane kakovosti. Tudi kakovost lahko razumemo kot »skladnost s pričakovanji kupcev«, hkrati pa se kakovost nanaša na skupek značilnosti izdelkov, ki omogočajo zadovoljitev kupčevih potreb, navaja Kotler (2004). Zaznana kakovost je merilo s katerim uporabnik ocenjuje pretekle

izkušnje s storitvijo skozi zaznavo kakovosti storitve. Uporabnik tako meri kakovost glede na to kako le-ta zadovolji njegove individualne potrebe. Musek navaja (2008), da številni avtorji menijo, da je kakovost izdelka ali storitve, ki jo zazna potrošnik, eden od ključnih dejavnikov pri oblikovanju zadovoljstva. Meni, da ima ocena kakovosti tako objektivno kot subjektivno komponento. Pri objektivni (fizični) kakovosti gre za oceno tehnične ravni izdelka ali storitve, nanaša se na njune merljive ali ugotovljive značilnosti in vpliva na subjektivno (zaznano) kakovost. Le-to pa potrošnik ovrednoti v procesu zaznave in interpretacije izdelka ali storitve. Je odločilna za oblikovanje občutka zadovoljstva. Ker se zaznana kakovost od potrošnika do potrošnika razlikuje, lahko enak izdelek ali storitev dvema potrošnikoma vzbuja različno stopnjo zadovoljstva. Musek (2008) prav tako meni, da je subjektivna ocena kakovosti izdelka ali storitve odločilen dejavnik v procesu oblikovanja zadovoljstva.

Zaznana vrednost je merilo kakovosti glede na ceno, ki smo jo plačali za nek izdelek ali storitev. Čeprav je cena (vrednost za denar) pogosto zelo pomembna za kupčev prvi nakup, ima velikokrat nekoliko manjši vpliv na zadovoljstvo za ponavljajoče se nakupe. Snoj in Gabrijan (2015) ugotavljata, da je zaznana vrednost izdelka za ciljno skupino v menjavi funkcija njenih zaznav vseh koristi izdelka in glede vseh vložkov v zvezi s pridobitvijo in uporabo izdelka. Kotler (2004) jo še podrobneje opredeli, saj pravi, da je sestavljena iz številnih elementov, kot so kupčeva prestava o delovanju izdelka, sposobnosti členov na tržni poti za njegovo dostavo, kakovost jamstev, podporne storitve in mehkejša lastnosti, kot so dobaviteljev ugled, vrednost zaupanja in spoštovanje. Kotar (2010) meni, da gre za vrednost nanašajočo se na primerjavo koristi, ki jih izdelek prinaša kupcu, in stroški, ki jih ima ta s pridobitvijo izdelka. Zato je razumevanje zaznane vrednosti ključno za razlago koristi, ki jih potrošnikom prinašajo izdelki. Koristi, ki jih kupci pričakujejo in po nakupu tudi vrednotijo, so lahko funkcionalne ali čustvene, na drugi strani pa so lahko stroški lahko denarni (cena, obresti) ali nedenarni (čas, trud, napor, tveganje ipd.). Podoben pogled imata tudi Kotler in Keller (2012), ki pravita, da je zaznana vrednost razlika med kupčevo oceno vseh koristi in vsemi stroški, ki jih ima.

V kolikor vse deluje tako kot smo oziroma kot pričakujemo, da bo delovalo, se velikokrat niti ne spomnimo na pomoč, ki jo posamezni ponudnik nudi svojim uporabnikom. Šele ko nekaj gre narobe ali se pojavijo težave s storitvami potrebujemo pomoč. Kako hitro bomo vzpostavili stik s svetovalcem, kakšno bo njegova strokovnost in znanje, kako resno in zavzeto se bodo lotili naših težav ter kakšna bo hitrost njihove rešitve, je nek skupek, ki na koncu tvori naše zadovoljstvo ali nezadovoljstvo s pomočjo uporabnikom pri ponudniku. McQuerrey (2018) ugotavlja, da pomoč uporabnikom ni zgolj vpljudnost do njih, temveč je ključni element poslovanja podjetja, ki lahko vpliva na celotno podjetje, vsekakor pa vpliva na to, kako podjetje vidi javnost. Vsekakor mora biti v središču kakovostna storitev za uporabnika, ki bo uporabniku vzbudila občutek, da ga cenimo in pošteno obravnavamo. Ena izmed ključnih nalog ustrezne pomoči uporabnikom je, da pridobljene uporabnike podjetje tudi zadrži, če se pojavijo določene težave pri uporabnikih. Skrb za obstoječe upo-

rabnike sicer vsako podjetje tudi nekaj stane, vendar so stroški pridobivanja novih uporabnikov veliko večji.

2.2 Zvestoba uporabnikov

Posamezni avtorji zvestobo opisujejo kot pripravljenost uporabnika, da dolgoročno »občuduje« podjetje, največkrat samo to podjetje za določeno storitev, da to podjetje in njegove izdelke in storitve priporoča v uporabo svojim prijateljem in drugim znancem. Potočnik (2004) meni, da si storitvena podjetja predvsem prizadevajo zadovoljiti uporabnike tako, da bi ostali zvesti podjetju in določeni storitvi. Zvestoba se kaže glede na obnašanje uporabnika in vključuje preferenco, vščnost in uporabnikov namen v prihodnosti (Lovelock in Wirth, 2007). Oliver (1999) kot najpomembnejše sestavine, ki vplivajo na zvestobo uporabnika navaja: zaznana superiornost (večvrednost) storitve, osebno trdnost uporabnika (dovzetnost za spremembe), socialno determiniranost uporabnika na institucionalnem nivoju in na osebnem nivoju. Gremler in Brown (1996) pa sta oblikovala definicijo zvestobe storitvi, ki pravi, da je to stopnja, ko kupec ponavlja svoje nakupno obnašanje pri ponudniku storitev, ima pozitiven odnos do ponudnika in meni, da lahko uporablja samo njegove storitve, ko se pojavi potreba po takih storitvah. Po tej opredelitvi, lahko stopnjo zvestobe storitvi opredelimo v razponu, ki sega od popolnoma zvestih kupcev do tistih kupcev, ki v prihodnje ne bodo niti pomislili, da bi ponovno pri tem ponudniku kupili to storitev. Na podlagi tega lahko kupce storitev glede zvestobe razdelimo na zelo zveste kupce, katerih značilnosti so: redna uporaba storitev, da imajo radi ponudnika ter imajo o njem zelo dobro mnenje in da niti ne pomislijo, da bi nakup storitev opravili pri drugemu ponudniku. Nasprotno pa imamo popolnoma nezvestega kupca, katerih značilnosti so: da storitev ne bo več kupoval pri obstoječem ponudniku, da imajo negativne občutke do njega in da radi sprejemajo predloge o drugih ponudnikih ter so pripravljeni poizkusiti storitev pri drugih ponudnikih.

3 Metodologija

3.1 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabljena je bila kvantitativna metoda raziskovanja s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika, sestavljenega iz zaprtega tipa vprašanj in enega vprašanja polzaprtega tipa. Razdeljen je bil na tri sklope. V prvem sklopu so anketiranci podali podatke o njihovih ponudnikih, vrsti razmerja, dolžini trajanja razmerja in o frekvenca zamenjave ponudnikov. V drugem sklopu so ocenjevali zadovoljstvo s kakovostjo storitev in pomočjo uporabnikom ter splošno zadovoljstvo s ponudnikom. V nadaljevanju so ocenjevali stopnjo strinjanja z vnaprej podanimi trditvami glede zaznane vrednosti, zvestobe in ugleda. Pri odgovorih smo uporabili pet stopensko Likertovo lestvico, ki je anketirancem omogočala, da podajo oceno oziroma določijo stopnjo strinjanja s postavljenimi merskimi indikatorji oziroma trditvami. V zadnjem tretjem

sklopu vprašanj pa so anketiranci podali podatke o njihovih izdatkih za uporabo mobilne telefonije in demografske podatke.

3.2 Potek zbiranja podatkov

Podatke smo zbrali z anketnim vprašalnikom, objavljenim na spletu. Predhodna povabila k izpolnjevanju vprašalnika so bila posredovana naključnim in nepoznanim osebam preko več spletnih kanalov. Izpolnjevanje vprašalnika je bilo anonimno in je bilo omogočeno med 8. 5. 2018 in 24. 6. 2018.

3.3 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 268 naključnih anketirancev, od tega 48 % žensk, in 40 % moških, 12 % pa se jih ni opredelilo glede spola. Največ anketirancev (54,85 %) se je razvrstilo v dva starostna razreda, oblikovana v razponu od 26 do 45 let. Od osrednje starostne skupine starejših 22,39 %, mlajših pa 11,56 % anketirancev. Največ anketirancev je imelo terciarno izobrazbo (58,20 %), 29,85 % srednješolsko, 0,75 % nižjo (največ končana osnovna šola), 11,19 % pa se glede izobrazbe ni opredelilo.

Raziskava je pokazala, da največ uporabnikov, zajetih v raziskavi, uporablja storitve mobilne telefonije pri treh ponudnikih. Največji delež ima ponudnik Telekom Slovenija d.d. (33,96 %), sledita pa mu A 1 Slovenija d.d. z 32,46 % in Telemach d.o.o. z 20,9 % deležem. Delež preostalih štiri z raziskavo zaznanih ponudnikov pa znaša slabih 12 %. Večina anketirancev (89 %) ima s ponudnikom sklenjeno naročniško razmerje, 11 % pa uporablja različne predplačniške pakete, ki ne terjajo sklenitve posebnega naročniškega razmerja. 72,56 % anketirancev ima razmerje z obstoječim ponudnikom več kot dve leti, medtem ko imajo preostali anketiranci (27,44 %) razmerje z trenutnim ponudnikom krajše od dveh let. Anketiranci niso podvrženi pogostim zamenjavam ponudnikov, saj 54 % anketirancev v zadnjih treh letih ni zamenjalo ponudnika. Slabih 38 % pa je v tem obdobju zamenjalo ponudnika samo enkrat. Pogostost zamenjave ponudnika je bolj izrazita zgolj pri 7,49 % anketirancih.

4 Rezultati raziskave in interpretacija

Z vnaprej postavljenimi merskimi indikatorji, in sicer po štiri znotraj sklopa (dimenzije), so anketiranci ocenjevali zadovoljstvo s kakovostjo storitev in s pomočjo uporabnikom s strani ponudnika ter njihovo splošno zadovoljstvo s ponudnikom. V tabeli 1 so prikazane srednje vrednosti ocen, pridobljene na podlagi izvedene raziskave.

Tabela 1: Srednje vrednosti merskih indikatorjev kakovosti storitev, pomoči uporabnikom in splošnega zadovoljstva

<i>Dimenzija</i>	<i>Merski indikatorji</i>	<i>n</i>	<i>Srednja vrednost</i>	<i>Standardni odklon</i>
Kakovost storitev	Pokritost z omrežjem v zaprtih prostorih	250	4,08	0,935
	Pokritost z omrežjem na odprtem (zunaj)	244	4,39	0,769
	Kakovost signala	242	4,17	0,877
	Hitrost in zanesljivost prenosa podatkov	236	4,05	0,879
Skupaj dimenzija			4,17	0,730
Pomoč uporabnikom	Dosegljivost svetovalcev v centru za pomoč uporabnikom	203	3,76	1,087
	Strokovnost in poznavanje ponudbe s strani svetovalcev	204	3,94	0,910
	Resnost in način reševanja pritožb in reklamacij	186	3,90	0,998
	Hitrost rešitve težave ali pritožbe	191	3,86	0,991
Skupaj dimenzija			3,86	0,866
Splošno zadovoljstvo	Splošno zadovoljstvo s trenutnim ponudnikom	246	4,24	0,667
	Izpolnjevanje prvotnih pričakovanja o ponudniku	237	4,18	0,804
	Ponudba mobilnih telefonov pri ponudniku	190	3,91	0,971
	Število paketov in dodatnih storitev pri ponudniku	212	4,00	0,794
Skupaj dimenzija			4,06	0,671

Vir: Anketni vprašalnik, 2018.

Skupna povprečna ocena zadovoljstva z kakovostjo storitev ponudnikov je 4,17. Anketiranci so najbolj zadovoljni s pokritostjo z omrežjem na odprtem (4,39), najmanj pa s hitrostjo in zanesljivostjo prenosa podatkov (4,05). Na podlagi skupne povprečne ocene smo ugotovili, da so uporabniki v povprečju zadovoljni s kakovostjo storitev, ki jih nudijo izbrani ponudniki. Skupna povprečna ocena zadovoljstva s pomočjo uporabnikom je 3,86. Uporabniki so najbolj zadovoljni s strokovnostjo in poznavanjem ponudbe s strani svetovalcev (3,94), najmanj pa z njihovo dosegljivostjo v centrih za pomoč uporabnikom (3,76). Na podlagi skupne povprečne ocene lahko ugotovimo, da so uporabniki nekoliko manj zadovoljni s pomočjo uporabnikom, v primerjavi z zadovoljstvom glede kakovosti storitev. Kljub temu pa je izkazano zadovoljstvo še vedno relativno visoko. Skupna povprečna ocena splošnega zadovoljstva s ponudnikom je 4,06. V tej dimenziji uporabniki najmanjše zadovoljstvo izkazujejo glede ponudbe mobilnih telefonov pri njihovem trenutnem ponudniku (3,91). Na podlagi skupne povprečne ocene lahko ugotovimo, da so uporabniki v povprečju na splošno zadovoljni s ponudnikom, ki tudi izpolnjuje njihova prvotna pričakovanja glede samih storitev.

V raziskavi smo s pomočjo petih merskih indikatorjev izmerili tudi povprečne ocene strinjanja z vnaprej podanimi trditvami, ki ocenjujejo zvestobo uporabnikov do njihovih ponudnikov. Iz tabele 2 je tako razvidno, da je povprečna stopnja strinjanja 3,75. Najvišjo stopnjo strinjanja so anketiranci izrazili pri trditvi, da bi obstoječega mobilnega ponudnika priporočali tudi svojim znancem (4,06), najmanj pa so se strinjali s trditvijo, da bi bili pripravljeni tudi pred iztekom vezave zamenjati obstoječega ponudnika mobilne telefonije, v kolikor bi drugi ponudnik ponudil boljšo ponudbo (3,19).

Tabela 2: Srednje vrednosti merskih indikatorjev zvestobe

<i>Dimenzija</i>	<i>Merski indikatorji oz. trditve</i>	<i>n</i>	<i>Srednja vrednost</i>	<i>Standardni odklon</i>
Zvestoba	Obstoječega ponudnika mobilne telefonije ne nameravam zamenjati.	223	3,94	1,158
	Obstoječega mobilnega ponudnika bi priporočal tudi svojim znancem.	226	4,06	0,872
	Pogosto ne razmišljam o zamenjavi ponudnika mobilne telefonije.	225	3,79	1,461
	Po izteku pogodbe (vezave) verjetno ne bom zamenjal ponudnika.	203	3,80	1,347
	V kolikor bi drugi ponudnik ponudil boljšo ponudbo, nisem pripravljen tudi pred iztekom vezave zamenjati obstoječega ponudnika mobilne telefonije.	211	3,19	1,831
Skupaj dimenzija			3,75	0,900

Vir: Anketni vprašalnik, 2018.

Pred preverjanjem raziskovalnih hipotez smo preverili zanesljivost merskega instrumenta, in sicer s pomočjo analize zanesljivosti Cronbach alfa. Za ta namen smo posamezne merske indikatorje oziroma trditve združili v merjene dimenzije. Ugotovili smo, da merijo izbrani merski indikatorji znotraj oblikovanih dimenzij naslednje vrednosti Cronbach alfa, in sicer za dimenzijo »kakovost storitev« merijo pojav zanesljivo z vrednostjo 0,871, za dimenzijo »pomoč uporabnikom« merijo pojav visoko zanesljivo z vrednostjo 0,891, za dimenzijo »splošno zadovoljstvo« merijo pojav srednje zanesljivo z vrednostjo 0,819 in za dimenzijo »zvestoba« merijo pojav zanesljivo z vrednostjo 0,836.

V spodnji tabeli prikazujemo rezultate preverjanja treh hipotez, do katerih smo prišli z izvedbo enostavne linearne regresijske analize.

Tabela 3: Rezultati preverjanja raziskovalnih hipotez

<i>Odvisna spremenljivka</i>	<i>Neodvisna spremenljivka</i>	<i>Determinacij. koeficienti</i>	<i>Nestand. koeficienti B</i>	<i>Nestand. koeficienti st. napaka</i>	<i>Stand. koeficienti Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Zvestoba	Kakovost storitev	0,158	0,534	0,091	0,404	5,868	0,000
	Pomoč uporabnikom	0,251	0,527	0,075	0,506	7,070	0,000
	Splošno zadovoljstvo	0,331	0,776	0,090	0,579	8,582	0,000

Vir: Anketni vprašalnik, 2018.

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko »zvestoba« in neodvisno spremenljivko »kakovost storitev« znaša $r = 0,404$, kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja šibka povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,158, kar pomeni, da smo 15,8 % celotne variance zvestobe uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke »kakovost storitev«. Standardna napaka znaša 0,091 in ker je večja od 0 pomeni, da na zvestobo, poleg kakovosti storitev, vplivajo še druge spremenljivke in naključni vplivi. Iz tabele 3 je razvidno, da je regresijski koeficient kakovosti storitev 0,534 (standardizirani koeficient $\beta = 0,404$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$). Podatki nakazujejo na povečanje ocene zvestobe (odvisna spremenljivka) za 0,534 enote (oziroma 53,4 %) v primeru, če se ocena kakovosti storitev (neodvisna spremenljivka) poveča za 1 enoto. Z regresijsko analizo smo potrdili, da kakovost storitev statistično značilno ($p < 0,01$) vpliva na zvestobo uporabnikov, zato lahko potrdimo hipotezo 1: »Zadovoljstvo s kakovostjo storitev pozitivno vpliva na zvestobo uporabnikov«.

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko »zvestoba« in neodvisno spremenljivko »pomoč uporabnikom« znaša $r = 0,506$, kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja srednje močna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša 0,251, kar pomeni, da smo 25,1 % celotne variance zvestobe uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke »pomoč uporabnikom«. Standardna napaka znaša 0,075 in ker je večja od 0 pomeni, da na zvestobo, poleg pomoči uporabnikom, vplivajo še druge spremenljivke in naključni vplivi. Kot je razvidno iz tabele 3, je regresijski koeficient kakovosti storitev 0,527 (standardizirani koeficient $\beta = 0,506$) in je značilno različen od 0 ($p < 0,001$). Podatki nakazujejo na povečanje ocene zvestobe (odvisna spremenljivka) za 0,527 enote (oziroma 52,7 %) v primeru, če se ocena pomoči uporabnikom (neodvisna spremenljivka) poveča za 1 enoto. Z regresijsko analizo smo potrdili, da zadovoljstvo s pomočjo uporabnikom statistično značilno ($p < 0,01$) vpliva na zvestobo uporabnikov storitev, zato lahko potrdimo hipotezo 2: »Zadovoljstvo s pomočjo uporabnikom pozitivno vpliva na zvestobo uporabnikov«.

Vrednost korelacijskega koeficienta med odvisno spremenljivko »zvestoba« in neodvisno spremenljivko »splošno zadovoljstvo« znaša $r = 0,579$, kar kaže na to, da med spremenljivkama obstaja srednje močna povezanost. Vrednost determinacijskega ko-

eficienta znaša 0,331, kar pomeni, da smo 33,1 % celotne variance zvestobe uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke »splošno zadovoljstvo«. Standardna napaka znaša 0,090 in ker je večja od 0 pomeni, da na zvestobo, poleg zadovoljstva, vplivajo še druge spremenljivke in naključni vplivi. Iz tabele 3 je razvidno, da je regresijski koeficient kakovosti storitev 0,776 (standardizirani koeficient $\beta = 0,579$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$). Podatki nakazujejo na povečanje ocene zvestobe (odvisna spremenljivka) za 0,776 enote (oziroma 77,6 %) v primeru, če se ocena zadovoljstva (neodvisna spremenljivka) poveča za 1 enoto. Z regresijsko analizo smo potrdili, da splošno zadovoljstvo uporabnikov s ponudnikom statistično značilno ($p < 0,01$) vpliva na zvestobo uporabnikov storitev, zato lahko potrdimo tudi hipotezo 3: »Splošno zadovoljstvo uporabnikov ima pozitiven učinek na njihovo zvestobo«.

5 Zaključek

Glede na postavljene merske indikatorje ugotavljamo, da je zadovoljstvo s kakovostjo storitev najbolj izraženo pri pokritosti z omrežjem na odprtem. Največje zadovoljstvo s pomočjo ponudnikov je zaznano glede strokovnosti in poznavanja ponudbe s strani svetovalcev v klicnih centrih ali poslovalnicah ponudnika. Splošno zadovoljstvo s trenutnim ponudnikom pa uporabniki ocenjujejo zelo visoko. Slednje, kot tudi podatek, da ima več kot 72 % uporabnikov razmerje s trenutnim ponudnikom daljše od dveh let, potrjuje ugotovitve predhodnih raziskav, da velika večina zelo zadovoljnih uporabnikov ostaja zvesta ponudniku. Vsekakor se zadovoljstvo odraža tudi v visoki stopnji pripravljenosti uporabnika, da bi sedanjega ponudnika priporočal tudi svojim znancem.

Na podlagi podatkov empirične raziskave in izvedene analize lahko potrdimo, da obstaja povezanost med zadovoljstvom in zvestobo. Potrjen je pozitiven vpliv oziroma učinek splošnega zadovoljstva, kakovosti storitev in pomoči uporabnikov na zvestobo uporabnikov. Največja, srednje močna povezanost, obstaja med splošnim zadovoljstvom, kot tudi zadovoljstvo s pomočjo uporabnikom, in na drugi strani zvestobo. Med samim zadovoljstvom s kakovostjo storitev in zvestobo pa je ugotovljena šibkejša povezanost.

Predstavljena raziskava ima seveda omejitve, ki izvirajo iz velikosti vzorca, kot tudi iz števila ter izbora posameznih merskih indikatorjev pri oblikovanih dimenzijah.

LITERATURA

1. Gremler, D. in Brown, S. (1996). Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications. Advancing Service Quality: A Global Perspective. New York: International Service Quality Association Inc.
2. Kolar, T. (2010). Ponakupno vrednotenje in vedenje porabnikov. V: Vida, I. (ur.). Vedenje porabnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, str. 217–237.

3. Konečnik, R. M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu razmišljanju v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.
4. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
5. Kotler, P. in Keller, L. K. (2012). *Marketing management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller*, — 14th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.
6. Lovelock, C. H. in Wirtz, J. (2007). *Service marketing: people, technology, strategy*. New Jersey: Practice Hall.
7. McQuerrey, L. (2018). Why Is Customer Service Important to an Organization? <https://smallbusiness.chron.com/customer-service-important-organization-2050.html> [Citirano 20. 3. 2019 ob 20.00 uri].
8. Možina, S., Tavčar, M. I. in Zupančič, V. (2012). *Vedenje potrošnikov in tržnikov*. Maribor: Založba Pivec.
9. Musek, L. K. (2008). *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe*. Koper: Fakulteta za management.
10. Oliver, R. L. (1999). When consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, str. 33–44.
11. Oliver, R. L. (2015). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Customer*. New York: Routledge.
12. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
13. Snoj, B. (1998). *Marketing storitev*. Koper: Visoka šola za management.
14. Snoj, B. in Gabrijan, V. (2015). *Marketing: konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.

Razlike v čustveni inteligenci vodij v različnih organizacijah

UDK 159.942:005

KLJUČNE BESEDE: čustvena inteligenca, čustvene kompetence, čustva

POVZETEK - Globalizacija kot planetarni proces ima močan vpliv tako na ljudi kot tudi na splošne materialne in duhovne civilizacijske vrednote. V tem kontekstu se človeško vedenje spreminja s stališča soočanja klasičnih in sodobnih konceptov uspeha. Danes velja, da so čustva regulatorji razumskega delovanja. Glavni namen raziskave je poudariti razlike v odnosu do stroke, nadzora, branja, dekodiranja in razumevanja čustvenega besedišča pri vodenju. Namen prispevka je predstaviti razlike v čustveni kompenzaciji voditeljev v izobraževalnih in gospodarskih organizacijah. Vprašalnik o čustvenih kompetencah (Taksić, 1998), sestavljen iz 45 trditev, je bil uporabljen kot instrument v raziskavi in je meril tri velike dimenzije: sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev, izražanje čustev in sposobnost obvladovanja čustev. V raziskavi je sodelovalo 135 vodij, od tega 85 vodij izobraževalnih organizacij in 50 vodij v gospodarskih organizacijah. Podatki so bili obdelani s pomočjo statističnega paketa SPSS. Rezultati kažejo na razlike v čustvenih kompetencah vodij.

UDK 159.942:005

KEY WORDS: emotional intelligence, emotional competencies, emotions

ABSTRACT - Globalization as a planetary process has an intense influence on people as well as on general material and spiritual civilization values. In this context, human behavior is revised from the aspect of the confrontation between classical and modern concepts of success. Nowadays, it is considered that emotions are regulators of rational functioning. The main motive of the research is to emphasize that there are differences in relation to the profession, control, reading, decoding and understanding the emotional vocabulary in the management. The aim of the paper is to represent the difference in the emotional compensations of leaders in educational and economic organizations. The questionnaire for emotional competences (Taksić, 1998), consisting of 45 claims, was used as an instrument in the research and measured three large dimensions: the ability to recognize and understand emotions, express emotions, and the ability to manage emotions. A total of 135 leaders took part in the survey, of which 85 leaders in educational organizations and 50 leaders in the business sector. The data were processed using the SPSS statistical package. The results show that there are differences in the emotional competencies of leaders.

Uvod

Danas kao nikad ranije ukupna strukturna i sadržinska organizacijska fizionomija nalazi se ispred mnogo izazova. Osnovni organizacijski atributi kao što su menadžment, liderstvo, vodstvo bore se sa tradicionalnim »ostavštinama« koje inhibiraju i savrmene trendove koje generiraju progres. Zbog toga je imanentna potreba redefiniranje pojedinih bazičnih organizacijskih postulata. Konvencionalni, kognitivni pristup poslovanju odbacivao je emocije u poslu kao nešto loše i nepoželjno, jer se vjerovalo da emocije sprečavaju racionalno razmišljanje i onemogućuju učinkovito donošenje odluka (Albrow, 1992). Nova paradigma u organizacijskom poslovanju posebno u vodenju prepoznala je važnost emocija, kao pokretača svake ljudske aktivnosti. Prema tradicionalnom shvaćanju emocije dezorganiziraju i ometaju uspješnu i racionalnu mentalnu aktivnost (Salovey i Mayer, 1999).

Ovom se suprotstavljaju moderne teorije (Takšić, 1998) po kojima emocije mogu, ukoliko se njima ispravno upravlja, pokrenuti i poboljšati racionalno delovanje pojedinca tako što će delovati na povećanje motivacije za rešavanje problema za koji je neophodno racionalno rezoniranje. Time je priznat legitimitet emocije pored razuma kao neizostavni dio organizacijskog uspeha. Racio i emocije nisu više antagonistični u trci za licni i organizacijski uspeh. Oni jednog u drugog vide istinski put ka uspehu. Tako emocionalna inteligencija je usla na velika vrata i pokazala da je vođenje emotivni proces i da je uspjeh liderstva uveliko određen emocionalnom inteligencijom, pored kognitivnom inteligencijom. Emocionalne vještine pokazale su se dvostruko važnijima u poslovnim rezultatima od intelekta i tehničkih vještina (Chen i sur., 1998). U tom smeru Goleman je 1998 u svome članku objavljenom u Harvard Business Review u središte stavio važnost emocionalne inteligencije u poslu. Cooper i Sawaf (1997) i Barling i sur. (2000) smatraju da je posedovanje emocionalne inteligencije početni pokazatelj liderskih sposobnosti i jedan od ključnih faktora koji predodređuje vode.

Ove empiriske nalazi govore nam da se emocionalna inteligencija, emocionalne kompetencije lidera su sastavni dio liderskog profila bez koje se nemogu ostaviti rezultati koji su integrisani u misiju i viziju organizacijskog poslovanja.

Definiranje osnovnih pojmova (emocionalna inteigencija, emocionalne kompetencije i liderstvo)

U literaturi se najčešće spominje da je osnova za nastanak konstrukcije emocionalne inteligencije bila podela inteligencije na interpersonalne i intrapersonalne inteligencije (Gardner, 1983). intrapersonalnu inteligenciju definira kao »sposobnost stvaranja točnog i vjernog modela vlastite osobnosti i sposobnost da se taj model upotrijebi za uspješno funkcioniranje u životu« (Gardner, 1993).

Salvoley i Mayer svojim modelom sposobnosti definiraju emocionalnu inteligenciju kao skup mentalnih sposobnosti povezanih s emocijama i s obradom emocionalnih informacija koje pospješuju logično razmišljanje i inteligenciju, te su njen sastavni dio.

Njihova prva definicija emocionalne inteligencije bila je da je to »sposobnost praćenja vlastitih i drugih osjećaja i emocija, te korištenje tih informacija u razmišljanju i ponašanju«. (Salovey i Mayer, 1990). Postoje mnoga shvatanja koje se odnose na definisanje emocionalne kompetencije. Jedan od najpoznatijih autora u oblasti emocionalne inteligencije Golema (1998) naučena sposobnost bazirana na emocionalnoj inteligenciji koja rezultira izvrsnom izvedbom na poslu.

Takšić, Mohorič i Munjas (2006) navode da je potrebno razlikovati emocionalnu inteligenciju kako sposobnost i emocionalnu kompetenciju kako osobinu ličnosti

odnosno emocionalna kompetentnost osobe ne mora uvek preslikavati njezina emocionalna inteligencija.

U funkciji bolje razumevanje pojma liderstvo predstavljamo nekoliko definicija poznatih autora iz ove oblasti. Liderstvo je »ponašanje pojedinca ... koje usmerava aktivnosti grupe prema zajedničkom cilju« (Hemphill in Coons, 1957); »Liderstvo se ispoljava kada pojedinci ... mobilisu ... institucionalne, političke, psihološke i druge resurse kako bi pobudili, angažovali i zadovoljili motive sledbenika« (Burns, 1978); Liderstvo je »dodatno angažovanje preko i iznad mehaničkog pridržavanja uobičajenih naredbi u organizaciji« (Katz in Kahn, 1978). Liderstvo je »proces uticanja na aktivnosti organizovane grupe ka postizanju ciljeva« (Rauch in Behling, 1984); »Liderstvo je proces davanja svrhe (pravac delovanja) zajedničkom radu i izazivanja dobrovoljnog napora koji se ulaže za ispunjenje ciljeva« (Jacobs in Jaques, 1990); Liderstvo je »sposobnost promene culture ... započinjanje procesa razvojnih promena koje su daleko adaptivnije« (Schein, 1992). »Liderstvo je odnos između onih koji žele da vode i onih koji biraju da budu vođeni« (Kouzes in Posner, 2002). »Liderstvo je sposobnost razvijanja i prenošenja vizije grupi koja će tu viziju ostvariti« (Kenneth Valenzuela, 2007). Cilj je bio na osnovu spektra definicija koje se odnose na liderstvo naliziti veze i razlike u shvatanja ovog pojma kod autora. U svaka od navedene definicije se može uočiti psihološka veze u liderskom procesu.

Metodologija istraživanja

Problem istraživanja: Emocionalna inteligencija lidera u obrazovnim i privrednim organizacijama

Predmet istraživanja: Ispitivanja razlika u dimenzijama emocionalne inteligencija lidera u obrazovnim i privrednim organizacijama.

Cilj istraživanja: Cilj je bio da utvrdimo razlike u emocionalnim kompetencijama koje se odnose na lidere u obrazovnim i privrednim insitucijama i na osnovu toga predividmo programska struktura edukativnih radionica za razvoj njihove emocionalne kompetencije.

Generalna hipoteza: U istraživanje smo pošli od generalne pretpostavke da postoje razlike u dimenzijama emocionalne inteligencije lidera u obrazovnim i privrednim organizacijama.

Posebne hipoteze

H1 Postoje razlike u dimenzijama emocionalne kompetencija kod lidera u obrazovnim i privrednim sredinama.

H2 Postoje razlike u dimenzijama emocionalne kompetencija kod lidera u obrazovnim i privrednim sredinama prema polu.

H3 Postoje razlike u dimenzijama emocionalne kompetencija kod lidera u obrazovnim i privrednim sredinama prema uzrastu.

Instrument

Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45; Takšic, 2002.b). To je skraćena verzija Upitnika emocionalne inteligencije UEK-136 (Takcic, 1998.) konstruiranog po modelu Mayera i Saloveya (1996.; 1997.). Sadrži tri supskale koje imaju namjeru procjenjivati: sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija (15 tvrdnja), sposobnost izražavanja i imenovanja emocija (14 tvrdnja), sposobnost upravljanja emocijama (16 tvrdnja).

Prikaz i interpretacija rezultata

Prikaz rezultata koje se odnose na ispitanici lideri u obrazovnim institucijama (N = 85)

Upitnik emocionalne kompetentnosti (UEK-45; Taksic, 2002b). To je skraćena verzija Upitnika emocionalne inteligencije UEK-136 (Takcic, 1998)

Tabela 1: Dobro raspoloženje mogu zadržati i ako mi se nešto loše dogodi

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	uopce Ne	5	5.7	5.9	5.9
	uglavnom NE	7	8.0	8.2	14.1
	kako kada	8	9.1	9.4	23.5
	uglavnom DA	30	34.1	35.3	58.8
	u potpunosti DA	35	39.8	41.2	100.0
	Total	85	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		88	100.0		

Tabela 1 pokazuje koliko ispitanici mogu dobro raspoloženje zadržati i ako im se nešto loše dogodi. Ova tvrdnja ukazuje nam koliko ispitanici mogu kontrolirati svoje emocionalne reakcije i upravljati emocionalne reakcije. Iz rezultata se vidi da u potpunosti ovu tvrdnju prihvataju 35 ili 39,8 ili uglavnom prihvataju 30 ili 34,1 ili ukupno 70,08 % smatraju da mogu upravljati svojim emocionalnim reakcijama. To

govori da ispitanici demonstriraju visok senzibilitet prepoznavanja emocionalnih stanja ljudi.

Tabela 2: Mogu zapaziti kada se neko oseća bespomoćno

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	uopće Ne	5	5.7	5.9	5.9
	uglavnom NE	7	8.0	8.2	14.1
	kako kada	8	9.1	9.4	23.5
	uglavnom DA	31	35.2	36.5	60.0
	u potpunosti DA	34	38.6	40.0	100.0
	Total	85	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		88	100.0		

Tabela 3: Primjetim kada se netko osjeća potišteno

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	uopće Ne	5	5.7	5.9	5.9
	uglavnom NE	9	10.2	10.6	16.5
	kako kada	7	8.0	8.2	24.7
	uglavnom DA	28	31.8	32.9	57.6
	u potpunosti DA	36	40.9	42.4	100.0
	Total	85	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		88	100.0		

Tabela 3 prikazuje sposobnost ispitanika prepoznavanja emocije drugih. Iz rezultata se vidi da u potpunosti ovu tvrdnju prihvataju 36 ili 40,9 ili uglavnom prihvataju 28 ili 31,8 ili ukupno 72,7 % smatraju da mogu primetiti kada se netko osjeća potišteno. To govori da ispitanici demonstriraju isto tako visoka sposobnost prepoznavanja emocionalnih stanja ljudi.

Tabela 4: Nema nista lose u tome kako se obično osjećam

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	uopće Ne	5	5.7	5.9	5.9
	uglavnom NE	6	6.8	7.1	12.9
	kako kada	9	10.2	10.6	23.5
	uglavnom DA	30	34.1	35.3	58.8
	u potpunosti DA	35	39.8	41.2	100.0
	Total	85	96.6	100.0	
Missing	System	3	3.4		
Total		88	100.0		

Tabela 4 donosi se na sposobnost ispitanika prepoznavanja emocije drugih. Iz rezultata se vidi da u potpunosti ovu tvrdnju prihvataju 36 ili 40,9 ili uglavnom prihvataju 28 ili 31,8 ili ukupno 72,7 % smatraju da mogu primetiti kada se netko osjeća potišteno. To govori da ispitanici demonstriraju isto tako visoka sposobnost prepoznavanja emocionalnih stanja ljudi.

Iz prikaza koj se odnosi na odgovore koji su davali ispitanici – lideri obrazovnih organizacija detektirali smo nekoliko karakterističnih rezultata. Veliki skor koji se odnosi na tvrdnja broj 14 (Kada vidim kako se netko osjeća, obično znam što mu se dogodilo) 65 ili 76, 47 % u potpunosti slaže i uglavnom se slažu govori nama da ispitanici imaju visoki senzibilitet za druge oko sebe. Isto kakav visoki skor smo dobili na 24 tvrdnje (Mogu reći da znam puno o svom emocionalnom stanju). Sa 65 ili 76, 47 % u potpunosti slaže i uglavnom se slažu govori nama da ispitanici puno znaju o svom emocionalnom stanju. Tvrdnja 32 koja se odnosi na to (obično razumijem zašto se loše osjećam) ima skor 63 ili 74,11 % kojii smatraju da mogu sa visokim procentnom da razume zašto se loše osjećaju ljudi oko njih. Iz prikaza koj se odnosi na odgovore koji su davali ispitanici – lideri obrazovnih organizacija detektirali smo nekoliko karakterističnih rezultata. Veliki skor koji se odnosi na tvrdnja broj 14 (Kada vidim kako se netko osjeća, obično znam što mu se dogodilo) 24 ili 48 % u potpunosti slaže i uglavnom se slažu govori nama da ispitanici imaju visoki senzibilitet za druge oko sebe. Isto kakav visoki skor je u tvrdnja 24 (Mogu reći da znam puno o svom emocionalnom stanju). Sa 31 ili 76, 2 % u potpunosti slaže se i uglavnom se slažu govori nama da ispitanici puno znaju o svom emocionalnom stanju. Tvrdnja 32 koja se odnosi na to (Obično razumijem zašto se loše osjećam) ima skor 24 ili 48 % kojii smatraju da mogu sa visokim procentnom da razume zašto se loše osjećaju ljudi oko njih.

Zaključak

Razvoj emocionalni kompetencije je jedan od osnovnih tendencija u oblasti razvoj emocionalnih kompetencija kod ljudi. Zbog toga se u svetu razvijaju sve naredniji programi koji dovode razvijanje spektar emocionalnih kompetencija koje su potrebni u pojedinim organizaciskim spsobnostima. Na temelju nalaza o razvojnim i socijalizacijskim efektima na emocionalnu inteligenciju, među stručnjacima iz ovog područja vlada uverenje da se emocionalna inteligencija može uvježbati i unaprijediti u različitim društvenim kontekstima (obrazovnom, organizacijskom, interpersonalnom), (Matthews, Zeidner i Roberts, 2002 prema Samarin in Takšić, 2009).

Govori se da još 2000 godine Salovey, Mayer i Caruso naveli su podatak o postojanju 300 programa koji razvijaju emocionalnih kompetencija koji vode ka efikasnom poslovanju.

Empiriskih rezultati govore da ispitanici-lideri u obrazovnim insitucijama imaju bolju emocionalni senzibilitet od ispitanici-lideri u privrednim organizaciskim sredinama koji se odnosi na sposobnost uočavanja i razumijevanja emocija, sposobnost izražavanja i imenovanja emocija, i sposobnost upravljanja emocijama. Na kraju treba se naglasiti da postoje nekoliko ogrničenja u ovom istraživanju. Prvo se odnosi na nedovoljna reprezentativnost broj primera kao i organizaciskih konteksta. To nam ograničava generalizacija empiriskih nalza zbog nedovoljna reprezentativnost. Ali ovo je jedan od skromnih napora da se artikulira problematika i afirmisaju njene konsekvence u pojedinim organizaciskim kontekstima. Ne treba zaboraviti doprinos ispitivanja u našim akademskim sredinama sa Upitnikom o emocionalnim kompetencijama (UEK-45), prof. Takšića. Nadamo se da ovaj skroman pokušaj biće inspiracija drugih zainteresovanih autora u ovoj oblasti.

LITERATURA

1. Albrow, M. (1992.). Do organizations have feelings. *Organization Studies*, 13, št. 3, str. 313–329.
2. Bahtijarević - Šiber, F. in Sikavica, P. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
3. Chen, W., Jacobs, R. in Spencer, L. M. (1998.). Calculating the competencies of stars, *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, 70, št. 3, str. 377–380.
4. Cooper, R. K. (1997.). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training and Development*, 51, št. 12, str. 31–38.
5. Cooper, R. K. in Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*. New York: Putnam.
6. Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
7. Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
8. Goleman, D. (1998.). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, št. 6, str. 92–102.
9. Goleman, D. (2005). *Emocionalna inteligencija: zašto može biti važnija od kvocijenta ineligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.

10. Matthews, G. in Zeidner, M. in Roberts, R. D. (2002). Emotional Intelligence: Science and Myth. Massachusetts Institute of Technology.
11. Mayer, J. D., Caruso, D. R. in Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence.
12. Mayer, J. D., DiPaolo i Salovey, P. (1990). Perceiving the effective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 50, str. 772–781.
13. Salovey, P., Mayer, J. D. in Caruso, D. (2000). The positive psychology of emotional intelligence. V: Snyder, C. R. in Lopez, S. J. (ur.). *The handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
14. Samarin, R. M. in Takšić, V. (2009). Programi za poticanje emocionalne i socijalne kompetencije kod dece i adolescenata. *Suvremena psihologija*, 12.
15. Sikavica, P. in Bahtijarević - Šiber, F. in Pološki - Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga, str. 879.
16. Takšić, V., Mohorić, T. in Munjas, R. (2006). Emocionalna inteligencija, teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom. *Društvena istraživanja*, 15, str. 4–5.
17. Takšić, V. (1998). Validacija konstrukta emocionalne inteligencije (Neobjavljena doktorska disertacija). Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Potrebe po dodatnem izobraževanju na področju zdravja in varstva pri delu

UDK 331.45/.47+377.6

KLJUČNE BESEDE: varstvo pri delu, nesreče pri delu, izobraževanje, mednarodni projekt

POVZETEK - Zdravje in varstvo pri delu je v državah Evrope različno razvito. V Sloveniji imamo relativno visok standard varstva pri delu. Kljub temu pa je število nesreč pri delu še vedno veliko. V letu 2016 je bilo registriranih 13.044 nesreč pri delu, od tega 14 s smrtnim izidom. V sklopu projekta Erasmus+KA2 smo izvedli raziskavo o usposobljenosti strokovnjakov, ki delujejo na področju varstva pri delu z namenom proučiti potrebe po dodatnih usposabljanjih strokovnjakov s tega področja. Spletni anketni vprašalnik smo razširili med strokovnjake s področja varstva pri delu po metodi snežene kepe. V anketiranju je sodelovalo 51 anketirancev, ki so izrazili visoko stopnjo zadovoljstva s svojo izobrazbo, znanjem in suverenostjo pri opravljanju svojega dela. Želijo si možnosti dodatnega izobraževanja s področja ergonomije, komunikacije, psihologije dela, promocije zdravja na delovnem mestu, zakonodaje itd. Izsledki raziskave, ki je bila izvedena v petih evropskih državah, bodo predstavljali osnovo za pripravo programov za izpopolnjevanje s področja varstva pri delu v nekaterih partnerskih državah.

UDC 331.45/.47+377.6

KEY WORDS: occupational safety, accidents at work, education, international project

ABSTRACT - Health and safety at work is not equally developed in different European countries. In Slovenia, we have a relatively high standard of occupational safety. Nevertheless, the number of accidents at work is still high. In 2016, there were 13.044 reported accidents at work in the Republic of Slovenia. 14 accidents resulted in the death of a worker. Within the Erasmus + KA2 project, we conducted a survey on the qualifications of professionals working in the field of occupational safety with the aim of examining the needs for additional training of experts in this field. The online questionnaire was distributed among occupational safety experts using the snowball method. The survey involved 51 respondents. Respondents expressed a high level of satisfaction with their education and knowledge and also sovereignty in performing their work. They expressed interest in receiving additional education in the field of ergonomics, communication, work psychology, health promotion at the workplace, legislation, etc. The results of the survey, which was carried out in 5 European countries, will be the basis for the preparation of advanced training programme in the field of occupational safety in some partner countries.

1 Uvod

Področje zdravja in varstva pri delu (ZVD) je pomembno za preprečevanje delovnih nesreč in poklicnih bolezni na vseh področjih dela – za področje tradicionalne industrije, pa tudi za organizacije s področja informacijske tehnologije, zdravstva, šolstva, turizma, administracije, itd. Zagotavljanje ZVD je pomembna odgovornost vseh delodajalcev, k izvajanju ukrepov delodajalce zavezujejo moralni, zakonski in tudi finančni razlogi. Delodajalci sicer lahko zavarujejo odgovornost za povzročene nesreče, škodo na materialnih virih, izgubo posla in bolniško odsotnost delavcev, nekajkrat večja pa je nezavarovana škoda, ki tudi nastane zaradi nesreč pri delu ali izgube zdravja zaposlenih, pa običajno niso zavarovanim, kot so pravni stroški, čiščenje mesta nesreče, zamude v proizvodnji, nadomeščanje dela, izgubljena naro-

čila, čas preiskave, globe, izguba strokovnega znanja itd. (Hughes in Ferret, 2011, str. 2–8). Glavna tveganja za delavce lahko razvrstimo v naslednje štiri kategorije (Saldana in sod., 2002):

- varnostni dejavniki ali varnostni pogoji, t.j. pogoji, ki vplivajo na verjetnost poškodb;
- zdravstveni dejavniki oz. dejavniki okolja fizikalnega, kemičnega ali biološkega izvora, ki lahko vplivajo na zdravje;
- ergonomski dejavniki, ki izhajajo iz značilnosti dela;
- psihosocialni dejavniki, ki izhajajo iz organizacija dela, ob upoštevanju značilnosti delovne organizacije.

Kot pokazatelj ZVD pristojne službe zbirajo podatke o nesrečah pri delu, ki so jih delodajalci dolžni poročati (Nezgode pri delu, b.d.) in evidentiranih primerih poklicnih bolezni (Poklicne bolezni, b.d.).

1.1 Nesreče pri delu

Število prijavljenih nezgod pri delu se je v letu 2018 glede na preteklo leto ponovno zvišalo, in sicer za dobre 4 %. Ta trend se pojavlja že nekaj zadnjih let. Iz statistike prijavljenih nezgod za leto 2018, vnesenih v informacijski sistem, je bilo na dan 29. 1. 2019 razvidnih 10.187 prijavljenih nezgod pri delu (brez poti na delo in z dela), od tega 15 smrtnih, 9.665 lažjih, 492 težjih in 15 kolektivnih nezgod (Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2018, 2019).

V Sloveniji in tudi v državah članicah EU je gradbeništvo dejavnost, pri kateri se zgodi največ nesreč. V letu 2018 je bilo izmed vseh prijavljenih nezgod pri delu 26,6 % takšnih, v katerih so bile poškodovane ženske, v drugih 72,6 % prijavljenih nezgod pri delu pa so bili poškodovani moški; razmerje je podobno kot v preteklih letih (Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2018, 2019).

Največ smrtnih nezgod se je v letu 2018 zgodilo v dejavnosti gradbeništva, v kateri je bilo smrtno poškodovanih 5 delavcev. V letu 2018 je bilo največ smrtno ponesrečenih starih med 50 in 59 let. Tako je bilo v tej starostni skupini zabeleženih 8 smrtnih nezgod (Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2018, 2019). V Veliki Britaniji je gradbeništvo na drugem mestu za kmetijstvom, ki je v tej državi dejavnost s kar 7,3 nesrečami s smrtnim izidom na 100.000 zaposlenih (podatek za leto 2009/10; Hollnagel, 2014).

Tabela 1: Število prijavljenih poškodb pri delu po vrsti poškodb, Slovenija, letno v obdobju 2010–2018

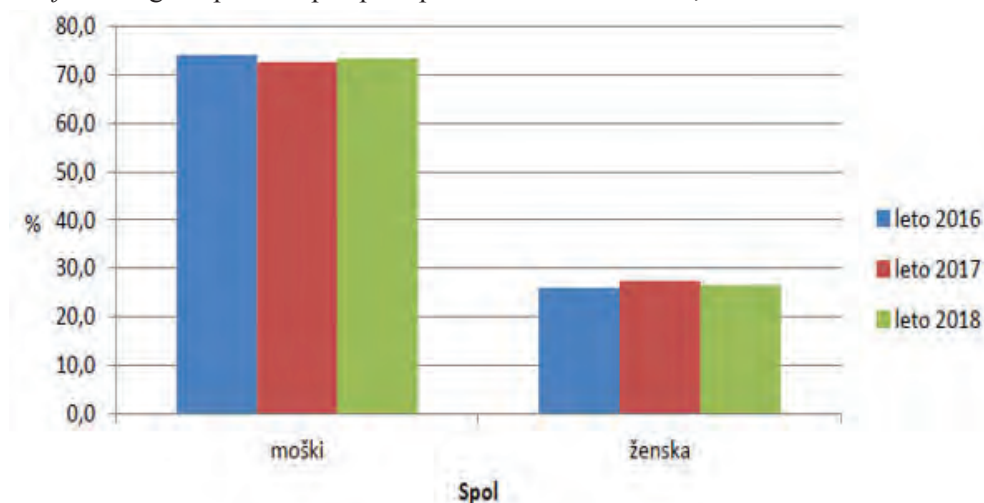
		<i>Skupno število poškodb</i>	<i>Manjše poškodbe</i>	<i>Večje poškodbe</i>	<i>Množične nesreče</i>	<i>Nesreče s smrtnim izidom</i>	<i>Drugo</i>
2010	Skupno število poškodovanih	20.803	18.770	1.734	48	28	223
2011	Skupno število poškodovanih	18.396	16.793	1.461	30	24	88
2012	Skupno število poškodovanih	17.320	15.978	1.223	22	26	71
2013	Skupno število poškodovanih	13.150	12.023	1.061	45	21	0
2014	Skupno število poškodovanih	13.100	12.244	791	40	25	0
2015	Skupno število poškodovanih	13.255	12.416	795	21	23	0
2016	Skupno število poškodovanih	13.044	12.244	764	22	14	0
2017	Skupno število poškodovanih	9781	9289	548	17	17	0
2018	Skupno število poškodovanih	10187	9665	492	15	15	0

Vir: https://podatki.nijz.si/Search.aspx?searchquery=poklicne+bolezni&px_language=sl&px_db=NIJZ+podatkovni+portal&rxid=320c8aa1-fd0d-4409-945a-4fcde5b9d7a0 in http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_POROCILA/lp_irsd_2018_www.pdf.

Kot v preteklih letih, je bil v letu 2018 poglavitni vzrok za nezgode, v katerih so bili delavci težje, lažje ali smrtno poškodovani, izguba nadzora nad delovno opremo (stroji, ročno orodje, transportna sredstva ...), in to kar v 30,9 %. Kot naslednji vzrok za nezgodo pri delu pa so zabeleženi zdrsi, spotiki in padci delavcev in to v 19,3 %. V 14,6 % je bil vzrok za nezgodo pri delu materialni povzročitelj oziroma padec bremena na delavca (Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2018, 2019).

Inšpektorat za delo ugotavlja, da so glavni razlogi za nastanek nesreče s smrtnim izidom slaba organizacija dela, nespoštovanje pravil varnega dela ter hitro, nezanesljivo in površno delo. Na področju nesreč pri delu, ki so povzročile smrt delavca, se je tveganje poškodb v letu 2011 »preusmerilo« v višje starostne skupine delavcev. Ugotavljajo, da so ti starejši delavci imeli naslednje lastnosti, ki imajo pomembno vlogo pri nastanku smrtnih primerov nesreče: a) želja po dokazovanju in lojalnosti je pogosto povzročila dejanja, ki zaradi objektivnega znižanja fizičnih in psiholoških sposobnosti delavca prispevajo k nastanku nesreče pri delu, b) dejavniki tveganja: v tej generaciji ni bilo izobraževanja o ZVD; pri starejših delavcih je prisoten tudi strah pred izgubo zaposlitve.

Graf 1: Nezgode pri delu po spolu poškodovanih delavcev, 2016–2018



Vir: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_POROCILA/lp_irs_d_2018_www.pdf.

1.2 Poklicne bolezni

Poročilo iz leta 2016 (http://www.dvilj.si/dvi/datoteke/ZSSS_poklicne_bolezni.pdf) predstavlja, da je v Sloveniji preverjanje večine poklicnih bolezni zaradi pomanjkljivih predpisov zelo pomanjkljivo. In to kljub dejstvu, da so v primerjavi z nesrečami pri delu veliko pogostejše. Po mednarodnih ocenah naj bi v Sloveniji zaradi poklicno povzročenega raka umrlo 440 ljudi letno. Za primerjavo: po podatkih inšpektorata RS za delo je bilo v letu 2015 v prometu 24 nesreč s smrtnim izidom (Dodič - Fikfak, Böhm, 2016, str. 5).

Tabela 2: Število poklicnih bolezni po evidenci Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, poklicne bolezni pri 100.000 delavcih, 2010–2015

Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Število poklicnih bolezni	45	50	32	25	38	27
Na 100.000 delavcev	5,3	6,1	3,9	3,2	4,8	3,4

Vir: Dodič - Fikfak, M. in Böhm, L. (2016). Izbrane, pomembnejše poklicne bolezni: ocenjevanje tveganja za nastanek poklicnih bolezni. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, str. 7.

Najpogostejše so poklicne kožne bolezni, ki so priznane le v 10 do 29 primerih letno ali približno 2 na 100.000 delavcev. V primerjavi z Anglijo, Nemčijo ali skandinavskimi državami so te bolezni priznane v 70 do 80 primerih na 100.000 delavcev. Še večje razlike so pri ugotavljanju poklicne astme. V obdobju 2011–2015 je Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje priznal le dva primera te poklicne bolezni.

V primerjavi z drugimi državami Evropske unije bi pričakovali približno 300 primerov poklicne astme na leto (Dodič - Fikfak in Böhm, 2016, str. 7).

1.3 Izobraževanje strokovnjakov za varstvo pri delu

V Sloveniji se program za izobraževanje strokovnjakov na področju varstva pri delu izvaja na Univerzi v Ljubljani, Fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo (<http://www.fkkt.uni-lj.si/sl/studij/studijski-programi-20172018/>).

- 1. stopnja – Univerzitetni študijski program Tehniška varnost: Visokošolski univerzitetni študijski program Tehniška varnost traja 3 leta (6 semestrov) in obsega 180 ECTS. Strokovni naziv, ki ga pridobi diplomant, je diplomirani inženir tehniške varnosti (UN);
- 2. stopnja – Magistrski program druge stopnje Tehniška varnost traja 2 leti (4 semestre) in obsega skupaj 120 ECTS. Strokovni naziv po opravljenem študijskem programu je magister inženir tehniške varnosti.

Oba programa sta bolj osredotočena na tehnično varovanje, v študijskem programu prve stopnje pa obstajajo tudi predmeti s področja ZVD (Osnove varovanja zdravlja, Medicina dela, Ergonomija). Letno je na voljo 40 mest za študij na 1. stopnji in 20 mest za študij na 2. stopnji. Izobraževanje je razdeljeno na približno 89 % teorije in 11 % laboratorijskega dela. Zaradi posebnosti posameznih strokovnih področij so vsebine s področja ZVD vključene tudi v druge študijske programe.

Namen raziskave je bil med strokovnjaki in vodstvenim kadrom, ki so odgovorni za zagotavljanje ZVD, ugotoviti potrebe po dodatnem izobraževanju oz. dodatnih strokovnih znanjih.

2 Metodologija

Empirični del študije temelji na kvantitativni raziskavi. Za zbiranje podatkov smo uporabili tehniko anketiranja, ki omogoča pridobivanje podatkov o stališčih in mnenjih respondentov. Spomladi 2018 smo izvedli spletno anketiranje med slovenskimi izvajalci ZVD. Raziskava je potekala v okviru mednarodnega projekta. Vodilni partner je oblikoval osnovni vprašalnik, ki smo prilagodili slovenskemu kontekstu.

Vprašalnik sestavljajo vprašanja zaprtega tipa. Poleg osnovnih socio-demografskih spremenljivk sta bili ključni spremenljivki samo-ocena usposobljenosti in potreba po dodatnem izobraževanju na področju ZVD.

Da bi dobili karseda celovito sliko obravnavanega področja, smo uporabili metodo snežne kepe in vabilo s povezavo na spletni vprašalnik poslali predstavnikom ključnih institucij na področju ZVD. Na naše povabilo se je odzvalo in v celoti rešilo 56 strokovnjakov, ki delajo na področju ZVD. V analizi smo uporabili osnovno opisno statistično analizo.

3 Rezultati

Več kot polovico (55 %) respondentov je bila žensk, največ jih je bilo starih med 14 do 51 let (46 %), od 31 do 40 let (27 %) in 51 let in več (25 %). Večina je imela univerzitetno izobrazbo. Največ (31 %) jih je delalo v podjetjih, ki imajo od 10 do 49 zaposlenih, ki jim sledijo tisti, ki so zaposlenih v podjetjih od 50 do 250 zaposlenih (23 %) in do devet zaposlenih (22 %) ali nad 250 zaposlenih (23 %). Večina respondentov (55 %) je delala 11 let in več na področju ZVD, sledijo tisti, ki so delali med 6 in 10 let (29 %). Večina (63 %) ni imela dodatnega usposabljanja na delovnem mestu na področju ZVD (tabela 3).

Tabela 3: Socio-demografski podatki o respondentih (n = 56)

<i>Spol</i> Moški: 45 % Ženske: 55 %	<i>Starost</i> 21–30: 2 % 31–40: 27 % 41–50: 46 % 51 ali več: 25 %
<i>Izobrazba</i> Srednja šola: 2 % Univerza: 80 % Magisterij: 18 %	<i>Število zaposlenih v vašem podjetju</i> 1–9: 22 % 10–49: 31 % 50–250: 23 % 50–250: 2 % 250 in več: 22 %
<i>Delovna doba na področju ZVD</i> Manj kot eno leto: 2 % 1–5 let: 14 % 6–10 let: 29 % 11 let in več: 55 %	<i>Trajanje usposabljanja za delo na delovnem mestu na področju ZVD</i> Nisem ga imel/-a: 2 % Manj kot en teden: 2 % Od enega tedna do štirih tednov: 6 % Več kot en mesec: 27 % Nisem ga imel/-a od osnovnega šolanja: 63 %

Vir: Anketa, 2018.

Večina (96 %) respondentov je ocenila, da je ustrezno usposobljena za dobro izvajanje dela in da vsvoji vsakdanji delovni praksi uporablja teoretično znanje, ki so ga pridobili v izobraževanju (88 %). Podobno večinameni, da dobro poznajo svoje delovne pristojnosti (98 %) ter učinkovito in usklajeno delajo z drugimi člani tima (98 %), nimajo komunikacijskih problemov (94 %), dobro opravljajo svoje delo (94 %), imajo znanje za uporabo osebne zaščitne in varovalne opreme (96 %), so ustrezno usposobljeni, da v organizaciji sprejemajo ustrezne ukrepe za zaščito pred delovnimi nesrečami (96 %) in imajo znanje o poklicnih boleznih (90 %), ukrepih v nujnih primerih nesreč pri delu (93 %), profesionalni etiki in morali (98 %) ter o zakonih in predpisih (98 %).

Tabela 4: Delež strinjanja s trditvami o usposobljenosti na področju ZVD (n = 56)

Trditve o usposobljenosti na področju ZVD	1	2	3	4	5
Ustrezno sem usposobljen/-a za dobro izvajanje dela.	0	0	4	47	49
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD v svoji vsakdanji delovni praksi uporabljam teoretično znanje, ki sem ga pridobil/-a v izobraževanju.	0	6	6	45	43
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD pri delu dobro poznam delovne pristojnosti.	0	0	2	43	45
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD pri delu učinkovito in usklajeno delam z drugimi člani tima.	0	0	2	47	51
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD pri delu nimam komunikacijskih problemov z mojimi nadrejenimi.	0	0	6	40	54
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD pri delu znam dobro opravljati svoje delo.	0	0	6	41	53
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD imam potrebno znanje za uporabo osebne zaščitne in varovalne opreme.	0	0	4	48	48
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD sem dovolj ozaveščen/-a, da v organizaciji sprejemam ustrezne ukrepe za zaščito pred delovnimi nesrečami.	0	0	4	48	48
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD sem dovolj ozaveščen/-a o poklicnih boleznih, ki se lahko pojavijo pri zaposlenih v vaši delovni organizaciji.	0	0	10	4	48
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD vem, kaj je potrebno narediti v nujnih primerih nesreč pri delu.	0	0	6	41	53
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD poznam profesionalno etiko in moralo.	0	0	2	45	53
Kot strokovnjak/-inja na področju ZVD imam ustrezno znanje o zakonih in predpisih.	0	0	2	53	45

Vir: Anketa, 2018.

Respondentesmo vprašali, kakšno dodatno znanje bi potrebovali pri svojem delu. Večina je poudarila, da bi bil uporaben, da bi imeli več znanja na področju poklicnega izgovora (70 %), spretnosti motiviranja delavcev, da delujejo v najboljšem interesu njihovega zdravja (68 %), poklicnih boleznih (66 %), psihosocialnega tveganja (54 %), ergonomije (54 %), pisanja ocene tveganja in izjave o varnosti (52 %), komunikacije (60 %), psihoaktivni snovi na delovnem mestu (58 %) (tabela 5).

Tabela 5: Potrebe po dodatnem izobraževanju na področju ZVD (n = 56)

<i>Dodatno znanje</i>	<i>Ja, bilo bi uporabno</i>	<i>Ne vem</i>	<i>Ni pomembno</i>	<i>Imam dovolj znanja</i>
Poklicno izgorelost	70 %	10 %	2 %	18 %
Spretnosti motiviranja delavcev, da delujejo v najboljšem interesu njihovega zdravja	68 %	14 %	2 %	16 %
Poklicne bolezni	66 %	14 %	4 %	18 %
Psihosocialni dejavniki tveganja	62 %	14 %	4 %	18 %
Komunikacija	60 %	12 %	2 %	26 %
Psihoaktivne snovi na delovnem mestu	58 %	16 %	6 %	20 %
Psihologija dela	56 %	26 %	2 %	16 %
Znanje o zakonodaji in regulaciji	56 %	18 %	4 %	22 %
Ergonomija	54 %	20 %	6 %	20 %
Pisanje ocene tveganja	52 %	20 %	2 %	26 %
Nevarne snovi	52 %	20 %	6 %	22 %
Znanje o procesih, material in produktih uporabljenih v podjetju	50 %	16 %	6 %	28 %
Promocija zdravja pri delu	44 %	30 %	2 %	24 %
Uporaba delovne in osebne zaščitne opreme	44 %	16 %	4 %	36 %
Rekreacija med delom	40 %	22 %	6 %	32 %
Statistika ali načrtovanje ukrepov, ki temeljijo na podatkih	34 %	32 %	8 %	26 %

Vir: Anketa, 2018.

4 Razprava in zaključek

Študija je pokazala, da respondenti potrebujejo dodatna znanja na področju ZVD, psihologije, komunikacije in prava, ki ga obstoječi program sploh ne ponuja ali pa ga dovolj. Največ respondentov je kot zaželeno dodatno izobraževanje navedlo področje izgorelosti (70 %). Študija Lastovkove idr. (2018), v kateri so sodelovali eksperti 28 držav EU, navaja, da je izgorelost priznana kot poklicna bolezen le v 9 državah (Danska, Estonija, Francija, Madžarska, Latvija, Nizozemska, Portugalska, Slovaška in Švedska). V Sloveniji izgorelost ni uvrščena na listi poklicnih bolezni. V skladu z EU zakonodajo morajo vse države EU izvajati akcijski načrt za preprečevanje stresa na delovnem mestu. V študiji Ogundipe idr. (2018) so anketiranci kot tri najpomembnejša področja znanja o varnostni praksi navedli: uporabo osebne zaščitne obleke, preprečevanje poškodb in bolezni ter obvladovanje vseh tveganj in zavarovanje vseh tveganj. Študija je ugotovila, da brez poglobljenega znanja o varnosti strokovnjaki ne morejo vzpostaviti ustreznih varnostnih praks in razviti varnostno politiko v delovni organizaciji. Avtorji poudarjajo pomembnost umestitve

vsebin zdravja in varstva pri delu v strokovne študijske programe kot je gradbeništvo (Ogundipe idr., 2018).

Glede na to, da je večina (63 %) respondentov trdila, da ni imela dodatnega usposabljanja na delovnem mestu na področju ZVD, bi bilo priporočljivo organizirati in izvesti dodatna izobraževanja na področju zdravstvenega varstva, preprečevanja poklicnih bolezni, psihologije, komunikacije in prava, še posebej pa na področju izgorelosti.

Raziskava je potekala v okviru mednarodnega projekta Erasmus + KA2 projekta Creating an applicable curriculum on occupational health and safety for occupational health and safety professionals (2017-1-tr01-ka202-045736). Avtorici se zahvalujeta vsem sodelujočim v projektu.

LITERATURA

1. Dodič - Fikfak, M. in Böhm, L. (2016). Izbrane, pomembnejše poklicne bolezni: ocenjevanje tveganja za nastanek poklicnih bolezni. Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
2. Hollnagel, E. (2014). Safety-I and Safety-II: The Past and Future of Safety Management. 1st Edition. London: CRC Press. Spletna stran: <https://doi.org/10.1201/9781315607511>.
3. Hughes, P. in Ferrett, E. (2011). Introduction to Health and Safety at Work. 5th Edition. London: Imprint Routledge. Spletna stran: <https://doi.org/10.4324/9780080970714>.
4. Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjöberg, L., de Groene, G. J., Sauni, R. idr. (2018). Burnout Syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56, str. 160–165. Spletna stran: https://www.jstage.jst.go.jp/article/indhealth/56/2/56_2017-0132/_pdf.
5. Markič, M., Nikolić, V. in Živković, S. B. (2010). Obvladovanje znanja na področju varnosti in zdravja pri delu. Delo in varnost, 236, 11–18. Spletna stran: <https://core.ac.uk/download/pdf/52490985.pdf> [Citirano 10. 5. 2019].
6. Nezgode pri delu. (b.d.). Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Spletna stran: <http://www.osha.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/statistika/nezgode-pri-delu> [Citirano 13. 05. 2019].
7. Ogundipe, K. E., Ogunde, A., Olaniran, H. F., Ajao, A. M., Ogunbayo, B. F. in Ogundipe, J. A. (2018). Missing gaps in safety education and practices: academia perspectives. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 9, št. 1, str. 273–289.
8. Poklicne bolezni. (b.d.). Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti Spletna stran: <http://www.osha.mddsz.gov.si/varnost-in-zdravje-pri-delu/statistika/poklicne-bolezni> [Citirano 13. 05. 2019].
9. Poročilo o delu inšpektorata RS za delo za leto 2018 (2019). Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti RS, Inšpektorat Republike Slovenije za delo. Spletna stran: http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Splosno/LETNA_POROCILA/lp_irs_d_2018_www.pdf [Citirano 10. 05. 2019].
10. Saldaña, M. A. M., Herrero, S. G., del Campo, M. A. M. in Dale O. Ritzel, D. O. (2003). Assessing Definitions and Concepts Within the Safety Profession. *The International Electronic Journal of Health Education*, 6, str. 1–9.

Socijalni i psihološki aspekti tranzicije i globalizacije

UDK 330.3+339.97:316.6

KLJUČNE RIJEČI: tranzicija, globalizacija, socijalni i psihološki kontekst

POVZETEK - Posljednjih decenija procesi tranzicije i globalizacije ukazuju na složenost i dinamičnost promjena, naročito izraženih u zemljama postsocijalističkog društvenog uređenja. Iako je primjetna isprepletenost sa procesima globalizacije, nastale promjene nisu jednoznačne. Tranzicija se odnosi na promjene nastale u zemljama postsocijalističkog uređenja, a globalni procesi su zahvatili cio svijet. Karakteristike tranzicije u regionu posebno su naglašene kroz aspekt socijalnih i psiholoških faktora, ne zanemarujući ekonomski, obrazovni, kulturni, medijski i drugi uticaj. U socijalnom kontekstu su izraženi opšti, posebni i specifični faktori koji utiču na kontekst življenja na ovim prostorima. Istovremeno, procesi modernizacije i demokratizacije utiču na promjene u tranzicionim zemljama. Analitičari društvenih promjena ukazuju na prisutnost etatičke orijentacije kod stanovništva, izražene socijalne i psihološke anomalije koja se javlja kod stanovništva u tranzicionim zemljama regiona. Istraživanje (Krneta i Krneta) o položaju darovitih i drugih u obrazovnom sistemu, ukazuju da je položaj darovitih isti kao kod drugih i da socijalni kontekst življenja ukazuje na brojne faktore, koji inhibiraju podsticanje i razvoj darovitih pojedinaca u društvu. U zemljama tranzicije u regionu ne postoji sistemska podrška obrazovanju darovitih, a procesi demokratizacije i modernizacije obrazovnog sistema nailaze na mnogobrojne izazove.

UDC 330.3+339.97:316.6

KEY WORDS: transition, globalization, social and psychological context

ABSTRACT - In recent decades, the processes of transition and globalization indicate the complexity and dynamism of changes, especially those expressed in the countries of post-socialist social order. Although there is noticeable intertwining with the processes of globalization, the resulting changes are not unambiguous. The transition relates to changes in post-socialist countries, but the global processes have affected the whole world. The transition characteristics in the region are especially emphasized through the aspect of social and psychological factors, without neglecting the economic, educational, cultural, media and other influences. In the social context, general, special and specific factors that influence the context of life in this region are expressed. At the same time, the processes of modernization (extensive new knowledge and technologies, implementation in the education system) and democratisation (freedom of choice, which changes the positions of students and teachers) affect changes in transition countries. Social change analysts point to the presence of statist orientation in the population, the expressed social and psychological anomie that occurs in the population in the transition countries of the region. The research (Krneta & Krneta) on the position of the gifted and all the others in the educational system suggests that the status of the gifted ones is the same as of the others and that the social context of life points to a number of factors that inhibit the stimulation and development of gifted individuals in society. The transition countries in the region do not have systematic support for the education of the gifted, but the processes of democratization and modernization of the education system face numerous challenges.

1 Uvod

Ukazivati na promjene složenih fenomena globalizacije i tranzicije je neophodno, jer te promjene nisu jednoznačne, nego su skokovite, turbulentne, posebno u zemljama niskog ekonomskog razvoja. Izražene su u zemljama postsocijalističkog društvenog

uređenja, gdje se skoro tri decenije izgrađuju novi društveni, politički, ekonomski, kulturni odnosi ... pod snažnim uticajima globalizacije i tranzicije. Krneta (2018) ističe da se: »Procesi globalizacije i tranzicije na našim prostorima se prepliću, prelamaju i na neki specifičan način prave sinergiju, određen miks, ukazujući na svu složenost življenja na ovim prostorima. Modernizacija društva je permenentan proces, zasnovan na eksploziji znanja, koja snažno utiče na promjene u obrazovanju (organizacija nastave i položaj učenika i nastavnika) i demokratizacija društva sa implikacijama na obrazovanje. Sloboda izbora je osnovana pretpostavka i uslov za ispoljavanje vlastitih dispozicija i ponašanje darovitih i talentovanih u društvu. Stoga socijalna sredina može biti podsticajna ili inhibirajuća«.

Arandelović (2016) ukazuje na uticaj globalizacije i tranzicije: »Proces globalizacije je zahvatio sve pore čovečanstva. To je nezaustavljiv proces, koga najrazvijenije zemlje pokušavaju da institucionalizuju i istrajavaju u tome. Male, nerazvijene i zemlje u tranziciji imaju, nažalost, samo dva puta-globalizacija ili marginalizacija. Manje zlo je izgleda prva navedena mogućnost, koja zahteva dobro planiranje razvoja i valjanu ekonomsku politiku s tim u vezi, kao instrumenta implementacije osnovnih strateških ciljeva. Zemlje u tranziciji su u posebno nezavidnoj poziciji, jer nenaviknute na tržišne uslove, konkurenciju, čvrsta budžetska i druga ograničenja, upravo ulaze u jedan takav ambijent. Na stranu činjenica da se one nalaze u još jednom neizvesnom procesu po njih – prelaska sa centralno planske na tržišne privrede, koji takođe obiluje specifičnostima kao i proces globalizacije.«

2 Uticaji globalizacije i tranzicije

Analitičari društvenih promjena (Arandelović, 2016; Gojkov, 2017; Krneta, 2018; Krneta, 2019) ukazuju na svu složenost procesa globalizacije i tranzicije, koji na specifičan način oblikuju i utiču na bitne odnose u društvu, način življenja i socijalni kontekst u zemljama tranzicije.

Prema Krneta (2016) opažanje EU i savremenog svijeta, neodvojivo je od koncepta različitosti u socijalno-ekonomskom, političkom, kulturnom, obrazovnom, medijskom, ekološkom pristupu. Vrijednosti postmodernog društva ističu visoku produktivnost, konkurentnost, profit, nova znanja, inovativnost i kreativnost. »Novi način mišljenja« usmjeren je ne samo ka kreativnom ljudskom potencijalu, koji se temelji na originalnosti, fleksibilnosti, fluentnosti ideja, kreativnoj percepciji, transformaciji novih formi i strategija, analitičko-sintetičkom pristupu, kvantitativnom izražavanju produkata, nastalih u osebrenom kulturnom miljeu ili susretu novih subkultura, nego i podsticanju i jačanju timskog rada u manjim organizacijama. Sve ovo ima za cilj jačanja konkurentnosti na tržištu i podsticanju inovativnog pristupa. Stoga je ulaganje u ljudski kapital, pored dosadašnjeg ulaganja u fizički kapital, nova strategija efikasno organizovanih timova i manjih organizacija ka konkurentnosti na evropskom i svjetskom tržištu. To potvrđuju i istraživanja u EU, i svijetu i zahtijevaju nova znanja

o percepciji i socijalnoj percepciji. Takođe analitičari ukazuju na složenost promjena u tranziciji, modernizaciju i demokratizaciju i položaj pojedinca u društvu (Krnet, 2005; Krnet, 2000; Dundjerović, 2004; Scholte, 2009; Gojkov, 2006, 2013; Krnet, 2010, 2014, 2015, 2019).

3 Naučni pristup – ka promjenama u zemljama tranzicije

Istraživanja socijalne percepcije servey metodom, je transferzalni pristup istraživanja relevantnih problema u tranzicionim zemljama, sa ciljem naučno-teorijsko sagledavanje problema i praktičnim implikacijama u strategiji rješavanja percipiranih bitnih pitanja u EU i regionu. Tome se pridružuju i ispitivanja javnog mnijenja u Srbiji, BiH i regionu, (2015.) koja ukazuju na najvažnije percepcije stanovništva: da je EU prostor za bolju budućnost, bolji standard, veće šanse za zaposlenje, povećana materijalna i druga primanja koja povećavaju standard pojedinca, ekonomski i socijalni aspekt, putovanja, studiranje u EU itd. Stereotipi i predrasude o EU temelje se na uticaju više faktora a najizraženiji su: nedovoljno znanje o EU, neinformisanost, nezvjesnost – strah, gubitak posla usljed velikih migracija, gubitak socijalnih beneficija, nesigurnost u EU ... U prilog tome su stereotipi i predrasuda pojedinaca i grupa, koji EU percipiraju putem medija (Reality programi, Parovi, ATV, Apostrof, 2015).

Ekonomski pristup Arandelović (2016) o uticaja globalizacije na tranziciju, najbolje izražava u stavu: »Globalizacija kao kompleksan i kontraverzan koncept, nije nov fenomen u ekonomskom smislu. Globalizacija je ustvari nastala sa prvom međunarodnom podelom rada. To je nov koncept u političkom, tehnološkom, demografskom, vojnom i drugom smislu. Opet, činjenica je da su noviji trendovi globalizacije ekonomske aktivnosti, kvalitativno drugačiji od onih ranije. Danas globalizaciju vode intenzivne tehnološke promene, ali i politički i institucionalni pokretači.« Iako, globalizacija ima i pozitivne aspekte, neminovno je istaći i negativan uticaj globalizacije na tranziciju. Prema Arandeloviću (2016): »Globalizacija, međutim, kao najkompleksniji proces današnjice, ima i svoje slabosti, koje ponekad narušavaju sve one njene pozitivne elemente. Ogromna sila globalizacije se sve češće u savremenim uslovima ne može baš najbolje kanalisati, pa često liči na negiranje njenih osnovnih pozitivnih elemenata. U nekim slučajevima i periodima, ekstremno i distorzivno delovanje ovog procesa preti da naruši kompletan globalni razvoj, zbog čega će trpeti čak i najrazvijeniji delovi sveta. Preti velika opasnost da se »napredna globalizacija« može pretvoriti u »neokolonijalnu globalizaciju«, pod uticajem »ideološke globalizacije«. U tom slučaju bi se osnovni razvojni ciljevi globalizacije bitno izmijenili i odgovarali isključivo velikim svetskim silama, koje pokušavaju da institucionalizuju ovakav poredak. Nažalost, u novije vremre izgleda da preovladava uticaj neokolonijalne globalizacije.«

U istraživanju karakteristika konteksta i njegovog uticaja na mnogobrojne izazove u savremenom društvu Krnet (2018) analizirao je nekoliko različitih istraživanja sa ciljem da se identifikuju relevantne (socijalno-psihološke) karakteristike konteksta

u kojem žive i rade daroviti, posebno socijalne distance prema darovitim, percepcije nagrada i kazni u podsticanju darovitih, kvaliteti porodičnih interakcija, te osposobljenosti studenata nastavnčkih fakulteta za rad sa darovitim. Rezultati istraživanja ukazuju (Krneta, 2018) da demokratizacija društva u centar zbivanja uvodi slobodu izbora, pa i učenici u školi mogu imati slobodu izbora i individualitet. Stoga očekujemo da se u današnjem društvu položaj darovitih promijenio i da mogu ispoljavati slobodu mišljenja i ponašanja. No, naš socijalni kontekst u kojem živimo, nije doživio promjene u sklopu modernizacije i demokratizacije društva. Da bi se ispoljio potencijal darovitosti i talenta moraju postojati određeni uslovi u socijalnom kontekstu. Rezultati istraživanja ukazuju na izraženu etatiističku orijentaciju u društvu, autoritarnost, anomiju koja se manifestuje kroz zbrku ciljeva, pasivnost, odsustvo ideja i podijeljenost po mnogobrojnim osnovama. Sve zajedno čini snažan otežavajući faktor života na ovim prostorima (kontekst).

Autorica Gojkov (2017) analitički i naučno razmatra promjene kvaliteta u visokom obrazovanju. Konstatujući, da kojima postoji ozbiljan pad kvaliteta obrazovanja u Engleskoj, Danskoj, SAD-u i Australiji, kao i da su holandski istraživači našli da obrazovni efekti opadaju od uvođenja studija po Bolonjskom sistemu (Bok, 2005), pitanje kvaliteta obrazovanja na savremenim univerzitetima otvara se kao kompleksno pitanje oko čijeg se, čak i samog pojma – još nije postigao konsenzus. No, značajno je pomenuti kontekst u kome se iste formiraju. Veliki tehnološki i naučni napredak XX veka po ocenama mnogih (Golubović, prema: Gojkov, 2013) nije bio dovoljno podsticajan u socijalnom i kulturnom smislu, te je očito socijalno i kulturno zanemarivanje supstancijalnih sfera ljudske egzistencije, redukovani socijalni i kulturni koncepti u smislu rasta ljudskih kapaciteta, što se manifestuje kao naglašena nesposobnost ljudi da razumeju kompleksnost postmodernog sveta, koji pod uticajem globalizacije gubi nadu u mogućnost borbe protiv dehumanizacije individua i društva, u sve vidljivijoj rastućoj depresiji ne samo u društvima tranzicije nego i u razvijenijim. U načinu na koji se vrše reforme obrazovanja vidi se sve jača naglašenost utilitarnih pristupa shvatanju sveta, a u prenošenju znanja, kojima se individue pripremaju za život, pre svega, načini prilagođavanja postojećoj strukturi moći, što u vreme globalizacije, umesto boljem razumevanju među ljudima različitih kultura vodi širenju ksenofobije i podsticanju borbi protiv »neprijatelja«, čime se opravdavaju stalni ratovi u svetu (ibidem). Kraj XX veka obeležilo alarmantno skretanje sistema vrednosti sa filozofskog utemeljenja osnovnih filozofskih pitanja egzistencije ka suženoj definiciji ekonomskih interesa ... i moralnu ravnodušnost. Na znanje se gleda kao na robu, znanje ima oblik vrednosti, sticanje znanja odvaja se od obrazovanja, individualizam vlada scenom, moralni aspekti obrazovanja zanemaruju se i etika odgovornosti globalizacije se zaobilazi (Ibidem, str. 32).

Autorica Šević (2016) predstavlja rezultate istraživanje u BiH pod nazivom »Stilovi života, radne efikasnosti i percepcije uspešnosti menadžera u radnim organizacijama u BiH«. Na uzorku od 1141 ispitanika u BiH (radnici i menadžeri) dobijeni rezultati ukazuju na izraženije opažene stilove života kao što su: 1. porodično-sentimentalni stil, 2. djelatni životni stil, 3. ekonomsko-utilitaristički stil, 4. hedonistički

stil, 5. egoistički stil, 6. prometejski stil, 7. saznajni stil. Radnu efikasnost na poslu menadžeri i radnici percipiraju manje-više uspješnom za obavljanje svojih poslova. Primjetno je da su izraženi pozitivni stavovi o ličnoj radnoj efikasnosti obuhvaćenih radnika i menadžera u istraživanju. To je posebno važno istaći, jer je poznato da se pojedinci ponašaju onako kako se opažaju. Naime, pojedinac koji sebe opaža kao uspješnog ima više šansi da se ponaša slobodnije, kreativnije, preduzimljivije i da sa svojim saradnicima širi optimizam i pozitivnu energiju.

Autorica Starc (2016) predstavlja rezultate istraživanje u Sloveniji »Osobne vrednote in etično vedenje menadžerjev za 21. stoljeće« u Sloveniji. Na uzorku od 274 menadžera, od kojih je 81 % muškarac, a 19 % žena, autorica je istraživala lične vrijednosti i etičko ponašanje menadžera u 21. stoljeću. Dobijeni rezultati ukazuju na rang opštih vrijednosti menadžera: sloboda mišljenja i djelovanja, kreativnost, samopoštovanje samodisciplina menadžera, smisao življenja i duhovni mir, a potom slijedi uljudnost i lijepo ponašanje, zadovoljstvo itd. Kod instrumentalnih vrijednosti menadžera najčešće se spominju biti zdrav, odgovoran, kompetentan, učinkovit, samopouzdan, iskren, čist i uredan. U postizanju poslovnih ciljeva, menadžeri navode neetičke oblike ponašanja, kao što su podmićivanje i prinude.

4 Zaključak

U dinamičnom i ubrzanom razvoju savremenog društva, procesi globalizacije i tranzicije, iako suprotni karakteristični su po mnogobrojnim promjenama uslova življenja u EU i regionu. Imperativi savremnih promjena temeljeni su na novim znanjima ljudskog kapitala (intelektualni i socio-emocionalni) i stimulativnog okruženja (podsticajno i inhibitorno) unutar socijalnih entiteta regiona i EU. U zemljama tranzicije (bivše zemlje socijalističkog uređenja) izražene su promjene unutar globalnih i tranzicionih procesa, sa karakteristikama socijalnog konteksta unutar kojeg djeluju opšti, posebni i specifični faktori. Procesu globalizacije i tranzicije, posmatrani su unutar procesa modernizacije i demokratizacije promjena u društvu i unutar konteksta sa implikacijama u obrazovnom, ekonomskom, političkom, kulturnom miljeu. Primjeri empirijskih istraživanja (Arandelović, 2016; Gojkov, 2016; Krneta, 2018; Krneta, 2019; Starc, 2016; Šević, 2016) na relevantan način pokazuju naučni pristup modernizaciji i demokratizaciji promjena u zemljama tranzicije, u kojima se procesi globalizacije i tranzicije, prelamaju, preklapaju u turbulentnim društvenim odnosima i nisu jednosmjerni.

LITERATURA

1. Arandelović, Z. i Marjanović, V. (2016). Uticaj globalizacije na tranziciju. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
2. Dunderović, R. (2007). Osnovi psihologije menadžmenta. Novi Sad: Cekom.
3. Dvek, K. (2013). Mentalni stav-nova psihologija uspješnosti. Novi Sad: Psihopolis.

4. Gojkov, G. (2017). Kvalitet obrazovanja i koncepti razvoja univerziteta. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
5. Krneta, D. (2018). Daroviti u kontekstu promjena u društvu. V: Zbornik Rezimea Darovitost, edukacija darovitih, inovacije i kreativnost u osnovnom, srednjem i visokom obrazovanju i psihologiji, međunarodna konferencija. Banja Luka.
6. Krneta, Lj. (2017). Kreativno liderstvo u EU i okruženju-izazovi modernog doba. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
7. Miletić, B. (2011). Ličnost rukovodilaca i motivacija zaposlenih. Banja Luka: Grafid.
8. Rikalović, G. (2010). Razvojna i ekonomska politika i kreativni kapital. Časopis Škola biznisa, br. 2.
9. Starc, J. (2016). Osebne vrednote in etično vedenje menedžerjev 21. stoletja. V: Starc, J. (ur.). Izzivi globalizacije in društveno-ekonomsko okolje EU. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
10. Šević, A. (2016). Relacije između stila života, radne efikasnosti i percepcije uspjeha menadžera u radnim organizacijama. Magistarski rad u štampi. Sarajevo: Univerzitet Istočno.

Korišćenje statističkih metoda u menadžmentu

UDK 311.1:005.5

KLJUČNE RIJEČI: statističke metode, odlučivanje u menadžmentu, konkurentnost JEL klasifikacija

POVZETEK - Menadžeri kompanija se sve više susreću sa problemom turbulentnog okruženja, anticipiranjem promjena i donošenja odluka koje će imati dugoročne posljedice na poslovanje kompanije. Kako bi se donosile ispravne odluke, neophodno je korišćenje adekvatnih kvalitativnih i kvantitativnih statističkih metoda. Cilj rada je da se odredi model izbora i primjene onih statističkih metoda prikupljanja podataka, njihovog organizovanja u informacije i njihove transformacije u znanje, koje će optimalno pridonijeti donošenju ispravnih menadžerskih odluka. Autori smatraju da se prikupljanjem relevantnih podataka i korišćenjem adekvatnih statističkih metoda u značajnoj mjeri može povećati održivost i konkurentnost preduzeća. U radu su analizirane metode, kao što su metoda uzorka, metoda srednjih vrednosti, metoda korelacije i metoda vjerovatnoće. Može se zaključiti da je za uspješno upravljanje preduzećima neophodno statističko mišljenje, kako na nivou organizacije kao cjeline, tako i njenih organizacionih cjelina i organizacionih procesa. Na taj način se povećava razumijevanje tih procesa i smanjuje nivo varijacija, čime se doprinosi uspjehu preduzeća.

UDK 311.1:005.5

KEY WORDS: statistical methods, decision making in management, competitiveness JEL classification

ABSTRACT - Managers of companies are increasingly facing the problem of turbulent environment, anticipating changes and making decisions that will have long-term consequences on the company's operations. In order to make the right decisions, it is necessary to use adequate qualitative and quantitative statistical methods. The aim of the paper is to determine the model of selection and application of those statistical methods of data collection, their organization in information and their transformation into knowledge, which will optimally contribute to making the right managerial decisions. The authors are of the opinion that by collecting relevant data and using adequate statistical methods, the sustainability and competitiveness of the company can be significantly increased. Methods, such as the sample method, the mean value method, the correlation method and the probability method, are analysed in this paper. It can be concluded that a successful management of enterprises requires a statistical opinion, both at the level of the organization as a whole, as well as its organizational units and organizational processes. This increases the understanding of these processes and reduces the level of variation, which contributes to the success of the company.

1 Uvod

Menadžeri kompanija se često nalaze u situaciji izbora rješenja, odnosno donošenja odluka. Izabrano rješenje može imati, kako kratkoročne tako i dugoročne posljedice, koje mogu biti uspješne, ali i neuspješne. Ishodi nekih odluka imaju značajan uticaj na interorganizaciono i eksterno organizaciono okruženje, zbog čega je neophodno pažljivo pripremati i provoditi korake u procesu donošenja odluke. Donosioci odluka su često suočeni s različitim problemima, koje je ponekad teško predvidjeti i riješiti. Brz razvoj tehnologija, organizacionih modela i metoda, dovodi do neizvjesnosti i rizičnih situacija. Iz tog razloga, razvijaju se novi alati, tehnike i metode u odlučivanju, novi načini komunikacija i razmjene informacija. Pri tome se koriste dostupni izvori informacija i statističke metode njihove obrade. Međutim, bez obzira na mogućnosti

koje nose nove tehnologije i koje su na raspolaganju, konačnu odluku donosi donosioc odluke.

Kod poslovnog odlučivanja, zavisno o značaju i nivou odlučivanja, odluke se odražavaju na veći ili manji broj članova organizacije, a ponekad i na sve zaposlene što je glavni razlog zbog kojeg je poslovnom odlučivanju potrebno posvetiti odgovarajuću pažnju (Sikavica, 1999, str. 15).

Za donošenje ispravne odluke, neophodne su adekvatne informacije, zbog čega ih je potrebno pribaviti. Odluka o praćenju informacija zavise o tome koliko ih je teško pribaviti te o stepenu poznavanja njihova izvora (Goodhue, 1998, str. 109). Informacije se pribavljaju iz različitih izvora, kao što su vlastiti top menadžment, korisnici proizvoda, prodajni predstavnici, katalogi, prodajna literatura, prodajna izdanja i slično.

2 Teorijske postavke o odlučivanju

Odlučivanje je jedna od ključnih uloga menadžera. Odlučivanje je imanentno menadžerskoj funkciji kao način ostvarivanja te funkcije (Sikavica et al., 1999, str. 7). Jednostavnije rečeno, odlučivanje podrazumijeva postupak izbora među prethodno definisanim mogućnostima rješenja problema u kojem informacija ima ključnu ulogu (Babarović i Šverko, 2012). Odlučivanje je proces identifikovanja i izbora načina rješavanja određenog problema u skladu s ciljevima organizacije i okolnostima u kojima ona posluje (Srića, 1995, str. 140), odnosno izbora nekog smjera djelovanja između više alternativa (Weihrich i Koontz, 1998, str. 199). Prema Simonu (1959), donosioci odluka donose zadovoljavajuće odluke u uslovima ograničene racionalnosti (engl. bounded rationality).

U ovom radu ćemo se bazirati na donošenje odluka korišćenjem klasične teorije odlučivanja. To podrazumijeva da će se donosioci odluka bazirati se na rezultate, modele, metode i tehnike iz oblasti matematike, statistike i ekonomije. Preduzeća koja su definisala procedure, za većinu poslovnih odluka koristi više kvantitativnih metoda odlučivanja, a tako i statističkih metoda (Eppen, Gould i Schmidt, 1993).

Statističke metode se dijele na:

- ☐ metode deskriptivne (opisne) statistike,
- ☐ metode inferencijalne statistike,
- ☐ regresijska i korelacijska analiza,
- ☐ analiza vremenskih nizova.

Prema nekim autorima, statističke metode se mogu podijeliti u dvije grupe: osnovne metode (grafički prikazi, aritmetička sredina, medijan, standardna devijacija te indeksi vremenskih nizova) i napredne metode (linearni trend, regresijska analiza, testiranje hipoteza te intervalne procjene parametara).

Autori navode da velika preduzeća uglavnom koriste jednostavnije statističke metode. S obzirom je za istraživanja u preduzećima često potrebno korišćenje složenijih istraživanja, mi ćemo se u ovom radu baviti naprednim statističkim metodama sa naglaskom na metode regresije i korelacije.

3 Klasifikacija statistike

Prema jednoj klasifikaciji, statistika predstavlja simbiozu dvije komponente: teorijska (1) i primjenjena statistika (statistička praksa) (2).

1. *Teorijska ili matematička statistika* (eng. mathematical statistics) istražuje nove statističke metode, tumači ih, dokazuje i poboljšava. Većina autora ih smatra dijelom primijenjene matematike. Statistika kao teorija je naučna disciplina koja objašnjava kako se specifičnim brojčanim metodama istražuju i analiziraju zakonitosti u pojavama.

Opšta teorijska statistika bazira se na teoriji vjerovatnoće, a čine je četiri fundamentalne oblasti:

- ☐ teorija raspodjela;
- ☐ teorija statističkih ocjena;
- ☐ teorija testova;
- ☐ teorija povezanosti.

2. *Primijenjena statistika* (eng. applied statistics) podrazumijeva statističke metode prikupljanja, obrade i analize podataka, kao i donošenje zaključaka i formulisanje zakonitosti ponašanja posmatranih pojava. Primijenjena statistika može se podijeliti u dve grupe:

- ☐ deskriptivna (a) i
- ☐ inferencijalna statistiku (b).

Deskriptivna statistika (eng. descriptive statistics) koristi numeričke i grafičke metode u cilju opisa i otkrivanja obrazaca nekog seta podataka, sumarizacije podataka i njihovog predstavljanja u odgovarajućoj formi.

Inferencijalna statistika (eng. inferential statistics) podrazumijeva primjenu statističkih metoda, koji su kreirani u okviru teorijske statistike, koji nam daju mogućnost da zaključke o pojavi koja se ispoljava na velikom broju slučajeva (u skupu) donesemo na osnovu samo jednog dijela podataka (dijela skupa). Iz navedenog proizilazi da je domen inferencijalne statistike znatno širi od deskriptivne statistike. Kada se koriste rezultati iz uzorka, uglavnom je prisutan odgovarajući stepen rizika. Za uzorak je poželjno da bude izabran na slučajan način i da bude reprezentativan. Inferencijalna statistika donosi zaključke o populaciji na osnovu izabranog uzorka koristeći procjene, testiranja hipoteza, određivanja veza između varijabla, odnosno predviđanja o populaciji.

Izbor analitičkog metoda

U okviru izbora odgovarajućeg analitičkog metoda vrši se izbor vrste, tipa i konkretne formule metoda. Izbor vrste metoda direktno je uslovljen ciljem ispitivanja hipoteze.

Izbor statističkog testa ne zavisi u velikoj mjeri o veličini uzorka već o:

- ☐ prirodi (tipu i raspodjeli) varijabli,
- ☐ broju uzoraka (1, 2 ili više) i
- ☐ jesu li su uzorci zavisni ili ne.

U praksi se za procjenu značajnosti razlike najčešće koristi odgovarajući statistički test a za procjenu povezanosti dvaju ili više varijabli odgovarajući metodi regresije i korelacije.

4 Regresija i korelacija

Mnogo je slučajeva koji se odnose na istraživanje međusobnog odnosa dviju ili više pojava na način da promjena jedne pojave uslovljena je promjenama druge ili drugih.

U analiziranju podataka često se osjeća potreba za saznavanjem odnosa između dvije (ili više) promjenljive veličine. Na primjer: može nas interesovati veza i odnos krvnog pritiska i tjelesne težine, tjelesne visine i težine, tjelesne težine i šećera u krvi itd. Prirodu i jačinu odnosa između dvije promjenjive veličine (dva obilježja) možemo otkriti pomoću dvije statističke metode. To su metoda *regresije* i metoda *korelacije*.

Regresija otkriva tip (oblik) povezanosti između odabranih obilježja, s jedne strane, a istovremeno omogućava predviđanje vrijednosti jedne promjenjive veličine na osnovu datih vrijednosti za drugu promjenjivu veličinu. Regresijska analiza koristi različite metode ispitivanja zavisnosti jedne varijable ili više drugih. Pomoću nje se vrši ocjenjivanje nepoznatih parametara i vrši izračunavanje mjere disperzije i drugih statističko – analitičkih pokazatelja.

Korelacija mjeri jačinu već utvrđene povezanosti između dva obilježja. Korelacijska analiza primjenjuje postupake kojima se utvrđuju pokazatelji jakosti veze među pojavama. U ovoj grupi naša razmatranja su ograničena na utvrđivanje linearnog odnosa između dvije promjenjive veličine.

Povezanost između pojava može biti:

- ☐ *funkcionalna* – veze se mogu predstaviti izrazima na temelju kojih se tačno utvrđuje vrijednost jedne za danu vrijednost druge (drugih) vrijednosti: $Y = f(X)$,
- ☐ *statistička* – jednoj vrijednosti jedne pojave odgovara više vrijednosti druge (drugih) pojava.

Ako je svrha analitički (jednačinom) izraziti odnos između pojava, primjenjuje se *regresijski modeli*.

Istraživati se može *jakost* statističkih veza – stepen statističke povezanosti između pojava mjeri se metodama koje čine područje *korelacijske analize*.

Promjena vrijednosti jedne varijable utiče na promjenu vrijednosti druge varijable. Npr. unošenje više soli u organizam utiče na porast krvnog pritiska, dok porast krvnog pritiska ne utiče na povećanje unošenja soli u organizam.

Model koji sadrži jednu zavisnu i jednu nezavisnu varijablu naziva se modelom *jednostavne regresije*, a model sa dvije ili više nezavisnih varijabli model *višestruke regresije*.

Regresijska i korelacijska analiza provode se na osnovi stvarnih vrijednosti pojava (varijabli).

Povezanost između varijabli znači da je moguće vrijednost jedne varijable sa određenom vjerojatnošću predvidjeti na osnovu saznanja o vrijednosti druge varijable. Primjeri povezanosti su npr. saznanje o uticaju broja sunčanih dana na prinos žitarica.

4.1 Model jednostruke (proste) linearne regresije

Model koji sadrži jednu zavisnu i jednu nezavisnu varijablu naziva se modelom jednostavne regresije, dok model koji sadrži jednu zavisnu i dvije ili više nezavisnih varijabli, predstavlja model višestruke regresije.

Kod modela jednostavne regresije obavezno je jedna varijabla nezavisna (eksplanatorna, prediktorska, X) a druga zavisna (odgovor, ishod, Y).

Regresiona analiza se može upotrijebiti kada je nezavisna varijabla povezana sa zavisnom varijablom. Zavisna varijabla mora biti numerička ili kontinuirana, dok nezavisna varijabla može biti numerička ili kategorijalna.

Kategorijalne varijable moraju biti kodirane kao »dummy« varijable. U slučaju postojanja samo jedne zavisne ili regresanda i samo jedne nezavisne ili regresorske varijable, kaže se da je to jednostavni, jednostruki ili jednodimenzionalni regresijski model (Rozga, 2006.).

4.2 Regresiona jednačina

Rezultat regresione analize je regresiona jednačina koja daje najbolju predikciju za-
visne varijable na osnovu jedne ili više nezavisnih varijabli. Kako su odnosi među
pojavama statistički, treba odrediti kriterij prema kojemu će se izabrati jednačina
pravca.

$$\hat{Y} = a + bx$$

koji će »najbolje« opisati odnos pojava na temelju njihovih opaženih vrijednosti.

$\hat{Y}$ – očekivana vrijednost zavisne (ishodne) varijable

X – nezavisna varijabla, eksplanator, prediktor

a – odsječak na ordinati (konstanta). Odgovara prosječnoj ocenjenoj vrijednosti za-
visne varijable kada je vrijednost nezavisne varijable jednaka nuli.

b – nagib u regresionom modelu. Odgovara prosečnoj promjeni očekivane vrijed-
nosti zavisne varijable za jediničnu promjenu nezavisne varijable.

a, b – regresioni koeficijenti.

Jednačina pravca određena je ako su poznati parametri a i b .

Do procjene parametara najčešće se dolazi metodom najmanjih kvadrata – sastoji
se u određivanju onih procjena parametara za koje rezidualni zbroj kvadrata postiže
minimum.

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \cdot \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \cdot \bar{x}^2}, \quad a = \bar{y} - b \cdot \bar{x}$$

Veličina b je *regresijski koeficijent* – pokazuje za koliko se u prosjeku mijenja vri-
jednost zavisne varijable Y za jediničnu promjenu vrijednosti nezavisne varijable X .

4.3 Višestruka (multipla) regresija

Često je neophodno pretpostaviti postojanje više od jedne nezavisne varijable.

Multipla regresija je regresiona analiza kod koje postoji jedna zavisna i dvije ili više nezavisnih varijabli kao prediktora vrijednosti zavisne (ishodne) varijable.

Termin višestruka linearna regresija ima karakteristike:

- Višestruka – ima više nezavisnih promenljivih X
- Linearna – regresiona funkcija je linearna po koeficijentima β
- Regresija – koristi se regresiona funkcija kao najbolje predviđanje za Y na osnovu X_i , $i = 1, \dots, n$

4.4 Linearna korelacija

Korelacija označava stanje uzajamne ili recipročne povezanosti. Ona predstavlja i obrazac variranja varijabli u zavisnosti od načina na koji su povezani, a koji je bitno drugačiji od njihovih izolovanih svojstava ili očekivanog načina reagovanja. Korelacija je mjera linearne zavisnosti dviju serija podataka $x_1, x_2, \dots, x_n$ i $y_1, y_2, \dots, y_n$. To znači da, ako su tačke $(x_1, y_1), (x_2, y_2), \dots, (x_n, y_n)$ grupisane oko regresijskog pravca, onda govorimo da su podaci korelirani (linearno korelirani). Na osnovi toga se može reći da su pripadne veličine x, y korelirane. Nivo koreliranosti se mjeri koeficijentom korelacije

Mjera jačine povezanosti između takvih slučajnih promjenjivih veličina je koeficijent linearne korelacije:

$$r = \sqrt{r^2}$$

ili alternativna formula:

$$r = \frac{SD_{xy}}{SD_x SD_y}$$

Pozitivni predznak označava isti smjer ponašanja ispitivanih obilježja, a negativan označava suprotan smjer.

Primjer (Tanjga, 2004)

Podaci se odnose na vrijednosti krvnog pritiska, čitane pomoću dvije metode kod ispitanika sa esencijalnom hipertenzijom. U ispitivanju je učestvovalo 8 ispitanika.

Ispitivač je želio utvrditi jačinu veze između ova dva načina mjerenja (označeni su sa metoda 1 i metoda 2):

<i>Sistolni krvni pritisak 8 ispitanika u mmHg čitan pomoću dvije metode</i>		
<i>Redni broj ispitanika</i>	<i>Metoda 1.</i>	<i>Metoda 2.</i>
1	132	130
2	138	134
3	144	132
4	146	140
5	152	144
6	158	150
7	130	122
8	162	160

Prvo se odredi jednačina regresije, tj. prava linija koja najbolje odgovara dobijenim podacima:

$$y = -6,25 + x$$

Koeficijent determinacije

$$r^2 = \frac{\sum (y_c - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2} = \frac{951,5}{1032} = 0,922$$

dobijen je iz radne tabele:

x	y	x ²	y ²	xy	y _c	(y _i - y _c) ²	(y _i - $\bar{y}$) ²
132	130	17424	16900	17160	125.75	81	175.5625
138	134	19044	17956	18492	131.75	25	52.5625
144	132	20736	17424	19008	137.75	49	1.5625
146	140	21316	19600	20440	139.75	1	0.5625
152	144	23104	20736	21888	145.75	25	45.5625
158	150	24964	22500	23700	151.75	121	162.5625
130	122	16900	14884	15860	123.75	289	232.5625
162	160	26244	25600	25920	155.75	441	280.5625
1162	1112	169726	155600	162468		1032	951.5

Pri tome su:

$$\bar{x} = 145,25 ; \bar{y} = 139 ; SD_x = 10,87 ; SD_y = 11,36 ;$$

$$SD_{xy} = 118,75 ; a = -6,25 ; b = 1$$

Prema tome, koeficijent linearne korelacije je $r = \sqrt{r^2} = \sqrt{0,922} = 0,96$.

Alternativnu formulu za izračunavanje koeficijenta linearne korelacije, korist ćemo u situacijama kada nije potrebno izračunati liniju regresije.

Na kraju je potrebno protumačiti dobijenu vrijednost koeficijenta linearne korelacije. Ovo tumačenje se obavlja pomoću tablica za granične vrijednosti koeficijenta linearne korelacije. U presjeku određenog broja stepena slobode (broj ispitanika umanjen za dva) i izabrane vjerovatnoće nulte hipoteze nalazimo teorijsku vrijednost koeficijenta linearne korelacije.

Sve empirijski dobijene vrijednosti, koje su veće od one pročitane u tablici ukazuju na postojanje značajno visoke (jake) povezanosti među ispitivanim obilježjima. Nasuprot tome, izračunata vrijednost koeficijenta linearne korelacije, koja je jednaka ili manja od one iz tablice, ukazuje na nepostojanje jake linearne korelacije među obilježjima.

U našem primjeru broj stepeni slobode je $8 - 2 = 6$ te u tablici čitamo vrijednost teorijskog koeficijenta linearne korelacije od 0,834 za $p \leq 0,01$, koja je manja od izračunate. To znači da je kod naših podataka utvrđena jaka povezanost. Drugim riječima, obe metode jednako dobro mjere sistolni krvni pritisak. Izbor metode za mjerenje sistolnog pritiska zavisi sada od drugih faktora. Na primjer, jednostavnosti izvođenja, pristupačnosti, itd.

4.5 Višestruka korelacija (multiple korelacija)

Višestruka korelacija je analitička procedura kojom se utvrđuje kako više nezavisnih varijabli utiče na jednu zavisnu varijablu. Koeficijent višestruke korelacije označava se velikim slovom R . Za računanje koeficijenta višestruke korelacije neophodno je izračunati koeficijent korelacije između svakog para varijabli koje posmatramo.

Za određivanje stepena zavisnosti između nekoliko pokazatelja koriste se višestruki koeficijenti korelacije, koji se svode na matricu korelacije. Nazivi redova i kolona takve matrice su nazivi parametara čija se zavisnost uspostavlja. Na presjeku redova i kolona nalaze se odgovarajući koeficijenti korelacije.

Izračunavanje višestruke korelacije kada posmatramo uticaj dvije nezavisne varijable na treću, zavisnu, vrši se na sljedeći način:

$$R = \frac{\sqrt{r_{YX_1}^2 + r_{YX_2}^2 - 2 \cdot r_{YX_1} \cdot r_{YX_2}}}{\sqrt{1 - r_{X_1X_2}^2}}$$

Nezavisne varijable čije vrijednosti posmatramo označene su sa X_1 i X_2 , a zavisna varijabla označena je sa Y . Koeficijent višestruke korelacije poprima vrijednost u rasponu od -1 do $+1$. U njenoj interpretaciji primjenjuju se ista pravila kao kod interpretiranja koeficijenta jednostavne korelacije. U cilju veće preciznosti višestruke korelacije, potrebno je koristiti veći uzorak sa više vrijednosti varijabli nego u slučaju izračuna koeficijenata kod jednostavne korelacije.

5 Zaključak

U radu je predstavljen značaj korišćenja kvantitativnih metoda u prikupljanju relevantnih podataka, zaključivanju i odlučivanju, čime se optimalno pridonosi donošenju ispravnih menadžerskih odluka.

Autori smatraju da se prikupljanjem relevantnih podataka i korišćenjem adekvatnih statističkih metoda u značajnoj mjeri može povećati održivost i konkurentnost preduzeća. U radu su analizirane napredne statističke metode, kao što su metoda regresije i korelacije.

Istraživanje nekih autora je pokazalo da najveći broj menadžera poznaje statističke metode, ali uglavnom se koriste samo osnovne metode deskriptivne statistike (Šimičević, 2007). Iako menadžeri shvataju važnost korišćenja statistike u procesu odlučivanja, njene prednosti nisu dovoljno iskorištene. U praksi se uglavnom koriste jednostavnije statističke metode. Međutim bez korištenja složenijih statističkih metoda, teško je prognozirati trendove stanja u okruženju. Kako bi se anticipirali trendovi potrebno je mjeriti prirodu i jačinu odnosa između promjenjivih veličina (obilježja). Najprikladniji način da se radi predviđanje je upotreba statističkih metoda – metoda regresije i metoda korelacije.

Za uspješno upravljanje preduzećima neophodno statističko mišljenje, kako na nivou pojedinca, tako i grupe, odnosno organizacije kao cjeline, tako i njenih organizacionih dijelova i organizacionih procesa. Time se povećava razumijevanje tih procesa i doprinosi uspjehu preduzeća.

LITERATURA

1. Babarović, T. i Šverko, I. (2012). Teorijsko utemeljenje računalnih sustava za profesionalno savjetovanje. Društvena istraživanja, 21, br. 4 (118), str. 86–883.
2. Eppen, G. D., Gould, F. J. i Schmidt, C. P. (1993). *Introductory Menadžement Science*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Goodhue, D. L. (1998). Development and measurement validity of a tasktechnology fit instrument for user evaluations of information systems. *Decision Sciences*, 29, br. 1, str. 105–38.
4. Nikić, G., Šošić, I. i Čizmešija, M. (2002). Business and investment surveys in Croatia – a case study of an economy in transition. *Proceedings*.
5. Rozga, A. (2006). Statistika za ekonomiste. Ekonomski fakultet Split, str. 181.
6. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
7. Sikavica, P. et al. (1999). *Poslovno odlučivanje*. Zagreb: Informator.
8. Sikavica, P. i Bahtijarević - Šiber, F. (2004). Menadžment – teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. *Masmedia*.
9. Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American economic review*, 49, br. 3, str. 253–283.
10. Šimičević V. (2007). Istraživanje statističkih metoda i statističkog mišljenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. *Ekonomski pregled*, 58, br. 7–8, str. 445–464.
11. Tanjga, R. (2004). *Osnove statistike za studente medicine*. Banja Luka: Medicinski fakultet, Informatički savez Republike Srpske ISA Banja Luka.

Izazovi regionalnog razvoja Evrope u globalnom okruženju

UDK 332.1:339.97(4)

KLJUČEN REČI: regionalni dispariteti, regionalna politika, globalizacija

POVZETEK - Regionalna ekonomska divergencija postaje pretnja ekonomskom progresu, socijalnoj koheziji i političkoj stabilnosti u Evropi. Svaki region u Evropi ima svoje specifičnosti u smislu faktora i intenziteta razvoja, horizontalne i vertikalne strukturne transformacije, demografskih promena. Ta šarolikost doprinosi složenosti koncipiranja i implementacije konzistentne i komplementarne regionalne politike, koja bi trebalo da smanjuje regionalne nejednakosti. Glavni izazovi sa kojima će se u narednom periodu suočavati regionalna strategija i politika u Evropi, pored ekonomskih, vezani su i za probleme demografije, klimatskih promena, energetske i socijalnih rizika. Relevantnost lokalnih ekonomskih, socijalnih i institucionalnih karakteristika se ne dovodi u pitanje u procesu kreiranja i planiranja budućeg razvoja pojedinačnih regiona, a eksterni faktori koji sve više utiču na menjanje regionalnih dispariteta, moraju se detaljno analizirati, iskoristiti ili izbegavati. Problemi regionalnog razvoja i demografske turbulencije nisu ni blizu rešenja, a ta činjenica motiviše sve veći broj naučnika, stručnih ljudi i praktičara da se bave ovim problemima. Globalna ekonomska kriza još uvek pritiska ekonomije mnogih evropskih zemalja, ostavljajući mnogobrojne posledice na razvoj najmanje razvijenih regiona, kao i na smanjivanje njihovog stanovništva i migracione tokove sa nesagledivim posledicama.

UDC 332.1:339.97(4)

KEY WORDS: regional disparities, regional policy, globalization

ABSTRACT - Regional economic divergence has become a threat to economic progress, social cohesion and political stability in Europe. Each European region has its own speciality with regard to factors and the intensity of development, horizontal and vertical structural transformations and demographic changes. That specific diversity contributes to complexity of conceiving and implementing a consistent and complementary regional policy that should minimize the regional inequality. The main challenges that the European regional strategy and policy will confront in the upcoming period, besides the economic ones, are related to the issues concerning demography, climate changes, energy and social risks. The relevance of local economic, social and institutional characteristics is not something to be questioned in the process of creating or planning the future development of individual regions, and external factors having an increasing impact on the change of regional disparities must be closely analysed, utilized or avoided. The issues of regional development and demographic turbulence are not even close to the solution, and this fact inspires the increasing number of scientists, experts and researchers to examine these issues. Global economic crisis still puts many European countries' economies under pressure, leaving a multitude of unfathomable consequences on the development of even the least developed regions, as well as on the decrease of their population and the migration flows.

1 Uvod

Globalizacija kao svetski proces, ni izbliza nije rešila probleme regionalnog razvoja, kako se to možda očekivalo. I ne samo da ih nije rešila, problemi su se tokom godina i decenija produbljivali. Globalno posmatrano, bogatiji postaju još bogatiji, a siromašni još siromašniji. Postoje, naravno, slučajevi u pojedinim zemljama na različitim kontinentima, koje imaju ozbiljan strateški razvojni pristup u rešavanju regionalnih problema sa vidljivim pozitivnim rezultatima, ali su to za sada samo izuzeci.

Kada govorimo o teorijskim pristupima rešavanja regionalnih problema, oni ne manjkaju, ali je problem u praktičnoj implementaciji teorijskih stavova, pretočenih u kvalitetne regionalne politike. Problemi regionalnog razvoja u ekonomskom smislu u globalnom okruženju, izazivaju i niz drugih problema, od kojih posebno ističemo demografske. Demografski problemi u savremenim (globalnim) uslovima su nerazdvojivi pratilac regionalnih ekonomskih problema, tj. njihov uzrok ili još češće, posledica.

Koliko je problematika vezana za regionalni razvoj i regionalne demografske tokove važna za naučnu teoriju i praksu, pokazali su i događaji u celoj prethodnoj deceniji, a posebno onda kada je eksplodirala migrantska kriza. Mora se uložiti još mnogo napa u prevazilaženju regionalnih problema. Posebno su problematični regioni koji su demografski prazni, te bi stoga trebalo u kontinuitetu ulagati veća sredstva za podsticanje nataliteta i povratak stanovništva u demografski prazne regione.

Rad pod nazivom »Izazovi regionalnog razvoja Evrope u globalnom okruženju«, koncipiran je tako da se sastoji iz dve celine. Prva se bavi karakteristikama regionalnog razvoja u globalnom svetu, gde se posebno osvetljava činjenica postojanja svojevrsnih polova znanja i inovacija, koji su definitivno pokretači savremenog (regionalnog) razvoja. U ovom delu se spominje i dilema kako pomiriti različite pristupe u regionalnom razvoju?

Drugi deo rada se bavi ključnim izazovima, koji utiču (ili će uticati) na regionalni razvoj Evrope. Bez obzira na činjenicu da postoji veliki broj izazova pred kojima stoji regionalni razvoj evropskih zemalja, mi smo istakli nekoliko najznačajnijih, kao što su: globalizacija, demografske promene, klimatske promene, energetske i socijalni rizici.

2 Karakteristike regionalnog razvoja u globalnom svetu

2.1 Polovi znanja i inovacija kao pokretači rasta

Proces globalizacije je poslednje tri decenije izazvao kardinalne promene »ekonomskog ambijenta«. Ekspanzija međunarodne trgovine i mobilnosti kapitala među zemljama, bez presedana do sada, dramatično je izmenila prethodnu ravnotežu baziranu na jakoj ulozi države u regulisanju, usmeravanju i ograničavanju ovakvih tokova. Globalizacija je tako postepeno narušila i koncept nacionalnih institucija, koje regulišu i usmeravaju ekonomski razvoj. Koncept masovne proizvodnje je zamenjen konceptom fleksibilne proizvodnje, koji je uslovljen sve većim eksternim konkurentskim pritiskom. Iako je pre izvesnog vremena smatrano da će jačanje intenziteta globalizacije biti svojevrsan »kraj geografije« (Ascani, Crescenzi i Iammarino, 2012, str. 5), promena njenih pojava oblika kao i nesmanjen intenzitet, čini se dovode do obrnute situacije – pojave »regionalnog sveta«. Uprkos činjenice da se desila značajna konvergencija među zemljama poslednje decenije, evidentni su i brojni regionalni

dispariteti, koji se vremenom pojačavaju. Takođe se dešava i neujednačena prostorna koncentracija na regionalnom nivou.

Interesantno je spomenuti da je nacionalni privredni rast vođen performansama ograničenog broja lokalnih ekonomija (regiona u okviru konkretne nacionalne ekonomije). Posebno se u razvoju ističu urbana područja kao lokacije u kojima se koncentriše rast. Ovakvi svojevrsni polovi rasta u kojima se ističe stručni, visoko kvalifikovani rad, postaju okosnica razvoja nacionalnih ekonomija. Visoke zarade u ovim polovima rasta privlače radnu snagu i izazivaju migratorna kretanja, koja se s jedne strane mogu okarakterisati pozitivnim, ali sa druge mogu biti negativna u smislu praznjenja, pa čak i totalnog demografskog odumiranja određenih prostora. Umesto očekivanih pozitivnih eksternalija pomenutih propulzivnih polova rasta, koje bi pre svega trebalo da se odnose na širenje znanja i tehnologije na ostale delove konkretne nacionalne ekonomije, često se dešava da se umesto regionalnih ujednačavanja, pojavljuju sve veći i veći regionalni dispariteti. Znanjem intenzivne aktivnosti su fundamentalne za privredni razvoj, a samim tim i regionalni razvoj, ali ih u savremenim uslovima država mora dobro kanalisati, omogućavajući ravnomernu regionalnu distribuciju znanja.

U uslovima koje nam nameće globalna ekonomija, privredni razvoj, regionalno posmatrano, je podstaknut na lokalnom nivou. Polovi akumuliranog znanja su koncentrisani u pojedinim regionima, a da li se znanje uvek i svuda širi ili ostaje ponekad i »prećutno«, zavisi od brojnih faktora. Iako blizina sama po sebi ne uzrokuje rast, ono što je evidentno, jeste da je neophodna prostorna blizina da bi znanje bilo što brže i efikasnije preuzeto i iskorišćeno u razvojne svrhe.

Kreiranje i održavanje eksternih veza između različitih nacionalnih ekonomija (ili pojedinih regiona nižeg ranga u okviru njih), značajno je zbog privlačenja stranih investicija, koje ustvari najlakše prenose znanje i inovacije. To je fundamentalna pretpostavka današnjeg razvoja nacionalnih ekonomija, a pogotovo je od značaja za zemlje u razvoju, koje većinu dostupnih informacija i potrebnu količinu znanja ne kreiraju lokalno. Uspeh regiona u »hvatanju« znanja se oslanja na njegove osnovne strukturne i sistemske karakteristike. Lokalne baze znanja zbog toga zavise od društvenog i institucionalnog kapaciteta (infrastrukture), kako bi što bolje apsorbali sve ono što je u tom smislu potrebno za razvoj. Spomenućemo i to da, bez obzira na apsorpcionu moć pojedinih regiona, bez kvalitetnog sistema inovacija i sopstvenog inovativnog kapaciteta regiona, ne može se govoriti o razvoju na dugi rok i povećanom nivou konkurentnosti regiona.

2.2 Različiti pristupi u regionalnom razvoju

Odavno je postalo jasno da se razvojem mora upravljati, pa samim tim i regionalnim razvojem. U uslovima globalizacije se kristališe specifičan pristup regionalnom razvoju, takozvani bottom-up pristup. Pristup »odozdo na gore« polazi od toga da inicijativa za razvoj kreće iz lokala, favorizuje se lokalni ekonomski potencijal, lokalni akteri osmišljavaju, implementiraju i upravljaju strategijama razvoja. To nikako ne

znači da su top-down politike potpuno ukinute. Pristup »odozgo-nadole« obezbeđuje infrastrukturno investiranje, kako bi se poboljšao pristup eksternim tržištima pojedinih regiona i smatraju se univerzalnim strategijama za sve regione. U savremenim uslovima se čini da ove strategije i politike ipak ne daju željene rezultate u razvoju, jer dovoljno ne uvažavaju specifičnosti konkretnih regiona (raspoloživost pojedinim faktorima, sistemski i institucionalni kapacitet, usmerenost ka pojedinim tržištima, demografske karakteristike, veze sa ostalim regionima itd.)

Značajno pitanje koje se nameće u diskusiji bottom-up pristupa razvoju, jeste pitanje decentralizacije, odnosno, da li bottom-up pristup nužno znači i decentralizaciju i da li decentralizacija nužno vodi ukupnom privrednom razvoju konkretne nacionalne ekonomije? Evidentne su već situacije da u pojedinim nacionalnim ekonomijama rastući regioni nemaju gotovo ikakvog efekta na ukupni razvoj, što je pogotovo slučaj u nerazvijenim zemljama. Ovo ukazuje na razmišljanje da bi možda jedna čvrsta razvojna politika morala da se vodi na nivou države i to kao pomirenje bottom-up i top-down politika.

3 Ključni globalni izazovi regionalnog razvoja u Evropi

Globalizacija. Već je odavno jasno da je globalizacija proces koji je nemoguće ignorisati. Njen uticaj je različitog intenziteta i zahvata sve nacionalne ekonomije na svetu. Ona uglavnom doprinosi regionima koji imaju jak trgovinski potencijal, tako da uspeh regiona u globalnim okolnostima zavisi pre svega od njegovog izvoza. Druga bitna činjenica se odnosi na doprinos znanja razvoju regiona, pa u tom smislu ne smemo propustiti komentare vezane za »ekonomiju znanja«. Ekonomije zasnovane na znanju su direktno bazirane na proizvodnji, distribuciji i korišćenju znanja i informacija (Marjanović i Arandelović, 2011, str. 68). Globalne kompanije, koje glavnim komparativnim prednostima smatraju znanje i inovacije, pokretači su globalnog regionalnog razvoja. S tim u vezi bi mogli raspravljati i o specijalizaciji, fleksibilnosti, stručnom ljudskom kapitalu, savremenim determinantama globalnog razvoja. »Moderne industrije« preuzimaju primat nad »tradicionalnim industrijama«, što izaziva i neke negativne efekte, kao na primer: gubitak radnih mesta u tradicionalnim sektorima, rizici izlaganja globalnom tržištu, rizici realokacije faktora i proizvodnje, itd.

Dešavaju se globalne promene privredne strukture, koje se ogledaju u pomeranju sa proizvodnje ka (znanjem intenzivnim) uslugama. Ovakav vid deindustrijalizacije, praćen pojavom R&D klastera i svojevrsne delokalizacije proizvodnje, iznedrio je neke nove tendencije, kao što su: rast uz povećanu nezaposlenost, nesigurnost zapošljavanja, zamena visoko plaćenih proizvodnih poslova manje plaćenim uslužnim poslovima itd. (Arandelović i Marjanović, 2016, str. 10).

Tabela 1: Uticaj globalizacije na regionalni razvoj

Karakteristike	Intenzitet	Koristi/rizici
Uticaj inovacija i specijalizacije	srednji	Koristi: mogućnost za brži rast industrije i usluga Rizici: gubitak radnih mesta i dohotka u tradicionalnim sektorima, izlaganje rizicima realokacije i promena modela proizvodnje
Sporazum o slobodnoj trgovini	srednji	Koristi: poboljšan pristup tržištima, mogućnosti za specijalizaciju i integraciju Rizici: lokalne industrije možda ne mogu da se nose sa novim izazovima iz eksternog okruženja
Osetljivost svetske trgovine	srednji	Koristi: može koristiti i proizvođaču i potrošaču uz određeno upravljanje rizikom Rizici: makroekonomska nestabilnost
Brzi rast portfolio investicija u svetu	srednji	Koristi: veće mogućnosti za akumulaciju bogatstva i smanjenje rizika Rizici: nestabilnost tržišta kapitala i pojedinih valuta
Ljudski resursi i specijalizacija znanja u dinamičnim sektorima i unapređenim uslugama	visoki	Koristi: dinamička regionalna ekonomija, poboljšana konkurentnost, porast uдела u izvozu Rizici: pad proizvodnje i konkurentnosti u tradicionalnim sektorima, porast nezaposlenosti

Izvor: Tabela rađena na osnovu podataka: Regional Challenges in the Perspective of 2020. (2009). Regional disparities and Future Challenges. A report to the Directorate-General for Regional Policy Unit Conception, forward studies, impact assessment, ISMERI Europa & wiiw.

Demografske promene. Demografski tokovi, posebno migracije, su rezultat, kao i uzrok rasta i razvoja društva. Ljudski kapital kao jedan od endogenih faktora ekonomskog razvoja, predstavlja okosnicu društva, za koju se očekuje da pruža dugoročnu perspektivu i prosperitet (Arandelović, Marjanović i Mladenović, 2015, str. 24). Demografske promene generišu koristi i troškove, povećanje ili smanjenje ekonomskih, socijalnih ili dispariteta u životnoj sredini. Glavne pojave demografskih promena su: prirodni priraštaj, starenje populacije, migracije unutar ili među zemljama.

Tabela 2: Uticaj demografskih promena na regionalni razvoj

Karakteristike	Intenzitet	Koristi/rizici
Prirodni priraštaj i starenje populacije	srednji	Koristi: veće mogućnosti za mlade ljude, ali i stariju populaciju koja želi da radi Rizici: preopterećenje sistema socijalne zaštite
Migracije unutar i između zemalja	srednji	Koristi: poboljšani balans između populacione strukture i poslova u Evropi i okruženju Rizici: depopulacija, pad privredne aktivnosti, siromaštvo

Izvor: Tabela rađena na osnovu podataka: Regional Challenges in the Perspective of 2020. (2009). Regional disparities and Future Challenges. A report to the Directorate-General for Regional Policy Unit Conception, forward studies, impact assessment, ISMERI Europa & wiiw.

Klimatske promene. Klimatske promene imaju važan uticaj i posledice na privredu, zdravlje i kvalitet života u pojedinim regionima. Ovaj uticaj je možda na kratak rok i u prvi mah neuočljiv, ali je dugoročno posmatrano element budućeg globalnog razvoja, koga ne bi trebalo nikako prenebregavati. Uzmimo na primer samo posledice koje bi imalo povećanje nivoa mora na priobalne regione, kao i troškove zaštite obale, troškove preseljenja stanovništva, pad poljoprivredne proizvodnje, stagnacija u turizmu, negativne migracije, itd.

Tabela 3: Uticaj klimatskih promena na regionalni razvoj

<i>Karakteristike</i>	<i>Intenzitet</i>	<i>Koristi/rizici</i>
Porast nivoa mora u priobalnim područjima Evrope	Mali	Rizici: investicije u zaštitu obale, pad poljoprivredne proizvodnje i turističkog prometa
Zagrevanje severnih krajeva Evrope	Mali	Koristi: Porast poljoprivredne proizvodnje i turističkog prometa
Suša i oluje u južnim dleovima Evrope	Mali	Rizici: štete u poljoprivredi, zdravstveni problemi

Izvor: Tabela rađena na osnovu podataka: Regional Challenges in the Perspective of 2020. (2009). Regional disparities and Future Challenges. A report to the Directorate-General for Regional Policy Unit Conception, forward studies, impact assessment, ISMERI Europa & wiiw.

Energetski rizici. U najznačajnije energetske rizike sigurno spada rizik sigurnog, konkurentnog i održivog snabdevanja i upotrebe energije. Ovome bi, naravno, trebalo pridodati i analizu tražnje i osetljivosti cena energije, opasnosti od prekida snabdevanja, kao i zagađenje životne sredine. Činjenica je i da je veoma teško proceniti uticaj energije na regionalni razvoj i regionalne disparitete.

Tabela 4: Uticaj energetske rizika na regionalni razvoj

<i>Karakteristike</i>	<i>Intenzitet</i>	<i>Koristi/rizici</i>
Nestabilne svetske cene, povremeni prekidi snabdevanja	srednji	Rizici: fluktuacije u dohotku i troškovima, remećenje proizvodnje
Rastući troškovi proizvodnje fosilnih goriva	srednji	Koristi: dugoročne mogućnosti za inovacije u proizvodnji i korišćenju energije Rizici: opadanje proizvodnje energetske intenzivnih industrija i modela proizvodnje
Neophodnost redukovanja gasova koji izazivaju efekat staklene bašte	srednji	Koristi: razvoj novih izvora energije koji ne generišu gasove Rizici: opadanje proizvodnje u »prljavim« industrijama
Lokalizovano zagađenje životne sredine	mali	Rizici: ekološke štete u pojedinim regionima, troškovi čišćenja i otklanjanja ekoloških rizika

Izvor: Tabela rađena na osnovu podataka: Regional Challenges in the Perspective of 2020. (2009). Regional disparities and Future Challenges. A report to the Directorate-General for Regional Policy Unit Conception, forward studies, impact assessment, ISMERI Europa & wiiw.

Socijalni rizici. Socijalni rizici mogu biti brojni, ali su najznačajniji sigurno: neizvesnost pronalaženja radnog mesta i zapošljavanja, siromaštvo određenih slojeva stanovništva, slab sistem socijalne zaštite, bolesti i invaliditeti, pogoršanje kvaliteta života, neadekvatna briga o deci.

Tabela 5: Uticaj novih društvenih rizika na regionalni razvoj

<i>Karakteristike</i>	<i>Intenzitet</i>	<i>Koristi/rizici</i>
Fragmentacija domaćinstava	Srednji	Rizici: siromaštvo domaćinstava sa jednim roditeljem ili gde jedan ili oba roditelja ne rade, visoki troškovi održavanja (pogotovo u ruralnim krajevima)
Visoka radna zavisnost	Visok	Rizici: nužnost povećanja broja članova porodice koji rade, da bi se obezbedila dugoročna egzistencija, pad kvaliteta života zbog velikog pritiska na članove domaćinstva
Povećanje nejednakosti plata i osiromašenje nekvalifikovanih radnika	Visok	Rizici: Siromaštvo zaposlenih radnika
Budžetski pritisak na sistem zdravstvene zaštite	Visok	Rizici: smanjena sposobnost za ublažavanje siromaštva, napetost u socijalnoj zajednici, odbojnost prema migrantima

Izvor: Tabela rađena na osnovu podataka: Regional Challenges in the Perspective of 2020. (2009). Regional disparities and Future Challenges. A report to the Directorate-General for Regional Policy Unit Conception, forward studies, impact assessment, ISMERI Europa & wiiw.

Svi ovi gore pobrojani elementi mogu uticati na regionalni razvoj više-manje nezavisno, ali u krajnjem ipak beležimo sinergiju uticaja. To dalje postavlja pitanje, da li su neophone nove strategije i politike, kao i nove institucije koje bi rešavale aktuelne regionalne probleme u Evropi?

Tabela 6: Pokretači regionalnih dispariteta

<i>Pokretači regionalnih dispariteta</i>	<i>Instrumenti ekonomske politike</i>	<i>Odgovarajući nivo akcije</i>
Egzogeni		
Klimatske promene	Različiti modeli pomoći, infrastruktura, edukacija	Globalna, evropska i nacionalna saradnja
Demografske promene	Infrastruktura, edukacija	Evropska i nacionalna saradnja
Globalizacija	Različiti modeli pomoći, infrastruktura, edukacija	Evropska, nacionalna i regionalna saradnja
Endogeni		
Rast GDP-a	Različiti modeli pomoći, infrastruktura, edukacija	Nacionalna i regionalna saradnja
Cene energije	Različiti modeli pomoći, infrastruktura	Evropska, nacionalna i regionalna saradnja
Migracije	Edukacija	Evropska, nacionalna i regionalna saradnja
Životna sredina	Različiti modeli pomoći, infrastruktura, edukacija	Evropska i regionalna saradnja
Socijalna kohezija	Infrastruktura, edukacija	Regionalna saradnja

Izvor: Tabela rađena na osnovu podataka: Regional Challenges in the Perspective of 2020. (2009). Regional disparities and Future Challenges. A report to the Directorate-General for Regional Policy Unit Conception, forward studies, impact assessment, ISMERI Europa & wiiw.

4 Zaključak

Problemi regionalnog razvoja i demografske turbulencije nisu ni blizu rešenja, a ta činjenica motiviše sve veći broj naučnika, stručnih ljudi i praktičara da se bave ovim problemima. Ekonomska kriza pritiska ekonomije mnogih zemalja, ostavljajući mnogobrojne posledice na razvoj najmanje razvijenih regiona, kao i na smanjivanje stanovništva i migracione tokove sa nesagledivim posledicama.

U svetlu promena u Evropi i jačanja Evropske unije, regione treba postaviti kao pitanje šireg značaja, pa sam regionalni razvoj treba posmatrati kroz internacionalizaciju regiona. Integracioni procesi, poput širenja EU, ne umanjuju značaj aktuelnog regionalnog razvoja i posebno, demografskih tokova. Naprotiv, svaka zemlja pojedinačno mora se izboriti sa regionalnim anomalijama, koristeći integracione procese za povećanje efikasnosti u regionalnom razvoju i demografskim tokovima. Još je veći značaj demografskih tokova, koji se sa procesom evropskih integracija komplikuju; pojavljuju se novi problemi čije rešavanje traži mnogo više od finansijskih sredstava.

Gotovo da danas ni jedno ozbljnije (makro)ekonomsko istraživanje ne dovodi u pitanje koncept fleksibilne proizvodnje, dajući prednost standardizovanoj proizvodnji. Promena tražnje u globalnim uslovima jednostavno iziskuje promene u tom smislu.

Pored toga, u uslovima globalizacije se adaptiraju i ekonomski subjekti, sve više poprimajući karakteristike multinacionalnosti.

Tri su ključne karakteristike savremenih kretanja u regionalnom razvoju: lokalni ekonomski podsticaj (razvoj), globalna ekonomska integracija i prostorna nejednakost.

Razvoj se obično javlja na lokalnom nivou, gde je interakcija među privrednim subjektima intenzivna, a zatim se pojavljuju i socio-institucionalni faktori koji su ključni za kreiranje lokalne konkurentne prednosti. Privredni rast neke privrede je najčešće vođen od strane nekoliko brzo rastućih »inovativnih mesta«, koja uglavnom koincidiraju sa velikim gradskim područjima. Ovaj slučaj je pogotovo evidentan u nerazvijenijim privredama, a globalizacija suštinski doprinosi jačanju ovakvih trendova.

Glavne determinante regionalne osetljivosti u Evropi izazvane globalizacijom su: postojeći model trgovine, sposobnost regiona da prepozna i da prednost rastućim izvoznim tržištima, sposobnost iskorišćenja mogućnosti od prekogranične saradnje i investicija, sposobnost kreiranja novih modela specijalizacije, lokacija poslovanja, prirodni resursi, infrastruktura, edukacija i nivo obrazovanja radne snage, koja direktno utiče na konkurentnost, sposobnost institucija tržišta rada i ostalih socijalnih institucija da ublaže pritisak raspodele dohotka.

Postoji niz globalnih izazova regionalnog razvoja koji stoje pred evropskim zemljama, ali su sigurno najznačajniji: globalizacija, klimatske i demografske promene, energetske i socijalne rizici. Uticaj globalizacije na regionalni razvoj je veliki i može biti kako pozitivan, tako i negativan, što se u radu i moglo videti. Uticaj demografskih promena na regionalni razvoj je značajan i demografski element regionalnog razvoja skoro da ne možemo pratiti ne dovodeći ga u vezu sa ekonomskim elementom. Klimatske promene na kratak rok imaju mali efekat na regionalni razvoj, ali ukoliko ih zaboravimo, dugoročno gledano, njihov intenzitet će biti možda i dominantan u regionalnom razvoju. Socijalni i energetske rizici utiču značajno na regionalne disparitete, a imajući u vidu da je njihov uticaj i kratkoročan i dugoročan, savremene nacionalne strategije regionalnog razvoja ih nikako ne smeju izostavljati.

LITERATURA

1. Arandelović, Z. i Marjanović, V. (2016). Uticaj globalizacije na regionalni razvoj i demografske tokove. Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope. Niš: Ekonomski fakultet Niš, str. 3–15.
2. Arandelović, Z., Marjanović, V. i Mladenović, J. (2015). The Impact of Migrations on Macroeconomic Competitiveness of the Republic of Serbia. Journal of Economic and Business Sciences, 1, br. 1, str. 18–29.
3. Ascani, A., Crescenzi, R. i Iammarino, S. (2012). Regional Economic Development: A Review. Search Working Paper, WP1/03. European Commission, European Research Area.

4. Marjanović, V. i Arandelović, Z. (2011). Knowledge Based Economy as an Important Aspect of Competitiveness of Economy. Human Capital as a Source of Success in the Proces of Globalization. Novo mesto: Faculty of Business and Management Sciences, str. 66–74.
5. Regional Challenges in the Perspective of 2020. (2009). Regional disparities and Future Challenges. A report to the Directorate-General for Regional Policy Unit Conception, forward studies, impact assessment. ISMERI Europa & wiiw.

Utjecaj globalizacije na Požeško-slavonsku županiju u Republici Hrvatskoj

UDK 339.97(4:497.5)

KLJUČNE RIJEČI: Europska unija, Republika Hrvatska, Požeško-slavonska županija, gospodarstvo, građani

POVZETEK - Republika Hrvatska, (a s njom i predmet ovog istraživanja prostor Požeško-slavonske županije) je u zadnjem proširenju pristupila Europskoj uniji (u daljnjem tekstu EU) i to 1. srpnja 2013., godine. Pristupanje EU, uslijedilo je nakon osamostaljenja i izlaska iz SFRJ, rata i dugog procesa pregovaranja. Kod većine građana prema tadašnjim anketama tada je to značilo mogućnost sudjelovanja na europskom tržištu, slobodan protok roba, usluga, radne snage i kapitala, dotok investicija i novih tehnologija, te pristup strukturnim fondovima EU. A Europski fondovi koji predstavljaju pomoć kod ravnomjernog razvoja regija, modernizacije poljoprivrede, očuvanja okoliša, razvoja infrastrukture i kvalitetnijeg obrazovanja, kao i mnoge druge mogućnosti trebali su doprinijeti poboljšanju cjelokupnog gospodarstva i ukupnog razvitka, kako na prostoru RH, tako i za prostor Požeško-slavonske županije, koja je tijekom ratnih zbivanja pretrpjela značajne štete na objektima i gospodarstvu. Nakon nešto više od 5 godina članstva u EU, opravdano je istražiti utjecaj globalizacije na mikroregije kao što je Požeško-slavonska županija.

UDC 339.97(4:497.5)

KEY WORDS: European Union, the Republic of Croatia, the Požega-Slavonia county, economy, citizens

ABSTRACT - The Republic of Croatia (and the Požega – Slavonia county as the area of this research) has joined the European Union (hereinafter referred to as the EU) on the last enlargement on 1st July 2013. Joining the EU came after the independence and withdrawal from the SFRY, the war and the long negotiation process. According to the surveys at the time, for most citizens this meant the possibility for participating in the European market, free flow of goods, services, labor and capital, investment inflow and new technologies, and also access to the EU structural funds. But the European funds that offer help with an even development of the regions, agriculture modernization, environmental conservation, infrastructure development and quality education, as well as allow for many other possibilities, should have contributed to the improvement of the overall economy and development both in the Republic of Croatia and in the Požega-Slavonia county, which suffered significant damage to the buildings and the economy during the war. After just over 5 years of the EU membership, it is reasonable to explore the impact of globalization on micro-regions such as the Požega-Slavonia county.

1 Uvod

Požeško-slavonska županija (u daljnjem tekstu PSŽ) nalazi se u sjeveroistočnom dijelu RH-e, a Grad Požega mu je upravno i administrativno središte. Ukupna površina iznosi 1.815 km² ili 3,2 % ukupnog (kopnenog) teritorija RH-e. PSŽ sastoji se od dvije prostorno odvojene cjeline - Požeške kotline, koju nazivamo požeštinom i Pakračko-lipičkog kraja, a administrativno je podijeljena na pet gradova (Požega, Pakrac, Lipik, Pleternica i Kutjevo) i pet općina (Brestovac, Velika, Kaptol, Jakšić i Čaglin). PSŽ reljefno promatrano podijeljena je na dva osnovna tipa, nizine uz rijeke Orľjavu, Londžu i Pakru, te planine: Psunjom (984 m), Papukom (953 m), Krndijom (792 m), Dilj gorom (461 m) i Požeškom gorom (618 m).

Prema Nacionalnoj klasifikaciji prostornih jedinica za statistiku 2012., od 01. siječnja 2013. godine Požeško – slavonska županija je ušla u sastav statističke regije Kontinentalna Hrvatska (ŽRS-PSŽ, 2017).

Slika 1: Županije u RH



Izvor: <https://www.google.com/search?q=karte>.

Arheološka nalazišta na području PSŽ potvrđuju da su prvobitni oblici različitih zanimanja, trgovine i građevinarstva u PSŽ postojali od najranijih vremena. Upravo iz toga doba potiče i naziv »Vallis aurea« – zlatna dolina koji su dali Rimljani, zbog niza povoljnih uvjeta za boravak ljudi. Među najstarije gospodarske aktivnosti stanovnika PSŽ se ubrajaju trgovina, poljoprivreda, obrtništvo i graditeljstvo. Požeška županija je u srednjem vijeku upravno politička jedinica feudalne države i plemstva, a obuhvaćala je prostor Požeške kotline do Slavonskog Broda i bila je posjed ugarskih kraljica. Za vladavine Turaka ovim prostorom (1537–1691), Požega je središte Sandžaka i time vojno, političko, upravno, administrativno i kulturno središte i na taj način dobiva najistaknutiju ulogu u Slavoniji koja joj prema ranijim povijesnim pokazateljima ili naknadno sve do današnjih dana nikad nije bila. O značaju požeštine u doba Habsburgovca najbolje govori podatak iz izvještaja Bečkoj komori od 2. prosinca 1698., godine, u kojem se navodi da je Požega nekoć bila metropola Slavonije, veliko trgovačko središte i grad s prosperitetom, mjesto koje su posjećivali i u njemu boravili visoki dužnosnici tih doba, što su bili dobri preduvjeti za budući razvoj. U vrijeme Habsburgovaca Požega je uz Zagreb, jedini centar višeg obrazovanja u Hrvatskoj. Postojao je filozofski studij za mlade franjevence i Academia Posegana. U rujnu 1765. godine, poveljom Marije Terezije Požega postaje slobodan kraljevski grad. Od 1900. godine, kreće razvoj raznih industrijsko-prerađivačkih pogona, za obradu metala, izradu stakla, pilane za drvo, tvornica alkoholnih pića, poljoprivredni kombinati itd, od kojih i danas neke posluju (Kutjevo, Plamen, Zvečevo itd) (Strbašić i sur., 1977).

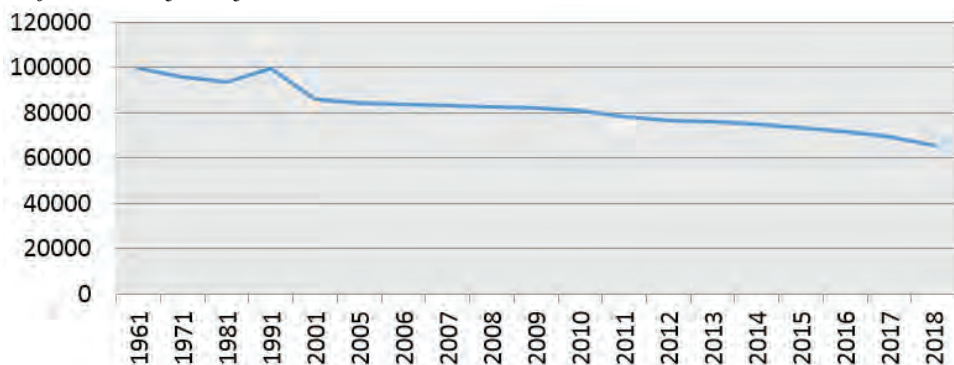
One svoj najveći uspjeh doživljavaju krajem 70-godina 20. stoljeća, kada su proizvodi iz Požege bili prisutni na mnogim izvoznim tržištima. Rat 90-godina 20. stoljeća koji je zahvatio prostor zapadnog djela PSŽ, te tranzicija nakon istog, ostavili su traga na ovom prostoru u vidu odljeva stanovništva i u pogledu stanja gospodarstva. Stoga je ulazak u EU bio željeni i dugo očekivani pomak k boljem, koji na žalost prema pokazateljima nije nastupio. Odnosno Požega je daleko danas od opisane povijesne uloge u ranijim razdobljima što prikazuju pokazatelji u radu.

2 Demografski pokazatelji

Stanovništvo je najvažniji faktor društveno – ekonomskog razvitka nekog područja. (Husanović i Pejnović, 2010); stoga se za ocjenu gospodarske i socijalne situacije pojedinog prostora, mogu koristiti i demografski pokazatelji koji nam govore o poželjnosti destinacije za život i rad, posebice sada kada je otvorenost tržišta rada i pristup zemljama EU, neograničen.

1961. i 1991. godine na ovom prostoru živjelo je oko 100.000 stanovnika, a u periodu između tih dviju godina, te nakon 1991., godine, bilježi se pad broja stanovnika. Nekoliko je čimbenika koji su na to utjecali, a to su prije svega ratni sukob 90-godina prošlog stoljeća, odlazak građana s ovog područja u zemlje Zapadne Europe (posebice 70-godina prošlog stoljeća) i odlazak građana nakon pristupanja Hrvatske u EU, te manji broj novo rođenih. Od ulaska u EU, izražen je pad broja stanovnika, čiji je broj u 2018., godini najmanji u cijelom promatranom području.

Graf 1: Kretanje broja stanovnika PSŽ 1961–2018

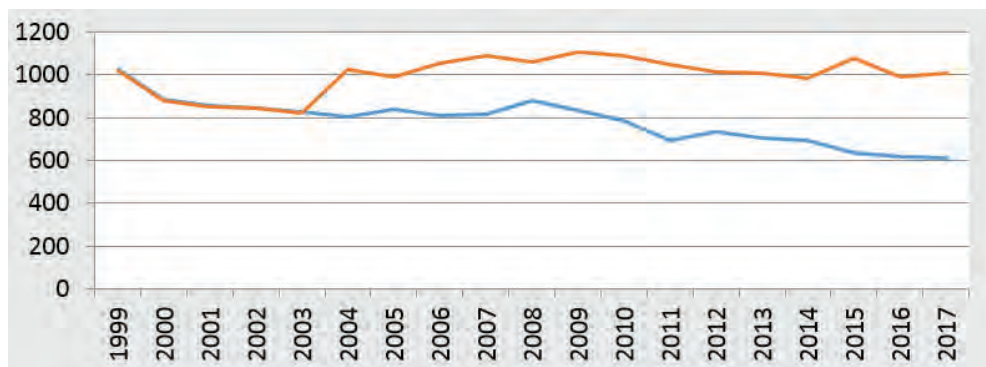


Izvor: Autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku RH.

Tako je primjerice samo u 2017., i 2018., godini prema podacima portala www.lupiga.com, a na temelju podataka policije 259 osoba prijavilo trajnu odjavu s ovog područja radi iseljenja u inozemstvo, 2402 osobe su prijavile privremeni odlazak, 1108 osoba je odjavljeno jer je provjerom utvrđeno da osobe stvarno nisu živjele na prijavljenoj adresi i 1097 osoba je odjavilo prebivalište s ovog područja i prijavilo

se na druga područja RH. Sve ukupno je tako s ovog prostora u 2017. i 2018. godini možemo smatrati otišlo čak 4866 stanovnika. Ovakvoj demografskoj slici doprinosi i veći broj umrlih, te manji broj rođenih. Od 2013., godine i ulaska u EU, bilježi se rast umrlih u 2015., godini, pad u 2016., i blagi rast u 2017., godini, ali u okvirima nominalnog kretanja za promatrani period. No broj novorođenih, od 2012., do 2017., godine bilježi kontinuirani pad. Sve to nameće na zaključak da PSŽ ima negativan prirodni priraštaj.

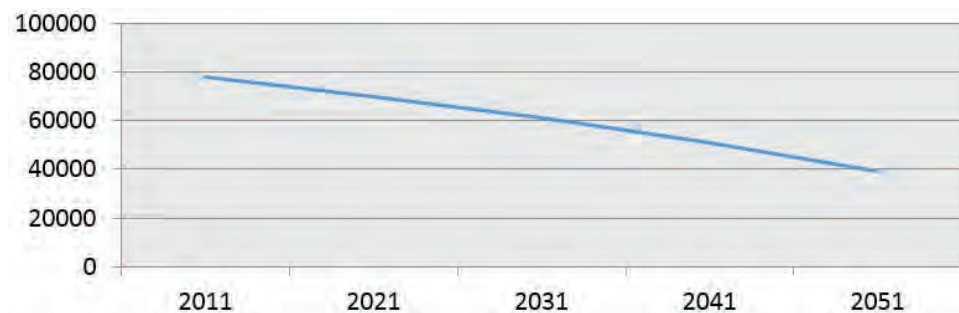
Graf 2: Kretanje broja rođenih i umrlih PSŽ 1999–2017



Izvor: Autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku RH.

Da se niti u budućnosti ne očekuje bolje stanje pokazuje i sljedeći grafikon te bi sve gospodarske, razvojne, socijalne i ostale politike treba planirati i osmišljavati u skladu s iskazanim tendencijama.

Graf 3: Projekcije kretanja broja stanovnika PSŽ do 2051

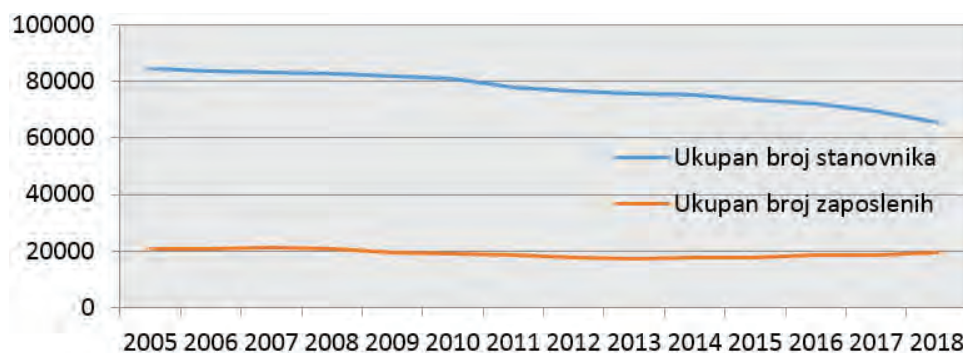


Izvor: Autor prema podacima: Akrap, A. (2015). Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051, stručni rad. Zagreb.

3 Gospodarstvo

Gospodarstvo PSŽ temelji se na poljoprivredi te poslovima vezanim uz istu i prerađivačkoj industriji. U okviru prerađivačke industrije najzastupljenije su grane metaloprerađivačka, drvo-prerađivačka i prehrambena industrija, a manji udio čine tekstilna industrija i proizvodnja i prerada nemetalnih mineralnih proizvoda i električne opreme. Većina je tvrtki koje su uspješno poslovale i prije osamostaljenja RH, te svoje proizvode plasirali na mnogobrojna tržišta, a najveći gubitak zabilježile za vrijeme i nakon rata u vidu gubitaka postrojenja i tržišta bivših republika SFRJ. Prema podacima FINE u 2017. godini, gospodarstvo PSŽ činila su 844 poduzetnika, od kojih 739 mikro, 88 malih, 13 srednja i 4 velika. Prema podacima Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje u 2018. godini, na području PSŽ bilo je zaposleno 19547 radnika, a od 2013. godine do 2018. godine bilježi se blagi rast broja uposlenih, koji nije prešao razinu od 20 tisuća iz ranijih godina. Iako broj stanovnika pada, vidljiv je porast broja zaposlenih u posljednjih pet godina, no zabrinjava činjenica da je na području PSŽ ukupan broj korisnika mirovina u 2017. godini 19226, odnosno da jedan zaposlenik mora osiguravati mirovinu za 1,03 umirovljenika. Za razinu RH-e, taj je omjer 1,2., dok se prema pokazateljima primjerice za 80-godine prošlog stoljeća spominje da je na razini RH-e, na jednog umirovljenika dolazilo četiri uposlena (ŽRS-PSŽ, 2017).

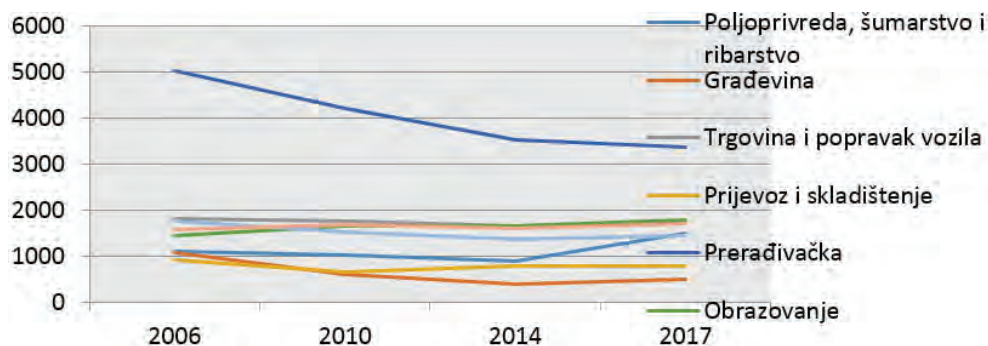
Graf 4: Kretanje broja stanovnika i zaposlenih PSŽ 2005–2018



Izvor: Autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku RH-e, Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje i projekciji broja stanovnika.

Također, vidljivo je da prerađivačka industrija na području PSŽ u 2017. godini prema zaposlenosti zauzima prvo mjesto s 3357 uposlenih, a slijedi je obrazovanje s 1791 uposlenim, trgovina i popravak vozila s 1716 uposlenih, dok je poljoprivreda na četvrtom mjestu po broju uposlenih.

Graf 5: Kretanje broja uposlenih u pojedinim granama



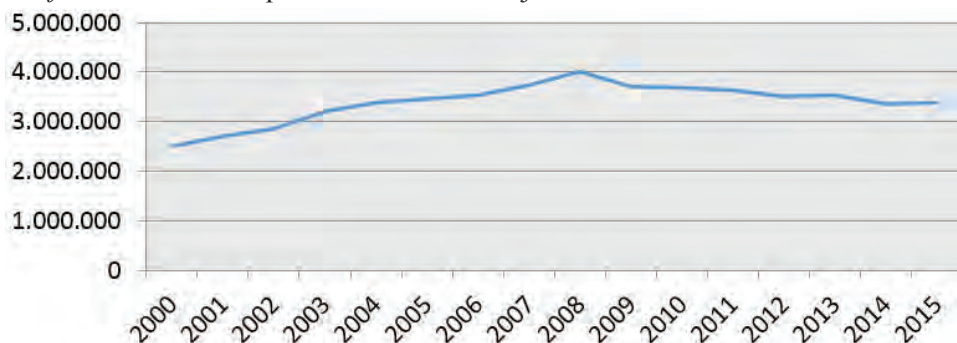
Izvor: Autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku.

Najveći pad iskazuje se kod prerađivačke industrije (5011/3357), i građevinskog sektora (906/407), Iako blagi rast zaposlenih u poljoprivredi 2017. godini, u odnosu na 2006. godinu (1487/1098), ipak tek 1487 zaposlenih u poljoprivredi na području kojim je poljoprivrednim zemljištem prekriveno 76.233,23 ha ili 41,93 % je uistinu mala brojka, posebice kada se u obzir uzmu pokazatelji iz ranijih godina, te mogućnosti za proizvodnju niza proizvoda (2013) žitaricama zasađeno 25840 ha, a 2016., 21978 ha, ili broj goveda 1975 – 18500, 2013 – 11278 i 2016 – 8078 (Strbašić, 1977 i DZZS).

3.1 Bruto domaći proizvod – BDP

Bruto domaći proizvod (BDP), glavni je makroekonomski pokazatelj, a to je tržišna vrijednost svih finalnih dobara i usluga proizvedenih u jednoj zemlji/području u određenom vremenskom periodu. BDP Hrvatske u 2015. godini (338.975 milijardi kuna) činio je 0,3 % ukupnog BDP-a EU, a BDP PSŽ nešto je ispod ili na razini 1 % posto ukupnog BDP-a RH, što je uz Virovitičko-podravsku i Ličko-senjsku županiju najmanji BDP na razini svih županija. Iz grafikona je vidljivo da je nakon relativno povoljnog razdoblja između 2001. i 2008. godine u kojem je BDP rastao, uslijedilo krizno razdoblje u kojem se bilježio pad BDP-a, a potom u vrijeme ulaska u EU također blagi pad, pa oporavak koji još nije na razini iz 2008. godine.

Graf 6: Bruto domaći proizvod u tekućim cijenama u mil. HRK ŽPS



Izvor: Autor prema podacima Državnog zavoda za statistiku.

Bruto domaći proizvod po stanovniku u tekućim cijenama u 2015. godini za razinu RH-e iznosio je 80.555 kuna, a za PSŽ 46.119 kuna što čini 57 % BDP-a Hrvatske ostvarenog u toj godini. I kod ovog pokazatelja također je razvidna velika razlika između pojedinih županija pa je tako grad Zagreb te godine imao najveći BDP po stanovniku u RH od svih županija i iznosio je 141.379 kuna. Manji ostvareni BDP po stanovniku od PSŽ u toj godini imale su dvije županije i to Brodsko-posavska (45368) i Virovitičko-podravska županija (44528). Prema BDP-u po stanovniku po PPS-u u 2016. godini među NUTS 2 regijama EU, kontinentalna Hrvatska nalazila se na 61 % prosječne razvijenosti EU, dok je Jadranska Hrvatska nešto razvijenija i nalazila se na 57 % prosječne razvijenosti EU. Istovremeno prema podacima za 2008. godinu PSŽ nalazila se na 40 % prosječne razvijenosti EU, a kako BDP nije vraćen na razinu iz 2008. godine sada je taj pokazatelj i lošiji, odnosno nalazi se na razini pojedinih regija Rumunjske i Bugarske. Prosječna neto plaća u PSŽ u 2015. godini prema podacima Državnog zavoda za statistiku iznosila je 4875 kuna (oko 650 €), što je ispod prosjeka RH i daleko manje od većine zemalja EU.

4 Agencije i ulaganja iz EU

Prema podacima važeće Županijske razvojne strategije PSŽ, trenutno na području PSŽ nema stranih ulaganja (ŽRS-PSŽ) u proizvodne ili u razvojne projekte koji bi osigurali veće zapošljavanje, a u prošlosti su bila vrlo rijetka. Određeni rezultati ostvareni su na planu sufinanciranja izgradnje objekata i infrastrukture iz fondova EU koje nema dugoročnog učinka na rast i razvoj (obnove škola, dvorana, turističkih sadržaja itd.), već u konačnici za svoje održavanje iziskuju značajna sredstva. Regionalni koordinator razvoja Požeško-slavonske županije je Panora – razvojna agencija PSŽ, koja je sačinila Županijsku razvojnu strategiju za razdoblje do 2020. i postavila ciljeve:

- cilj 1. Povećati konkurentnost Požeško-slavonske županije kroz zeleni i pametni razvoj,

- cilj 2. Povećati kvalitetu življenja kroz održivi regionalni razvoj,
- cilj 3. Unaprijediti upravljanje regionalnim razvojem te očuvati slavonski identitet i
- multikulturalnost.

Uz agenciju gotovo na području svih općina i gradova ustrojene su poduzetničke zone.

5 Zaključak

Iz svega iznesenog, može se rezimirati da nakon ulaska u EU prostor PSŽ, nije gospodarski napredovao, odnosno ostvario rezultate prije recesije iz 2008., godine.

Zabrinjava pad radnika u prerađivačkoj i građevinskoj industriji, pad proizvodnje u poljoprivredi, do kojeg je došlo unatoč značajnim potporama. Demografski promatrano otvaranje slobodnih tržišta dovelo je do odljeva radno sposobnog stanovništva, a dugoročno promatrano prognoze su negativne. Stoga će sve buduće politike valjati zasnivati na demografskim pokazateljima, a za očekivati veća zapošljavanja ili otvaranja novih pogona nije, budući jer se na zavodu za zapošljavanje nalazi tek nešto oko 2800 nezaposlenih s nepovoljnom obrazovnom strukturom. Stoga mišljenje je autora, PSŽ svoju priliku treba vidjeti u plodnim i nezagađenim tlima, šumi i vodi te mogućnosti uzgoja zdrave hrane koja je sve traženija na prostorima EU i s kojom se može konkurirati kako na stranim tako i na domaćim tržištima, posebice kada se vide brojne afere i narušenost ugleda zdrave hrane i u EU.

LITERATURA

1. Akrap, A. (2015). Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051. Stručni rad. Zagreb.
2. Državni zavod za statistiku RH-e, podaci o kretanju BDP-a, plaćama. Spletna stran: <https://www.dzs.hr/>.
3. Državni zavod za statistiku RH-e, podaci o kretanju broja stanovništva. Spletna stran: <https://www.dzs.hr/>.
4. FINA-Financijska agencija RH-e. Spletna stran: <https://www.fina.hr/poslovne-informacije-i-financijski-izvjestaji>.
5. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, podaci o broju osiguranika, umirovljenika. Spletna stran: <http://www.mirovinsko.hr/default.aspx?ID=723>.
6. Huasanović - Pejnović, D. (2010). Demografski razvoj podvelebitskog primorja u uvjetima periferije. Rijeka: Učiteljski fakultet u Rijeci, str. 1.
7. Internet portal: Lupiga. Spletna stan: <https://lupiga.com/>.
8. Panora, regionalni koordinator razvoja PSŽ (2017). Županijska razvojna strategija Požeško-slavonske županije do 2020. Spletna stran: <http://www.panora.hr/zupanijska-razvojna-strategija>.
9. Strbašić, M. i sur. (1977). Požega 1277–1977.

Umestitev človeških zmožnosti v bilanco stanja

UDK 658.3:001.1+657.37

KLJUČNE BESEDE: intelektualni kapital, sodobno delo/človeški kapital, človeške zmožnosti, vrednote-nje, bilanca stanja

POVZETEK - Edina stalnica današnje družbe so spremembe – spremembe v organizaciji in tehnologiji, ki pospešujejo nove trende na znanju temelječega gospodarstva. V ekonomiji znanja imajo vse pomembnejšo vlogo t.i. neotipljive prvine/sredstva oziroma intelektualni kapital, medtem ko se zmanjšuje pomen opredmetenih prvin/sredstev, ki pa so oprijemljiva, vidna in lahko izmerljiva, za razliko od intelektualnega kapitala. Intelektualni kapital je vsota vseh nevidnih procesov in sredstev podjetja, ki je sestavljen iz sodobnega dela/človeškega kapitala in strukturnega kapitala. V tradicionalni bilanci stanja se v skladu z računovodskimi standardi uvrščajo fizična sredstva in finančni kapital podjetja, ne pa tudi prvini intelektualnega kapitala. Začetek razmišljanja o vključevanju vrednosti človeških zmožnosti v bilanco stanja sega v 60. leta prejšnjega stoletja. Za računovodstvo človeških zmožnosti so zaposleni premoženje podjetja (sredstva in naložbe v aktivi in kapital v pasivi) in niso več zgolj zgošček za podjetje. Za vrednotenje zaposlenih se uporablja nedenarna in denarna merila. Ob vsem tem pa se pojavljata dilemi vezani na samo vrednotenje zaposlenih in na umestitev zaposlenih med sredstva.

UDC 658.3:001.1+657.37

KEY WORDS: intellectual capital, modern work/human capital, human abilities, valuation, balance sheet

ABSTRACT - The only constant of today's society are changes - changes in organization and technology, which promote new trends in the knowledge-based economy. In the knowledge-based economy, intangible assets or intellectual capital have an increasingly important role, while the importance of tangible assets decreases, but they are nevertheless tangible, visible and measurable, unlike intellectual capital. Intellectual capital is the sum of all invisible processes and assets of the company, which consists of modern work/human capital and structural capital. In the traditional balance sheet, in accordance with accounting standards, the physical assets and financial capital of the enterprise are categorized, but not the elements of intellectual capital. The beginning of thinking about including the value of human capabilities into the balance sheet dates back to the 1960s. For the accounting of human resources, employees are the company's wealth (the assets and the investments in assets and the capital in liabilities) and no longer just the cost for the company. Non-monetary and monetary criteria are used to evaluate human resources. In addition to this, dilemmas arise in relation to the evaluation of human resources and the placement of employees among assets.

1 Uvod

V obdobju ekonomije znanja v poslovnih procesih vse bolj narašča pomen neotipljivih prvin, s katerimi organizacije razpolagajo in jih uporabljajo, na račun vse manjšega pomena t.i. opredmetenih prvin. Vse kar je neotipljivo in kar prispeva k ustvarjanju vrednosti organizacije lahko strnemo v skupen pojem intelektualni kapital, ki ga navkljub vzponu umetne inteligence v večini organizacij še vedno ustvarjajo ljudje-zaposleni.

Če želimo intelektualni kapital upravljati, ga je potrebno poznati in meriti. Intelektualni kapital sestavljajo človeški kapital oziroma človeške zmožnosti, strukturni kapital, socialni kapital in relacijski kapital.

Človeške zmožnosti so sposobnosti oziroma zmožnosti opravljanja določenega dela z znanjem, spretnostjo in talentom. So tudi način delovanja posameznika pri opravljanju naloge; je vložek, ki ga posameznik nameni za opravljanje naloge.

Prve zamisli o vključevanju vrednosti človeških zmožnosti tudi v bilanco stanja so se pojavile v 60-ih letih 20. stoletja, ko so področje poslovnega računovodstva poimenovali računovodstvo človeških zmožnosti (Human Resource Accounting). Računovodstvo človeških zmožnosti pri vrednotenju zaposlenih uporablja nedenarna in denarna merila.

Od začetka zamisli vrednotenja človeških zmožnosti sta se pojavila problema ocenjevanja vrednosti zaposlenih, saj to ocenjevanje, navkljub vsemu, temelji na subjektivno ocenjeni vrednosti; ter pripoznanja ocene bodoče koristnosti zaposlenih.

2 Teoretična izhodišča

2.1 *Intelektualni kapital*

S pojmom intelektualnega kapitala se ukvarjajo številni avtorji, vendar še vedno ne poznamo enotne opredelitve intelektualnega kapitala, ki bi zaobjela vso njegovo kompleksnost in določljivost.

Nekateri avtorji s področja intelektualnega kapitala razčlenjujejo intelektualni kapital dvodimenzionalno. Tako, ga je prva opredelila Švedska zavarovalniška družba Skandia, (velja za pionirja tega področja) in je sestavljen iz človeškega in strukturnega kapitala. Drugi avtorji prisegajo na tridimenzionalno razčlenitev (dopolnjitev Skandiine sheme) in vključuje poleg človeškega in strukturnega tudi relacijski kapital (Lynn, 1998; Ložar, 1998).

Slovenski inštitut za intelektualni kapital (2000) pa hkrati z dvodimenzionalno in tridimenzionalno razčlenitvijo opredeljuje tudi večdimenzionalno razčlenitev, ki vključuje naslednje sestavine:

1. človeški kapital oziroma človeške zmožnosti (zmožnosti, znanje, spretnosti, veščine, izkušnje, čustva),
2. socialni kapital (družbene sposobnosti, timsko delo, zaupanje),
3. strukturni kapital (organizacijski, inovacijski, procesni in odjemalski kapital),
4. relacijski kapital (odnosi s partnerji, odjemalci, zaposlenimi).

Intelektualni kapital je vseskozi prisoten v organizacijah, vendar pa je bila prva uradna objava v članku »BRAINPOWER Intellectual capital is becoming corporate America's most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon. The challenge is to find what you have and use it« (http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1991/06/03/75096/index.htm) z dne 3. junija 1991 avtorja Thomasa A. Stewarta. Avtorji s področja intelektualnega kapitala v večini pripadajo dvema smerema/šolama – prva je t.i. strateška oziroma šola intelektualnega kapitala,

ki poudarja uporabo znanja in razmerje med uspehom in znanjem. Druga smer pa je smer/šola merjenja intelektualnega kapitala, ki je osredotočena na razvijanje novih informacijskih sistemov, saj se poleg finančnih vidikov morajo meriti tudi nefinančni podatki (Roos et al., 2000). K razširitvi uporabe in nadaljnjim raziskovanjem področja intelektualnega kapitala pa je leta 1993 prispeval Edvinsson, ki je izraz neotipljiva sredstva zamenjal za besedno zvezo-pojem intelektualni kapital (Ložar, 1998). Pet let kasneje pa je bil v Sloveniji objavljen prvi članek o intelektualnem kapitalu, razširitve raziskovanj s področja intelektualnega kapitala pa je bilo šele po letu 2002 naprej.

Proučevanja in raziskovanja intelektualnega kapitala so v polnem zagonu, saj so tako organizacije kot posamezniki razvili številne metode vrednotenja intelektualnega kapitala, ki pa še niso splošno sprejete.

Metode merjenja intelektualnega kapitala delimo na štiri glavne skupine:

1. Direktne metode,
2. Metode tržne kapitalizacije,
3. Metode dobičkonosnosti sredstev,
4. Metode sistemov kazalnikov.

Direktne metode merjenja intelektualnega kapitala (Direct Intellectual Capital Methods – DIC) se uporabljajo za izračunavanje dodane vrednosti, vrednotenje intelektualnih sredstev in za denarno izraženo vrednost neopredmetenih sredstev z določitvijo posamičnih elementov. Glavne direktne metode so metoda tehnološkega posrednika, metoda dodane vrednosti, metoda vrednotenja patentov, metoda vrednotenja zmožnosti ljudi (Sitar, 2003).

Metode tržne kapitalizacije (Market Capitalization Methods - MCM) izkazujejo denarno izraženo vrednost neopredmetenih sredstev na ravni organizacije in temeljijo na dodani vrednosti kapitala na trgu. Intelektualni kapital je razlika med tržno vrednostjo in vrednostjo lastnega kapitala. Glavne metode za ugotavljanje tržne kapitalizacije so Tobinov koeficient Q, razlika med tržno in knjigovodsko vrednostjo, metoda nevidne bilance stanja in metoda tržne vrednosti (Sitar, 2003).

Metode ugotavljanja dobičkonosnosti sredstev (Return on Assets Methods – ROA) merijo intelektualni kapital na ravni organizacije, ki ga denarno ovrednotijo - izračun povprečja preteklih dobičkov pred obdavčitvijo, ki se jih primerja s sredstvi, nato pa s povprečjem v panogi. Metode, ki spadajo v to skupino so intelektualni koeficient dodane vrednosti, ekonomska dodana vrednost, izračunana neopredmetena vrednost (Sitar, 2003).

Metode »zbirk« kazalnikov opredeljujejo vrednost neopredmetenih sredstev z določitvijo njihovih posamičnih elementov intelektualnega kapitala, kot so npr. kazalniki, ki spremljajo uspešnost samega intelektualnega kapitala, združene kazalnike pa se predstavi v grafu ali sistemu kazalnikov. Te metode so Skandia Navigator, IK indeks, monitor neopredmetenih sredstev, uravnotežen sistem kazalnikov (Balance

Scorecard) ter danske in Meritum smernice za poročanje o intelektualnem kapitalu (Sitar, 2003).

Ne glede na panogo ima intelektualni kapital odločilno vlogo pri konkurenčnosti organizacij. Sprejeto je, da merjenje intelektualnega kapitala omogoča boljši nadzor nad poslovanjem, učinkovitejše odločanje in ocenjevanje vrednosti organizacije. Vendar pa se s stopnjo neotipljivosti povečuje tudi subjektivnost merjenja. Hkrati z neotipljivostjo pa se pojavijo tudi problemi/težave zaradi »lastništva« sestavin človeškega kapitala/človeških zmožnosti, soodvisnost sestavin, ki jih je jih pri merjenju nemogoče posamično razločiti, možnosti uporabe niso izključujoče kot pri drugih prvinah, izkoriščanje je pogosto možno kadarkoli, saj ni niti časovno, niti številčno omejeno, pri nastajanju in delovanju teh sestavin nimamo opravka s transakcijami, njihova vrednost pa se lahko spreminja tudi brez transakcij.

2.2 Človeške zmožnosti

Po mnenju skupine slovenskih avtorjev (Zupan et al., 2009) človeške zmožnosti (človeške zmožnosti = človeški kapital) zajemajo vse kar je oseba sposobna narediti in prispevati za organizacijo, kjer je zaposlena. Možno jih je razvijati, negovati, ohranjati in spreminjati. Ni last organizacije, le-ta jih ima v najemu dokler so ljudje zaposleni v njej.

Akpinar in Akdemir (2000) človeške zmožnosti razdelita na štiri ključne sestavine:

- ☐ sposobnost, ki je zmožnost opravljanja določenega dela z znanji, spretnostmi in talenti;
- ☐ vedenje oziroma način delovanja posameznika pri opravljanju naloge;
- ☐ napor, ki se kaže kot vložek, ki ga posameznik nameni za opravljanje naloge;
- ☐ kot čas, ki je merilnik vlaganj v človeški kapital oz. človeške zmožnosti.

Znanje je postalo najpomembnejša prvina poslovnega procesa in ključni dejavnik poslovne uspešnosti ter dolgoročnega razvoja organizacije. Vendar znanje oziroma delovne sposobnosti zaposlenih, enako kot tudi intelektualni kapital, še niso izkazane v klasičnih bilancah stanja. V skladu z trenutno veljavnimi in upoštevanimi računovodskimi standardi se zaposlene obravnava zgolj kot stroške podjetja in ne kot sredstva. Računovodski standardi pripišejo pojavom v poslovanju organizacije vrednostni izraz, kar pa trenutno še ne velja za zaposlene, saj jim še ne znamo pripisati denarne vrednosti.

3 Raziskava

Računovodstvo človeških zmožnosti združuje dve področji v organizaciji - področje človeških zmožnosti, ki jo opravlja kadrovska funkcija ter vrednotenje zaposlenih, za kar je odgovornost računovodstva. Glavni namen računovodstva človeških zmožnosti je odpraviti slabost klasičnega računovodstva in sicer nerealni prikaz vrednosti

organizacije. Dejstvo pa je, da lahko v večini primerov vrednost neotipljivih sredstev ugotovimo le pri prodaji/nakupu oziroma prevzemu podjetja, kjer predstavljajo razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo.

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je opredeliti pomen človeških zmožnosti, kot glavne sestavine intelektualnega kapitala, predstaviti glavne metode vrednotenja človeških zmožnosti in predstaviti računovodstvo človeških zmožnosti.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali lahko v dobi znanja, klasični računovodski izkazi pokažejo pravilno vrednost organizacije in nam podajajo prave podatke za sprejemanje pravih odločitev?
2. Kakšna je korist informacij pridobljenih na podlagi človeških zmožnosti za posamezne deležnike v procesih?
3. Katere razvite metode so najučinkovitejša za izračun vrednosti zaposlenih?

3.3 Raziskovalna metodologija

Uporabili smo deduktivni pristop, saj smo upoštevali teorijo in razmišljanje strokovnjakov s področja intelektualnega in človeškega kapitala. Na kratko bomo predstavili časovnico razvoja računovodstva človeških zmožnosti in različne metode vrednotenja zaposlenih. Za namen tega prispevka smo uporabili sekundarne podatke, ki smo jih pridobili v strokovni literaturi.

4 Razprava

4.1 Računovodstvo človeških zmožnosti

Prve zamisli vključevanja vrednosti človeških zmožnosti v računovodske izkaze so se pojavile v 60-ih letih prejšnjega stoletja, ko so novo področje poslovnega računovodstva poimenovali računovodstvo človeških zmožnosti (Human Resource Accounting). Zaposleni so obravnavani kot premoženje organizacije – vrednosti zaposlenih se izkazujejo med sredstvi na aktivih in v kapitalu na pasivi.

Pomembni začetniki področja računovodstva človeških zmožnosti so Brummet, Flamholtz in Pyle, ki so leta 1968 prvič uvedli v prakso (o)vrednotenje zaposlenih v organizaciji (Flamholtz, Bullen in Hua, 2002).

Flamholtz (1999) računovodstvo človeških zmožnosti opredeljuje kot način predstavljanja, razvijanja in oblikovanja človeških virov ter načine presojanja, ki se oblikujejo v zvezi z njimi. Za Milosta (2001) je računovodstvo človeških zmožnosti sistem, s katerim oskrbuje poslovodstvo z informacijami o zaposlenih v organizaciji, o njihovi vrednosti ter stroških.

Gebauer (2002) v računovodstvo človeških zmožnosti vključuje tudi druge vrednosti, ki prav tako niso vključene v računovodske izkaze - vrednost kupcev, vrednost blagovne znamke, vrednost dobaviteljev.

Faze razvoja računovodstva človeških zmožnosti pa so (Flamholtz, 1999):

- *Obdobje 1960–1966*, ki predstavlja začetek ključnih delov računovodstva človeških zmožnosti. V tej fazi se oblikujejo model »nenabavnega« dobrega imena in model korigiranja sedanje nabavne vrednosti.
- *Obdobje 1967–1970* predstavlja fazo, kjer so spisani ključni deli teoretičnih raziskav iz različnih modelov merjenja človeških zmožnosti - metoda zgodovinskih stroškov ter merjenje s pomočjo denarnih in nedenarnih modelov vrednotenja.
- *Obdobje 1972–1977* predstavlja fazo rastočega povpraševanja (raziskave in članki) o računovodstvu človeških zmožnosti, in v prenosu teorije v prakso. Raziskave iz tega obdobja so pokazale na pomembnost vpliva tega računovodstva pri sprejemanju pravih soglasij in zaključkov, ki pripeljejo do uspešnosti organizacije.
- *V obdobju 1978–1980* je prišlo do velikega upada raziskovanj in navdušenja nad računovodstvom človeških zmožnosti.
- *Obdobje od leta 1981 do danes* pa je zaznamovano s ponovno oživitvijo zanimanj za teoretični in praktični del računovodstva človeških zmožnosti. Poudarja jo veliko vrednost drugim sredstvom = intelektualno premoženje, ki ni prikazano v izkazih klasičnega računovodstva.

Pri vrednotenju zaposlenih računovodstvo človeških zmožnosti uporablja nedenarna in denarna merila.

4.2 Modeli vrednotenja človeških zmožnosti

Pomen in namen računovodstva človeških zmožnosti je, da z različnimi modeli vrednotenja želi približati tržno in knjigovodsko vrednost. Pri vrednotenju človeških zmožnosti se uporabljajo denarni in nedenarni modeli. Denarni modeli so uporabnejši in pomembnejši, saj izkazujejo denarno izražene vrednosti, hkrati pa omogočajo lažjo predstavo in časovno, konkurenčno in panožno primerjavo.

Denarni modeli vrednotenja človeških zmožnosti (Milost, 2007a):

- Pri Modelu »nenabavljenega« dobrega imena se je želelo ovrednotiti vrednost zaposlenih. Model predpostavlja, da sredstvo ne prinašajo dodatne vrednosti, če le to ni delujoče sredstvo, kar so zaposleni in njihove zmožnosti.
- Model korigirane sedanje vrednosti je bil razvit za deležnike, ki spremljajo organizacije na trgu. Model ponudi rezultat na podlagi nadpovprečne donosnosti vloženih sredstev v posamezni organizaciji, ki jo primerja z donosnostjo v celotnem gospodarstvu. Izračun koeficienta uspešnosti dela zaposlenega je seštevek tehtanih povprečij donosnosti vloženih sredstev v posamezni organizaciji in celotnem gospodarstvu.
- Model kapitalizacije zgodovinskih stroškov je razvil Likert s pomočjo zaposlenih v R. G. Berry Corporation leta 1967. Model prikazuje vse stroške, ki nastane-

jo pri novi zaposlitvi, da lahko delavec samostojno opravi svoje delo na svojem delovnem mestu - od pridobivanja zaposlenega do razvijanja že zaposlenega.

- Model izračunane neopredmetene vrednosti je bil razvit zato, da so organizacije, ki imajo relativno malo zabeleženih sredstev v bilanci stanja ter veliko neotipljivih sredstev, pridobile finančne kredite. Model je pokazal, da so podjetja vrednejša veliko več kot so predstavljeni izkazi v klasičnem računovodstvu.
- Pri Modelu nadomestitvenih stroškov se loči nadomestitvene stroške na posamične in pozicijske stroške.
- Model razlike med tržno in knjigovodsko vrednostjo, kjer je knjigovodska vrednost podjetja vrednost, ki jo prikazujejo bilance organizacije, medtem, ko je tržna vrednost ocenjena vrednost organizacije, za katero bi se najverjetneje pogodili kupci in prodajalci na trgu. Neopredmetena sredstva so v tem modelu odmik med vrednostjo v knjigah organizacije in vrednostjo, ki jo dobimo na trgu.

Nedenarni modeli vrednotenja človeških zmožnosti (Milost, 2007b):

- Michiganski model so razvili na Univerzi v Michiganu leta 1969 in je sestavljen iz treh spremenljivk, s katerimi dobimo vrednost zaposlenih za organizacijo, in sicer iz vzorčne spremenljivke, izvedbene spremenljivke in posledične spremenljivke.
- Flamholtzov model temelji na vrednosti zaposlenega, ki je soodvisna od ocenjene vrednosti delavca ter možnosti, da ne bo prišlo do fluktuacije.
- Oganov model je namenjen storitvenim organizacijam, ki niso tržno ovrednotene. Model govori o tem, da je vrednost zaposlenega za organizacijo enaka dolgoročni koristnosti, ki mu jo nudi zaposlitev na tem delovnem mestu.

4.3 Modeli vrednotenja človeških zmožnosti v praksi

Uvedba vrednotenja človeških zmožnosti v bilanco stanja ima največ pristašev med organizacijami v ZDA v skandinavskih državah in Indiji, medtem, ko smo v Sloveniji še v velikem zaostanku.

Organizacije, ki so vpeljale računovodstvo človeških zmožnosti, so Barry Corporation (prva organizacija, ki je sestavilo računovodske izkaze z uporabo vrednotenja zaposlenih), Excellent Electronic Touche Ross & Co., Midwestern Insurance Company. Excellent Electronic Company, Consultus Sparbanken Sverige, Skandia, Telia, WM Data PLS consult, Ramboll Sparekassen Nordjylland, Madras Refineries Ltd, Cochin Refineries Ltd., Project and Equipment Corporation of India Ltd. Cement Corporation of India, Engineers India Ltd., Hindustan Shipyard in Oil India Ltd.

Organizacije, ki v praksi uporabljajo modele računovodstva človeških zmožnosti, so za glavni razlog uvedbe navedle izboljšanje javnega ugleda ter dokaz, da svoje zaposlene vidijo kot nekaj več kot le zgolj strošek, da se jih s tem motivira ter pridobi nove vlagatelje.

4.4 Uporabnost modelov vrednotenja človeških zmožnosti

Po Milostu (2001) so ključni razlogi za vključevanje vrednosti zaposlenih v klasične računovodske izkaze:

- enaka prerazporeditev vlaganj v sredstva znotraj organizacije, kar velja tudi za zaposlene,
- zaposleni so posredno mobilni,
- vključevanje v izkaze je lahko motivator zaposlenih,
- bolje je, da vrednotenje vključujemo v računovodske izkaze, pa čeprav so subjektivni, ko pa da te vrednosti sploh ne poznamo,
- čeprav so informacije o zaposlenih nerealne, bi lahko njihovi izračuni tekom let, uspešnost organizacij potrjevale oziroma zavračale,
- omogoča lažje načrtovanje in ravnanje z zaposlenimi,
- z uvedbo se kaže primernejša knjigovodska vrednost organizacije, s čimer se zagotavljajo dodatne informacije, ki pripomorejo k poznavanju organizacije na trgu,
- stroški uporabe računovodstva človeških zmožnosti bi bili zanemarljivi, glede na njihov pričakovan pozitiven učinek,
- uporaba zgolj klasičnih pristopov računovodstva in zavračanje pomena človeških zmožnosti kaže na nezavedanje ter močno podcenjevanje kazalnikov uspešnosti organizacije.

Milost (2001) je navedel tudi razloge proti vključevanju vrednosti zaposlenih v računovodske izkaze:

- sredstva so last organizacije, kar pa ne velja za zaposlene,
- sredstva so prosto mobilna, kar pa ne velja za zaposlene,
- vključevanje zaposlenih v izkaze ne bi dodatno motiviralo zaposlene, saj bi to kvečjemu imelo negativen vpliv na vzdušje v organizaciji,
- vrednost je izračunana na subjektivnih ocenah in jo je težko preveriti ter oceniti njene koristi,
- obstoječe metode vrednotenja zaposlenih ne upoštevajo splošno načelo previdnosti,
- izračun vrednosti lahko zavede uporabnike letnih poročil, saj nimajo izkušenj in niso seznanjeni s splošnimi načeli vrednotenja zaposlenih,
- ni še teoretično razvit in praktično uporabljen enoten model,
- računovodstvo premore mnogo drugih problemov, ki so glede na razmere bolj pereča in prej pričakujejo rešitev od slednjega.

Milost (2007a) je leta 2006 opravil raziskavo o računovodstvu človeških zmožnosti, kjer je želel ugotoviti prepoznavanje tega področja v slovenskih organizacijah. Navkljub določenim pomanjkljivostim njegove raziskave pa je ugotovil, da navkljub temu, da računovodje slabo poznajo samo tematiko - pomen in namen tega računovodstva, pa jih večina meni, da je potrebno v zaposlene enako vlagati kot v ostala sredstva., čeprav menijo, da klasično računovodstvo nudi ustrezne in dejanske podatke o vrednosti organizacije. Menijo, da so informacije, ki se pridobijo s tem računovodenjem pomembne pri poslovnih odločitvah, zlasti na področju kadrovske funkcije,

čeprav lahko sočasno zmedejo uporabnike teh informacij. Raziskava je pokazala, da je poslovodstvo bolj naklonjeno računovodstvu človeških zmožnosti kot računovodje in da so mlajši bolj naklonjeni tej vrsti računovodenja kot starejši anketiranci.

5 Zaključek

Računovodstvo človeških zmožnosti je bilo ob svojem nastanku inovativen koncept, ki je odpiral mnogo vprašanj, vendar je tekom razvoja ponudil premalo odgovorov, da bi vzbudil širše zanimanje. Pa čeprav strokovnjaki različnih disciplin vseskozi ponavljajo, da so človeške zmožnosti (človeški kapital) ključna konkurenčna prednost, brez katere organizacije ne morejo uspešno delovati, in da so pomembne pri odločitvah v organizaciji.

Računovodstvo človeških zmožnosti je sestavni del računovodstva, ki človeške zmožnosti umešča v izkaze in s tem poveča vrednost organizacije in pokaže realnejšo in točnejšo sliko o organizaciji. Ključno pri računovodstvu človeških zmožnosti je to, da zaposlene priznava kot sredstva v aktivih in kot kapital v pasivi bilance stanja.

Zaposleni s svojimi zmožnostmi ustvarjajo prav dodatno vrednost organizacije, ki je lahko glavna konkurenčna prednost pred ostalimi na trgu. Navkljub vsemu, pa človeške zmožnosti v večini organizacij, še vedno finančno ne ovrednotijo in jih ne uvrstijo v računovodske izkaze. Računovodstvo človeških zmožnosti še ni sprejet kot splošen koncept, s katerim bi lahko vrednosti zaposlenih vpeljali v letne finančne izkaze podjetja.

LITERATURA

1. Akpinar, A. T. in Akdemir, A. A. (2000). Intellectual Capital. Challenges for Business Administrators in the New Millennium. Spletna stran: <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf> [Citirano 5. 3. 2019 ob 19.00 uri].
2. Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, 30, št. 3, str. 230–242.
3. Flamholtz, E. (1999). Human Resource Accounting, Advances in Concepts, Methods and Applications (3rd ed.). Massachusetts: Kluwer Academic.
4. Flamholtz, E., Bullen, L. in Hua, W. (2002). Human resource accounting: a historical perspective and future implications. Management Decision, 40, št. 10, str. 947–955.
5. Gebauer, M. (2002). Human Resource Accounting: Measuring the Value of Human Assets and the Need for Information Management. Witten: Herdecke University.
6. Ložar, B. (1998). Nomadi znanja pod vrhom ledene gore. Manager, 2, št. 10, str. 56–60.
7. Lynn, B. (1998). Intellectual capital: key to value added success in the next millennium. Management Accounting Magazine, 72, št. 1, str. 10–15.
8. Milost, F. (2001). Računovodstvo človeških zmožnosti. Koper: Visoka šola za management.
9. Milost, F. (2007a). Računovodstvo človeških zmožnosti. Zakaj klasične bilance ne kažejo prave slike o premoženjskem in finančnem stanju podjetij ter o njihovi uspešnosti? Koper: Fakulteta za management Koper.

10. Milost, F. (2007b). A dynamic monetary model for evaluating employees. *Journal of Intellectual capital*, 8, št. 1, str. 124–138.
11. Ogan, P. (1976). A human resource value model for professional service organization. *The Accounting Review*, 2, št. 14, str. 195–215.
12. Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. in Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu*. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.
13. Sitar, A. S. (2003). Modeli za merjenje intelektualnega kapitala. *Manager*, 11, str. 38–41.
14. Slovenski inštitut za intelektualno lastnino. (2000). *Intelektualni kapital*. Ljubljana: Slovenski inštitut za intelektualni kapital.
15. Steen, A., Welch, D. in McCormack, D. (2011). Conflicting conceptualizations of human resource accounting. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 15, št. 4, str. 299–312.
16. Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
17. Sveiby, K. E. (2001). The Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor– a comparison. Spletna stran: <http://www.sveiby.com.au/BSCandIAM.html> [Citirano 10. 3. 2019 ob 18:00 uri].
18. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kako do efikasnijeg pripremanja za praktično delovanje nastavnika

UDK 37.011.3-051:377.6

KLJUČNE REČI: teorijsko obrazovanje, praksa, modeli, nastavnik, kompetencije

POVZETEK - Zahtevi za kvalitetnim obrazovanjem aktualizovali su i pitanje profesionalnog pripremanja nastavnika stavljajući naglasak na sticanje novih kompetencija i redefinisane već postojećih. Razvoj neophodnih stručnih i profesionalnih kompetencija studenata budućih nastavnika, zahteva da sadržina i način pripremanja omoguće razvoj u skladu sa profesionalnim ulogama. Osim toga, unapređivanje inicijalnog obrazovanja nastavnika u evropskom konceptu odnosi se na potrebu čvršćeg povezivanja akademskih sadržaja i obrazovnih nauka metodčkih sadržaja i povećavanje praktične nastave, što se u nekim zemljama i realizovalo. Međutim, u istraživanju o mišljenju profesora i studenata o odnosu teorije i prakse u Republici Srbiji, pokazalo se da prevladava doživljaj »rascepa« između teorije i prakse u univerzitetskoj nastavi. Još uvek prevladava tzv. statički model organizacije po kome se praksa realizuje u kratkom i »zgusnutom« inicijalnom obrazovanju i u slaboj povezanosti sa teorijskim obrazovanjem. Potrebne kompetencije se stiču kroz akademske sadržaje izvan konteksta za koji se stiču u malom broju. Cilj nam je da ukažemo na brojne nedostatke pripremanja nastavnika za praktični rad ali i da ukažemo na neke savremene modele u zemljama Evrope zasnovane na potrebama kvalitetnog i efikasnog osposobljavanja nastavnog kadra kako bi prevladao neophodnim stručnim i profesionalnim kompetencijama od kojih zavise u krajnjem najvažniji ishodi vaspitno-obrazovnog sistema.

UDC 37.011.3-051:377.6

KEY WORDS: theoretical education, practice, models, teacher, competences

ABSTRACT - Demands for quality education have actualised the issue of professional preparation of teachers, putting emphasis on acquiring new competences and redefining the existing ones. Developing the necessary professional and expert competences of future teachers depends on the content and methods of preparation, which are expected to provide development in accordance with their professional roles. In addition, in the European concept, improving initial teacher education refers to the need to link academic content and education science and teaching methods more tightly, increasing the number of practical classes, which has been done successfully in some countries. However, a study on the opinions of teachers and students about the relationship between theory and practice in Serbia has shown that most of the respondents feel there is a chasm between theory and practice in university teaching. The so-called static model is still prevalent and in this model, practical classes are realised during short and "condensed" initial education, and poorly linked to theoretical education. The required academic competences are acquired mostly through academic content and outside the educational context. We would like to point out numerous faults in teacher preparation for teaching practice, but also to present several contemporary European models based on the need to prepare the future teachers properly and efficiently to master the necessary professional and expert competences. After all, the most important outcomes of the education system rely on exactly those.

1 Teoretična izhodišća

Kraj 20. veka i početak 21. veka označeni su kao vreme u kome se kontekst obrazovanja brzo menja, zbog čega su promene i reforme obrazovanja stalni proces. Još se u izveštaju OECD-a »obavezno školovanje u svetu koji se menja« (Compulsory Schooling in a Changing World, 1983) ističe između ostalog, da će nastavnici u budućnosti biti izloženi sve većem pritisku da diversifikuju svoje funkcije, da mo-

difikuju svoje stilove nastave, da se izbore sa novim zahtevima kurikulumu i da eliminišu nešto od svoje davno ustanovljene autonomije. (Prema: Škola i kvalitet, 1988, str. 106). Zato sadržaji inicijalnog obrazovanja nastavnika i njihovog osposobljavanja treba da budu dovoljno funkcionalni, obimni i fleksibilni kako bi mogli brzo da reaguju na promene.

Brojni stručnjaci koji se bave nastavničkom profesijom smatraju da je nastavnik ključni činilac reforme obrazovanja i da se uloge nastavnika mogu ostvariti samo uz veće angažovanje u neposrednom praktičnom vaspitno-obrazovnom i nastavnom radu. Kvalitet obrazovanja nužno podrazumeva i kvalitet didaktičko-metodičkog obrazovanja za neposredan vaspitno-obrazovni rad.

Biti danas nastavnik znači, biti dobar stručnjak u svojoj oblasti – predmetnom području, znati i umeti posredovati to znanje učenicima, što istovremeno podrazumeva brojna didaktičko-metodička znanja, sposobnosti i umenja. To istovremeno znači biti osposobljen za složene zadatke u organizaciji procesa učenja u nastavi za različite kategorije učenika, za »prosečne« ali i za darovite i za učenike sa teškoćama i smetnjama u razvoju, za podsticanje kreativnosti, stvaralaštva, istraživačkog rada, za primenu obrazovne tehnologije, za kvalitetnu evaluaciju, praćenje i ocenjivanje zasnovano na ishodima, za kvalitetnu nastavu, za saradnju sa roditeljima, lokalnom sredinom i dr.

Već dugi niz godina se u »širokom frontu« vodi akcija, ne samo kod nas nego i u svetu, da se do razvoja kompetencija dođe organizovanim, sistematskim i funkcionalnim povezivanjem inicijalnog obrazovanja a u okviru njega povezivanjem teorije i prakse, ali i daljeg stručnog usavršavanja i individualnog obrazovanja tokom radnog veka i dalje. Jedno od značajnijih pitanja jeste i to da se u »definisanju kompetencija mora uključiti činjenica da stalne promene imaju udela u projekciji onih profesionalnih kompetencija koje će biti od značaja za projektovane, za buduće poslove« (Suzić, 2005). Profesionalne kompetencije proizilaze iz profesionalnih uloga nastavnika. Profesionalno kompetentan nastavnik treba da bude sposoban da menja radno okruženje, da se uključi u timski rad, bude kooperativan, spreman da deli znanja, razmenjuje i razmatra različite ideje, uspeva da znanje učini produktivnim da ga fleksibilno i kreativno primenjuje, analizira, rešava probleme, spreman je na promene. (Dracker, 1995).

Obrazovanje nastavnika zasnovano na kompetencijama predstavlja odgovor na kritiku, na ranije programe obrazovanja nastavnika, koji su bili više »teoretski« a koje su nastavnici smatrali previše udaljenim od prakse, od učionice i irelevantnim za potrebe budućih nastavnika, što sa druge strane ne znači da treba ići u drugu krajnost pa obrazovanje nastavnika svesti na osposobljavanje i usmeriti ga samo na veštine i tehnike, odnosno na instrukcije i tako zanemariti naučna teorijska znanja i sve svesti na »tehnicizam«. Danas se smatra prevaziđenim koncept po kome je trebalo »opremiti« buduće nastavnike onim kompetencijama koje se smatraju neophodnim za obavljanje zadataka nastavničke profesije tokom čitavog radnog veka a istovremeno razviti

sposobnosti rešavanja problema koje su potrebne za »nošenje« sa zadacima nastave i nastavničke profesije, koji se brzo menjaju.

Podvojenost teorijske nastave od praktičnog osposobljavanja dovodi do shvatanja da se prvo obrazovanje stiče u akademskom području, dok je sticanje nastavničkih kompetencija i veština svedeno na nivo treninga. Tako se nastavničke veštine usvajaju nezavisno od konteksta u kome se stiču, usvaja se tehnika i propisane procedure. Teorijska znanja moraju biti dovoljno integrisana sa praktičnom nastavom, tako da fragmentarnost ne omogućava primenu teorijskih znanja u pripremanju i izvođenju praktičnog rada kao ni problemske pristupe nastavi.

Još uvek se u sistemu obrazovanja nastavnika, posebno onih za rad u srednjoj školi i predmetnoj nastavi u osnovnoj, oseća uticaj tradicije »akademskog obrazovanja«, koje naglašava prevashodno važnost naučnog znanja u akademskim predmetima, disciplinama, za nastavu i nastavničku profesiju. Razume se da ovaj koncept podrazumeva da su poznavanje naučnih struktura, sadržaja i metodologije određenih akademskih disciplina, kompetencije i stavovi, usvojeni tokom usvajanja znanja, dovoljni za osposobljavanje nastavnika za kompetentno obavljanje zadataka obrazovanja i nastave. Oni koji su u prošlosti podržavali ovu koncepciju, pozivali su se na Humboltov princip (*Bildung durch Wissens haft* – obrazovanje ili erudicija kroz bavljenje naukom). Ovaj koncept poznat je i kao koncept »liberalne edukacije«. Akademska tradicija samo delimično priznaje važnost pedagoške teorije, metodologije i nastavne prakse. Najveći procenat sadržaja obrazovanja (do 80 %) odnosi se na izučavanje manjeg broja akademskih disciplina a stručnim predmetima i praktičnoj obuci pripada manji deo. Budući nastavnici se tako specijalizuju u malom broju akademskih disciplina (najčešće u jednoj), a da pri tome u sadržaj inicijalnog obrazovanja nisu uvršteni osnovni zadaci nastavničke profesije (stvaranje jake sredine za učenje, podrška učenicima u učenju i dr.)

Model po kome se u obrazovanju nastavnika prvo izučavaju određene akademske discipline, na naučno teorijskom nivou, nakon čega se uvode stručni predmeti a onda na kraju kratka praksa u školi, još uvek je prisutan u obrazovanju nastavnika na fakultetima. Ovaj tzv. »konsekutivni model« očigledno počiva na pogrešnom razumevanju odnosa teorije i prakse. Dugoročnije posmatrano ovaj model razdvaja sadržaje od metoda, odnosno poznavanje predmeta od znanja kako se poučava, od pedagoškog znanja kako se znanja posređuju u nastavi.

Prema nekim ocenama kvaliteta obrazovanja nastavnika u Srbiji kao nezadovoljavajuće, uzroke treba tražiti u dominaciji akademskog znanja i zapostavljanju razvoja pedagoškopsiholoških i didaktičko-metodičkih kompetencija. Zato je kao najvažnije pitanje u ovoj oblasti kvantitet i kvalitet studentske prakse koja je i najslabija karika u sistemu obrazovanja nastavnika jer ne postoji prava veza između inicijalnog obrazovanja budućih nastavnika i njihovog budućeg rada u školi.

Savremeno koncipiranje prakse počiva na novoj paradigmi akcione refleksije prema kojoj suštinu pripremanja nastavnika, pored ovladavanja strukom (sistemom znanja,

metodama učenja i dr.), čini osposobljenost da u datim situacijama smišljeno postupi, preispituje i analizira svoje svakodnevno iskustvo i tako uči. Teorijsko znanje i praktične veštine u funkciji su razvijanja sposobnosti tumačenja vaspitno-obrazovnog procesa. Iz ugla akcione refleksije, dobra je ona praksa u kojoj student pokušava da razume i primeni svoja teorijska znanja, prati i analizira svoje iskustvo i tako uči (Nikolić, 2008).

Kada neko reflektuje, on ne usvaja nove mentalne strukture kao statične i date već teži da ih proširi i redefiniše. Osoba je reflektivna kada strukturiše sopstvenu percepciju situacije ili kada menja i prilagođava već formirane strukture (Budić i sar., 2008).

Dosadašnje analize sistema pripremanja nastavnika za profesionalni rad, pokazale su, da se malo pažnje posvećivalo pitanjima prakse studenata nastavničkih fakulteta tokom inicijalnog obrazovanja a da su neke preporuke i analize evropskih asocijacija aktualizovale ovo pitanje nakon čega su tražena i neka zakonodavna rešenja kod nas. U pedagoškoj literaturi je malo stručnih empirijskih radova na ovu temu koji bi ukazali na probleme i teškoće ali i moguća rešenja u unapređivanju ove delatnosti. Još manje je bilo pokušaja da se utvrde jedinstveni modeli stručne prakse sa čvršćom konceptualnom osnovom koja bi u celini obuhvatila studije različitih nastavničkih fakulteta.

U manjem broju radova, u domaćoj stručnoj literaturi poslednje dve decenije pojavile su se analize i komentari vezani za probleme stručne prakse studenata nastavničkih fakulteta. Tako se nailazi naocene da su osnovni neodstaci koji prate formalno pripremanje i osposobljavanje studenata budućih nastavnika, dominacija stručno-predmetnog obrazovanja i zapostavljanje praktične aplikativne dimenzije (Pejić, 2005). Da ne postoji dobra koncepcija funkcije oblika i sadržaja i organizacije pedagoške prakse, tvrdi Kamenov (1993). Praksa studenata predstavlja samo aneks teorijskom osposobljavanju a ne ravnopravan i bitan segment celokupnih priprema za nastavnički poziv, navode neki istraživači. Analize studijskih programa i dnevnika rada individualne prakse studenata ukuazuju na činjenicu da se o teorijskom a posebno praktičnom osposobljavanju ne vodi dovoljno računa (Budić i sar., 1993). Opšta je ocena da svaka institucija za obrazovanje nastavnika ima različite modele prakse (po broju sati, dostupnosti kordinatora, razvijenosti mreže škola- vežbaonica i sl.). Studenti često sami traže i sprovode praksu a ne putem sistematski organizovane prakse. Vreme koje student provodi na praksi često je vrlo kratko i ispunjeno samo pasivnim posmatranjem časova. Ove konstatacije se odnose više na nastavničke fakultete koji pripremaju nastavnike za predmetnu nastavu a ne i na učiteljske/pedagoške fakultete. Činjenica je da se obrazovanje predmetnih nastavnika ocenjuje naručito slabim. Učenje akademskog, disciplinarnog sadržaja više se vrednuje od učenja kako organizovati nastavu i podržavati učenje.

Veliki procenat ispitanih studenata (istorije, latinskog i francuskog jezika) doživljavaju svoje inicijalno obrazovanje kao dovoljno samo za akademski sadržaj pred-

meta, kao i da je najbolji način za razvoj nastavničkih kompetencija lično iskustvo (Rajović - Radulović, 2007).

Istraživanja centra za praćenje (monitoring) o praktičnoj nastavi na fakultetima na četiri univerziteta u Srbiji ukazuju da praksa nije sistematski rešena da se svodi na volju i motivaciju nastavnika i studenata (Savić, 2006).

Bez obzira što se praksa studenata na učiteljskim fakultetima smatra organizovanijom i sa dužom tradicijom od ostalih nastavničkih fakulteta, neka istraživanja ukazuju da su i tu prisutni brojni problemi različite prirode. Tako su studenti učiteljskog fakulteta u Užicu praksu ocenili kao beskorisnu, kratkotrajnu, dosadnu i monotonu (Nikolić, 2008).

Da se praksa studenata nastavničkih fakulteta suočava sa nizom problema govore rezultati analize i istraživanja u okviru projekta EU »Razvionica« (podrška razvoju ljudskog kapitala i istraživanju-opšte obrazovanje i razvoj ljudskog kapitala, 2012, str. 295–369, Europeaid, 131556/RS) na 65 departmana i fakulteta, 5 najvećih univerziteta u Srbiji na kojima se školuju budući nastavnici, 2013. godine. Rezultati pokazuju da norme i organizacija školske prakse variraju od fakulteta do fakulteta i da sadržaj prakse nije u potpunosti usklađen sa zahtevima nove profesije nastavnika. Postoje razlike između fakulteta na kojima se obrazuju nastavnici razredne nastave-učitelji i predmetne nastave, ali su razlike unutar grupa daleko veće. Uočava se nedostatak saradnje između fakulteta i škola-vežbaonica, nedovoljno trajanje prakse i nedostatak ljudskih resursa veliki broj studenata u odnosu na broj škola-vežbaonica ali i veliki broj studenata na jednog nastavnika posebno na učiteljskim/pedagoškim fakultetima. Izbor škola za praksu najčešće se bira prema sledećim kriterijima: kooperativnost nastavnika i direktora škole; kvalitetni nastavnici (imaju dobre rezultate u radu, na takmičenju učenika i sl.); opremljenost škola; dovoljno prostora; blizina škola i fakulteta; lični kontakt sa pojedinim nastavnicima. U praksu je uključen mali broj mentora u školi a školsku praksu vodi jedan asistent i jedan koordinator. Samo jedan nastavnik na fakultetu se bavi praksom. Vreme koje se posvećuje praksi na nedeljnom i godišnjem nivou je nedovoljno, broj sati je neujednačen. U odnosu na broj studenata na jednog nastavnika u proseku je 10-18 studenata na časovima u školi. Praksa se svuda tretira kao obavezni kurs vrednovan od 5-6 ESPB. U proučavanju kurikularnih ciljeva vezanih za praksu utvrđeno je da se akcenat stavlja na obuku studenata (sticanje znanja o pitanjima vezanim za školu i primena stečenih znanja, upoznavanje školskog programa i sl.). Ocena je da ključne reči koje opisuju ciljeve su uglavnom znanje, nastavna jedinica, planovi, programi, nastavnik, didaktika i metodika, umesto reči: kompetencije, reflektivni praktičar, samovrednovanje, kritičko mišljenje, samoregulisanje, profesionalni identitet, kooperativno učenje, standardi, savremene metode i dr. Kada je reč o ishodima, akcenat je na sposobnostima studenata da nezavisno drže čas-nastavu. Jezik propisanih ishoda prezasićen je terminima koji su bliži tradicionalnom gledanju na nastavu. Studenti u toku prakse drže od 1 do 5 časova pri čemu se naglašava priprema i analize sa nastavnikom fakulteta ali bez opisa načina kako se vrši. Školsku praksu ocenjuje nastavnik-mentor bez učešća

mentora iz škole. U formiranju ocene 70 % učešća ima nastava i »odbrana« časa gde izostaju elementi učešća u pripremi i realizaciji časova mentora iz škole. Saradnja koordinatora sa školom nije zadovoljavajuća. Veći broj fakulteta sarađuje sa školama preko usmenih dogovora bez pisanih zvaničnih ugovora (»Razvionica«, 9. 12. 2014.).

Koncepcija obrazovanja nastavnika zasnovana na savremenoj paradigmi nije lako ostvariva i zbog nerešenog odnosa između fakulteta i škola-nastavnih baza. U nekim zemljama ovaj problem je rešen, čini se i na jedino mogući način, izgrađivanjem modela partnerstva koji treba da unapredi kvalitet prakse. Partnerstva treba da imaju naglasak na akademskoj pripremi i razvijanju praktičnih veština kako bi studentima pružila kompetencije koje će se reflektovati kasnije u njihovoj praksi. Partnerstvo podrazumeva obostranu odgovornost i korist. Praksa se integriše zajedno sa drugim komponentama obrazovanja nastavnika u specifične programe što jača partnerstvo i obostranu korist i zadovoljstvo. Posebno je značajno to što partnerstvo doprinosi profesionalnom razvoju škola a to podrazumeva: visokokvalitetne nastavnike koji će biti sposobni da ispune zadatke mentora u toku prakse studenata; obrazovanje uz rad za nastavnike u saradnji sa profesionalno razvijenim školama; uspostavljanje stalnog partnerstva fakulteta i škola. Neki od važnijih ciljeva partnerstva odnose se na poboljšanje kvaliteta poučavanja i obezbeđivanja sredstava potrebnih za rad, demonstriranje načina putem kojih škole promovišu učenje i obezbeđivanje mogućnosti studentima da razvijaju pozitivne stavove u pripremi za budući poziv (Budić i sar., 2008).

Slovenija ima pozitivna iskustava u razvoju partnerstva fakulteta i škola. Ovaj model objedinjava: definisanje kompetencija i ishoda koji se očekuju nakon prakse; koncipiranje programa za pripremu mentora za mentorstvo u različitim oblicima praktičnog pedagoškog osposobljavanja uključujući i pripremu priručnika za škole i mentore (sa definisanim kompetencijama za mentore); modelovanje kriterija za ocenjivanje uspešnosti studentske prakse i priprema koncepta portfolija.

Model praktičnog osposobljavanja studenata nužno uključuje jedan od važnijih strateških ciljeva u ovoj oblasti a to je uspostavljanje celovitog sistema evaluacije, praćenja i ocenjivanja prakse, koji bi kao sastavni deo sistema i obezbeđivanja kvaliteta uslova vaspitno-obrazovnog rada i kvaliteta ishoda predstavljao celinu profesionalnog pripremanja nastavnika. Kontinuiranim praćenjem i ocenjivanjem praktičnog osposobljavanja studenata omogućava se donošenje pravilnih odluka i usmeravanju napora i izbora efikasnije strategije praktične delatnosti. Refleksivnost koncepta prakse omogućava kontinuirano praćenje i ocenjivanje sopstvene praktične aktivnosti-samoevaluaciju koja ima motivacionu vrednost i predstavlja neku vrstu samoodređenja u toj delatnosti.

2 Jedan model prakse studenata

U zemljama EU školska praksa se organizuje na različite načine i svuda je obavezna. Broj sati po studentu varira između 100 i 800 uz izuzetke na Kipru 67, u Veliko Britaniji 1065 sati.

U zemljama jugoistočne Evrope posebno se zahteva da se studijski programi na nastavničkim fakultetima više usmere na praktična iskustva u periodu kada su studenti na praksi. Zahtev je da se svim studentima obezbedi redovna nedeljna školska praksa koja je integrisana u kurikulum kao zajednički standard.

Promene u sklopu širih obrazovnih reformi »ozakonjene« su od strane Evropske komisije (European Commision, 2013) ali se na praktičnom nivou ne ostvaruju u zadovoljavajućoj meri. Promene se odnose na povećavanje vremena školske prakse studenata, razvijanje profesije mentora, osnaživanje dijaloga i partnerstva škola-fakultet i svih zainteresovanih strana. Pored trajanja prakse pažnja je posvećena strukturi i sadržaju prakse, primeni akcionih i primenjenih istraživanja studenata tokom prakse, ulozi mentora i mentorstva u sklopu pomoći studentima prilikom prakse, kolaborativnom rešavanju problem u stvaranju i sprovođenju programa prakse za svakog studenta budućeg nastavnika od nekoga ko je »naučen da predaje sadržaj« do profesionalca sa visokim nivoom stručnih saznanja uz stalno kontrolisanje i rekonstruisanje trougla učenja, između zaposlenih na fakultetu, škole vežbaonice, mentora u vežbaonicama i studenta budućeg nastavnika.

Jedan od predstavljenih modela prakse za buduće nastavnike na već pomenutoj konferenciji u okviru projekta »Razvionica«, koji je implemetirao sve zahteve savremene organizacije prakse sadržane u evropskim dokumentima, jeste model prakse na Pedagoškom fakultetu Gornje Austrije.

Školska praksa podrazumeva nastavu u vežbaonicama i tutorski rad na pedagoškom fakultetu. Nastavnik mentor je odgovoran za organizaciju i sredinu za praksu studenata budućih nastavnika. Fakulteti sarađuju sa vežbaonicama širom Austrije na principima partnerstva. Mentori se pažljivo biraju, obučavaju i važno je da imaju potrebno iskustvo pre dobijanja uloge mentora. Školska praksa pokriva 6 ESPB bodova po semsetru. Program u celini ima 180 ESPB bodova. Ukupan broj bodova tokom studija koji se može ostvariti na praksi je 36. Tutor je odgovoran za organizaciju tutorskog rada i u svakom semestru za rad odvaja 8 dana. On evaluiira studentski portfolio i daje povratne informacije. U slučaju neodlučnosti u ocenjivanju tutor uključuje nastavnika mentora. Praksa studenata zasniva se na modelu kompetencija koje su definisane za svaki semestar i godinu. Model kompetencija se sastoji iz više oblasti:refleksija i diskurs;svest o profesionalizmu;lični napredak;saradnja i kolegijalnost;sposobnost pravljenja razlika. Određeni su obrazovni sadržaji za praksu za svaki semestar (npr. I semestar:svest o sebi i drugima, komunikacija, govor tela i nastava, inteligencija, improvizacija,refleksivno pisanje, studije slučaja i savremeni primeri nastavne prakse). Takođe su određeni obrazovni ciljevi (npr. I semestar:

prepoznavanje sopstevnih kognitivnih, emocionalnih, kreativnih i socijalnih kompetencija, prepoznavanje sopstvenih prednosti i mana, prepoznavanje i promovisanje različitih talenata kod dece, poboljšavanje pisane dokumentacije, razvijanje refleksivnog stava u cilju ličnog razvoja). Za kraj svakog semestra i prakse navedene su očekivane kompetencije studenata budućih nastavnika kako lične tako i nastavničke ali i kompetencije za razvoj škole. Refleksija je takođe definisana kao orijentacija. Strogo su podeljene uloge nastavnika, mentora, savetnika za praksu kao i kriterijumi za ocenjivanje kao osnov. Navedeni elementi nisu prisutni u svakom semestru posebno na početku studija ali se vremenom umnožavaju i usložnjavaju kako se zadaci usložnjavaju. Radno opterećenje za studente sastoji se od: hospitovanja, posmatranja nastavnika-mentora, planiranja, predavanja u učionici od strane studenata, povratnih informacija koje daje nastavnik mentor, rad na portfolioju.

Nastavnici mentori su odlični nastavnici koji ispunjavaju profesionalne zadatke nastavničke profesije u pogledu nastave i učenja, obrazovanja, ocenjivanja i inovacija. Jasno su definisane uloge mentora koje su prilično složene i zahtevne. Zahtevi moraju da se ispune na takav način da student može da posmatra stvarne procese nastave i učenja koje obavlja nastavnik mentor u nastavnoj praksi tokom hospitovanja. Mentor učestvuje zajedno sa nastavnikom mentorom sa fakulteta u evaluiranju prakse studenta. Među mentorima u školi ima i doktora nauka.

Programima prakse predviđa se nekoliko praktikuma tokom studija: orijentacioni praktikum, pedagoški, didaktički, terenski i napredni praktikum. U okviru svakog praktikuma predviđeni su struktura, sadržaji, ciljevi i veza sa teorijskim studijama kao i broj bodova i traganje.

Saradnja i partnerski odnosi su razvijeni, zasnovani na ugovorima sa dužom tradicijom. Formirana je Komisija za superviziju koju čine profesor sa fakulteta, direktor škole gde se odvija praksa, dekan fakulteta, univerzitetski nastavnici, nastavnici sa nastavničkih fakulteta i student budućí nastavnik. Komisija brine o organizaciji prakse, planiranju, informisanju, evaluaciji i podršci.

Nastavnik mentor mora imati najmanje 2 godine staža u nastavi u školi. U Srbiji na učiteljskom fakultetu praksu studenata vode asistenti na metodici određene oblasti, bez staža u nastavi što je neadekvatno rešenje. Pored toga nema obuke mentora nastavnika na fakultetu kao što nema obuke ni za mentore nastavnike u školi. U evaluaciji ne učestvuje nastavnik mentor u školi. Broj studenata u grupi u navedenom modelu u okviru svakog praktikuma je od 4-5 ili 2 po odljenju što je u odnosu na Srbiju neuporedivo (15 do 20 studenata). U toku studija praksa se odvija u okviru 19-20 nedelja (u Srbiji 10 do 12 nedelja).

3 Zaključak

Tokom proteklih godina došlo je do jačanja svesti o potrebi osnaživanja studentske prakse što je rezultiralo nekolicinom projekata u Srbiji. Neki pomaci su učinjeni ali se još ne oseća veći napredak u toj oblasti. Da bi se olakšao proces uspostavljanja najsavremenijeg nacionalnog sistema školske prakse, projekat koji finansira EU pod nazivom »Razvionica« u Srbiji podržava uspostavljanje mreže od 41 dobro opremljene i pripremljene škole vežbaonice i model škole širom zemlje, koje bi trebalo da u saradnji sa fakultetima omogući praksu studentima budućim nastavnicima i da organizuje kvalitetan mentorski rad kroz obuku za mentore.

Ovaj projekat donekle je u škole uneo izvesne promene od opremanja za savremeno izvođenje nastave do obuke za mentore kako bi saradnja sa fakultetima na kojima se pripremaju nastavnici bila efikasnija. Urgentne promene sa ciljem unapređivanja prakse studenata na nastavničkim fakultetima odnose se na sledeće: obrazovni sistem zahteva sistem školske prakse, umesto individualnih napora koji se nadovezuju na rasute primere dobre prakse. Potrebno je ispuniti minimalne zahteve opisane u dokumentima zakonodavca i slediti primere dobre prakse u Evropi. To znači da treba razviti kriterijume za akreditaciju školske prakse, usvojiti procedure selekcija škola i mentora, definisati i implementirati mehanizme stimulacije i mehanizme osiguranja kvaliteta. Razvoj kurikuluma posvećenog školskoj praksi u inicijalnim studijama, mora se izvršiti uključujući modernizaciju, obogaćivanje novim oblicima prakse (akciono istraživanje) uz fokus na učenje studenata. Na nivou škola i fakulteta neophodan je institucionalni razvoj koji zajedno može da obezbedi dobre aranžmane za praksu. Investiranje u razvoj ljudskih resursa na nivou fakulteta i škola takođe je jedan od zahteva. Potrebno je obezbediti i osposobiti veći broj nastavnika i ostalih zaposlenih na fakultetima koji su uključeni u studentsku praksu »Efektivna nastav i učenje«.

LITERATURA

1. Budić, S. I sar. (2008). Didaktičko-metodički aspekti studentske prakse u partnerskim relacijama fakulteta i škola. Novi Sad: Filozofski fakultet.
2. Kifer, Z. (2014). Školska praksa za buduće nastavnike na Pedagoškom fakultetu Gornje Austrije, u materijalu konferencije Efektivna nastava i učenje tokom studentske prakse, projekat »Razvionica«. Beograd.
3. Nikolić, R. (2008). New paradigm of training future teachers for practical work. Novo mesto: Didactica Slovenica-Pedagoška obzorja.
4. Nikolić, R. (2008). Praksa studenata u funkciji osposobljavanja za učiteljski poziv. V: Zbornik radova. Užice: Učiteljski fakultet, str. 165–175.
5. Nikolić, R. (2007). Savremene uloge i kompetencije nastavnika. Inovacije u nastavi, 1, št. 21.
6. Pejić, R. (2004/05). Značaj i osnove programa profesionalne prakse studenata. V: Zbornik radova, 6–7. Pale: Filozofski fakultet.
7. Rajović, V. in Radulović, L. (2007). Kako nastavnici opažaju svoje inicijalno obrazovanje- koji način su sticali znanja i razvijali kompetencije. Nastava i vaspitanje, 56, št. 4, str. 413–434.

8. Savić, M. (2006). *Studenti i praksa*. Beograd: Centar za monitoring i evaluaciju.
9. Suzić, N. (2005). *Pedagogija za XXI vijek*. Banja Luka: TT centar.
10. Škola i kvalitet (1998). Biblioteka »Obrazovanje i kvalitet«. Beograd, Zrenjanin: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd i Institut za preduzetništvo MSP BK Beograd i Tehnički fakultet »Mihajlo Pupin« Zrenjanin.

Obrtništvo u procesu globalizacije

UDK 334.712:339.97

KLJUČNE RIJEČI: gospodarstvo, obrt, obrtnici, ekonomska nesigurnost, stres

POVZETEK - Zbog velike gospodarske i strateske važnosti obrti predstavljaju jezgru gospodarstva i imaju ključnu ulogu za razvoj i opstanak zajednice. Ne samo da omogućavaju egzistenciju, već su nositelji tradicije, pomazu u očuvanju nacionalnog identiteta, te čine svakodnevni život ugodnijim i mnoge jednostavne usluge dostupnijim (kozmetičke usluge, sitni popravci, šivanje). Porast trgovine i međunarodnih tokova kapitala, sve brži napredak tehnike i tehnologije, komunikacija i drugi faktori, doprinjeli su gašenju i nestajanju mnogih obrta u Republici Hrvatskoj. Prema statističkim podacima HOK udio obrta u cjelokupnom gospodarstvu iznosio je 60,4 % u 2003., 39 % u 2018. Zbog ekonomske nesigurnosti, društvenog pritiska i velike osobne odgovornosti obrtnici su stresom najugroženija skupina društva.

UDC 334.712:339.97

KEY WORDS: economy, sole proprietorship, sole proprietor, economic insecurity, stress

ABSTRACT - Due to the great economic and strategic importance, sole proprietorships represent the core of the economy and play a key role in the development and survival of the community. Not only do they provide existence, they are already the carriers of tradition, they help preserve the national identity, make everyday life more enjoyable and many simple services available (cosmetic services, fine repairs, sewing). Trade growth and international capital flows, even faster technological advances, communication and other factors, contributed to the extinction and disappearance of many sole proprietorships in the Republic of Croatia. According to HOK statistic data, the sole proprietorship share in the entire economy was 60.4% in 2003 and 39% in 2018. Due to the economic insecurity, social pressures and great personal responsibility, sole proprietors are the most vulnerable group of society because of the stress.

1 Uvod

Globalizacija nezaustavljivo napreduje i stvara novi globalni ekonomski poredak. Koncept nacionalnog gospodarstva se ruši, a time i ekonomski ciljevi koji su diktirali lokalni kriteriji. Javljaju se novi gospodarski trendovi koji zahtijevaju napuštanje nekadašnjih politika i struktura te sasvim drugačiju, moderniju organizaciju.

U procesu modernizacije društva, obrti su postali najugroženiji poslovni objekti. Ulazak stranog kapitala na domaće tržište, multinacionalne kompanije koje kontroliraju ponudu i potražnju lako dolaze do kapitala i resursa, dovele su obrte u neravnopravni položaj.

Iako su obrti od iznimne važnosti za Republiku Hrvatsku, predstavljaju našu tradiciju i sudjeluju u očuvanju nacionalnog identiteta, još uvijek se teško probijaju kroz masu brendiranih prodavaonica. Teško dolaze do financijskog kapitala te ulažu iznimne napore kako bi osigurali lojalnost između korisnika i prodavača usluga.

Od mnogobrojnih vrsta obrtnika koji su djelovali na ovim prostorima: bačvari, kipaři, krojači, pivari, sapunari, tesari, sedlari, krznari, kotlari, čizmari, užari, kovači,

dimnjačari i stolari, danas ih je ostao vrlo mali broj. U obrt su najčešće uključeni svi članovi obitelji, a to znači da gašenjem obrta cijela obitelj ostaje bez sredstava za život što u današnjoj turbulentnoj gospodarskoj sceni djeluje deprimirajuće. Zbog želje da uzmu sudbinu u svoje ruke i sami sebi osiguraju egzistenciju, obrtnici su danas stresu najizloženija skupina društva.

2 Obrti – gospodarska i strateška važnost

Od pamtivijeka ljudi su koristili svoje ideje, kreativnost, sposobnost i vlastiti rad da bi osigurali egzistenciju. Umjetnost je iznjedrila mnogobrojne zanate koji su olakšavali život stanovništva u ruralnim područjima i gradovima. Na taj način su nastali obrti kao posebna djelatnost majstora u kojoj je potrebno vladanje posebnim vještinama, umijećima i znanjima, a obavljaju ih majstori ili zanatlije, u malom opsegu, najčešće po narudžbi. Za razliku od industrije koja u svim segmentima iz dana u dan raste i napreduje, uvodi modernije i sofisticiranije tehnološke procese. Obrtništvo je stagniralo i raslo s obzirom na socio- ekonomski kontekst, sjedinjujući vlastiti rad i sposobnost sa resursima i prilikama u okruženju. Prva značajna okupljanja obrtnika pojavljuju se tijekom 14. stoljeća u Dubrovniku kroz bratstovštine trgovaca, a prva komora vunarskog obrta utemeljena je u istom gradu 1416. godine. Na Griču u 13. stoljeću se nalaze ciglari, kotlari, klobučari, lokatori, strijelci, iglari, rigožari, krojači, pivari i mnogi drugi koji sudjeluju u razvoju grada Zagreba. U Podravini, u 17. stoljeću djeluju cehovi kovača, bravar, mesara, remenara, čizmara. 1882. godine u Zagrebu se osniva Obrtnička škola, a njezinom radu zahvaljujemo za ljepotu Zagreba ukrašenog brojnim histrioničnim i kasnije secesijskim ukrasima na pročeljima zgrada i stubišta (Jovičić, 2002).

Za razliku od toga vremena obrtništvo u Socijalističkoj Jugoslaviji se zapostavlja, a idealom se smatra postati »društveni majstor zanata« u okviru društvenih organizacija. Privatni obrtni nisu poželjni jer se obrtnici mogu bez kontrole bogatiti (Kolar, 2002). Javno mišljenje formirano u tom periodu koje prezentira obrtnike kao beskrupulozne, gramzljive, sklone malverzacijama, neobrazovane i nelojalne, zadržalo se do danas čime se dugoročno uništilo dostojanstvo i vrijednost obrta, a obrtnike stavilo na marginu društva. Nakon osamostaljenja Hrvatske države proces privatizacije, uz koji su vezane mnogobrojne afere, učvrstio je negativnu sliku poduzetnika u očima javnosti. Zbog ekspanzije industrije većina zanata je nestala, a zbog nemogućnosti prenošenja znanja na mlađe naraštaje, sa starim majstorima umiru i strani zanati. Sve je manje postolara, krojača, stolara. U strukovne škole upisuju se polaznici na niskim samopouzdanjem jer su percipirani kao »netko tko nije za ništa« ili »kao netko tko nema kuda«. Školski razredi broje od 2 do 5 učenika čime se stvara deficit kvalificirane radne snage na tržištu rada (konobari, zidari, kuhari, strojari).

3 Utjecaj globalizacije na obrte u Republici Hrvatskoj

Globalizacija nije samo ekonomska nego i politička, tehnička, kulturna, a najveći utjecaj na širenje globalizacije ima razvoj sustava komunikacije (Giddens, 2005, str. 32).

Prvi i jedan od najvažnijih aspekata globalizacije jest ekonomski aspekt. Globalne tvrtke utječu na tijek svjetskih gospodarskih procesa nadzirući planetarne resurse, kapital i tehnologiju (Lončar, 2005, str. 95). Multinacionalne kompanije proizvode u nekoliko zemalja diljem svijeta s motivom »nije važno gdje se proizvodi nego gdje se jeftinije proizvodi.« Iste se proizvode nastoji prodati u zemljama diljem svijeta s jednim ciljem – ovladanje svjetskim tržištem što je omogućeno razvojem sustava komunikacija i informatike (Klarić, 2009, str. 88).

Mega marketi nude jeftinije proizvode, imaju stalne akcije na određenim artiklima, grade velika parkirališta i u svojim prostorima nude različite usluge te kupci na jednom mjestu mogu zadovoljiti različite potrebe. Time postaju izuzetno primamljivi kupcima. Mini marketi iz »kvarta« se gase ili jedva preživljavaju prodavajući osnovne potrepštine, kruh i mlijeko. Industrijski proizvodi (perilice, mašine, televizori, klime ...). programirani su za rad određeni broj godina nakon čega popravci postaju neisplativi u odnosu na kupnju novog proizvoda, a svrha majstora specijaliziranih za sitne popravke se gubi. Zbog nedostataka sredstava za financiranje obrti si ne mogu priuštiti atraktivne lokacije. Velike tvrtke zakupljuju poslovne prostore na visokofrekventnim lokacijama, poznati brendovi izlažu proizvode na glavnim gradskim ulicama i trgovima, dok se obrti povlače u dvorišta, dvorišne zgrade i prigradska naselja.

Tradicionalni obrti prolaze kroz krizu relikvijarnog identiteta koji dolazi u sukob sa modernizacijom i industrijalizacijom. Obrti su važni za prepoznavanje autentičnog života ljudi i razvoja kulture u određenom kraju. Nositelji su identiteta i tradicije. Oni nam u svijetu istosti vraćaju obilježja i daju različitost. Prepuštanje globalizaciji mijenja njezinu primarnu ulogu, čuvanje tradicijskih vrijednosti, u korist priljeva kapitala i opstanka na nemilosrdnom tržištu. Neizvjesnoj situaciji doprinosi i državna politika koja dodatno opterećuje obrtnike stalno novim propisima, usklađivanjima, kontrolama i značajnim opterećenjima kroz neporezna davanja. Prisutan je problem porezne evazije i rada na crno jer se siva ekonomija povećava u doba krize. Nastavak recesije u Republici Hrvatskoj, pad ekonomske aktivnosti, potrošnje i investicija iznimno snažno pogađa obrtnike. Zbog toga su brojni obrti zatvoreni.

Udio obrta u cjelokupnom gospodarstvu u RH u 2003. iznosio je 60,04 %, 2009. iznosio je 48,52 %, a 2018. iznosi 39 %. Ukupni broj zaposlenih u obrtima, (vlasnici + radnici) u 2003. iznosio je 241.687, u 2009. g. iznosio je 225.793, a 2018. Iznosio je 180.155. što pokazuje da je gašenjem velikog broja obrta, velik broj zaposlenika ostao bez posla.

Tabela 1: Aktivni obrti, vlasnici, pogoni u aktivnim obrtima, evidentirane djelatnosti u aktivnim obrtima te obrtnici i zaposlenici kod obrtnika (osiguranici MIO) XII. 2003. – XII. 2018.

	Aktivni obrti u RH	Vlasnici / ortaci	Pogoni u aktivnim obrtima	Evid. djelat. u aktivnim obrtima	Obrtnici -osiguranici MIO*	Radnici (zaposlenici) kod obrtnika (osiguranici MIO)*	Ukupno zaposleni u obrtima (vlasnici/ortaci + radnici)
XII.2003.	101.671	103.105	114.062	263.978	82.775	138.582	241.687
XII.2004.	105.567	107.311	118.423	285.142	83.840	144.811	252.122
XII.2005.	105.107	107.213	117.567	300.336	83.749	149.912	257.125
XII.2006.	103.986	106.485	116.343	306.136	82.736	149.886	256.371
XII.2007.	103.450	106.467	115.479	311.099	81.963	151.519	257.986
XII.2008.	100.777	103.620	112.410	305.333	79.149	148.401	252.021
XII.2009.	92.965	95.530	103.772	287.595	75.051	130.263	225.793
XII.2010.	88.340	90.615	98.816	255.605	70.616	115.354	205.969
XII.2011.	86.424	88.629	96.769	297.022	67.998	109.051	197.680
XII.2012.	83.714	85.772	93.623	292.402	65.252	103.099	188.871
XII.2013.	80.407	82.387	89.377	282.573	62.399	99.116	181.503
XII.2014.	78.070	80.065	86.613	277.124	59.951	96.908	176.973
XII.2015.	76.222	78.145	84.293	274.080	57.696	96.797	174.942
XII.2016.	75.861	77.732	83.983	277.198	56.558	98.290	176.022
XII.2017.	77.335	79.196	85.863	291.053	57.412	97.609	176.805
XII.2018.	81.430	83.297	90.145	318.061	59.853	96.858	180.155

Izvor: Knjiga obrtnika – članova HOK –e * izvor: HZMO podaci za obrtnike i zaposlenike –osiguranici MIO sa 31.12.

4 Stres kod obrtnika

U obrtništvu se uočava proces privatne inicijative koja u sebi nosi inovativnost, pri čemu se generiraju nove ideje i potiču promjene uz preuzimanje brojnih rizika (Kružić, 2016). Od obrtnika se očekuje da ima fizičke, socijalne, mentalne, emocionalne, analitičke, intuitivne, imaginativne i duhovne funkcije što znači da treba imati kapacitet za naporan i dugotrajan rad, entuzijizam i sposobnost da ga prenese drugima, urođenu dovtljivost, sposobnost improvizacije i vjeru u sebe (Šiber, 1995).

U današnje vrijeme pritisnut globalnim izazovima i unutarnjom dinamikom društva obrtnici teško učvršćuju svoje pozicije pa su stresom najugroženija skupina društva. Obrtnici su vrlo ranjivi, otežavajuće djeluje što nisu fleksibilni za prilagodbu potrebama tržišta, novim kupcima, nisu spremni za preorijentaciju poslovanja, te prekvalifikaciju, a prisutna je i nepovoljna starosna struktura obrtnika.

Budući da je obrazovanje dobar temelj za promjenu škole uvode strukovne gimnazije gdje se profiliraju mladi poduzetnici sa širim znanjem od običnih strukovnih

škola, čime se želi postići nova generacija obrtnika koji će se lakše snaći u modernom okruženju. Dobre komunikacijske vještine, lakša uporaba računala, lakši pristup infomacijama, znanje nekoliko stranih jezika, pomoći će lakšem plasiranju proizvoda na stranom tržištu te povezivanju i umrežavanju u poslovnom svijetu. Važno je uključivanje u aktivnosti Obrtničke komore koja organizira razna natjecanja i omogućava odlaske na međunarodne sajmove gdje se obrtnici mogu pokazati i doživjeti konkurenciju iz drugačije perspektive. Jačanje pouzdanja i vjere u sebe postiže se ulaganjem u znanje, stalnim educiranjem i proširivanjem interesa što značajno smanjuje razinu stresa.

5 Zaključak

Obrti su od iznimne važnosti za cjelokupno gospodarstvo i život svakog čovjeka. Obrti čine svakodnevni život lakšim i ugodnijim. Dostupnost frizera, kozmetičara, pekara, stolara, zidara, krojača i dr. postaje segment u kojem industrija gubi trku s čovjekom. Predmeti izrađeni rukom, predmeti koji su neophodni u domaćinstvu i koje zahtijevaju sitne popravke i održavanje, kao i oni koji imaju emotivnu vrijednost su nenadoknadivi. Nakon perioda stagnacije obrti se vraćaju na gospodarsku cijenu na drugačiji način. Polako postaju prepoznatljivi od društva kao neizostavni čimbenik modernog doba. Ministarstvo poduzetništva i obrta je donijelo Strateški plan u okviru Operativnog programa »Konkurentnost i Kohezija« za razdoblje od 2014. do 2020. koji je namijenjen jačanju poduzetništva. Obrtnici su cijenjeni i prepoznatljivi u svim razvijenim Europskim državama. Iako je profit postao imperativ globalizacije, obrti nas uče da se istinski vrijedne stvari ne mogu kupiti novcem.

LITERATURA

1. Cifrić, I. (1998). Trancizijski izazovi i globalizacijski kontekst. Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo.
2. Galović, T. (2017). Putevima krukog kapitala i globalizacije. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
3. Hrvatska obrtnička komora, 1852 – 2002., CIP – katalogizacija u publikaciji (2002). Zagreb: Nacionalna i sveučilišna knjiga.
4. Kalanj, R. (2007). Dimenzije modernizacije i mjesto identiteta. Zagreb: Socijalna ekologija.
5. Kružić, D. (2016). Obiteljsko poduzetništvo. Široki Brijeg, Mostar: Logotip d.o.o.
6. Kružić, D. in Bulog, I. (2012). Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost, Stolin: Tisak, Jafraprint.
7. Obrtništvo u Istri, Tiskara – Segat (2014). Zagreb.
8. Strateški plan Ministarstva poduzetništva i obrta od 2016. do 2018.
9. Šiber, F. Svojstva poduzetnika. Slobodno poduzetništvo, br. 9.

Obvladovanje digitalne transformacije s pristopom poslovno-informacijske arhitekture

UDK 659.24:004:334

KLJUČNE BESEDE: digitalna transformacija, poslovno-informacijska arhitektura, arhitekturno ogrodje, obvladovanje poslovnega sistema

ABSTRACT - Sodobne informacijsko komunikacijske tehnologije (npr. mobilne, internet stvari, računalniški oblak, umetna inteligenca) omogočajo nastanek novih organizacij, redefiniranje strategije poslovanja obstoječih organizacij ter bistvene spremembe njihovih poslovnih modelov. Proces prehoda iz obstoječe v digitalno organizacijo imenujemo digitalna transformacija. Raziskave ugotavljajo, da je uspešnost prehoda v veliki meri odvisna od kakovostnega obvladovanja transformacije, ki ga je težko izvajati brez sodobnih upravljaljskih orodij. V prispevku prikažemo možnosti uporabe in koristi pristopa poslovno-informacijske arhitekture (PIA) pri digitalni transformaciji. V preteklosti je PIA dobro naslovila predvsem obvladovanje kompleksnosti velikih sistemov (npr. korporacij, javnih uprav), zaradi vedno večje hitrosti sprememb pa postaja vse pomembnejša tudi za uspešno digitalno transformacijo v srednje velikih organizacijah. Omogoča namreč postopen prehod od trenutnega do zelenega stanja preko več vmesnih arhitektur ter medsebojno usklajeno, nadzorovano in neprekinjeno transformacijo vseh domen organizacije.

UDC 659.24:004:334

KEY WORDS: digital transformation, enterprise architecture, enterprise architecture framework, corporate proficiency

ABSTRACT - Modern information and communication technologies (e.g. mobile, the internet of things, cloud computing, artificial intelligence) enable the creation of new organizations, redefinition of the business strategy of existing organizations and significant changes in their business models. The process of transition from an existing to a digital organization is called digital transformation. Research shows that the success of the transition depends to a large extent on good transformation proficiency, which is difficult to implement without modern managing tools. The paper presents the possibilities of use and benefits of the enterprise architecture (EA) approach in digital transformation. In the past, EA addressed especially the governance of complexity in large systems (e.g. corporations, public administrations). Due to the increasing speed of change, it is becoming important also for the successful digital transformation in medium-sized organizations. EA enables a gradual transition from the current to the desired target state through several intermediate architectures and an aligned, controlled and continuous transformation of all domains of the organization.

1 Uvod

Nove informacijsko komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) kot so internet, mobilne tehnologije, roboti, računalništvo v oblaku, internet stvari, družabna omrežja, tehnologija veriženja blokov ter uporaba umetne inteligence omogočajo velike spremembe načinov delovanja posameznikov, organizacij in družbe kot celote. V devetdesetih letih smo bili tako priča pojavu DOTCOM organizacij, kot posledice pojava priložnosti, ki jih je nudil internet in na njem temelječe spletne tehnologije. Prenova klasičnega poslovanja v tako imenovano elektronsko poslovanje, kjer so podjetja z uporabo IKT optimizirala in avtomatizirala predvsem svoje poslovne procese, intenzivno poteka že okrog trideset let. V zadnjem desetletju pa se srečujemo s pojmom digitalne transformacije.

V procesu digitalne transformacije mora organizacija izvesti korenitejšje spremembe na najrazličnejših področjih, začenši z novo strategijo, vizijo in cilji, ki usmerjajo spremembe poslovnih procesov, organiziranosti, organizacijske kulture, kadrov in IKT (Bavec in sod., 2018, str. 127). Organizacije tako še bolj kot v preteklosti potrebujejo celovite pristope. Pristop poslovno-informacijske arhitekture (v nadaljevanju PIA) je bil v preteklosti predvsem s strani večjih organizacij in javnih uprav že prepoznan kot učinkovito orodje za boljše obvladovanje poslovnega sistema in njegovega informacijskega sistema ter lažje načrtovanje in implementacijo sprememb. V vedno bolj spremenljivem okolju pa postaja nepogrešljivo orodje tudi za organizacije srednje velikosti, ki želijo uspešno obvladovati svojo digitalno transformacijo. PIA namreč omogoča nadzorovano in neprekinjeno transformacijo, saj povezuje poslovno, informacijsko in tehnološko arhitekturo v celovit sistem (Bavec in sod., 2018).

2 Digitalna transformacija

2.1 Povodi za digitalno transformacijo

Dandanes se hitreje kot kdaj koli prej spreminjajo zahteve različnih deležnikov (npr. strank, zaposlenih, dobaviteljev, partnerjev, lastnikov). Stranke si želijo vedno več novih izdelkov in storitev po ugodnih cenah, prav tako pa tudi celovitih uporabniških izkušenj, ki jih omogočajo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije (npr. najem vseh storitev na potovanju preko iste platforme, namesto ločenih platform za storitve najema namestitve, nakupa letalske karte in najema vozila). Podjetja v želji pridobivanja novih in zadržanja obstoječih strank pa tudi zniževanja stroškov, vedno pogosteje inovirajo svoje izdelke in storitve ter pri tem skušajo čim bolj izkoristiti možnosti, ki jih nudijo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije. Mlajši zaposleni si pri svojem delu želijo uporabljati tehnologije in rešitve, ki so jih vajeni iz zasebnega življenja, npr. lastne mobilne naprave in socialna omrežja, saj so z njimi učinkovitejši in uspešnejši, prav tako želijo določena dela opraviti od doma. Za organizacijo pa navedene zahteve pomenijo spremembe varnostnih politik in implementacijo dodatnih varnostnih mehanizmov. V današnjem informacijsko zelo povezanem svetu se nobeno podjetje ne more posvečati samo svojim internim poslovnim procesom, ampak se mora vključevati v vrednostne verige z različnimi dobavitelji, partnerji in kupci. Le partnerstva v uspešnih vrednostnih verigah lahko danes zagotovijo dolgoročno uspešnost na trgu, vendar pa vključitev v vrednostno verigo od organizacije zopet zahteva številne prilagoditve procesov, rešitev in tehnologij. Zato morajo biti organizacije nenehno inovativne ter sposobne hitrega prilagajanja na vseh ravneh, pogosto govorimo o poslovni agilnosti, prav tako se zahteva agilnost informacijskega sistema brez katerega poslovanje sodobne organizacije sploh ni več možno.

2.2 Opredelitev pojma digitalne transformacije

Obstajajo številne definicije, ki opredeljujejo pojem digitalne transformacije. Digitalno transformacijo tako lahko definiramo kot integracijo digitalne tehnologije v vsa področja poslovanja, ki ima za rezultat temeljito spremembo v načinu poslovanja podjetij in zagotavljanju vrednosti za stranke (The Enterprisers Project, 2017). Druga definicija npr. opredeljuje, da gre za proces premika organizacije od starega pristopa k novim načinom dela in razmišljanja z uporabo digitalnih, socialnih, mobilnih in nastajajočih tehnologij (The Agile Elephant, 2015). Digitalna transformacija tako v prvi vrsti ne zadeva sprememb tehnologije, temveč spremenjeno strategijo organizacije, ki se kaže v drugačnem načinu razmišljanja. Gre torej za spremembe v vodenju, uporabo novih pristopov, spodbujanje inovacij in uvajanje novih poslovnih modelov, ki vključujejo digitalizacijo sredstev in večjo uporabo tehnologije za izboljšanje izkušnje zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, partnerjev in ostalih zainteresiranih deležnikov. Digitalna preobrazba predstavlja zelo velik kulturni izziv, s katerim se morajo soočiti organizacije.

Organizacije skušajo z digitalno transformacijo zadovoljiti več ciljev (Bavec in sod., str. 135–137): nižji stroški, hitrost izvajanja poslovnih procesov, digitalna povezljivost poslovnih procesov, kakovost, *prilagodljivost/agilnost ter znanje in inovativnost*. Za doseganje uspešnosti sta ključna predvsem zadnja dva navedena cilja. Zato morajo organizacije bolje razviti zmožnost poslovne agilnosti, to pomeni, da zaznavajo nove tehnološke trende ter spremembe v poslovnem okolju ter so sposobne hitro izvesti potrebne spremembe. Pričakovati je, da bodo dolgoročno uspešne le tiste organizacije, ki bodo sposobne hitrega inoviranja, za kar pa je potrebna sprememba kulture, zaposleni pa potrebujejo tudi številna nova znanja.

Slika 1: Stebri digitalne transformacije



Vir: Lastni vir, 2019.

Slika 1 prikazuje štiri stebre digitalne transformacije. V primerjavi s paradigmo prenove in informatizacije poslovanja, predhodnico digitalne transformacije, kjer je bil poudarek predvsem na prenovi poslovnih procesov in uvajanju novih informacijskih rešitev (desni del slike) pa digitalna transformacija poudarja ustvarjanje nove prihodnosti brez omejitev preteklosti (Bavec in sod., 2018, str. 127). Kljub temu, da danes vsi govorijo o digitalni transformaciji, pa bi lahko ugotovili, da večina organizacij še vedno prenavlja svoje poslovanje, le manjši delež obstoječih organizacij pa skuša zares neobremenjeno postaviti nov ali bistveno prenovljen poslovni model ter zagotoviti ljudi z ustreznimi kompetencami za njegovo implementacijo.

2.3 Zagotavljanje uspešnosti digitalne transformacije

Avtorji mednarodne študije (Kane in sod., 2015) ugotavljajo, da je eden od pogojev za uspešnost digitalne transformacije ustrezna *digitalna zrelost organizacije*. Ugotovili so, da se zrela digitalna podjetja osredotočajo na celovite spremembe z integracijo digitalnih tehnologij kot so družbena omrežja, spletne, mobilne in oblačne tehnologije, medtem ko se manj zrela podjetja še osredotočajo le na digitalizacijo posameznih področij z eno od tehnologij, ter s tem najpogosteje na reševanje enega od operativnih problemov.

Uspešnost transformacije je v veliki meri odvisna od *jasno zastavljene digitalne strategije*, ki ima vso podporo vodstva. Kane in sod. (2015) ugotavljajo, da ima jasno zastavljeno digitalno strategijo kar 80 % digitalno zrelih podjetij, medtem ko je med digitalno nezrelimi takšnih le 15 %. *Vodenje*, ki vzpodbuja spremembe in inovacije, in ne sama tehnologija, zagotavlja uspešno digitalno transformacijo. Za uspešnost digitalne transformacije organizacija potrebuje *podporo najvišjega vodstva* ter *sposobne vodje projektov* pri implementaciji posameznih digitalnih podstrategij (npr. digitalne strategije marketinga, prodaje).

Številne *ovire in poslovna tveganja* (npr. odpor do sprememb, opredelitev arhitekture, organizacijska kultura), ki jih je bilo že pri prenovi in informatizaciji poslovanja pogosto težko obvladovati, so pri digitalni transformaciji še bolj prisotna, pojavljajo pa se tudi nekatera nova (npr. pomanjkljiva digitalna strategija, nezanesljiva tehnologija, pomanjkanje ustreznih poslovnih in tehnoloških znanj). *Sprejemanje večjih tveganj* kot je bilo to v preteklosti, s ciljem doseganja konkurenčne prednosti, je sicer ena od značilnosti digitalne transformacije. Vseeno pa je smiselno uvajati procese in orodja, ki omogočajo učinkovitejše obvladovanje tveganj, saj raziskave ugotavljajo, da je dobrih praks zaenkrat premalo, predvsem v srednjih in malih organizacijah, ki pa so prav tako podvržene procesu digitalne transformacije.

Uspešnost digitalne transformacije je možno izboljšati z orodji, ki omogočajo *obvladovanje in zagotavljanje skladnosti vseh delov organizacije ter z njimi povezanih tveganj*, ter zagotavljanje njihove skladnosti v vsakem trenutku procesa. Verjamemo, da s pristopom poslovno-informacijske arhitekture, ki ga podrobneje predstavimo v naslednjem poglavju, organizacije lahko uspešnejše izvedejo svojo digitalno transformacijo.

2.4 Stanje v Evropi in Sloveniji

Organizaciji A. T. Kearney in Združenje Manager sta v lanskem letu ponovili raziskavo *Odličnost v digitalni transformaciji*. V njej je sodelovalo več kot sto različnih podjetij iz regije Centralne in Vzhodne Evrope (CEE). Študija ugotavlja, da se je splošna ocena digitalne odličnosti podjetij v regiji, v primerjavi z letom 2016, izboljšala za 14 %. Skok je pomemben za dohitevanje podjetij na najrazvitejših trgih. Digitalna transformacija ostaja prioritetno področje na dnevnem redu podjetji, prav tako pa se je delež top managementa, ki je sprejel odgovornost za digitalno transformacijo, povečal z 48 % na 70 %. Delež formalizacije digitalnih strategij v primerjavi z letom 2016 ostaja na približno enaki ravni (30 %). Največji premik se je zgodil v odnosu podjetij do digitalne transformacije, ki jo danes v veliki večini vidijo kot priložnost in ne več kot grožnjo tradicionalnemu načinu dela. Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, vidijo pozitivne učinke digitalne transformacije in veliko priložnosti, ki jih digitalizacija prinaša za poslovanje, njihove zaposlene in kupce (ATKearney, 2018).

Kaj pa prizadevanja Slovenije za uspešnost digitalne preobrazbe? V letu 2016 je bila vzpostavljena slovenska digitalna koalicija in podpisana digitalna zaveza s ciljem hitreje digitalno preoblikovati Slovenijo in ustvariti 10 tisoč novih digitalnih delovnih mest do leta 2025. V preteklih letih je bilo sprejetih kar nekaj strateških dokumentov (npr. Digitalna Slovenija 2020, Načrt razvoja širokopasovnih omrežij naslednje generacije do leta 2020, Strategija kibernetске varnosti) in zakonov (npr. Zakon o informacijski varnosti), ki naj bi omočili uspešnejši prehod v digitalno družbo. Na ravni države se vzpostavlja Državni računalniški oblak in podatkovni center, razvijajo se spletne informacijske rešitve, ki bodo zagotavljale novo generacijo hitrih in prijaznih storitev e-uprave, eZdravja, eDavkov, eRačunov itd. (MJU, 2017). Pri merjenju indeksa razvitosti digitalnega gospodarstva in družbe (DESI 2017 – Digital Economy and Society Index) se je Slovenija v letu 2017 uvrstila na 16. mesto, v letu 2018 pa na 15. mesto med 28 državami članicami EU-ja. Glede na podatka lahko ugotovimo, da naša država spada med srednje uspešne države glede na indeks DESI znotraj EU (DESI, 2018).

Nedavna raziskava (Varga, 2018) ugotavlja, da so slovenska podjetja večinoma še vedno v začetni fazi digitalne transformacije. Digitalizacija je namreč usmerjena bolj interno, v notranje poslovanje namesto k strankam (to je značilnost prenove poslovanja). Slednje bodo morala podjetja hitro spremeniti, saj izkušnje iz tujine in teorija kažejo, da je ključna dodana vrednost transformacije ravno v tesnejšem stiku s strankami in v poznavanju in zadovoljevanju njihovih potreb in želja. Med 75 anketiranimi podjetji ima le dobra polovica pripravljen uradni oziroma formalni načrt digitalne transformacije in izdelano digitalno strategijo. Brez dobrega načrta bo spremembe težko uresničiti v praksi, saj še tako dobra intuicija ne more voditi obsežnih projektov, ki bodo potrebni.

3 Poslovno-informacijska arhitektura

3.1 Opredelitev pojma poslovno-informacijske arhitekture

Arhitektura na nivoju poslovnega sistema oziroma skupine poslovnih sistemov z množico skupnih ciljev se imenuje poslovno-informacijska arhitektura (ang. *Enterprise Architecture*). Lankhorst in sod. (2005, str. 3) poslovno-informacijsko arhitekturo definirajo kot *skladno celoto načel, metod in modelov, ki se uporabljajo pri načrtovanju in uresničevanju organizacijske strukture, poslovnih procesov, informacijskih sistemov in infrastrukture poslovnega sistema*. Z njo tako lahko opišemo obstoječe in bodoče stanje poslovnega sistema ter pripravimo plan prehoda iz obstoječega v željeno ciljno stanje. Različni pogledi, ki sestavljajo PIA, po eni strani omogočajo opredelitev zahtev za spremembe in določitev prioritet s poslovnega vidika, po drugi strani pa ocenitev priložnosti, ki jih ponujajo sodobne tehnologije (Jonkers in sod., 2006). Dobra arhitekturna praksa poslovnemu sistemu tako pomaga pri inoviranju in spremembah, kar je nujno za zagotovitev uspešnosti digitalne transformacije.

3.2 Ogrodja in standardi PIA

Začetki sistematičnega pristopa k izgradnji arhitektur segajo v leto 1987, ko je Zachman (1987) predstavil prvo arhitekturno ogrodje. Teoretična osnova področja pa bila postavljena s sprejetjem standarda IEEE 1471-2000, ki ga je v letu 2011 nadomestil IEEE 42010-2011 (Systems and software engineering -- Architecture description) (IEEE Standards Associations, 2011). Poleg standarda so bila razvita številna splošna in domensko specifična arhitekturna ogrodja, katera različnim vrstam organizacij omogočajo lažjo implementacijo pristopa.

Arhitekturna ogrodja se med seboj zelo razlikujejo, saj lahko opredelijo le semantiko, jezik, arhitekturni proces in izdelke, ali poljubno podmnožico navedenega. Tako je na primer najpomembnejši del arhitekturnega ogrodja TOGAF (The Open Group, 2019) proces za razvoj in upravljanje PIA, imenovan ADM (ang. *Architecture Development Method*). Po drugi strani pa se standardizirano ogrodje ArchiMate (Lankhorst in sod., 2005), osredotoča na modelirni jezik za zapis arhitekture, ne opredeljuje pa arhitekturnega procesa. Zato The Open Group priporoča komplementarno uporabo jezika ArchiMate in arhitekturne metode TOGAF ADM (Jonkers in sod., 2010).

Da omogočili uspešnejše obvladovanje digitalne transformacije, se ogrodja in standardi PIA neprestano izpopolnjujejo na podlagi dobrih praks in različnih raziskav. Zadnji spremembi s strani organizacije The Open Group sta bili ArchiMate 3.0.1 (The Open Group, 2017) in TOGAF 9.2 (The Open Group, 2019).

3.3 Arhitekturna zrelost slovenskih organizacij

V okviru širše raziskave o Načinih upravljanja informatike (Rožanec, 2013) smo proučili arhitekturno zrelost v slovenskih organizacijah. Z raziskavo, v kateri so večinoma

sodelovali direktorji informatike iz 95 velikih in srednjih organizacij, smo ugotovili, da so prakse obvladovanja PIA v Sloveniji še dokaj neuveljavljene. Le v 15 % organizacij je formalno opredeljena vloga arhitekta PIA, ki je ključna vloga tega področja, čeprav med anketiranci večinoma že obstaja zavedanje o pomembnosti te vloge za uspešno upravljanje informatike (povprečje 4,86, lestvici od 1 do 7). Z raziskavo ugotavljamo, da je pristop PIA kot orodje upravljanja v slovenskih organizacijah še premalo uveljavljen, zato predlagamo njegovo širšo uporabo, še posebej ob dejstvu, da bodo slovenske organizacije morale z večjo hitrostjo stopiti na pot digitalne transformacije.

4 Vloga in koristi PIA pri obvladovanju digitalne transformacije

Pristop PIA poslovnemu sistemu prinaša številne koristi (Lankhorst in sod., 2005, str. 11–16; Op't Land in sod., 2009, str. 6–10; Šaša in Krisper, 2010):

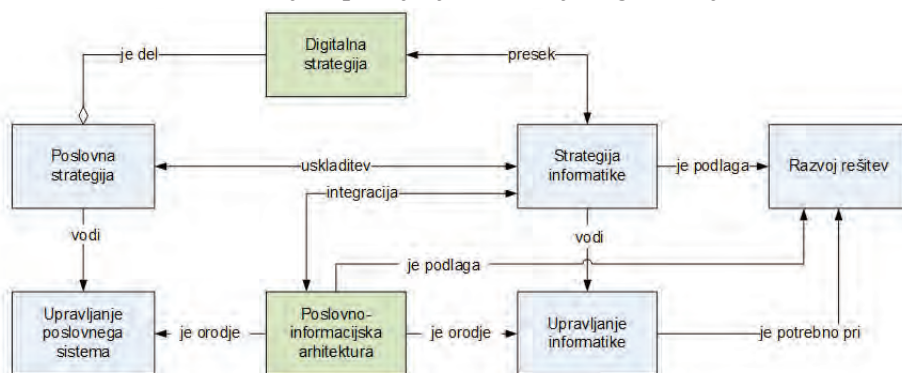
- daje celovit pogled na delovanje poslovnega sistema in njegovo sodelovanje navzven,
- zagotavlja povezanost poslanstva in poslovnih ciljev s cilji informatike,
- je sredstvo za komunikacijo in obvladovanje znanja v poslovnem sistemu,
- omogoča učinkovito načrtovanje in izvajanje poslovnih procesov ter njihovo povezanost s poslovnimi cilji,
- zagotavlja interoperabilnost gradnikov na vseh plasteh (npr. skupne podatkovne strukture, standardne tehnologije, ponovno uporabljive komponente),
- omogoča merjenje zmogljivosti in optimizacijo vseh gradnikov arhitekture,
- je orodje za strateško planiranje poslovnega in informacijskega sistema,
- je podpora za odločanje pri načrtovanju in implementaciji sprememb v poslovnem sistemu.

Iz navedenega sledi, da je PIA eden od ključnih dejavnikov za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti oziroma konkurenčnosti poslovnega sistema, ki je bila v preteklosti posebej pomembna v kompleksnih sistemih kot so javne uprave in mednarodne korporacije, v zadnjem času pa zaradi vse večje hitrosti sprememb tudi za organizacije srednje velikosti. Zelo pomembna je tudi za nove oblike poslovnih sistemov kot so virtualni in mrežni poslovni sistemi. V današnjem informacijsko zelo povezanem svetu se nobeno podjetje ne more posvečati samo svojim internim poslovnim procesom, ampak se mora vključevati v vrednostne verige z različnimi dobavitelji, partnerji in kupci, zato so prakse PIA lahko zelo koristne tudi za manjše poslovne sisteme. Še posebej ti morajo svoje poslovanje in rešitve stalno prilagajati zahtevam večjih partnerjev. Le partnerstva v uspešnih vrednostnih verigah pa lahko danes podjetju zagotovijo dolgoročno uspešnost na trgu. PIA tako ni nekaj statičnega, ampak predstavlja predvsem orodje za stalno načrtovanje in simuliranje nadaljnjega razvoja poslovnega sistema in njegovega informacijskega sistema. Dobra arhitekturna praksa poslovnemu sistemu tako pomaga pri inoviranju in spremembah. Različni pogledi, ki sestavljajo PIA, po eni strani omogočajo opredelitev zahtev za spremembe in določitev prioritet s poslovnega vidika, po drugi strani pa ocenitev

priložnosti, ki jih ponujajo sodobne tehnologije (Jonkers in sod., 2006). Vse navedeno pa lahko pripomore k bistveno večji uspešnosti digitalne transformacije.

Slika 2 prikazuje povezave digitalne strategije in poslovno-informacijske arhitekture z drugimi, že uveljavljenimi elementi načrtovanja, upravljanja in razvoja organizacije. Poslovno-informacijsko arhitekturo vidimo kot orodje za uspešnejše upravljanje informatike in upravljanje organizacije, torej tudi digitalne transformacije. Digitalna strategija, ki je osnova za izvedbo digitalne transformacije, postaja pomemben del poslovne strategije.

Slika 2: Elementi načrtovanja, upravljanja in razvoja organizacije



Vir: Lastni vir, 2019.

5 Zaključek

V prispevku smo obravnavali proces digitalne transformacije, ki so mu ali mu bodo kmalu podvržene prav vse organizacije, česar se njihovi menedžerji že dobro zavedajo. Ker gre za kompleksen proces, katerega uspešnost bo organizaciji zagotovila konkurenčno prednost v vedno bolj spremenljivem okolju, neuspešnost pa propad, smo v prispevku skušali pokazati vlogo in koristi uporabe poslovno-informacijske arhitekture pri njegovem obvladovanju. Gre za uveljavljen pristop, temelječ na standardih in ogrodbah, ki se neprestano izpopolnjujejo. Ker pristop PIA omogoča usklajeno, nadzorovano in neprekinjeno transformacijo vseh domen, verjamemo, da z uporabo tega pristopa organizacije lahko uspešnejše izvedejo digitalno transformacijo.

LITERATURA

1. ATKearney (2018). Poročilo družbe A. T. Kearney. Spletna stran: https://www.si21.com/Gospodarstvo/Porocilo_druzbe_A._T._Kearney [Citirano 22. 3. 2019].
2. Bavec in sod. (2018). Slovenija na poti digitalne preobrazbe. Ljubljana: UL FRI.

3. DESI. (2018). Indeks digitalnega gospodarstva in družbe (DESI) 2018, poročilo o državi – Slovenija. Spletna stran: http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=52354 [Citirano 25. 3. 2019].
4. IEEE Standards Associations (2011). Standard IEEE 42010:2011. Spletna stran: <https://standards.ieee.org/standard/42010-2011.html> [Citirano 18. 3. 2019].
5. Jonkers, H. in sod. (2006). Enterprise architecture: Management tool and blueprint for the organisation. *Information Systems Frontier*, 8, str. 63–66.
6. Kane, G. C. in sod. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Spletna stran: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf [Citirano 18. 3. 2019].
7. Lankhorst, M. in sod. (2005). *Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication and Analysis*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
8. MJU (2017). Digitalna preobrazba Slovenije. Spletna stran: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/SOJ/2017/digitalna_preobrazba_brosura/Digitalna_preobrazba_Slovenije_januar_2018.pdf [Citirano 22. 3. 2019].
9. Op't Land, M. in sod. (2009). *EnterpriseArchitecture: Creating Value by Informed Governance*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
10. Rožanec, A. (2013). *Ogrodje za celovito obvladovanje procesa strateškega planiranja informatike v spremenljivem okolju*. Doktorska disertacija. Ljubljana: UL, Fakulteta za računalništvo in informatiko.
11. Šaša, A. in Krisper, M. (2010). Analitski vzorci za poslovno-informacijske arhitekture. *Uporabna informatika*, 18, št. 3, str. 129–143.
12. The Agile Elephant. (2015). What is Digital Transformation? Spletna stran: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation> [Citirano 2. 2. 2019].
13. The Enterprisers Project. (2017). What is digital transformation? Spletna stran: <https://enterprisersproject.com/what-is-digital-transformation> [Citirano 20. 2. 2019].
14. The Open Group (2017). ArchiMate 3.0.1 Specification. Spletna stran: <http://pubs.opengroup.org/architecture/archimate3-doc/> [Citirano 11. 3. 2019].
15. The Open Group (2019). The TOGAF Standard Version 9.2. Spletna stran: <https://www.opengroup.org/togaf> [Citirano 10. 3. 2019].
16. Varga, M. (2018). Digitalna preobrazba domačih podjetij je šele v povojih. Spletna stran: <https://www.monitor.si/clanek/digitalna-preobrazba-domacih-podjetij-je-sele-v-povojih/> 188009/ [Citirano 25. 3. 2019].
17. Zachman, Y. A. (1987). A Framework for Information System Architecture. *IBM System Journal*, 26, št. 3, str. 276–292.

Vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v finančnih in zavarovalniških dejavnostih

UDK 331.101.3:336+368

KLJUČNE BESEDE: vodenje, zadovoljstvo, starejši zaposleni

POVZETEK - V prispevku predstavljamo vpliv ustreznega vodenja starejših zaposlenih na njihovo zadovoljstvo v srednje velikih in velikih podjetjih, ki se ukvarjajo s finančnimi in zavarovalniškimi dejavnostmi. Na osnovi naključnega izbora smo v vzorec vključili 435 starejših zaposlenih iz finančnih in zavarovalniških dejavnostih. Raziskava temelji na izvedbi deskriptivne statistike ter faktorске analize, s katero smo želeli zmanjšati veliko število spremenljivk v manjše število novih spremenljivk (faktorjev), s katerimi smo izvedli enostavno linearno regresijo. Na podlagi rezultatov smo ugotovili, da ima ustrezno vodenje starejših zaposlenih pozitiven vpliv na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. S tega vidika morajo delodajalci pripraviti in usposobiti svoj vodstveni kader za ustvarjanje in uvajanje dobrih praks pri delu s starejšimi zaposlenimi. Pomembno je, da se vodilni v podjetju zavedajo pomena starejših zaposlenih in primerne ravnanja s starejšimi na delovnem mestu, saj le-to vodi do zadovoljstva starejših zaposlenih na delovnem mestu.

UDC 331.101.3:336+368

KEY WORDS: leadership, satisfaction, older employees

ABSTRACT - The main aim of the paper is to determine the impact of appropriate leadership of older employees on their satisfaction in medium and large companies in financial and insurance activities. Based on a random selection, 435 older employees from financial and insurance activities were included in the sample. The research is based on the implementation of descriptive statistics and factor analysis, with which we wanted to reduce a large number of variables into a smaller number of new variables (factors) and which were used to perform a simple linear regression. Based on the results, we established that appropriate leadership of older employees has a positive impact on their satisfaction in the workplace. From this perspective, it is necessary for the employers to train their managerial staff in order to create and introduce good practices in working with older employees. It is important that leaders are aware of the importance of older employees and age management in the workplace, because this leads to the satisfaction of older employees in the workplace.

1 Uvod

V današnjem času podjetja delujejo v zelo konkurenčnem globalnem okolju in glede na hitre spremembe, ki se pojavljajo na trgu, morajo storiti vse, kar je mogoče, da postanejo in ostanejo konkurenčna. V takšnem konkurenčnem okolju se morajo managerji ukvarjati z zadovoljstvom svojih zaposlenih, ki je eden izmed ključnih dejavnikov za učinkovitost organizacije (Bigliardi et al., 2012). Jex in Britt (2008) menita, da je zadovoljstvo zaposlenih ključnega pomena za organizacijski uspeh, saj zadovoljni zaposleni delajo z večjo predanostjo in so produktivnejši. Višja stopnja zadovoljstva pri delu običajno vodi v nižji absentizem ter v boljše duševno in telesno zdravje. Na drugi strani pa je nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu povezana z nizko produktivnostjo in zmogljivostjo, nizko delovno uspešnostjo ter absentizmom (Batt in Moynihan, 2002). Temeljna naloga vodij je, da omogočijo vsem starostno raznolikim zaposlenim, da postanejo in ostanejo uspešni

pri svojem delu, kar pa vodi do zadovoljstva na delovnem mestu vseh starostno raznolikih zaposlenih. Aghazadeh (2004) poudarja pomembnost vloge človeških virov in s tem ustrezno upravljanje starostne raznolikosti v organizaciji. Slabo upravljanje raznolikosti vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo produktivnost. Zaposleni, ki se počutijo cenjeni v organizaciji, v kateri so zaposleni, vložijo več truda v delo, sodelujejo s sodelavci in so inovativni. Na drugi strani pa se nekateri zaposleni zaradi prisotnosti stereotipov in predsodkov počutijo manj pomembni za organizacijo in se tako njihova delovna zmogljivost zmanjša. George in Zakkariya (2015) navedata, da slabo upravljanje raznolikosti zaposlenih prinaša negativne posledice, kot so manjša delovna motivacija, manjše zadovoljstvo, znižanje delovne učinkovitosti in inovativnosti. V današnjem hitro spreminjajočem se delovnem okolju je uspešna organizacija tista, v kateri je raznolikost zaposlenih pravilo in ne izjema.

Rezultat ustreznega upravljanja starejših zaposlenih v podjetju se odraža v zadovoljstvu, izboljšani produktivnosti, kakovosti dela in učinkovitosti zaposlenih na delovnem mestu Carmichael et al. (2013). Obremenjujoči, stresni, depresivni in nezadovoljni zaposleni ne morejo doseči enako raven kakovosti opravljenega dela in produktivnosti kot zaposleni z nizkim stresom in visokim zadovoljstvom. Ustrezno oblikovanje delovnih mest in delovnih pogojev vpliva na zadovoljstvo in zdravje starejših zaposlenih (Carmichael et al., 2013). S tega vidika je pomembno, da delodajalci ustvarijo varno in ugodno delovno okolje za zaposlene (George in Zakkariya, 2015). Odnos do dela in zadovoljstvo z delom se nanašata na posameznikov trenutni položaj in se med zaposlenimi razlikujeta.

Glavni cilj prispevka je ugotoviti vpliv ustreznega vodenja starejših zaposlenih na njihovo zadovoljstvo v finančnih in zavarovalniških dejavnostih. Zastavili smo naslednjo hipotezo H1: Ustrezno vodenje starejših zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo v finančnih in zavarovalniških dejavnostih.

2 Metodologija

2.1 Vzorec

V vzorec je bilo vključenih 145 srednje velikih in velikih podjetij, ki se ukvarjajo s finančno in zavarovalniško dejavnostjo. Raziskava je bila izvedena februarja 2018 v Sloveniji. Pri anketiranju starejših zaposlenih smo se v podjetjih omejili na število do treh zaposlenih. V večini primerov sta spodnji starostni meji, ki določata starejšega zaposlenega, 45 let (Brooke, 2003) ali 50 let (Ilmarinen, 2001), zato smo anketirali starejše zaposlene, ki so starejši od 50 let. Tako je v glavni raziskavi sodelovalo 435 starejših zaposlenih. V raziskavi je bilo 46,7 % respondentov – starejših zaposlenih moškega spola, 53,3 % pa ženskega spola. V raziskavi je sodelovalo 32,9 % starejših zaposlenih, starih od 56 do 61 let, sledijo zaposleni, stari od 50 do 55 let (37,0 %), in zaposleni, stari od 62 do 67 let (26,2 %). Najnižji odstotkovni delež predstavljajo starejši zaposleni, ki so stari več kot 68 let (3,9 %). Struktura starejših zaposlenih

glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni, zajema 55,9 % starejših zaposlenih iz srednje velikih podjetij in 44,1 % starejših zaposlenih iz velikih podjetij.

2.2 Raziskovalni instrument

Za raziskovalni instrument smo uporabili anketni vprašalnik. Vprašalnik vsebuje vprašanja zaprtega tipa. Uporabljena je 5-stopenjska Likertova lestvica, kjer so se anketirani opredelili pri navedenih trditvah na večstopenjski lestvici in glede na izbrano vrednost izrazili svoje strinjanje/nestrinjanje od 1 – popolnoma se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. Konstrukt ustrezno vodenje starejših zaposlenih temelji na raziskovanjih avtorjev Avery idr. (2007). Konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih temelji na raziskovanjih avtorjev Artz (2010).

2.3 Metodološki pristop

Na začetku smo za analizo rezultatov uporabili deskriptivno statistiko. Pri določitvi povprečne vrednosti strinjanja/nestrinjanja smo se posluževali naslednje lestvice: povprečna vrednost nad 4,50 do 5 pomeni, da se respondenti popolnoma strinjajo, povprečna vrednost nad 3,50 do 4,50 pomeni, da se respondenti strinjajo, povprečna vrednost nad 2,50 do 3,50 pomeni, da se respondenti delno strinjajo, povprečna vrednost nad 1,50 do 2,50 pomeni, da se respondenti ne strinjajo, in povprečna vrednost od 1 do 1,50 pomeni, da se respondenti popolnoma ne strinjajo. Primernost spremenljivk za postopek faktorjske analize smo preverili s pregledom Bartlettovega testa sferičnosti in Kaiser – Meyer - Olkinove mere vzorčne ustreznosti (KMO). Uporaba faktorjske analize za našo analizo je bila smiselna, saj so bile vrednosti KMO večje od 0,5 (Tabachnick in Fidell, 2014). Na osnovi rezultatov faktorjske analize smo izločili tiste spremenljivke, katerih komunalitete so bile nižje od 0,4 (Field, 2013) in uporabili pravokotno rotacijo Varimax. Dobljene faktorjske vrednosti smo shranili in tako kreirali nove spremenljivke oz. faktorje. Na osnovi pridobljenih novih faktorjev smo izvedli enostavno linearno regresijsko analizo, s katero smo preverili vpliv faktorja, kateri je bil v vlogi neodvisne spremenljivke (ustrezno vodenje starejših zaposlenih), na faktor v vlogi odvisne spremenljivke (zadovoljstvo starejših zaposlenih).

3 Rezultati

3.1 Deskriptivna statistika za konstrukt ustrezno vodenje starejših zaposlenih

V tabeli 1 predstavljamo rezultate deskriptivne statistike za konstrukt ustrezno vodenje starejših zaposlenih.

Tabela 1: Deskriptivna statistika kazalcev za ustrezno vodenje starejših zaposlenih

	<i>Povprečna vrednost</i>	<i>Mediana</i>	<i>Standardni odklon</i>
Imam vse potrebne informacije za opravljanje svojega dela.	3,99	4,00	0,896
Imam vse potrebno za izvedbo svojih delovnih nalog.	4,03	4,00	0,841
Imam možnost samostojnega razmišljanja in odločanja na delovnem mestu.	3,64	4,00	0,972
Vodstvo v podjetju skrbi za dobre medsebojne odnose med zaposlenimi.	3,49	4,00	1,017
Vodstvo v podjetju skrbi za dobre medsebojne odnose med zaposlenimi in nadrejenimi.	3,66	4,00	1,023
Vodstvo daje poudarek in skrbi za motiviranost na delovnem mestu oz. pri opravljanju nalog.	3,36	4,00	1,050
Vodstvo skrbi, da starejši zaposleni ne čutimo vpliva starostne diskriminiranosti.	3,47	4,00	1,041
Vodstvo skrbi, da starejši zaposleni ne čutimo vpliva stereotipov o starejših zaposlenih.	3,40	4,00	1,047
Vodstvo skrbi za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih.	3,39	4,00	1,130
Vzpostavljeno je medgeneracijsko sodelovanje.	3,84	4,00	0,912
V podjetju prevladuje občutek, da je učenje (izobraževanje, usposabljanje) starejših naložba in ne strošek.	3,61	4,00	0,997

Iz deskriptivne statistike v tabeli 1 je razvidno, da v podjetjih poteka ustrezno vodenje starejših zaposlenih, saj se starejši zaposleni v povprečju strinjajo s šestimi trditvami, s petimi pa se v povprečju delno strinjajo (povprečne vrednosti so višje od 2,50 in nižje od 3,50). Tabela 1 prikazuje, da najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec »Imam vse potrebno za izvedbo svojih delovnih nalog«, ki mu sledi kazalec »Imam vse potrebne informacije za opravljanje svojega dela«. Najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) zaznamo pri kazalcu »Vodstvo daje poudarek in skrbi za motiviranost na delovnem mestu oz. pri opravljanju nalog«. Navedeno pomeni, da se starejši zaposleni najbolj razlikujejo glede na odgovore pri tem kazalcu.

3.2 Deskriptivna statistika za konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih

V tabeli 2 predstavljamo rezultate deskriptivne statistike za konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih.

Tabela 2: Opisna statistika kazalcev za zadovoljstvo starejših zaposlenih

	Povprečna vrednost	Mediana	Standardni odklon
V podjetju sem zadovoljen/na z delovnim časom in razporeditvijo delovnih obveznosti.	3,33	3,00	1,093
V podjetju sem zadovoljen/na z organiziranjem delovnih nalog po meri starejših.	2,91	3,00	1,215
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem fleksibilnega delovnega časa.	3,26	3,00	1,045
V podjetju sem zadovoljen/na z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.	3,55	4,00	1,062
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem samouravnavanja hitrosti opravljenega dela.	3,46	4,00	1,025
V podjetju sem zadovoljen/na s količino programov v okviru aktivnega staranja in zdravega načina življenja.	3,27	3,00	1,262
V podjetju sem zadovoljen/na z medgeneracijskim sodelovanjem ter s tem porazdelitev dela.	3,46	4,00	1,036
V podjetju sem zadovoljen/na z delovnimi pogoji - kot so boljša svetloba, klima, itd.	4,14	4,00	0,814
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem prožnega delovnika.	3,11	3,00	1,099
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem delitve delovnega mesta in s tem zmanjšanje obremenjenosti na delovnem mestu.	3,46	4,00	1,056
Zadovoljen/na sem z medsebojnimi odnosi.	3,97	4,00	0,976
Zadovoljen/na sem z vodstvom v podjetju.	3,61	4,00	1,253

Iz rezultatov v tabeli 2 je razvidno, da so starejši zaposleni na delovnem mestu v povprečju delno zadovoljni in zadovoljni, saj so vse povprečne vrednosti višje od 2,5 in nižje od 4,5. Najvišjo povprečno vrednost dosega kazalec »V podjetju sem zadovoljen/-na z delovnimi pogoji, kot so boljša svetloba, klima, itd.«, medtem ko najvišjo razpršenost odgovorov (standardni odklon) zaznamo pri kazalcu »V podjetju sem zadovoljen/-na s količino programov v okviru aktivnega staranja in zdravega načina življenja«.

3.3 Rezultati faktorske analize

3.3.1 Rezultati faktorske analize za ustrezno vodenje starejših zaposlenih

Konstrukt ustrezno vodenje starejših zaposlenih smo v merskem instrumentu merili z enajstimi trditvami. V tabeli 3 predstavljamo rezultate faktorske analize za konstrukt ustrezno vodenje starejših zaposlenih.

Tabela 3: Rezultati faktorske analize za konstrukt ustrezno vodenje starejših zaposlenih

Spremenljivke	Komunalitete	Faktorske uteži
		Ustrezno vodenje starejših zaposlenih
Imam vse potrebne informacije za opravljanje svojega dela.	0,867	0,940
Imam vse potrebno za izvedbo svojih delovnih nalog.	0,883	0,941
Imam možnost samostojnega razmišljanja in odločanja na delovnem mestu.	0,758	0,870
Vodstvo v podjetju skrbi za dobre medsebojne odnose med zaposlenimi.	0,868	0,934
Vodstvo v podjetju skrbi za dobre medsebojne odnose med zaposlenimi in nadrejenimi.	0,870	0,933
Vodstvo daje poudarek in skrbi za motiviranost na delovnem mestu oz. pri opravljanju nalog.	0,803	0,896
Vodstvo skrbi, da starejši zaposleni ne čutimo vpliva starostne diskriminiranosti.	0,756	0,869
Vodstvo skrbi, da starejši zaposleni ne čutimo vpliva stereotipov o starejših zaposlenih.	0,760	0,872
Vodstvo skrbi za zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih.	0,857	0,926
Vzpostavljeno je medgeneracijsko sodelovanje.	0,865	0,930
V podjetju prevladuje občutek, da je učenje (izobraževanje, usposabljanje) starejših naložba in ne strošek.	0,828	0,910
KMO: 0,944;		
Bartlettov test sferičnosti: Približen hi-kvadrat: 7461,251; df: 55; $p < 0,001$		
Kumulativni odstotek pojasnjene variance: 82,840 %		

Rezultati v tabeli 3 prikazujejo, da je eksploratorna faktorska analiza (EFA) za konstrukt vodenje starejših zaposlenih primerna. KMO (0,944) in stopnja značilnosti Bartlettovega testa ($p < 0,001$) kažeta na smiselnost uporabe faktorske analize. Vrednosti vseh komunalitet za konstrukt vodenje starejših zaposlenih so višje od 0,70, zato nismo izločili nobene spremenljivke, saj vse ustrezajo kriteriju. Oblikovan faktor pojasnjuje 82,8 % variabilnosti, s čimer smo zadostili tudi kriteriju dobrega faktorja glede na odstotkovni delež pojasnjene variabilnosti (vsaj 60 %). Tabela 3 prikazuje, da so vse faktorske uteži višje od 0,80. Z razvrščanjem vrednosti faktorskih uteži ugotovimo, da ima pri vodenju starejših zaposlenih najpomembnejšo vlogo trditev »Imam vse potrebno za izvedbo svojih delovnih nalog«.

3.3.2 Rezultati faktorske analize za zadovoljstvo starejših zaposlenih

Konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih smo v merskem instrumentu merili z dvanajstimi trditvami. V tabeli 4 predstavljamo rezultate faktorske analize za konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih.

Tabela 4: Rezultati faktorske analize za konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih

Spremenljivke	Komunalitete	Faktorske uteži
		Zadovoljstvo starejših zaposlenih
V podjetju sem zadovoljen/na z delovnim časom in razporeditvijo delovnih obveznosti.	0,835	0,914
V podjetju sem zadovoljen/na z organiziranjem delovnih nalog po meri starejših.	0,842	0,918
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem fleksibilnega delovnega časa.	0,641	0,801
V podjetju sem zadovoljen/na z ravnovesjem med zasebnim in poklicnim življenjem.	0,652	0,808
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem samouravnavanja hitrosti opravljenega dela.	0,845	0,919
V podjetju sem zadovoljen/na s količino programov v okviru aktivnega staranja in zdravega načina življenja.	0,834	0,913
V podjetju sem zadovoljen/na z medgeneracijskim sodelovanjem ter s tem porazdelitev dela.	0,852	0,920
V podjetju sem zadovoljen/na z delovnimi pogoji - kot so boljša svetloba, klima, itd.	0,860	0,928
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem prožnega delovnika.	0,803	0,896
V podjetju sem zadovoljen/na z omogočanjem delitve delovnega mesta in s tem zmanjšanje obremenjenosti na delovnem mestu.	0,842	0,918
Zadovoljen/na sem z medsebojnimi odnosi.	0,856	0,925
Zadovoljen/na sem z vodstvom v podjetju.	0,741	0,861
KMO: 0,962; Bartlettov test sferičnosti: Približen hi-kvadrat: 7175,230; df: 66; $p < 0,001$		
Kumulativni odstotek pojasnjene variance: 80,100 %		

Tabela 4 prikazuje, da je EFA za konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih primerna. KMO (0,962) in stopnja značilnosti Bartlettovega testa ($p < 0,001$) kažeta na smiselnost uporabe faktorske analize. Vrednosti vseh komunalitet za konstrukt zadovoljstvo starejših zaposlenih so višje od 0,60. Oblikovan faktor pojasnjuje 80,1 % variabilnosti. Prav tako so vse faktorske uteži višje od 0,80. Pri zadovoljstvu starejših zaposlenih ima najpomembnejšo vlogo »V podjetju sem zadovoljen/na z delovnimi pogoji - kot so boljša svetloba, klima, itd.«.

3.4 Rezultati regresijske analize

S faktorsko analizo dobljene faktorske točke smo shranili kot novi spremenljivki: ustrezno vodenje starejših zaposlenih in zadovoljstvo starejših zaposlenih. Za preverjanje hipoteze smo izvedli regresijsko analizo.

Vrednost korelacijskega koeficienta znaša 0,944, kar kaže na to, da med spremenljivkama ustrezno vodenje starejših zaposlenih in zadovoljstvo starejših zaposlenih obstaja močna pozitivna povezanost. Vrednost determinacijskega koeficienta znaša

0,892. Determinacijski koeficient pojasnjuje, da smo 89,2 % celotne variance zadovoljstva starejših zaposlenih uspeli pojasniti z vplivom neodvisne spremenljivke (ustrezno vodenje starejših zaposlenih). Zanesljivost dobljene regresijske funkcije smo ugotavljali s F-testom ($F = 3575,681$), pri čemer lahko glede na vrednost p ($p < 0,001$) trdimo, da je ocenjena regresijska funkcija zanesljiva. V tabeli 5 prikazujemo rezultat preverjanja hipoteze.

Tabela 5: Rezultat preverjanja hipoteze

<i>Odvisna sprem.</i>	<i>Neodvisna sprem.</i>	<i>Nestand. koeficient B</i>	<i>Nestand. koeficient st. napaka</i>	<i>Stand. koeficient β</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Zadovoljstvo starejših zaposlenih	Ustrezno vodenje starejših zaposlenih	0,944	0,016	0,944	59,797	0,000

Iz tabele 5 je razvidno, da je vrednost regresijskega koeficienta pri spremenljivki ustrezno vodenje starejših zaposlenih 0,944 (standardizirani koeficient $\beta = 0,944$) in da je značilno različen od 0 ($p < 0,001$). Na podlagi izvedene linearne regresije smo tako potrdili hipotezo H1: »Ustrezno vodenje starejših zaposlenih pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo v finančnih in zavarovalniških dejavnostih«.

4 Zaključek

Na osnovi rezultatov smo potrdili hipotezo, da ustrezno vodenje starejših zaposlenih vpliva na njihovo zadovoljstvo v finančnih in zavarovalniških dejavnostih (tabela 5) in ugotovili (tabela 2), da ima pri zadovoljstvu starejših zaposlenih najvišjo povprečno vrednost zadovoljstvo z delovnimi pogoji, kot so boljša svetloba, klima, itd., medtem ko ima pri zadovoljstvu najnižjo povprečno vrednost zadovoljstvo z organiziranjem delovnih nalog po meri starejših. Prav tako smo ugotovili (tabela 1), da ima pri vodenju starejših zaposlenih najvišjo povprečno vrednost kazalec »Imam vse potrebno za izvedbo svojih delovnih nalog«, ter najnižjo povprečno vrednost »Vodstvo daje poudarek in skrbi za motiviranost na delovnem mestu oz. pri opravljanju nalog«.

Pomembna naloga vodstva v finančnih in zavarovalniških dejavnostih je skrb za zadovoljstvo starostno raznolikih zaposlenih. Vodstvo mora upoštevati dejavnike, s katerimi lahko vpliva na zadovoljstvo svojih zaposlenih. Hkrati pa s tem spodbuja zaposlene, da se izboljšajo njihovi delovni rezultati in poveča stopnja njihove delovne uspešnosti, kar prispeva k razvoju, rasti, uspešnosti, inovativnosti in konkurenčnosti podjetja. V finančnih in zavarovalniških dejavnostih je ustrezno delovno okolje bistvenega pomena za zadovoljstvo starejših zaposlenih. Podjetja morajo zagotoviti ustrezne delovne pogoje, da bodo lahko starejši zaposleni uspešno opravljali svoje delovne naloge in še naprej ostajali učinkoviti in produktivni pri doseganju ciljev. S tega vidika je treba pozornost nameniti ukrepom in napredku dobrih praks pri

upravljanju starejših zaposlenih na delovnem mestu in s tem pri dosegu ugodnega delovnega okolja za starejše zaposlene.

Omejitev raziskave predstavlja vzorec, saj so v vzorec vključena podjetja na podlagi velikosti. Omejili smo se na srednje velika in velika podjetja v Sloveniji, katerih velikost določa Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1, 2006). Omejitev raziskave predstavljajo starejši zaposleni ter omejitev na finančne in zavarovalniške dejavnosti podjetij. S tega vidika kot priložnost za nadaljnje raziskave vidimo v proučitvi vpliva ustreznega vodenja starejših zaposlenih na njihovo zadovoljstvo v različnih dejavnostih ter proučitev zadovoljstva vseh starostno raznolikih zaposlenih.

LITERATURA

1. Aghazadeh, S. M. (2004). Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, št. 6, str. 521–531.
2. Artz, B. (2010). Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 31, št. 6, str. 626–644.
3. Avery, D. R., McKay, P. F. in Wilson, D.C. (2007). Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and the employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92, št. 6, str. 1542–1556.
4. Batt, R. in Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12, št. 4, str. 14–34.
5. Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F. in Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42, št. 1, str. 36–51.
6. Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24, št. 3, str. 260–283.
7. Carmichael, F., Hulme, C. in Porcellato, L. (2013). Older age and ill-health: links to work and worklessness. *International Journal of Workplace Health Management*, 6, št. 1, str. 54–65.
8. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4 izd.). London: Sage Publications.
9. George, E. in Zakkariya, K. A. (2015). Job related stress and job satisfaction: a comparative study among bank employees. *Journal of Management Development*, 34, št. 3, str. 316–329.
10. Halkos, G. in Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, št. 5, str. 415–431.
11. Ilmarinen J. (2001). Aging workers. *Occupational & Environmental medicine*, 55, št. 8, str. 546–552.
12. Jex, S. M. in Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: Wiley.
13. Tabacnick, B. G. in Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate statistics* (6 izd.). London: Pearson Education Inc.
14. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (2006). Spletna stran: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlid=200642&stevilka=1799> [Citirano 1. 2. 2019].

Globalizacija in ekonomski vpliv uživanja alkohola v Sloveniji

UDK 613.81:339.9(497.4)

KLJUČNE BESEDE: alkohol, prezgodnja smrt, breme bolezni

POVZETEK - Z globalizacijo se povečuje uživanje alkohola, drog in podobnih substanc. Tvegano in škodljivo pitje alkohola je eden od največjih javnozdravstvenih problemov v Sloveniji. Zdravstvene težave, ki jih povzroča, velikokrat vodijo v odvisnost in s tem slabšo kakovost življenja, prezgodnjo upokojitev, lahko pripeljejo celo do prezgodnje smrti. V analizi, ki je bila izvedena za obdobje 2012-2014, so izračunane ekonomske posledice tveganega in škodljivega pitja alkohola v Sloveniji. Prikazana je metodologija izračuna. Rezultati analize kažejo, da je v proučevanem obdobju v povprečju ocenjeno ekonomsko breme visoko, z vključitvijo socialnih posledic pa bi bilo še višje, in sicer, okoli 7 % vseh izdatkov za zdravstvo oz. 1 % bruto domačega proizvoda. Vsaka prezgodnja smrt pa tudi vsaka predčasna upokojitev, ki bi jo lahko preprečili, predstavlja izgubo človeškega kapitala, kar pomeni za družbo veliko ekonomsko in socialno škodo. Zato je izziv vsakega okolja v procesu globalizacije preprečevanje takih dogodkov ter izboljšanje kvalitete življenja posameznika.

UDC 613.81:339.9(497.4)

KEY WORDS: alcohol, premature death, burden of disease

ABSTRACT - With globalization the consumption of alcohol, drugs and similar substances is increasing. Risky and harmful alcohol consumption is one of the biggest public health problems in Slovenia. The health problems it causes often lead to addiction and with that poor life quality, premature retirement and may even lead to premature death. In the analysis carried out for the period 2012-2014, the economic consequences of risky and harmful alcohol consumption in Slovenia are calculated. We presented the methodology of calculated costs. The results of the analysis show that the economic burden is high, by including social consequences, the impact would be even higher, namely about 7% of the total expenditure on health care or 1% of gross domestic product. Any premature death, as well as any premature retirement that could be prevented, constitutes the loss of human capital, which means great economic and social harm to the society. Therefore, the challenge of every environment in the process of globalization is to prevent such events and to improve the quality of life of an individual.

1 Uvod

Globalizacija je del naše realnosti, je širok koncept, ki ga je težko definirati. To je proces, ki se kaže na vseh področjih našega življenja. Vpliva na kulturo, jezik, identiteto in tudi na obnašanje posameznikov. Živimo v svetu, kjer smo obdani z nešteto možnostmi in posamezniku je zaradi globalnih trgov svet na dlani. Le s klikom pridobimo vse potrebne informacije (Skobir, 2015). Internet je povezal svet v celoto. Z globalizacijo je svet postal manjši, razvoj in tehnologija sta pripomogla, da lahko živimo in delamo dlje. Po drugi strani pa nam ta novi svet ponuja pasti v katere se zapletamo zaradi hitrega toka življenja. Vse večje zahteve na delovnih mestih, doseganje ciljev in večji apetiti po zaslužku so v življenja posameznikov prinesli bremena, ki jih mnogi ne zmorejo nositi. Ljudje tako zaradi najrazličnejših razlogov zapadajo v različne odvisnosti tudi v alkoholizem. Alkohol je v Sloveniji relativno

lahko dostopen in to vpliva na njegovo veliko porabo, skupaj z močnim marketingom in splošno sprejemljivostjo pitja alkoholnih pijač še vedno sodimo visoko nad EU povprečje.

Tvegano in škodljivo pitje alkohola povzroča zdravstvene težave, ki posledično vodijo v slabšo kakovost življenja, prezgodnjo upokojitve, lahko pa pripeljejo celo do prezgodnje smrti.

Breme, ki ga povzroča tvegano in škodljivo pitje alkohola občuti tako posameznik, njegova družina, okolje v katerem se giba in vse to vpliva na celotno družbo. Posameznik z zdravstvenimi težavami je manj učinkovit in manj produktiven pri delu, kar se kaže v slabših ekonomskih rezultatih. Tako se povečujejo stroški na vseh ravneh.

Veliko breme za družbo poleg zdravstvenih posledic predstavljajo tudi socialne posledice škodljivega pitja alkohola, kot npr. prometne nesreče, ločitve in nasilje v družini, kriminalna dejanja – kraje, vandalizem, itd. Kriminalna dejanja, prometne nesreče in brezposelnost predstavljajo velik delež vseh socialnih stroškov (Rehm et.al., 2012).

Raziskave o stroških bolezni prikazujejo ekonomsko breme bolezni in ocenjujejo, kaj pridobimo s tem, če se uspe zmanjšati oz. odpraviti bolezen ali poškodbo. S pomočjo takšnih raziskav lahko ocenjujemo ekonomski vpliv bolezni na zdravstveni sistem (Toth, 2004). Raziskave izračuna bremena vključujejo neposredne stroške, posredne stroške in neopredmetene stroške.

V pričujočem delu je bil naš namen oceniti ekonomski vpliv zaradi tveganega in škodljivega pitja alkohola v Sloveniji.

2 Metodologija izračunavanja in zbiranja podatkov

Analiza izhaja z mikro ravni, iz osebe, ki zaradi težav oziroma bolezni, poškodbe ali zastrupitve, obišče zdravnika. Le ta ocenjuje, kaj pomeni tvegano in škodljivo pitje alkohola v finančnem smislu in, kako to bremeni zdravstveni sistem.

Osnovo za izračun predstavljajo podatki, zbrani v rutinskih zbirkah Nacionalnega inštituta za javno zdravje (NIJZ) ter podatki pridobljeni na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS).

Ocenjeni ekonomski stroški tveganega in škodljivega pitja alkohola v Sloveniji, v obdobju 2012-2014, iz naše analize, temeljijo na izračunu neposrednih stroškov, ki so povezani z zdravljenjem in izračunu posrednih stroškov, ki so povezani z izgubljeno produktivnostjo, ko je oseba zaradi tega odsotna z dela ter z izgubljenim prihodnjim zaslužkom oz. izgubljenim dohodkom.

V analizi prikazujemo tudi seznam izbranih bolezni, ki jih vključujemo v analizo, in so alkoholu v celoti ali delno pripisljive. Uporabljena je metoda človeškega kapitala

(MČK) za izračun bremena tveganega in škodljivega pitja alkohola. MČK ovrednoti vrednost prihodnjega zaslužka oseb, ki se zmanjša zaradi z alkoholom povezanih smrti in poškodb, ki je uporabljena že v analizi iz leta 2011 (Sedlak et al., 2015).

Uporabljen je nabor diagnoz, ki ga priporoča Svetovna zdravstvena organizacija (SZO, 2011). Za bolezni, ki niso v celoti pripisljive alkoholu, oz. alkohol ni edini dejavnik tveganja, so v strokovni literaturi določeni Hillovi koeficienti glede na spol (Kopp, 2001). Hillov koeficient predstavlja delež pripisljivosti pojava določene bolezni alkoholu.

Na osnovi zbirk NIJZ so izračunane ocene stroškov ambulantnih storitev na primarni ravni. Stroški ambulantnih storitev na primarni ravni so ocenjeni s pomočjo podatkov o številu obiskov. Prvi kurativni obiski v splošni ambulanti so nato ovrednoteni s ceno, ki je bila pridobljena na ZZZS.

Podatki zunajbolnišnične zdravstvene statistike na sekundarni ravni so ovrednoteni s ceno ZZZS za preglede v specialistični zunajbolnišnični dejavnosti.

V večini držav so glavni porabniki finančnih sredstev zdravstvene blagajne akutne bolnišnične obravnave. Sistemi plačevanja bolnišničnih obravnav so bili v Sloveniji v preteklosti različni, od leta 2005 pa je uveljavljen sistem plačevanja glede na skupine primerljivih primerov (SPP).

Zbirka SPP je vir podatkov za število hospitalizacij in njihove uteži za izbrane alkoholi v celoti in delno pripisljive vzroke. Pri izračunu je uporabljena cena za povprečno utež v proučevanem obdobju.

Cena bolnišnične obravnave pacienta v psihiatrični dejavnosti je določena za primer hospitalizacije in je v izračunu upoštevana povprečna vrednost.

Vir podatkov o zdravilih je Centralna Baza Zdravil (CBZ, 2014), ki omogoča dostop do naslednjih podatkov: ime zdravila, zdravilno učinkovino, farmacevtsko obliko, režim predpisovanja, klasifikacijo ATC oz. vrednost DDD (definirani dnevni odmerek) ter porabo z ozirom na število receptov, število DDD/1000 preb./dan ter vrednostno oceno.

Pri ovrednotenju stroškov zdravil se analiza opira na smernice zdravljenja, ki so del slovenske doktrine (Boben Bardutzky, 2014).

V analizi sta upoštevani skupini zdravil za vzdrževanje abstinence ter zdravljenje odtegnitvenega stanja.

Na leto izgubimo v Sloveniji okoli 6 odstotkov BDP zaradi posledic zdravstvenega absentizma (Kos, 2010). Kot vir podatkov o številu dni in številu primerovčasne odsotnosti z dela, zaradi alkohola v celoti in delno pripisljivih vzrokov, je uporabljena Zbirka podatkov o začasnih odsotnostih z dela (IVZ3). Ocenjeni stroški nadomestila plače za odsotnost z dela temeljijo na povprečni bruto plači (SURs, 2012-2014).

Iz Zbirke podatkov o umrlih osebah (IVZ46) je ocenjeno število umrlih zaradi alkohola v celoti in delno pripisljivih razlogov ter število umrlih zaradi namernih in nenamernih poškodb. Pri tem so upoštevani alkoholu pripisljivi deleži glede na spol in starostne skupine ter vzrok smrti.

S pomočjo metode človeškega kapitala je izračunana izguba prihodnjega zaslužka za prezgodaj umrle osebe (osebe, ki so umrle pred 65. letom starosti). Vključene so vse osebe, ki so umrle zaradi alkohola v celoti in delno pripisljivih razlogov ter osebe, ki so umrle zaradi namernih in nenamernih poškodb zaradi alkohola, ne glede na to, ali so bile zaposlene ali ne.

Prihodnji zaslužek je diskontiran na sedanjo vrednost in uporabljena je 5 % diskontna stopnja. Podatki o povprečni bruto plači so bili pridobljeni od Statističnega urada RS.

3 Rezultati

V analizi so ovrednotene ekonomske posledice tveganega in škodljivega pitja alkohola za Slovenijo, v povprečju, v obdobju 2012-2014 po metodi človeškega kapitala.

Neposredni stroški brez stroškov zdravil znašajo 17,5 milijona EUR, če se prišteje še stroške izdanih zdravil, ki se uporabljajo za zdravljenje alkoholizma, pa znašajo 34,3 milijonov EUR oz. 1,1 % vseh izdatkov za zdravstvo. Posredni stroški pa po MČK v povprečju znašajo 116,7 milijonov EUR oz. 3,6 % vseh izdatkov za zdravstvo. Pri tem se stroški po MČK izračunajo kot vsota izgubljenega dohodka v vseh prihodnjih letih skupaj, ko bi bil posameznik sicer lahko še aktiven. Gre torej za visoke vrednosti.

Skupaj so za obdobje 2012-2014 neposredni in posredni stroški zaradi škodljivega in tveganega pitja alkohola v Sloveniji v povprečju znašali 151,1 milijonov EUR na leto, kar predstavlja 4,6 % vseh izdatkov za zdravstveno varstvo.

Veliko breme za družbo poleg zdravstvenih posledic predstavljajo tudi socialne posledice in ob predpostavki, da so socialni stroški iz tuje literature podobni slovenskim, bi se izračunani skupni zdravstveni stroški v obdobju 2012-2014, povečali na 232,1 milijona EUR, kar v povprečju predstavlja 7,1 % vseh izdatkov za zdravstvo.

Za potrebe publikacije z naslovom Alkoholna politika v Sloveniji – priložnosti za zmanjševanje stroškov in škode ter neenakosti med prebivalci (Roškar et al., 2018) in, ker so bili podatki na voljo, so bili izračunani tudi stroški za obdobje 2012-2016. Ocenjeno ekonomsko breme za to obdobje znaša 146,7 milijonov EUR v povprečju na leto, kar predstavlja 4,4 % vseh izdatkov za zdravstvo, če pa upoštevamo še socialne stroške bi se breme povečalo na 227,7 milijonov EUR, kar predstavlja okrog 7 % vseh izdatkov za zdravstvo v obdobju 2012- 2016 v Sloveniji. Ocenjeno ekonomsko breme po MČK, glede na vrsto stroška za vzroke, ki so v celoti in delno pripisljivi alkoholu, se v obdobju 2012-2016 giblje med 4-5 % vseh izdatkov za zdravstvo.

4 Razprava

Rezultati kažejo, da predstavlja ekonomsko breme, v obdobju 2012-2014 v Sloveniji v povprečju, glede na vrsto stroška za vzroke, ki so v celoti in delno pripisljivi alkoholu 4,6 % vseh izdatkov za zdravstvo. Ekonomsko breme zaradi neposrednih stroškov predstavlja 1,1 %, zaradi posrednih stroškov pa 3,6 % vseh izdatkov za zdravstvo.

Ekonomsko breme zaradi alkohola je visoko in bi bilo še višje z vključitvijo socialnih posledic, saj bi se po ocenah iz tujine stroški povečali celo na 7,1 % vseh izdatkov za zdravstvo. Ocenjeno ekonomsko breme ostaja na enaki ravni tudi v obdobju 2012-2016. Po MČK, glede na vrsto stroška za zdravstvene vzroke, ki so v celoti in delno pripisljivi alkoholu in z vključitvijo socialnih posledic bi stroški znašali okoli 7 % vseh izdatkov za zdravstvo oz. 1 % bruto domačega proizvoda.

Vsaka prezgodnja smrt pa tudi vsaka predčasna upokojitev, ki bi jo lahko preprečili, predstavlja izgubo človeških virov, kar pomeni za družbo veliko socialno in ekonomsko škodo.

V Sloveniji so bile že obravnavane zdravstvene in socialne posledice ter njihova ocena tveganega in škodljivega pitja alkohola. Za sprejemanje ukrepov ali celovitih politik pa je nujno upoštevati tudi ekonomski vidik. Izračuni tako delno prispevajo k boljšemu razumevanju problematike. Preventivna dejavnost in ozaveščanje o škodljivosti in posledicah pitja alkohola zlasti pri mladih mora biti na prvem mestu in mora biti še glasnejše, saj bi le to znižalo ekonomsko breme zaradi alkohola.

Zato je izziv vsakega okolja v procesu globalizacije preprečevanje takih dogodkov ter izboljšanje kvalitete življenja posameznika.

LITERATURA

1. Boben Bardutzky, D. (2004). Zdravljenje odvisnosti od alkohola. Spletna stran: <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/e9493add213787db27eb07677ed6efed.pdf> [Citirano 1. 3. 2014].
2. Centralna baza zdravil. Spletna stran: <http://www.zzzs.si/zzzs/internet/zzzs.nsf/o/CEECE65B19F25E4FC1257552002BEC54> [Citirano 1. 3. 2014].
3. Kopp, P. (2001). Calculating the social cost of illicit drugs. Council of Europe Publishing.
4. Kos, D. (2010). Zdravstveni absentizem v Sloveniji. V: Zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
5. Rehm, J., Shield, K. D., Rehm, M. X., Gmel, G. in Frick, U. (2012). Alcohol consumption, alcohol dependence and attributable burden of disease in Europe. Toronto: Centre for Addiction and Mental health.
6. Roškar, M., Serec, M., Petrič, V. K., Blažko, N., Hovnik Keršmanc, M. in Sedlakova, D. (ur). (2018). Alkoholna politika v Sloveniji – priložnosti za zmanjševanje stroškov in škode ter neenakosti med prebivalci. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
7. Sedlak, S., Zaletel, M., Kasesnik, K. in Zorko, M. (2015). Ekonomske posledice tveganega in škodljivega pitja alkohola v Sloveniji. Ljubljana: NIJZ. Spletna stran: http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/breme_alkohola_obl_02-2016.pdf [Citirano 14. 11. 2017].

8. Skobir, N. (2015). Globalizacija vsakdanjega življenja. Ljubljana.
9. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. Spletna stran: http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=5561 [Citirano 1. 3. 2014].
10. Svetovna zdravstvena organizacija. (2011). European Health For All database 2011. Ženeva: SZO.
11. Toth, M. (2004). Ekonomika v zdravstvu. Ljubljana.
12. Zbirke podatkov NIJZ: SPP, Zbirka izdanih receptov, IVZ/46, IVZ/3. Ljubljana: NIJZ.

Socialne kompetence za uspešno managiranje osnovne šole

UDK 373.3:005.336.2

KLJUČNE BESEDE: ravnatelj, managiranje, osnovna šola, socialne kompetence, strokovni in osebni napredek

POVZETEK - Ravnatelj je pedagoški vodja in poslovni organ šole, zato ima managerske in pedagoške naloge, kot so upravljanje in vodenje, organiziranje, odnosi z ljudmi in odnosi z okoljem. Za upravljanje in vodenje je značilno njegovo upravljanje dela šole v celoti v skladu z nalogami in cilji, organiziranje in vrednotenje dela vseh zaposlenih, njihovo vodenje in skrb za njihov razvoj. Zaveda se tudi pomena sodelovanja z učenci, zato skrbi za odkrito komunikacijo z njimi ter za njihovo poučevanje in vzgojo. Znati mora komunicirati in sodelovati z lokalno skupnostjo, občino, kulturnimi institucijami in drugimi osnovnimi šolami, saj zastopa šolo, kjer ravnateljuje. Zagotavlja mora izvrševanje odločb državnih organov, poleg tega pa je odgovoren za zakonitost dela šole. Če želi biti pri opravljanju vseh naštetih nalog uspešen, mora obvladovati samega sebe in skrbeti za svoje fizično ter mentalno zdravje. Za uspešno vodenje, vplivanje, spodbujanje in usmerjanje svojih sodelavcev – učiteljev k želenim ciljem pa mora imeti ustrezno razvite socialne kompetence, s katerimi prispeva tudi k dvigu samozavesti, strokovnemu in osebnemu napredku samega sebe.

UDK 373.3:005.336.2

KEY WORDS: headteacher, management, primary school, social competences, professional and personal progress

ABSTRACT - Headteacher is the pedagogical leader and the manager of the school, so he has managerial and pedagogical tasks, such as management and leadership, organization of work as well as having relations with people and the environment. Management and leadership are characterized by him managing work of the school, in accordance with the tasks and aims, organizing and evaluating work of all employees, guiding them and encouraging their development. He is also aware of the cooperation with pupils, so he establishes open communication with them and takes care of their teaching and upbringing. He has to know how to communicate and cooperate with the local community, the municipality, cultural institutions and other primary schools, as he represents the school that he manages. He also has to ensure the execution of orders of the state authorities, besides being responsible for the legality of the school's work. If he wants to be successful at fulfilling all of the above tasks, he has to contain himself and take care of his physical and mental health. For a successful leadership, influencing, encouraging and directing of his colleagues, i.e. teachers, towards the desired goals, the headteacher has to have adequately developed social competences, with which he contributes to a higher self-confidence, his professional and personal growth.

1 Uvod

Beseda kompetenca izhaja iz latinske besede »competens« in pomeni primeren, pristojen. Izraža torej pomen biti za nekaj pristojen, do nečesa upravičen, imeti pravico za odločanje; pomeni tudi biti zmožen nekaj opraviti, izvesti oziroma biti odgovoren (Boštjančič, 2011, str. 25). Ko govorimo o kompetencah na področju upravljanja in ravnanja s človeškimi viri v organizaciji, termin definiramo kot celoto vedenjskih vzorcev, ki posamezniku omogočajo učinkovito, uspešno in kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog (Ivanu-

ša - Bezjak, 2006, str. 46). Kompetence posameznika so torej aktivacija, uporaba in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v različnih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje nalog ter reševanje problemov (Kohont, 2011, str. 64).

Organizacija mora upravljati kompetence tako, da ustvarijo neko novo vrednost. Temeljni namen upravljanja kompetenc je zagotavljanje čim večje stopnje usklajenosti med obstoječimi, želenimi in zahtevanimi kompetencami zaposlenih. Ključni cilj upravljanja zaposlenih je pravi sodelavec na pravem delovnem mestu s pravimi kompetencami. Organizacija mora nenehno skrbeti za razvoj svojih zaposlenih saj s tem omogočajo optimalno usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja same organizacije z individualnimi potrebami in željami zaposlenega. To se akumulira v samouresničevanju zaposlenih in njihovem osebnem razvoju (Mihalič, 2010, str. 21–22).

Termina kompetenca in kompetentnost se pogostokrat zamenjujeta, vendar pa moramo med njima poznati razliko. Kompetenca je celota vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, v kolikor želi uspešno ter učinkovito opravljati delo, ki mu ga je organizacija zaupala. Spoznamo jih šele pri njegovem vsakodnevnem delovanju v različnih okoliščinah, s katerimi se v življenju srečujemo tako na osebni kot poklicni ravni (Ivanuša - Bezjak, 2006, str. 141). To pomeni, da lahko o kompetentnosti ali nekompetentnosti govorimo takrat, ko to celoto postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima posameznik določeno vlogo. Rečemo lahko, da kompetentnost tako daje posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju, oziroma organizaciji, delu ali situaciji (Kohont, 2011, str. 64). Boštjančič (2011, str. 28) pravi, da kompetentno delujemo le v primeru, če smo dovolj motivirani ter vemo, kako moramo kaj narediti.

Zaposleni morajo vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, prav tako pa pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kakovostni odnosi med vodjo in zaposlenimi (Kanjuro Mrčela in Vrčko, 2007, str. 461). Prav medosebni odnosi so tisti, ki od vodje zahtevajo določene socialne veščine in socialne kompetence.

Socialna kompetenca je sestavljena iz besede socialen, kar pomeni medčloveški, skupen ter besede kompetenca, ki označuje sposobnost, zmožnost, pristojnost, usposobljenost. Ker se v izrazu socialna kompetenca skriva veliko različnih sposobnosti in lastnosti, na posameznika vplivajo le kot skupek (Adler, 2014, str. 18). Socialne kompetence pogosto razumemo v kontekstu interakcije med posameznikom in drugimi ljudmi. Rečemo lahko, da so to veščine, s katerimi posameznik uresničuje svoje namene, ki ga vodijo, da lahko uspešno zadovolji svoje potrebe v socialnem okolju (Rozman, 2006, str. 27). Socialne kompetence od posameznika zahtevajo zdravo mero občutka lastne vrednosti in zaupanja vase, lastne odgovornosti in samodiscipline (Adler, 2014, str. 18–19). Opredelimo jih lahko kot ustrezno odzivanje in sodelovanje v medosebnih odnosih (Topping et al., 2000, str. 30).

Socialne kompetence se dogajajo na treh ravneh (Rozman, 2006, str. 29):

- na osebnem nivoju (graditev samopodobe, reševanje lastnih težav, izražanje zamisli),
- na nivoju odnosov (pogajanje, sodelovanje, sklepanje kompromisov, mreženje) ter
- na nivoju širše družbe ali makrosistema (občutljivost za druge, prispevanje k dobrobiti).

Posameznik pridobi in razvija kompetence med formalnim izobraževanjem in z delovnimi izkušnjami. Del kompetenc, ki se nanaša na osebnostne lastnosti in sposobnosti, je predvsem rezultata genskih dejavnikov, stališča in vrednote pa so posledica izkušenj ter vpliva ožjega in širšega socialnega okolja (Boštjančič, 2011, str. 29). Socialne kompetence so veščine, ki se jih lahko vsak vodja nauči in razvija na različne načine, kar pa je zahteven in dolgotrajen proces. Pri učenju socialnih kompetenc moramo najprej spoznati samega sebe, svoje vrednote, želje in cilje, ki bi jih radi uresničili (Suhač, 2010, str. 23). Med možnostmi za razvijanje socialnih veščin je tudi najbolj znana metoda Adler Social Coaching®, ki jo je razvil Eric Adler, s katero posameznik razvija komunikacijo, mentalno moč in motivacijo.

Socialne kompetence torej zavzemajo širok pojem, v nadaljevanju pa bodo predstavljene tiste socialne kompetence, ki so za vodje v poslovnem okolju najpomembnejše. To so (Adler, 2014, str. 114–145):

- *odgovornost*: Spoznati pomen in vpliv zavestnega sprejemanja odgovornosti za lastno mišljenje in razviti občutek za organizacijsko in družbeno odgovornost.;
- *učenje*: Spoznamo, da je napaka neželen dogodek na osebni poti, namenjen učenju in upoštevanju pri bodočih odločitvah. Vzpodbuditi željo in potrebo, da se izboljšamo, tudi na osnovi opustitve napak.;
- *volja*: Spoznati razlike med sanjami, željami in hotenji. Odkriti svoje cilje, načrtovati njihovo izpolnjevanje, določiti potreben trud in se naučiti pri sebi in svoji okolici razviti voljo za dejanja, ki nas bodo pripeljala k našim ciljem.;
- *prijem*: Spoznati pomembnost hitrega odločanja v primernem trenutku in s pravim pristopom.;
- *zaupanje*: Spoznati temelje zaupanja in spoznati pomen večje vrednosti v organizaciji in družbi.;
- *realnost*: Spoznati, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato svojo realnost. Vzpodbuditi preverjanje realnosti drugih in sprejemati realnost drugih.;
- *prilagodljivost*: Vzpodbuditi spoznanje, da je prilagodljivost veščina oz. orodje, katerega fleksibilna uporaba se lahko nauči.;
- *vodenje*: Vzpodbuditi zavedanje, kdaj je vodenje potrebno in kdaj lahko pustimo skupino, da dela sama. Vzpodbuditi pomen vodenja v ustreznem trenutku za dosego cilja.;
- *ravnotežje (ravnovesje)*: Vzpodbuditi zavedanje, da poteka izravnava na vseh področjih bivanja in da lahko v življenju dosežemo vse, za kar smo pripravljeni plačati pravično ceno oz. če smo plačilno sposobni.;

- *rast (razvoj)*: Spoznati, da je rast dolgotrajen proces v katerem se izmenjujeta pogon in zaviranje.;
- *trdnost (obramba)*: Vzpodbuditi obravnavo konfliktov interesov s kombiniranjem uporabe do sedaj spoznanih veščin pogajanja in pri tem s treningom vzpodbuditi ločitev med emocijami in stvarno realnostjo.;
- *koristi*: Vzpodbuditi koristno uporabo vseh 11 socialnih kompetenc.

Ravnatelji brez razvitih socialnih kompetenc ne morejo kakovostno opravljati svojega dela, saj je razvitost le-teh eden od pogojev za razvoj njihovih voditeljskih sposobnosti, ki jih nujno potrebujejo pri svojem ravnateljevanju.

2 Metodologija

2.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil preučiti razvitost socialnih kompetenc pri ravnateljih, zaposlenih v osnovnih šolah v Republiki Sloveniji.

2.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja.

1. Katero socialno kompetenco imajo ravnatelji najbolj/najmanj razvito?
2. Na kakšen način ravnatelji razvijajo svoje socialne kompetence?
3. Na katerih področjih njihovega delovanja se njihove socialne kompetence najbolj odražajo?

2.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno in kavalno-neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Primarne podatke smo zbrali z anketo, ki smo jo v elektronski obliki posredovali na javno objavljene spletne naslove osnovnih šol. Anketiranje je potekalo v februarju in marcu 2018.

2.4 Opis vzorca

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo ravnatelji vseh 454 osnovnih šol, katerih seznam je objavljen na spletni strani Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport (<https://paka3.mss.edus.si/registriweb/Seznam1.aspx?Seznam=2010>). Anketo smo posredovali na elektronske naslove vseh osnovnih šol. V raziskavi je sodelovalo 120 ravnateljic in ravnateljev, kar predstavlja 26,4 % celotne populacije. Med njimi je 32 % moških in 68 % žensk. 54 % je starih od 51 do 60 let, 35 % od 41 do 50 let, 20 % jih ima 51 let in več, 1 % pa je starih do 40 let. 47 % jih ima 26 do 35 let delovne dobe, 33 % 16 do 25 let delovne dobe in 19 % 36 let delovne dobe in več. 82 % jih ima izobrazbo, pridobljeno po študijskih programih za pridobitev izobrazbe

druge stopnje, oziroma raven izobrazbe, pridobljene po študijskih programih, ki v skladu z zakonom ustreza izobrazbi druge stopnje, 13 % pa jih ima znanstveni magistriraj. 26 % jih je ravnatelj prvih mandat, 19 % drugi mandat, 16 % tretji mandat, 13 % četrti mandat, 9 % peti mandat, 5 % šesti mandat in 2 % osmi mandat. 55 % anketiranih jih za ravnanje dnevno porabi 9 do 10 ur, 17 % jih porabi 6 do 8 ur, 16 % jih porabi 11 do 12 ur, 6 % kar 13 ur ali več, 3 % od 5 do 6 ur, 2 % pa ur ravnanja ne more oceniti. 76 % jih je s svojim delom ravnatelja zadovoljnih, 12 % zelo zadovoljnih, 9 % je neopredeljenih in 3 % so nezadovoljni.

2.5 Opis instrumenta

Anketa je bila zaprtega tipa. Oblikovali smo jo na podlagi strokovne in znanstvene literature avtorjev, ki pišejo o socialnih kompetencah (Topping et al., 2000; Boštjančič, 2011; Adler, 2014). Za izražanje stopnje strinjanja s trditvami v anketi so imeli anketiranci na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico stališč. Razvitost posamezne socialne kompetence so ocenjevali preko treh zapisanih trditev, ki so opisovale vsako posamezno socialno kompetenco, z ocenami 1 – zelo nerazvita socialna kompetenca, 2 – nerazvita socialna kompetenca, 3 – niti razvita niti nerazvita, 4 – razvita socialna kompetenca in 5 – zelo razvita socialna kompetenca.

3 Rezultati raziskave in interpretacija

Ker nas je zanimalo, katero socialno kompetenco imajo ravnatelji najbolj razvito, smo sestavili lestvico 36 trditev, ki opisujejo vseh 12 socialnih kompetenc, ki smo jih povzeli po Adlerju (2014).

V nadaljevanju predstavljamo rezultate za vsako posamezno socialno kompetenco. Ker je v anketi sodelovalo kar 68 % žensk, v nadaljevanju pri interpretaciji v tem poglavju uporabljamo žensko obliko.

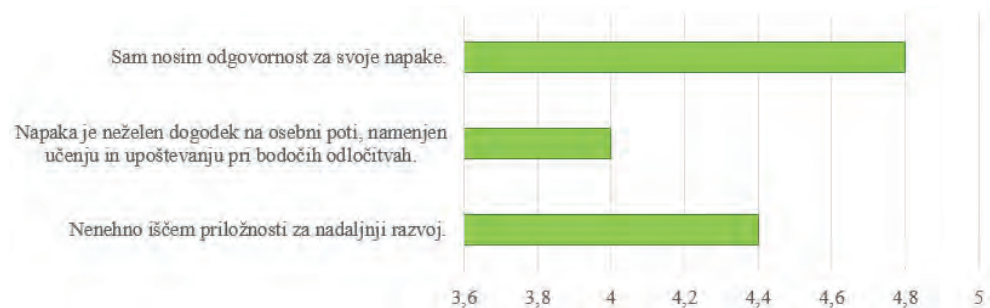
Graf 1: Odgovornost



Vir: Anketa, 2018.

Ko smo preverili razvitost socialne kompetence odgovornost, smo ugotovili, da ravnateljice za svoje razmišljanje znajo prevzeti odgovornost ($\bar{x} = 4,8$), znajo prepoznati odgovornost za svoje misli ($\bar{x} = 4,4$) in so se sposobni ločiti od starih, negativnih in strah vzbujajočih vzorcev ($\bar{x} = 4,2$). Celotno kompetenco so ocenile z izjemno visoko povprečno oceno, kar 4,5.

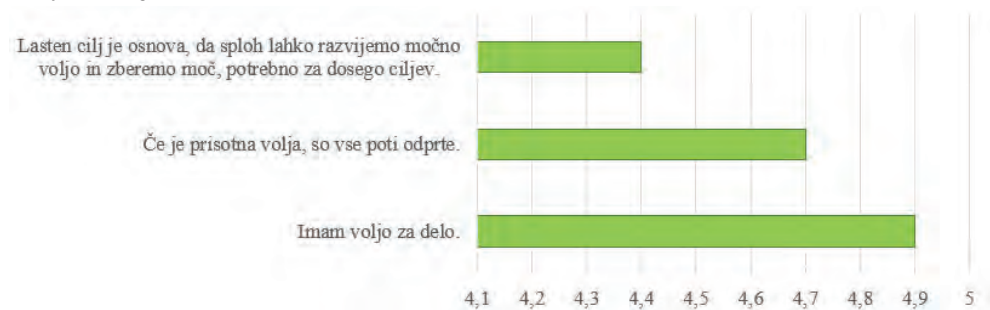
Graf 2: Učenje



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice se zavedajo tudi pomena učenja, saj samenosijo odgovornost za svoje napake ($\bar{x} = 4,8$) in nenehno iščejo priložnosti za nadaljnji razvoj ($\bar{x} = 4,4$). Zavedajo pa se tudi, da je napaka neželen dogodek na osebni poti, namenjen učenju in upoštevanju pri bodočih odločitvah ($\bar{x} = 4,0$). Skupna povprečna ocena razvitosti te socialne kompetence je 4,4.

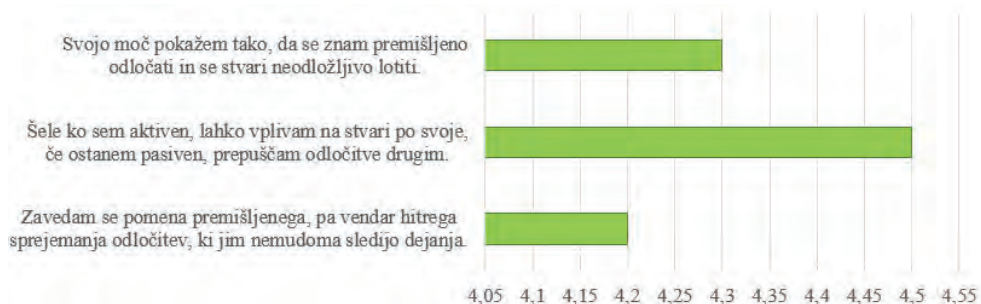
Graf 3: Volja



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice ocenjujejo, da imajo izjemno razvito voljo do dela, saj so jo ocenile s povprečno oceno 4,9. Prepričane so, da so takrat, ko je prisotna volja, odprte vse poti ($\bar{x} = 4,7$) in da so lahko njihovi lastni cilji osnova, da lahko razvijejo močno voljo in zberejo moč, ki je potrebna za dosego ciljev ($\bar{x} = 4,4$). Skupna povprečna ocena razvitosti te socialne kompetence je 4,7.

Graf 4: Prijem



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice se zavedajo pomembnost hitrega odločanja v primernem trenutku in s pravim pristopom. Zavedajo se, da morajo biti aktivne, če želijo vplivati na stvari ($\bar{x} = 4,5$), svojo moč kažejo s premišljenim odločanjem ($\bar{x} = 4,5$) in hitrim sprejemanjem odločitev ($\bar{x} = 4,5$). Celotno kompetenco so ocenile s povprečno oceno 4,3.

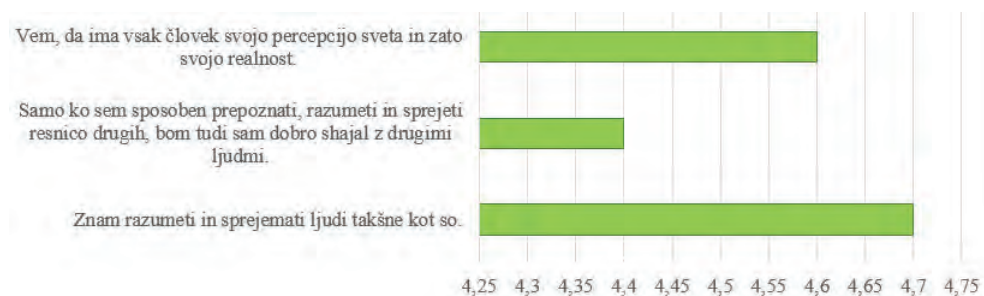
Graf 5: Zaupanje



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice poznajo temelje zaupanja, saj se zavedajo, da morajo najprej zaupati sebi in svojim sposobnostim ($\bar{x} = 4,6$), ki se kaže v njihovi zanesljivosti ($\bar{x} = 4,6$) in v tem, da morajo zaupati tudi drugim in one njim ($\bar{x} = 4,2$). Celotno kompetenco so ocenile s povprečno oceno 4,5.

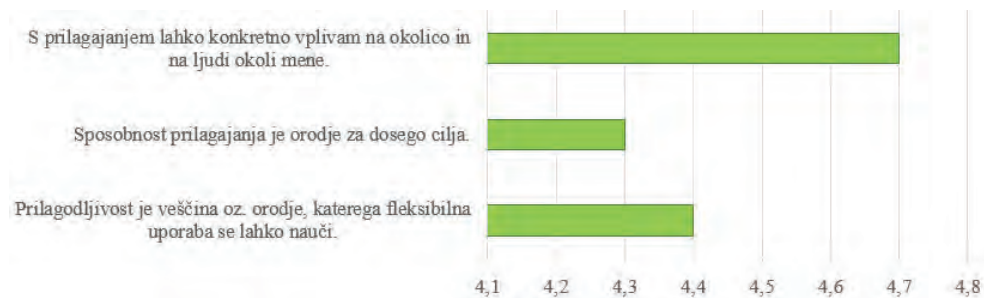
Graf 6: Realnost



Vir: Anketa, 2018.

Ker je bistvo te kompetence preverjanje realnosti sebe in drugih ter sprejemati realnost sebe in drugih, nas je zanimalo, če ravnateljice znajo razumeti in sprejemati ljudi takšne kot so. Izkazalo se je, da so tega izjemno sposobne, saj so to trditev ocenile s povprečno oceno 4,7. Zavedajo se tudi dejstva, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato tudi svojo realnost ($\bar{x} = 4,6$). Ravno zato so tudi prepričane, da znajo tudi sami dobro shajati z drugimi ljudmi ($\bar{x} = 4,6$). Celotno kompetenco so ocenile s povprečno oceno 4,6.

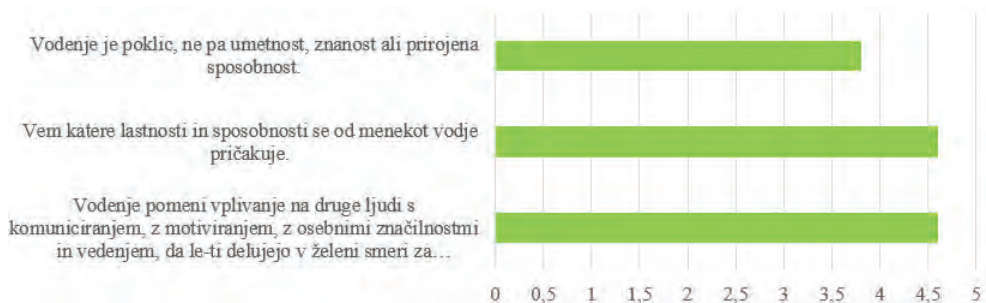
Graf 7: Prilagodljivost



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice so sposobne tudi prilagajanja, saj menijo, da s prilagajanjem lahko konkretno vplivajo na okolico in ljudi okoli njih ($\bar{x} = 4,7$), da se da prilagodljivosti naučiti ($\bar{x} = 4,4$) in da lahko s prilagajanjem dosežemo cilje ($\bar{x} = 4,3$). Celotno kompetenco so ocenile s povprečno oceno 4,5.

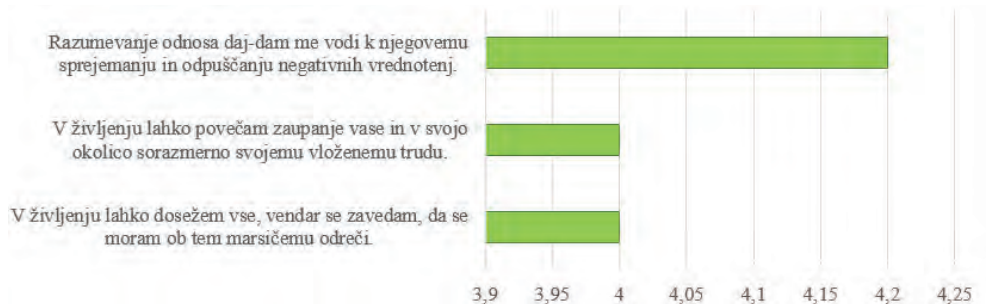
Graf 8: Vodenje



Vir: Anketa, 2018.

Za vodenje lahko rečemo, da je ravnateljčina odgovornost za oblikovanje politike šole. Tega se zavedajo tudi anketirane ravnateljice, saj so s povprečno oceno 4,6 ocenile dve trditvi: da vedo, katere lastnosti in sposobnosti se od njih pričakujejo in da z vodenjem vplivajo na druge ljudi v smeri doseganja želenih ciljev. Vodenje so opredelile tudi kot poklic, saj so trditev ocenile s povprečno oceno 3,9. Skupna povprečna ocena razvitosti te socialne kompetence je 4,4.

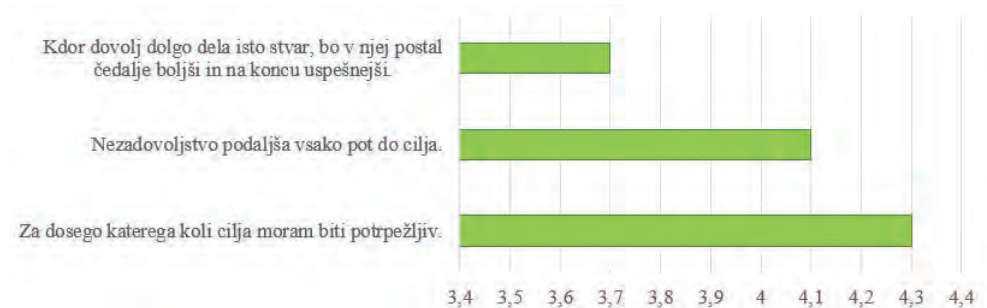
Graf 9: Ravnotežje (ravnovesje)



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice se zelo zavedajo, da jih njihovo razumevanje odnosa daj-dam vodi k njihovem sprejemanju in odpuščanju negativnih vrednotenj ($\bar{x} = 4,2$), da lahko povečajo zaupanje vase in v svojo okolico sorazmerno svojemu vloženemu trudu ($\bar{x} = 4,0$) in da lahko z odrekanjem v življenju dosežejo vse ($\bar{x} = 4,0$). Skupna povprečna ocena razvitosti te socialne kompetence je 4,1.

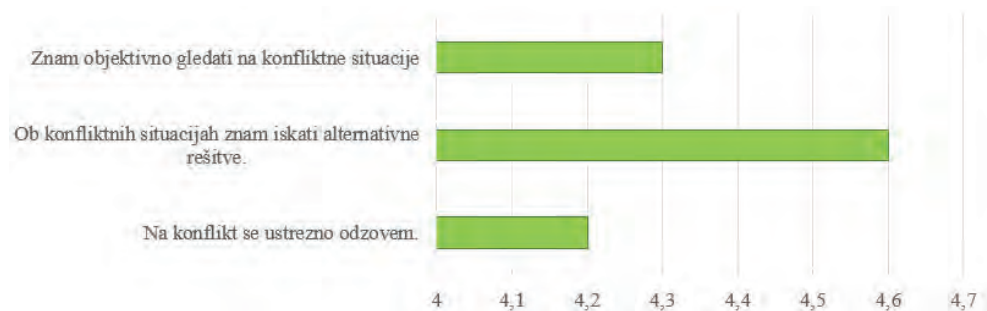
Graf 10: Rast (razvoj)



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice se zavedajo, da morajo biti za dosego kateregakoli cilja potrpežljive ($\bar{x} = 4,3$), da nezadovoljstvo podaljša vsako pot do cilja ($\bar{x} = 4,1$) in da s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu ravnateljice lahko postanejo čedalje boljše in na koncu uspešnejše ($\bar{x} = 3,7$). Celotno kompetenco so ocenile s povprečno oceno 4,0.

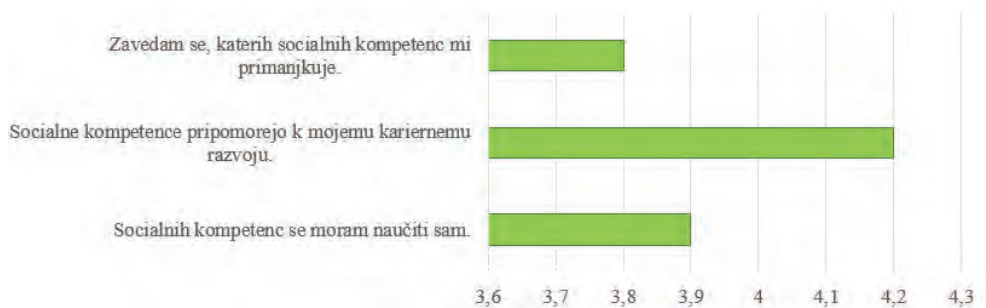
Graf 11: Trdnost (obramba)



Vir: Anketa, 2018.

Po rezultatih sodeč lahko trdimo, da se ravnateljice zavedajo sposobnosti reševanja konfliktov, pri katerih reševanju znajo iskati alternativne rešitve ($\bar{x} = 4,6$), na konfliktno situacije gledajo objektivno ($\bar{x} = 4,3$) in se na konflikt praviloma ustrezno odzovejo ($\bar{x} = 4,2$). Skupna povprečna ocena razvitosti te kompetence je 4,4.

Graf 12: Korist



Vir: Anketa, 2018.

Ravnateljice se tudi zavedajo, da jim razvitost vseh kompetenc pripomore h kakovosti njihovega delovanja in ravnanja, lahko rečemo kar njihovega osebnega in profesionalnega razvoja. Zavedajo se, da razvitost socialnih kompetenc pripomore k njihovemu kariernemu razvoju ($\bar{x} = 4,2$), da se jih lahko naučijo sami ($\bar{x} = 3,9$) in kar je najpomembnejše, zavedajo se tudi, katerih socialnih kompetenc jim primanjkuje ($\bar{x} = 3,8$). Celotno kompetenco so ocenili s povprečno oceno 3,9.

Svoje socialne kompetence ravnateljice razvijajo na več načinov: 60 % iz vsakodnevnih situacij, 52 % z udeležbo na seminarjih oz. predavanjih na temo socialnih kompetenc in 36 % iz knjig.

Na koncu smo anketirane ravnateljice povprašali, na katerih področjih lahko svoje socialne kompetence najbolj izražajo. Odgovorili so lahko na več odgovorov. 36 % jih je prepričanih, da to lahko storijo v medsebojnih odnosih na šoli, 31 % na svojem delovnem mestu, 24 % pri osebnem razvoju in 9 % pri razvoju kariere.

4 Zaključek

Z raziskavo na vzorcu 120 ravnateljic in ravnateljev osnovnih šol v Sloveniji smo ugotovili, da imajo anketirani razvite vse socialne kompetence, kljub temu pa izstopa kompetenca volja, ki so jo ocenili s povprečno oceno 4,7. Sledijo ji naslednje socialne kompetence: realnost ($\bar{x} = 4,6$), odgovornost ($\bar{x} = 4,5$), zaupanje ($\bar{x} = 4,5$) in prilagodljivost ($\bar{x} = 4,5$), vodenje ($\bar{x} = 4,4$), trdnost ($\bar{x} = 4,4$) in učenje ($\bar{x} = 4,4$), prijem ($\bar{x} = 4,3$), ravnotežje (ravnovesje) ($\bar{x} = 4,1$), rast (razvoj) ($\bar{x} = 4,0$) ter korist (zavedanje pomena razvitosti socialnih kompetenc) ($\bar{x} = 3,9$), za katero pa ne moremo reči, da je najmanj razvita, saj je še vedno ocenjena z visoko povprečno oceno. Socialne kompetence najpogosteje razvijajo vsakodnevno v različnih osebnih interakcijah pri svojem ravnateljstvu, kjer jih lahko tudi najbolj izražajo.

Učitelji morajo ravnateljico oz. ravnatelja zaznati kot kompetentnega v skrbi in usmerjanju pri doseganju ciljev osnovne šole, prav tako pomembno vlogo pri dose-

ganju teh ciljev igrajo kakovostni odnosi med njimi in učitelji, ki od ravnateljic oz. ravnateljev pričakujejo razvitost določenih socialne veščine in socialnih kompetenc.

LITERATURA

1. Adler, E. (2014) Ključni dejavnik socialna kompetenca: kaj vse nam manjka in česa se lahko naučimo. Novi Sad: Psihopolis institut.
2. Boštjančič, E. (2011). Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi, Ljubljana: Planet GV.
3. <https://paka3.mss.edus.si/registriweb/Seznam1.aspx?Seznam=2010> [Citirano 14. 4. 2019 ob 17.48 uri].
4. Ivanuša - Bezjak, M. (2006). Zaposleni največji kapital 21. stoletja, Maribor: Založba Pro-Andy.
5. Kanjuo Mrčela, A. in Vrčko, T. (2007). Emocije in integrativni proces vodenja, Teorija in praksa, letn. 44, št. ¾, str. 461–480.
6. Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Mihalič, R. (2010). Kako upravljam znanja: 30 minut za vodenje, Škofja Loka: Mihalič in partner.
8. Rozman, U. (2006). Trening socialnih veščin. Nova Gorica: Educa, Melior.
9. Suhač, B. (2010). Adler Social Coaching®: nova metodologija za razvoj socialnih kompetenc. HRM, 8, št. 35, str. 22–26.
10. Topping, K. et al. (2000). Social Competence: The Social Construction of the Concept, V: Reuven Bar-On (ur.) in James D. A. Parker (ur.) The Handbook of Organizational Culture and Climate. San Francisco (Calif.): Jossey-Bass.

Menadžment i savremeni pristupi u strukturisanju obrazovnog kurikulumu

UDK 37.016+005.344

KLJUČNE REČI: obrazovni kurikulum, menadžment, integrativni pristup

POVZETEK - Cilj rada je da se teorijskom analizom sagledavaju promene u svetu rada, nauke tehnologije i obrazovanja, koje idu zajedno sa brzinom promena između nastanka ideje i njene praktične primene. Posmatra se uticaj ovoga na sistem vaspitanja i obrazovanja koji je u nastavnu praksu uveden pre više od tri veka, kao i dometi i ograničenja inoviranja dosadašnjih didaktičkih pristupa, odnosno didaktičkih koncepata. Iz ovog ugla razmatra se uloga organizacije promena i u okviru nje mesto menadžera u okviru inoviranja procesa obrazovanja. Saradnja vaspitno-obrazovnog osoblja, institucija, kao i menadžera u obrazovanju, disutuje se iz ugla inovativnosti, ali i stručnih pristupa upravljanju, planiranju, organizovanju, kao i uspešnijoj realizaciji delatnosti obrazovnih institucija. U ovom radu biće prikazana uloga menadžmenta u obrazovanju, kao i savremeni pristupi obrazovnom kurikulumu, sa akcentom na integrativni pristup u strukturisanju kurikulumu u vaspitno-obrazovnom radu. Osnovni nalaz odnosi se na: u inovativnim zahvatima u okviru sistema vaspitanja i obrazovanja na svim nivoima, strukturisanje kurikulumu zahteva višedimenzionalne pristupe među kojima se ističe potreba za uvažavanjem kompleksnosti istog. A ova kompleksnost ne trpi parcijalne inovativne zahvate. Jedan od njih je integrativni pristup čiji dometi nisu dovoljno sagledani.

UDC 37.016+005.344

KEY WORDS: educational curriculum, management, integrative approach

ABSTRACT - The goal of the paper is to view the changes in the world of work, the science of technology and education through theoretical analysis. These two concepts go together because of the speed of changes between the production of the idea and its practical implementation. The influence of this is viewed on the education system, which was introduced to the teaching practice more than three centuries ago, as well as the range and constraints of the innovation of didactic approaches, in other words concepts, which have been used up until now. From this point of view, we explore the role of change organization and within it the role of the manager in the innovation of the educational process. Cooperation between the teaching staff, the institutions and the educational manager is discussed from the innovative point of view, together with similar approaches to management, planning, organisation and successful implementation of the activities of educational institutions. This paper will present the role of management in education, as well as contemporary approaches to educational curriculum, with the emphasis on the integrative approach in the structuring of the curriculum in educational work. The educational results refer to innovative demands within the educational system at all levels and the fact that structuring of the curricula demands a multidisciplinary approach, which reflects the complexity of the task. And this complexity does not allow partial innovative moves. One of them is the integrative approach, the range of which has not been explored enough.

1 Uvod

Posmatrajući istoriju čovečanstva, može se zaključiti da je svet oduvek bio u stanju promena. Promene podrazumevaju aktivnosti na svim poljima ljudskog rada, koje često polaze iz domena nauke i obrazovanja. Bez obzira na kom stupnju obrazovnog procesa se dešava promena i u kom obliku se javlja, područje vaspitanja, obrazovanja i nauke mogu biti ključni činioci promena u svetu. Svaka promena u obrazovnom

sistemu ima za cilj poboljšanje nastavnog procesa koji će rezultirati efikasnijem i lakšem savladavanju problema, a pospešiće i put ka ispunjenju ciljeva nastave.

Kako bi odgovorili na izazove današnjice, nije dovoljno osloniti se na tradicionalni pristup. Neophodno je prepoznati promene koje će se desiti, te na temeljima tradicionalnih didaktičkih koncepata, inovirati pristupe u svim kategorijama obrazovanja, počevši od misije ustanove, njene organizacije, preko sadržaja, pristupa učenicima, do transformacije znanja i to kroz sve nivoe obrazovanja.

Sasvim je jasno da bez uvođenja i savladavanja novih pristupa, metoda i vještina, neće biti napretka i u dovoljnoj meri znanja. Posmatrajući sistem rada razvijenijih zemalja, može se zaključiti da obrazovanje u Republici Srbiji tek treba da prođe kroz promene, koje ne treba da se »kopiraju«, već, po uzoru na druge, prilagode datoj sredini.

Činjenica da učenje nikada ne prestaje, daje povoda za otvaranje brojnih pitanja i postavljanje zadataka. Neki od njih glase: ispitivanje mogućnosti načina organizacije, znanja i stručnosti članova obrazovnih institucija, a sve u cilju što uspješnije realizacije pomenute delatnosti. U skladu sa tim, učenje se može odvijati formalno (u vidu obuka), ali i neformalno (kroz učenje i razvoj na poslu) (Šormaz, 2017). Sa tim u vezi, formiranje novih didaktičkih pristupa, novih metoda, novih koncepata rada, do nastajanja i realizacije novog obrazovnog kurikuluma, možda najveći odjek ima sistemom planskog uvođenja kako u nastavnu, tako i u vaspitno-obrazovnu praksu.

U okviru vaspitno-obrazovnih ustanova u Republici Srbiji, od 1. septembra 2018. godine, počele su da se dešavaju promene, kada je stupio na snagu novi Pravilnik o osnovama programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja (2018). Sadržina pomenutog pravilnika zasniva se na: novim osnovama programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja, kao i načinima njihovog uvođenja i primene u javnim i privatnim predškolskim ustanovama (odnosno osnovnim školama koje ostvaruju predškolski program (Правилник о основама програма предшколског васпитања и образовања, 2018). Pravilnikom o osnovama programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja, predviđeno je da novi program bude uveden sukcesivno u predškolske ustanove, počevši od 1. septembra 2018. godine, zaključno sa 1. septembrom 2022. godine.

Kako bi se omogućio pomenut vid promene, te se došlo do tzv. realnog programa (Правилник о основама програма предшколског васпитања и образовања, 2018, str. 5), neophodan je organizovan timski rad, čiji je glavni aspekt zajedničko stremljenje ka istom cilju, a to su napredak u učenju i radu, kao i uspešni rezultati. Stoga je možda i najvažnija karika u ovom procesu, sposobnost organizacije ustanove, gde se u prvi plan ističe uloga menadžmenta u obrazovanju.

U skladu sa navedenim, u nastavku teksta, biće predstavljeni: uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju, analiza koncepcije osnova predškolskog programa i misija njenog razvoja i primene, ali i pojedini primeri pripreme studenata (budućih vaspitača) za pedagošku praksu, i osposobljavanje za integrisani pristup radu.

2 Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju

Kao što je već pomenuto, razvoj obrazovanja često predstavlja jedan od glavnih činilaca razvoja društva u celini. Svaka obrazovna ustanova koja uzima učešće u sopstvenim promenama, najpre treba da definiše oblike upravljanja, koje će doprineti njenoj transformaciji (Subotić, Mandić i Duđak, 2012).

Poslovno i stručno rukovođenje, koje podrazumeva, planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu (finansijskih, fizičkih, ljudskih i informacionih) resursa obrazovnih institucija, u funkciji ispunjenja zadataka i ciljeva, poverava se osobama koje imaju ulogu menadžmenta u obrazovanju (Čuljak, 2013; Šormaz, 2017). Predstavljen opis posla najčešće pripada dužnosti direktora obrazovne institucije koji ima ulogu menadžera.

Pored znanja i veština stečenih formalnim obrazovanjem, menadžer obrazovnog procesa mora posedovati kompetencije za: kvalitetno upravljanje institucijom, uspešno rukovođenje, organizovanje i kolegijalnu saradnju, komunikativnost, kreativnost i drugo (Čuljak, 2013).

Analizirajući mišljenja brojnih istraživača, koji razmatraju odgovore na pitanje – Šta je potrebno za uspeh menadžmenta u obrazovnom sistemu jedne zemlje?, autor Šormaz objedinjuje mišljenja, te izdvaja određene zaključke (Šormaz, 2017, str. 22). Za uspeh menadžmenta u obrazovnom sistemu neophodni su (Karavidić, 2006; prema Šormaz, 2017, str. 22): precizno utvrđeni ciljevi i određivanje prioriteta u odlučivanju, relevantnost menadžmenta, značaj direktora škole (ustanove) kao vrhovnog menadžera, adekvatna podela uloga i odgovornosti, izražena sposobnost rešavanja problema od strane menadžera, proaktivno delovanje menadžera, planiranje i komunikacija, posvećenost poslu, kontrola realizacije preduzetih mera, fleksibilnost i drugo.

Međutim, sve navedeno, nije dovoljno ukoliko u ustanovi nije formiran adekvatan tim, koji će uz nadzor vodećeg prevazilaziti probleme. U skladu sa tim, Čuljak (2013) ističe da je moderni menadžment zahtevan, te podrazumeva eksperte i ekspertne timove u funkciji menadžera i menadžmenta, a sve u skladu sa veličinom i stupnjem razvoja ustanova.

Efikasnost menadžment tima u velikoj meri zavisi od ulaganja u njega, odnosno stručnog usavršavanja članova tima. Prema Šormazu (2017), među prvim, izdvaja se obrazovanje kadrova, ali i pozitivan uticaj na njihovu motivaciju u radu, sticanje kompetencija u drugim nivoima obrazovanja i veštinama, unapređenje komunikacije, razvijanje osećaja za odgovornost, samostalnost u radu i drugo. Drugi aspekt može biti usmeren na fizičku sredinu, odnosno ustanovu u kojoj se sprovodi proces obrazovanja, počevši od enterijera, preko higijene i tehničke opremljenosti, do eksterijera objekta. Pod trećim se razmatra način isporuke obrazovnih usluga, odnosno organizacija, postupak i način pružanja potreba učenicima (Šormaz, 2017, str. 25). Četvrta stavka je u direktnoj vezi sa prvom, a čine je veštine i sposobnosti

zaposlenih, podrazumevajući pod tim nivo i način ophođenja prema učenicima, kao i kvalitet komunikacije među zaposlenima.

Umrežavajući savremene koncepcije rada sa tradicionalnim, kao i implementacija modernog obrazovnog menadžmenta u vaspitno-obrazovni sistem rada, nastaju brojne inovacije čiji su ishodi: produktivni rezultati (kako za učenike, tako i za instituciju i čitavo društvo) i lično zadovoljstvo zaposlenih. Sasvim je jasno da timski rad ne dolazi sam po sebi, već zavisi od veštine komunikacije i stepena tolerancije zaposlenih, uz prethodno dobro isplanirane aktivnosti. Sve navedeno u osnovi je modernog menadžmenta sa rukovodiocem, odnosno menadžerom obrazovne institucije.

Predstavljanjem načina funkcionisanja modernog menadžmenta u obrazovanju i neophodnosti za istim, u Republici Srbiji potencijalni problem može predstavljati nedovoljno programa stručnog usavršavanja u formalnim i neformalnim oblicima obrazovanja. Međutim, analizirajući programe stručnog usavršavanja, iz godine u godinu, može se primetiti interesovanje i porast organizovanja vidova usavršavanja koji se tiču menadžmenta u obrazovanju, te je nada da će se pozitivni rezultati moći sagledati u periodu koji sledi.

3 Koncepcija osnova predškolskog programa – Godine uzleta

Koncepcija osnova predškolskog programa pod nazivom Godine uzleta, predstavljaju nove osnove čiji je cilj celovit razvoj i dobrobit deteta kroz integrisani pristup savladavanju problema i saznavanja, kroz povezivanje igre sa drugim aktivnostima, kao i izgradnja smislenih odnosa sa vršnjacima i odraslima u prostoru koji je inspirativan.

Kao što je već ranije pomenuto, nizom sistemskih rešenja doprineće se stvaranju uslova za kvalitetno ostvarivanje i dalji razvoj predškolskog vaspitanja i obrazovanja. Jedan od njih biće podrška u domenu unapređivanja inicijalnog obrazovanja vaspitača, kao i sistema njihovog profesionalnog razvoja i napredovanja (npr. stručne obuke za sve zaposlene – vaspitače, stručne saradnike, direktore i drugo). Biće organizovane podrške u vidu obuka, izrade priručnika i vodiča, kao i mentorske podrške ustanovama. Zatim, planirano je unapređenje sistema za praćenje i vrednovanje kvaliteta predškolskih ustanova. Radi obezbeđivanja pravovremene potrebne stručne podrške ustanovama, sve navedeno uvodiće se sukcesivno uz obavezu primene nove programske koncepcije.

U užem smislu, koncepcija vaspitanja i obrazovanja predškolske dece predstavlja okvir za: izradu i razvijanje programa vaspitno-obrazovnog rada na nivou predškolske ustanove, razvijanje realnog programa na nivou vaspitne grupe, razvijanje različitih programa i oblika u predškolskom vaspitanju i obrazovanju, izradu kriterijuma za praćenje i vrednovanje kvaliteta predškolskog vaspitanja i obrazovanja, unapređenje

predškolske ustanove i delatnosti u celini, ostvarivanje kontinuiteta predškolskog i osnovnoškolskog vaspitanja i obrazovanja, kao i izradu pratećih resursa kojima se operacionalizuje i konkretizuje koncepcija Osnova programa (Правилник о основама програма предшколског васпитања и образовања, 2018). Njeni temelji zasnivaju se na: aktuelnim strateškim i zakonskim dokumentima iz oblasti obrazovanja i vaspitanja u Republici Srbiji, savremenim teorijskim postavkama o detinjstvu, učenju i razvoju dece na ranim uzrastima, relevantnim međunarodnim dokumentima, tradicionalnoj utemeljenosti programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Republici Srbiji zasnovanim na humanističkim vrednostima, integrisanom pristupu nezi, vodeće uloge igre u detetovom razvoju i slično, pozitivnim iskustvima prakse predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Republici Srbiji razvijane kroz različite realizovane projekte, savremenim teorijama kurikuluma, kao i primerima dobre prakse visokokvalitetnih programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja u svetu (Правилник о основама програма предшколског васпитања и образовања, 2018).

U Pravilniku je naznačeno da se Koncepcijom osnova programa afirmiše: vera u kapacitete dece u aktivnom učešću, značaj igre i zajedničkog učešća dece i odraslih, profesija vaspitača kao jedinstvena profesija u odnosu na druge koja se zasniva na složenim i osobenim kompetencijama, profesionalna uloga stručnih saradnika u razvijanju refleksivne prakse, kao i povezivanje salokalnom zajednicom i porodicom i značaj njihove uloge u praksi predškolskog vaspitanja i obrazovanja. Takođe je istaknuto da nove Osnove programa treba da služe pre svega praktičarima kao polazište i smernice za razvijanje programa kroz vlastito iskustvo, ali i saradnju sa okolinom (npr. kolegama, roditeljima i drugo) (Правилник о основама програма предшколског васпитања и образовања, 2018, str. 5). Dat je i savet da prilikom realizovanja prakse na novim Osnovama programa, nije dovoljno jednom pročitati dokument, već je neophodan ciklični povratak na predloženi tekst, njegova detaljna analiza uz stalno preispitivanje vlastitih polazišta i realizovane prakse. To je jedini put razvoja programa koji se zasniva na datoj koncepciji.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se radi o kompleksnoj promeni dosadašnjeg vaspitno-obrazovnog rada, te da vaspitači preuzimaju veliku odgovornost i ulogu u implementiranju i daljem razvoju predstavljenog programa. Postavljaju se i brojna pitanja: Koliko je inicijalno obrazovanje vaspitača „široko“ u domenu poznavanja savremenih koncepcija rada u svetu (isto tako i kod nas)? Da li je dovoljno predstaviti nove koncepcije osnova programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja u obliku pravilnika (teksta) i započeti njihovu implementaciju u praksi na osnovu samostalnih tumačenja vaspitača? Da li su ispitane »tehničke« mogućnosti ustanova, te odgovaraju svim zahtevima realizovanja novih koncepcija programa? Otvaranjem jednog pitanja, otvaraju se brojna druga, na koje je neophodno pronaći odgovore.

4 Strategije vaspitača u razvijanju novih Osnova programa

Već je pomenuto da najveću ulogu u procesu uvođenja, implementiranja u praksu i razvijanja novih osnova programa imaju vaspitači.

U okviru Pravilnika istaknuti su principi razvijanja realnog programa, odnosno programa koji će biti u celosti uspešno primenjiv u praksi. Neki od principa odnose se na: princip usmerenosti na odnose (stvaranje podržavajućeg socijalnog i fizičkog okruženja u okviru koga se neguje sigurnost dece, saradnja, odgovornost i slično), princip životnosti (razvijanje zajedništva dece i odraslih, kao i njihovo povezivanje, putem stvaranja prilika za zajedničko učenje i saznavanje), princip integrisanosti (stvaranje prilika za učenje integrisanog iskustva deteta kroz ono što čini i doživljava, a ne prema unapred isplaniranim aktivnostima na osnovu aspekta razvoja ili obrazovnih oblasti i izdvojenim sadržajima podučavanja), princip autentičnosti (prepoznavanje i uvažavanje integriteta, različitosti, posebnosti svakog deteta, sa posebnim akcentom na decu sa smetnjama u razvoju, negujući individualizovanon pristup), princip angažovanosti (učenje deteta kroz vlastitu aktivnost, angažovanost deteta, različiti načini bavljenja određenim pitanjima, problemima i sadržajima, kreativno izražavanje vlastitih ideja, doživljaja i saznanja, uključenost vaspitača i zajedničko učešće sa decom), princip partnerstva (uvažavanje perspektive dece i porodice, uključivanje porodice i povezivanje sa lokalnom zajednicom).

Razmatrajući principe razvijanja programa najviše se izdvaja princip integrisanosti, koji se ni na koji način ne uklapa sa tradicionalnim pristupima, koji su podrazumevali unapred isplanirane aktivnosti koje će se raditi sa decom. Svi ostali principi primenjivali su se u različitim merama, u zavisnosti od mogućnosti i sposobnosti vaspitača i institucije. S obzirom da inicijalno obrazovanje vaspitača, kao i studenata, budućih vaspitača, nije usmereno ka upoznavanju i učenju metoda rada zasnovanim na pomenutom principu integrisanosti, postavlja se pitanje: Da li primena ovog principa, koja znatno menja dosadašnji sistem rada u vaspitno-obrazovnim ustanovama, može predstavljati ključan problem pri implementaciji i razvoju novih Osnova programa? U ovom trenutku nemamo odgovor na postavljeno pitanje, ali ističemo neophodnost za daljim produbljivanjem ove teme.

5 Zaključak

Savremeni koncept obrazovanja trebao bi da bude usmeren na sticanje praktičnih znanja i veština, koji će pratiti sve promene koje se dešavaju u domenu obrazovanja. Jedna od promena analizirana u ovom radu je predstavljanje novog Pravilnika o osnovama programa predškolskog vaspitanja i obrazovanja Republike Srbije koji je stupio na snagu 1. septembra 2018. godine.

Analizom predstavljenog programa, njegove misije, ciljeva, zadataka i strategija za razvoj može se zaključiti da se pred sve učesnike vaspitno-obrazovnog procesa, a posebno pred vaspitače stavlja veliki zadatak, koji teče – od upoznavanja sa programom do realnog programa. Program se zasniva na savremenim pristupima obrazovnom kurikulumu, sa akcentom na integrisani pristup u strukturisanju kurikuluma u vaspitno-obrazovnom radu. U okviru pomenutog integrisanog pristupa, istaknuti su potencijalni problemi, koji bi mogli da se prevaziđu na više načina. Jedan od njih bila bi vodeća uloga menadžmenta u obrazovanju.

Strukturisanje kurikuluma zahteva višedimenzionalne pristupe među kojima se ističe potreba za uvažavanjem kompleksnosti istog. Jedan od njih je predstavljeni integrisani pristup čiji dometi, u ovom trenutku, nisu dovoljno sagledani. Is tog razloga ističe se potreba za odličnom koordinacijom menadžmenta u obrazovanju, organizovanje seminara stručnog usavršavanja, kao i svih načina pojašnjenja i praktičnog prikaza inovativnog pristupa u radu. Svakako, prave efekte i rezultate možemo očekivati tek nakon potpunog uvođenja i savladavanja programa rada. Za sada ostaju brojna pitanja otvorena za dalje izučavanje.

LITERATURA

1. Đorđević, V. (2007). Inovativni modeli nastave (integrativna nastavna, projektna nastava i interaktivna nastava). Stručni rad je objavljen u časopisu *Obrazovna tehnologija*, br. 4, str. 74–97. Beograd: Učiteljski fakultet. Spletna stran: http://www.edu-soft.rs/cms/mestoZaUploadFajlove/7_OT_4_2007_VESNA_DJORDJEVIC_.pdf.
2. Čuljak, Č. (2013). Oposobljavanje i usavršavanje školskog menadžmenta. Rad je obravljen u časopisu *Putokazi*, 1 (2), str. 163–170. Mostar: Sveučilište Hercegovina. Spletna stran: <http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2015/03/06%C4%8Culjak-%C4%8C.-%E2%80%93-Oposobljavanje-i-usavr%C5%A1avanje-%C5%A1kolskog-menad%C5%BEmenta-2013-I.2-163-170..pdf> [Citirano 28. 3. 2019 ob 10.35 uri].
3. Spletna stran: <http://zuov.gov.rs/wp-content/uploads/2018/10/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B5-%D1%83%D0%B7%D0%BB%D0%B5%D1%82%D0%B0.pdf> [Citirano 29. 3. 2019. ob 15:45 uri].
4. Subotić, M., Mandić, J. in Duđak, Lj. (2012). Liderstvo u obrazovnim institucijama. Pregledni članak je objavljen u časopisu. Spletna stran: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0353-7129/2012/0353-71291201045S.pdf> [Citirano 29. 3. 2019 ob 10.35 uri].
5. Šormaz, G. (2017). Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju. Pregledni rad je objavljen u *Ekonomija, teorija i praksa*. Spletna stran: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-5458/2017/2217-54581704019S.pdf> [Citirano 30. 3. 2019 ob 16.30 uri].
6. www.mpn.gov.rs

Prepoznavanje potreb po spremembah in uvajanje inovacij

UDK 001.8958:334(497.4)

KLJUČNE BESEDE: inovacije, prepoznavanje potreb, vplivi na inovativnost, slovenska podjetja

POVZETEK - Inovacije pomenijo novosti, ki prej niso bile znane ali uporabljene in nikakor ne nastanejo »čez noč«. Ključni dejavnik pri tem pa so ljudje, njihove sposobnosti in način razmišljanja. Razširjen stereotip je, da do inovacij pridejo raztreseni znanstveniki, zakopani v laboratorijih z metodo »prst na čelo«. Na takšen način so se res zgodile nekatere velike inovacije, večina inovacij pa nastaja z veliko dela in truda. Na eni strani se srečujemo s tehnološkim napredkom, spreminjajočimi navadami kupcev in njihovih potreb, močno konkurenco in nenehnim spreminjanjem okolja, ki silijo ljudi in podjetja k ustvarjanju nečesa novega, na drugi strani pa trčimo ob stroške, ki jih spremembe povzročajo in ob vprašanje, kako spodbuditi ljudi v podjetju k ustvarjalnemu in inovativnemu razmišljanju. Zanima nas, kakšna je inovacijska aktivnost v slovenskih podjetjih, ali obstaja razlika pri spodbujanju inovativnosti pri podjetjih, ki se ukvarjajo z različno dejavnostjo, ali so vplivi na inovacijsko dejavnost v velikih podjetjih manjši in katere vrste inovacij so slovenska podjetja uvedla v zadnjih treh letih.

UDC 001.8958:334(497.4)

KEY WORDS: innovation, recognition of needs, impacts on innovation, Slovenian companies

ABSTRACT - Innovations are novelties that were not previously known or used and do not occur "overnight". The key factor in this are people, their abilities and their way of thinking. A common stereotype is that distracted scientists buried in laboratories using the "finger-to-head" method come up with innovations. In this way, some great innovations have indeed occurred, however most of the innovations are the result of a lot of work and effort. On the one hand, we are faced with technological progress, changing customer habits and needs, strong competition and constant changes in the environment that force people and businesses to create something new, but on the other hand, we struggle with costs caused by changes and the question of how to encourage people in the company in creative and innovative thinking. We are interested in innovation activities in Slovenian companies. Is there a difference in promoting innovation in companies that are engaged in different activities? Are the impacts on innovations in large companies smaller and what kind of innovations have been introduced by Slovenian companies over the past three years?

1 Uvod

Inovacije niso le korenite spremembe, so tudi drobne izboljšave že obstoječih stvari, načinov organizacije dela ali izvedbe storitve. Podjetja, ki hočejo biti prisotna in konkurenčna v lokalnem in globalnem okolju, se morajo neprestano razvijati in hitro prilagajati. To pa lahko dosežejo tako, da krepijo svoje inovacijske sposobnosti in na takšen način izboljšujejo konkurenčnost in donosnost.

Vsako podjetje pa nima enakih inovacijskih potencialov. Veliko je odvisno od tega, kako podjetja spodbujajo inovativno razmišljanje zaposlenih. Na ta način dosežejo, da tudi zaposleni razumejo potrebo po spremembah in v tem procesu aktivno sodelujejo. Da pa se neka ideja lahko spremeni v poslovno korist, pa je potreben širok nabor dejavnosti in ukrepov.

Podatki SURS-a pravijo, da se je med letom 2014 in 2016 v Sloveniji z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo skoraj 40 % vseh podjetij, vendar pa je to 6,1 odstotne točke manj kot v predhodnem dveletnem obdobju. Da bi ugotovili, kako slovenska podjetja prepoznavajo potrebe po inovacijah, kaj naredijo, da bi spodbudili inovacijsko dejavnost v svojih podjetjih in kakšen pomen ima zanje uvajanje inovacij, smo izvedli anonimno spletno anketo med 372 podjetji v Sloveniji.

2 Teoretična izhodišča

Za Likarja (2006, str. 54) je inovacija nov ali bistveno izboljšan izdelek, postopek ali storitev, ki se pojavi na trgu ali pa gre za inovacijo postopka oziroma procesa. O inovaciji govorimo tudi takrat, ko ne prinaša neposrednih ekonomskih učinkov a se vseeno izkaže za koristno. Vse inovacije so koristne (in samo koristne) novosti (Mulej in Ženko, 2004, str. 8)

OECD pojmuje inovacije: »Inovacije vsebujejo vse znanstvene, tehnične, komercialne in finančne korake nujne za uspešen razvoj in marketing novih ali izboljšanih proizvedenih proizvodov, komercialno uporabo novih ali izboljšanih procesov ali opreme in vpeljavo novega pristopa.« (Goffin in Mitchel, 2005, str. 9). Drucker (1991, str. 179) pravi, da je inovacija »organizirano, sistematizirano in racionalno delo«, ki poteka ob resnih analizah, tržnih raziskavah, analizo demografskih trendov itd. Inovacija je težko in trdo delo, brez katerega tudi genij izgubi svoj pomen. Zato so nove ideje le en korak, osnovno izhodišče.

Kaj sili podjetja da inovirajo, so inovativna in vlagajo v razvoj inovacij? Goffin in Mitchell (2005, str. 2–6) navajata štiri temeljne dejavnike:

- ☐ tehnološki napredek,
- ☐ spreminjanje kupcev in potreb,
- ☐ nenehna konkurenca in
- ☐ spreminjanje okolja podjetja.

Štirje dejavniki, ki določajo potrebo po inovacijah in inoviranju, običajno delujejo skupaj in vplivajo na potrebno po inovacijah. Ti dejavniki so vedno prisotni na trgu, se nenehno spreminjajo ter tako narekujejo nove smernice in vplivajo na potrebo po inovacijah.

Upravljanje inovacij je proces, ki zajema širok spekter odločitev, dejavnosti in ukrepov, ki jih je treba uporabiti, da bi se neka ideja spremenila v poslovno korist. Ta proces se lahko uporabi za vse vrste idej, pa naj gre za izdelek, proces ali storitev. Glavni cilj upravljanja inovacij je zagotoviti nabor orodij in merskih inštrumentov, ki bodo izumiteljem omogočila, da se bodo odzvali na izzive v celotnem inovacijskem ciklusu in svoje ideje spremenili v inovacije na trgu.

Za spodbujanje inovativnosti pa organizacije uporabljajo nekatere od naslednjih mehanizmov (Narayanan, 2000):

- ☐ oblikovanje posebnega oddelka za inovativne dejavnosti;
- ☐ uporaba načela projektne in matrične organizacije;
- ☐ uporaba multi projektnega managementa;
- ☐ imajo oddelke za naložbe tveganega kapitala.

V raziskavi o razvojnih potencialih slovenskega podjetništva raziskovalci poudarijo, da so inovacije zelo pomembne za izboljšanje konkurenčnega položaja slovenskih podjetij, zato jih je v sodobnem podjetniškem okolju mogoče in treba spodbujati z ustreznim izobraževanjem in ukrepi ekonomske politike (Rebernik in sod., 2012, str. 69).

Po podatkih SURS-a (<https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7359>, 23. 1. 2019), se je v obdobju med 2014 - 2016 v Sloveniji z inovacijsko dejavnostjo ukvarjalo skoraj 40 % podjetij, je pa to za 6,1 odstotne točke manj kot je bilo v obdobju 2012 - 2014. Raziskave SURS-a o inovacijski dejavnosti v predelovalnih in izbranih storitvenih dejavnostih že več let prikazujejo, da delež inovacijsko aktivnih podjetij v Sloveniji raste z velikostjo podjetja, saj je bistveno večja inovativnost v velikih kot v malih podjetjih (<https://www.stat.si>). Po podatkih SURS-a, je že več let najnižji delež podjetij, ki se ukvarjajo z inovativno dejavnostjo prav med malimi in srednje velikimi podjetji, ta pa predstavljajo vitalni del gospodarstva (European Commission, 2007, str. 149). Stopnja inovativnosti je odvisna tudi od gospodarske panoge. Bistveno višji delež inovativnih podjetij je v predelovalnih dejavnostih kot v storitvenih, kjer je inovacijska zmogljivost nezadostno izkoriščena.

3 Metodologija

3.1 Namen raziskave

V dinamičnem poslovnem okolju so spremembe tako hitre, da preden napravimo dobro analizo stanja, so poslovne razmere že drugačne. V takšnih razmerah je nujno, da se podjetja zavedajo, da so inovacije ključni dejavnik uspeha ter da brez inovacij, inovativnega poslovanja ali razmišljanja, podjetje ne more uspeti.

Namen raziskave je ugotoviti trenutno stanje na področju inovativnosti v slovenskih podjetjih.

3.2 Hipoteze

Oblikovali smo naslednje hipoteze:

H1: Proizvodna podjetja bolj spodbujajo inovativnost kot podjetja v trgovini in storitvah.

H2: Proizvodna podjetja pripisujejo večji pomen uvajanju inovacij kot trgovina.

H3: Podjetja, ki poslujejo več kot 15 let na trgu izraziteje spodbujajo inovacijsko dejavnost kot podjetja, ki poslujejo do 15 let.

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Osnovna raziskovalna metoda je deskriptivno-empirična. S pomočjo anketnega vprašalnika smo pridobili ustrezne podatke za empirični del raziskave. Za interpretacijo podatkov ankete uporabimo metode analize - sinteze, indukcije - dedukcije in komparacije.

3.4 Opis vzorca

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo vodilni v različnih podjetjih v Sloveniji, ki opravljajo različno dejavnost. Zbiranje podatkov je potekalo med 28. januarjem in 20. februarjem 2019 z anonimno spletno anketo, namenjeno direktorjem, članom uprave ali drugim vodilnim v podjetjih. Podjetja smo izbirali naključno, ne glede na lokacijo in dejavnost, tako, da zajamemo čim širši vzorec populacije. Seznam podjetij najdemo na spletu Poslovni imenik Republike Slovenije (<https://pirs.si/>).

Razposlanih je bilo 420 anket. Odgovor smo prejeli od 372 podjetij (88,6 %).

3.5 Opis instrumenta

Z anketnim vprašalnikom smo zbrali splošne podatke o podjetjih, podatke o prepoznavanju potreb in vplivu na inovacije, podatke o uvajanju inovacij in vrsti uvedenih inovacij v zadnjih treh letih. Večina vprašanj je bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile razporejene od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč.

3.6 Opis obdelave podatkov

Podatke iz ankete smo prenesli v osnovno bazo podatkov v Excel-u in jih obdelali v programu SPSS.

4 Rezultati raziskave in interpretacija

4.1 Predstavitev rezultatov

V anketi je sodelovalo 372 podjetij, od tega jih je kot poglavitno dejavnost v 32% opredelilo kot trgovina, 43 % kot storitve in ostalih 25 % kot proizvodnja. V 189-ih primerih je šlo za majhno družbo, 142 sodelujočih je klasificiranih kot srednja družba in v 11 % ali 41 jih velja za veliko družbo. V anketi smo zbirali tudi podatke o času delovanja na trgu: v 25 % (ali 94 primerov) je na trgu prisotno več kot 5 let, več kot 10 let je na trgu prisotno 132 podjetij (35 %) in več kot 15 let jih na trgu deluje 146 (39 %).

V prvem sklopu vprašanj smo sodelujoče v anketi vprašali po metodah spodbujanja inovativne dejavnosti v njihovih podjetjih. Iz rezultatov je razvidno, da podjetja cenijo in realizirajo dobre ideje zaposlenih in jih tudi nagrajujejo. Podjetja se zavedajo, da stalno učenje in izpopolnjevanje pomemben faktor v procesu inoviranja, po drugi strani pa se za reševanje problemov zelo malo podjetij poslužuje tehnike kot so brainstorming, lateralno razmišljanje, CAMPER metode in podobno, ravno tako se zelo malo podjetij poslužuje tehnike e- učenja. Za spodbujanje inovativne dejavnosti v podjetju je ravno tako pomembno, da so zaposleni seznanjeni s strategijo inoviranja (če jo podjetja sploh imajo). Zanimalo nas je tudi, kaj po mnenju anketirancev vpliva na inovacijsko dejavnost v podjetju. Anketiranci menijo, da na inovacijsko dejavnost v podjetju najbolj vpliva zasičenost ponudbe na trgu, povpraševanje in visoki stroški inovacij. Za inovacijsko dejavnost v podjetju sta, po mnenju anketirancev, pomembni tudi strategija spodbujanja inovativnosti ter struktura in usposobljenost zaposlenih. Nenavadno je mnenje, da najmanj vpliva postavljanje ciljev ter merjenje in spremljanje rezultatov ter pričakovani prihodki od inovacij.

Ker nas je zanimalo tudi to, kaj po mnenju anketirancev najbolj vpliva na to, da se podjetja odločijo za inoviranje oziroma kakšen je pomen inovacij in kateri so razlogi, smo ugotovili da podjetja z uvajanjem inovacij želijo predvsem povečati povpraševanje po njihovih izdelkih oziroma storitvah. Podjetja se močno zavedajo, da je uspešno uvajanje inovacij ključno za preživetje podjetja na dolgi rok. Kljub visokem zavedanju pomena uvajanja inovacij v podjetju, pa je zaskrbljujoče dejstvo, da je določitev strategije inoviranja v podjetju tako ne pomembna, kljub temu, da večino odločitev v povezavi z načrtovanjem investicij v podjetju sprejemajo vodilni.

V zadnjih treh letih večina anketiranih podjetij ni uvedla nobenih inovacij. Temu sledi 14% podjetij, ki so uvedla inovacije organizacijskih metod. Najmanjši delež predstavljajo inovacije storitev.

4.2 Preveritev postavljenih hipotez

Za pregled pravilnosti postavljenih hipotez, smo uporabili program SPSS. Najprej smo ugotavljali normalnost porazdelitve podatkov, ki nam pomaga določiti, kateri statistični test bomo uporabili.

Tabela 1: Test normalne porazdelitve

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	P-vrednost	Statistic	df	P-vrednost
Spodbujanje inovativosti	,058	372	,005	,994	372	,123
Vpliv na inovativnost	,094	372	,000	,975	372	,000
Uvajanje inovacij	,149	372	,000	,927	372	,000

Vir: SPSS izračun, 2019.

Ker so P-vrednosti pod 0,05 pomeni, da podatki niso normalno porazdeljeni. Kjer je to mogoče uporabljamo neparametrične teste.

4.2.1 Hipoteza 1: Proizvodna podjetja bolj spodbujajo inovativnost kot podjetja v trgovini in storitvah

Skozi anketo smo poskusili odgovoriti na vprašanje ali obstaja razlika pri spodbujanju inovativnosti pri organizacijah, ki se ukvarjajo z različno dejavnostjo.

Tabela 2: Spodbujanje inovativnosti glede na dejavnost podjetij

Poglavitna dejavnost organizacije		N	Povprečje rangov
Spodbujanje inovativosti	Trgovina	120	131,18
	Storitev	160	170,15
	Prozvodnja	92	287,10
	Skupaj	372	
Spodbujanje inovativosti			
Hi-kvadrat	116,407		
df	2		
P-vrednost	,000		
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Poglavitna dejavnost organizacije			

Vir: SPSS analiza, 2019.

P- vrednost je pod 0,05 kar pomeni, da je razlika v spodbujanju inovativnosti glede na dejavnost organizacije statistično značilna. Proizvodna dejavnost ima najvišje povprečje ranga. Hipotezo potrdimo.

4.2.2 Proizvodna podjetja pripisujejo večji pomen uvajanju inovacij kot trgovina

Tabela 3: Pomen uvajanja inovacij v proizvodnih podjetjih in trgovini

Poglavitna dejavnost organizacije		N	Povprečno rangov
Uvajanje inovacij	Trgovina	120	72,29
	Storitev	160	225,04
	Prozvodnja	92	268,45
	Skupaj	372	
Uvajanje inovacij			
Hi-kvadrat		210,779	
df		2	
P-vrednost		,000	
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Poglavitna dejavnost organizacije			

Vir: SPSS analiza, 2019.

P- vrednost je pod 0,05 kar pomeni, da je razlika glede uvajanja inovacij glede na dejavnost podjetja statistično značilna. Najvišje povprečje ranga ima proizvodna dejavnost, kar pomeni, da uvajanju inovacij pripisujejo največji pomen. Hipotezo potrdimo.

4.2.3 Podjetja, ki poslujejo več kot 15 let na trgu izraziteje spodbujajo inovacijsko dejavnost kot podjetja, ki poslujejo do 15 let

Tabela 4: Spodbujanje inovativnosti glede na čas poslovanja podjetja na trgu

Koliko let vaša organizacija posluje		N	Povprečje rangov
Spodbujanje inovativnosti	Več kot 5 let	94	148,78
	Več kot 10 let	132	152,22
	Več kot 15 let	146	241,78
	Skupaj	372	
Vpliv na inovativnost	Več kot 5 let	94	107,02
	Več kot 10 let	132	165,46
	Več kot 15 let	146	256,70
	Skupaj	372	
Uvajanje inovacij	Več kot 5 let	94	153,46
	Več kot 10 let	132	136,91
	Več kot 15 let	146	252,61
	Skupaj	372	
Spodbujanje inovativnosti		Vpliv na inovativnost	Uvajanje inovacij
Hi-kvadrat	63,812	119,482	92,760
df	2	2	2
P-vrednost	,000	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Koliko let vaša organizacija posluje			

Vir: SPSS analiza, 2019.

P- vrednosti so pod 0,05 in s tem statistično značilne. Pri vseh treh dimenzijah imajo najvišje povprečje ranga podjetja, ki poslujejo že več kot 15 let. Hipotezo potrdimo.

4 Zaključek

Današnje turbulentno poslovno okolje in soočanje s konkurenco podjetjem ne pusti dosti izbire. Če bi se izrazili kot W. Shakespeare, bi lahko rekli: »biti inovativen ali umreti«.

Slovenija na globalni lestvici inovativnosti izmed 126 držav v letu 2018 zaseda 30. mesto (<https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/slovenija-30-na-globalni-lestvici-inovativnosti-131119>) in je glede na leto 2017 nazadovala za dve mesti. Kot navaja Žlogar (<https://siol.net/novice/gospodarstvo/inovativnost-na-ravni-eu-raste-v-sloveniji-se-manjsa-444201>) inovativnost na ravni EU raste, v Sloveniji pa se od leta 2014 konstantno manjša, najbolj pa smo se v zadnjih letih pokvarili pri okolju prijaznem do inovacij. Glede na rezultate ankete, moramo še veliko več vložiti v spodbujanje inovativnosti v podjetjih z ustvarjanjem takšnega okolja, da bodo zaposleni sledili skupnemu cilju napredka, konkurenčnosti in prepoznavnosti podjetij. Nujno je določiti strategijo inoviranja, postaviti cilje in meriti ter spremljati dosežene rezultate. Anketirani se izrazito zavedajo pomena uvajanja inovacij, vendar pa, kot se to pre pogosto dogaja, ne zagotavljajo optimalnih pogojev da bi prihajalo do izrazitejše inovacijske dejavnosti.

LITERATURA

1. Drucer, P. F. (1991). Inovacije i preduzetništvo – praksa i principi. Beograd: Privredni pregled.
2. Goffin, K. in Mitchell, R. (2005). Innovation management: Strategy and Impementation using the Pentahlon framework. New York: Palgave Macmillan.
3. Likar, B. (2006). Inovativnost pomeni novost, ki prinaša korist. IRT – Inovacije, razvoj, tehnologije 3000, (2), str. 54–56.
4. Mulej, M. in Ženko, Z. (2004). Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management. Maribor: EPF.
5. Narayanan, V. K. (2000). Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage. New Jersey: Prentice Hall.
6. Poslovni imenik Republike Slovenije. Spletna stran: <https://pirs.si/>.
7. Rebernik, M., Širec, K. in Tominc, P. (2012). Razvojni potenciali slovenskega podjetništva: Slovenski podjetniški observatorij 2011/12. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
8. Statistični urad Republike Slovenije. Spletna stran: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7359> [Citirano 23. 1. 2019].
9. Svet kapitala. Spletna stran: <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/slovenija-30-na-globalni-lestvici-inovativnosti-131119>. [Citirano 19. 2. 2019].
10. Valsiner, J. (1997). Čovekov razvoj i kultura. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
11. Žlogar, M. (2017). Spletna stran: <https://siol.net/novice/gospodarstvo/inovativnost-na-ravni-eu-raste-v-sloveniji-se-manjsa-444201> [Citirano 19. 2. 2019].

Ureditev bibliografskih podatkov v obliko omrežja

UDK 004.738:011/014

KLJUČNE BESEDE: podatki Web of Science, omrežja, program Pajek, ekonomija, korupcija

POVZETEK - V prispevku analiziramo zbirko bibliografskih omrežij, zgrajenih iz podatkov Web of Science. Akademске bibliografske podatke iz multidisciplinarnega spletnega servisa, ki omogoča iskanje znanstvene literature po več bibliografskih zbirkah, lahko pretvorimo v zbirko združljivih omrežij. Opravili smo poizvedbe s ključnimi besedami Corruption AND Economy in analizirali podatke o člankih. Bistvo raziskave je bilo pokazati način, kako se lahko lotimo podobnih analiz tudi na drugih področjih. Izbrali smo sklope omrežij: dela in avtorji, dela in revije, dela in ključne besede. Z množenjem omrežij smo tako dobili različno izpeljane mreže, ki jih lahko uporabimo tudi za druge zbirke združljivih omrežij. Za analizo in ureditev podatkov v mrežo smo uporabili program Pajek. Ta omogoča analizo na različnih ravneh, ki jih določa particija pripadajočega niza enot in se pridobiva s krčenjem posameznih razredov. Sklope omrežij je možno razširiti še na poizvedbe po jeziku, po razdelitvi avtorjev, po institucijah ali razdelitev institucij po državah, naslovih knjig, poglavjih v knjigah, izvornih naslovih, naslovih konferenc, po urednikih, letih objave, znanstvenih indeksih in kategorijah, po delitvah avtorjev po disciplini, področju in podpolju. Z uporabo izvlečkov lahko omrežje poljubno zmanjšamo na posamezna področja, ki nas podrobneje zanimajo.

UDC 004.738:011/014

KEY WORDS: Web of Science data, networks, the Spider programme, economy, corruption

ABSTRACT - This paper analyses a collection of bibliographic networks built from Web of Science data. Academic bibliographic data from a multidisciplinary web service that enable the search of scientific literature through several bibliographic collections, can be converted into a collection of compatible networks. We held enquiries with the keywords Corruption AND Economy and analysed the information about the articles. The essence of the research was to show how we can undertake similar analyses in other areas. We selected sections of networks: works and authors, works and magazines, works and keywords. By multiplying the networks, we obtained different derivative networks, which can also be used for other collections of compatible networks. The Spider programme was used to analyse and regulate data in the network. This allows to carry out the analysis at different levels, which are determined by the partition of the corresponding set of units and obtained by the contraction of individual classes. Network sessions can be extended to inquiries by language, authoring, institutions or by the distribution of institutions by country, by title of books, chapters in books, source addresses, conference addresses, editors, years of publication, scientific indexes and categories, by discipline, field and subfield. With the use of extracts, the network can be randomly reduced to individual areas that are of our interest.

1 Osnovne lastnosti omrežij in program pajek

Analiza socialnih omrežij je interdisciplinarno znanstveno področje in obsega računalniške in informacijske znanosti, statistiko, uporabno matematiko, družboslovne in humanistične znanosti, (Wasserman in Faust, 1994). S programom Pajek analiziramo in prikazujemo velika omrežja in izvajamo analizo s šestimi podatkovnimi strukturami: omrežje, razbitje, permutacija, skupina, hierarhija in vektor. Uporabljena struktura, ki jo preberemo ali dobimo kot rezultat posamezne analize ostane shranjena v pomnilniku in uporabna za nadaljnje delo. Program ima vgrajenih veliko šte-

vilo učinkovitih algoritmov. Prava moč programa se pokaže pri kombiniranju večjega števila algoritmov. Na ta način dosežemo željene rezultate in uporabimo jezik makro (Mrvar, 2017) in (Batagelj in Mrvar, 2017). Podatke z Web of Science (WoS, 2018) smo s programom WoS2Pajek (Batagelj, 2016) uredili v obliko omrežja. Za poizvedbe smo izbrali področje korupcije s ključnimi besedami Corruption AND Economy. (Korupcija in ekonomija: dostop na WoS in iskanje podatkov opravljen v angleškem jeziku, Corruption AND Economy.)

2 Korupcija in ekonomija

Vhodna stopnja omrežja WA (WA: Works Authors (angl.), število del avtorjev (slov.)) pove, koliko avtorjev je napisalo posamezno število del. Torej 18801 avtorjev je napisalo samo 1 delo. Po drugi strani pa je en avtor napisal kar 1811 del. Za tega avtorja bi bilo vredno preveriti, ali so to pravilni podatki. Morda je v podatkih več avtorjev z istimi imenom, ki so združeni v enega.

Izhodna stopnja omrežja WA pove število soavtorjev posameznega dela (Tabela 1). Ogromen delež del ima samo enega avtorja (47453del). Po drugi strani pa ima eno delo 16 avtorjev, še eno delo pa kar 51 avtorjev, kar je tudi ekstremna vrednost.

Vhodna stopnja omrežja WJ (WJ: Works Journals (angl.), število objav v revijah (slov.)) pove število del, ki jih je objavila posamezna revija (Tabela 2). Kar 2990 revij je objavilo le eno delo iz sklopa naših podatkov. Izgleda pa, da se ena revija ogromno posveča temu področju, saj je objavila kar 25784 člankov iz naših podatkov.

Pri izhodni stopnji za omrežje WJ opazimo nekaj zanimivega. 47869 del ima vrednost 1, 270 del ima vrednost 2. To pomeni: 47869 del je bilo objavljenih v eni reviji, 270 del pa v dveh.

Vhodna stopnja omrežja WK (WK: Works Keywords (angl.), število del s ključnimi besedami (slov.)) pove število del, v katerem je uporabljena posamezna ključna beseda (Tabela 3). Že skupno število ključnih besed je majhno, pa tudi ni veliko ključnih besed uporabljenih pri posameznih delih.

Pogledamo lahko še največje in najmanjše vrednosti.

Opazimo, da je veliko del brez avtorja – vrednosti Unknown in Anonymo. V stolpcu Cluster je napisano število del posameznega avtorja. Ureditev podatkov in analiza narejena po konceptu (Bodlaj in Batagelj, 2014).

Tabela 1: Avtorji z največ deli, WA

Rank	Vertex	Cluster	Id
1	50021	1811	unknown
2	48195	290	anonymo
3	48533	290	oecd
4	48172	52	kaufmann_d
5	48255	49	world_b
6	48287	45	luo_y
7	48190	45	transpar_i
8	48950	43	dunning_j
9	48421	43	acemoglu_d
10	49696	42	williams_c

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Tabela 2: Revije z največ objavljenimi deli, WJ

Rank	Vertex	Cluster	Id
1	48140	25784	*****
2	48177	1116	J bus ethics
3	48203	381	J int bus stud
4	48181	315	acad manage rev
5	48183	296	acad manage j
6	48168	274	am econ rev
7	48470	225	strategic manage j
8	48193	166	q j econ
9	48598	164	admin sci quart
10	48176	155	world dev

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Tabela 3: Največkrat uporabljene ključne besede, WK

Rank	Vertex	Cluster	Id
1	48146	581	corruption
2	48143	429	business
3	48166	184	ethics
4	48170	158	growth
5	48169	153	firm
6	48273	144	corporate
7	48222	138	performance
8	48226	132	economy
9	48365	123	country
10	48288	121	economic

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Iz omrežja WA lahko tvorimo omrežje sodelovanj Co.net. Za nadaljne analize ohranimo le avtorje, ki so sodelovali med sabo – odstranimo osamelce. V postopku smo pogledali tudi, koliko je osamelcev. V našem primeru jih je 24852, kar je skoraj 94% vseh avtorjev. To pomeni, da je toliko avtorjev objavilo samostojna dela in niso sodelovali z drugimi. Stopnja avtorja v omrežju sodelovanj pove število soavtorjev tega avtorja (Tabela 4).

Tabela 4: Avtorji z največ soavtorji

Rank	Vertex	Cluster	Id
1	52	61	li_y
2	848	53	lee_c
3	909	52	egri_c
4	164	52	ralston_d
5	1124	52	chia_h
6	1123	52	hallinge_p
7	1122	52	pekerti_a
8	1121	52	hung_v
9	1120	52	kuo_c
10	1119	52	ansari_m
11	1118	52	moon_y
12	1117	52	fu_p
13	1116	52	srinivas_n
14	1115	52	butt_a

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Pri sodelovanju lahko pogledamo, kateri avtorji sodelujejo z veliko ostalimi avtorji in kateri avtorji so napisali več del z določenimi drugimi avtorji. Za to uporabljam metodo sredic (Tabela 5). Najprej z navadnimi sredicami poiščem avtorje, ki so sodelovali z drugimi avtorji.

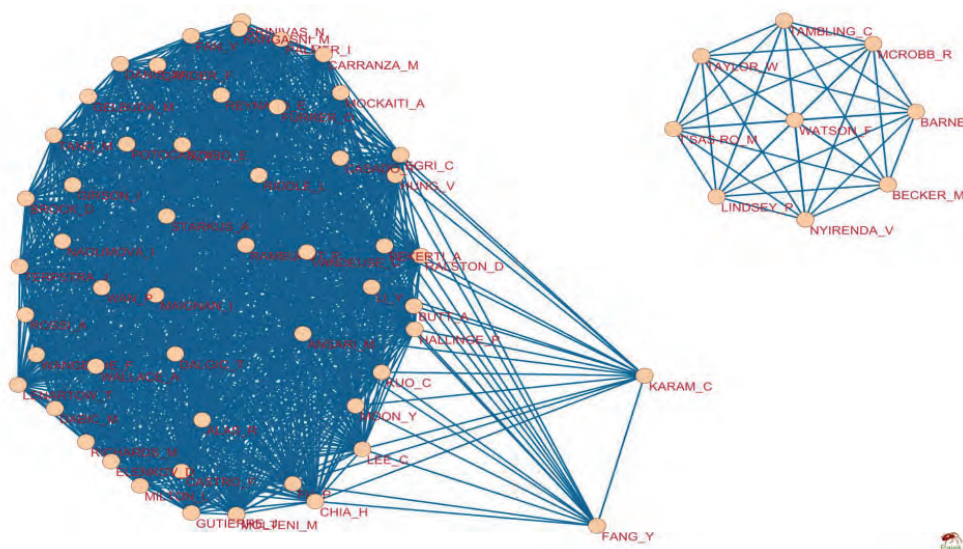
Tabela 5: Avtorji, ki so sodelovali z veliko drugimi avtorji, navadne sredice

Cluster	Freq	Freq%	CumFreq	CumFreq%	Representative
1	644	38.6555	644	38.6555	alon_i
2	565	33.9136	1209	72.5690	goel_r
3	224	13.4454	1433	86.0144	pelizzo_r
4	148	8.8836	1581	94.8980	stapenhu_f
5	23	1.3806	1604	96.2785	wu_c
8	9	0.5402	1613	96.8187	barnes_j
15	2	0.1200	1615	96.9388	fang_y
50	51	3.0612	1666	100.0000	li_y

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Izpis pove, po vrsticah: 644 avtorjev ima le enega soavtorja, 565 avtorjev je sodelovalo z vsaj dvema drugima avtorjema, ..., 51 avtorjev (zadnja vrstica) tvori skupino, znotraj katere vsak sodeluje s 50 drugimi avtorji. Sredici 8 in 50 sta klikli. Prikaz zadnjih treh sredic (Slika 1). Opazimo obe klikli. Avtorja iz sredice 15 sta povezana še z avtorji iz večje klike.

Slika 1: Prikaz zadnjih treh sredic



Vir: poizvedba po WoS (2018) in uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Tabela 6: Število člankov, pri katerih avtorji sodelujejo; posplošene sredice

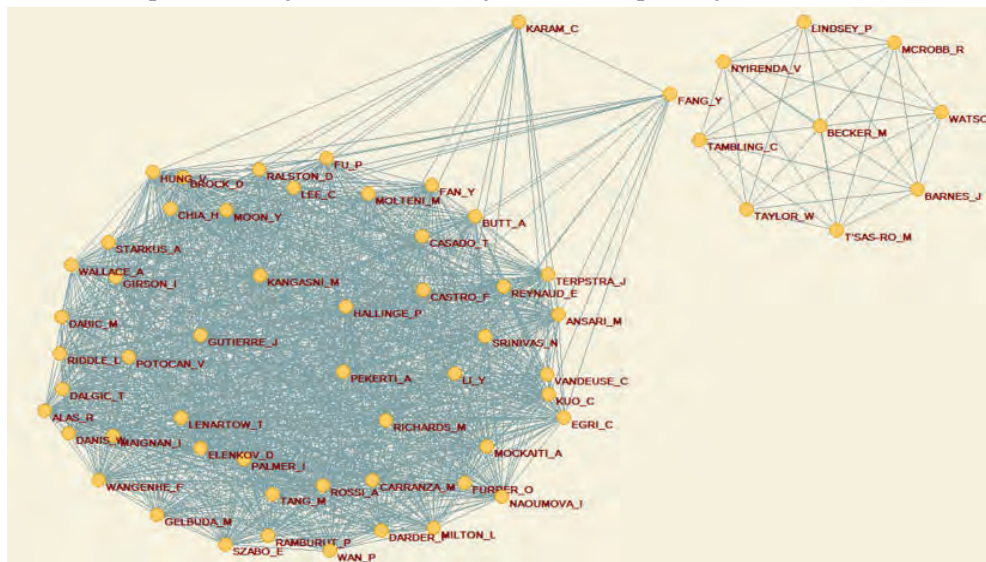
Cluster	Freq	Freq%	CumFreq	CumFreq%	Representative
1	623	37.3950	623	37.3950	alon_i
2	566	33.9736	1189	71.3685	goel_r
3	218	13.0852	1407	84.4538	pelizzo_r
4	170	10.2041	1577	94.6579	stapenhu_f
5	23	1.3806	1600	96.0384	wu_c
6	4	0.2401	1604	96.2785	uhlenbru_k
8	9	0.5402	1613	96.8187	barnes_j
15	2	0.1200	1615	96.9388	fang_y
50	51	3.0612	1666	100.0000	li_y

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Namesto samo sodelovanja lahko upoštevamo tudi število člankov, pri katerih avtorji sodelujejo. To dobimo s posplošenimi sredicami (Tabela 6). Ta izpis pove (po vrsticah): 623 je pri enem delu sodelovalo z enim drugim avtorjem, 566 avtorjev tvori

skupine, katere avtorji so sodelovali pri dveh delih oziroma z dvema avtorjema, ..., 51 avtorjev je v skupini, znotraj katere so sodelovali z največ 50 soavtorji pri pisanju največ 50 del. Vrednost v stolpcu Cluster pravzaprav predstavlja produkt števila del in števila soavtorjev znotraj sredice, s katerimi je avtor sodeloval. Soavtorstvo 51 ljudi je zelo nenavadno. Enega od primerov najdemo v članku, A Twenty - First Century Assessment of Values Across the Global Workforce, objavljeno v Journal of Business Ethics (2011). Poglejmo si skupine, znotraj katerih so avtorji sodelovali pri vsaj 8 delih (Slika 2). Zelo zanimivo je, da so te sredice enake navadnim sredicam za te vrednosti.

Slika 2: Skupine, znotraj katerih so avtorji sodelovali pri vsaj 8 delih



Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Naslednji način, kako lahko pogledamo na sodelovanje avtorjev, je z normalizacijo omrežja sodelovanj. Omrežje WA normaliziramo tako, da imajo povezave od enega dela do vseh njegovih avtorjev isto vrednost, njihova vsota pa je enaka 1. Torej – če ima delo enega avtorja, je povezava med njima vredna 1, če ima delo dva avtorja, imata povezavi od dela do obeh avtorjev vrednost 0.5. Normalizirano omrežje sodelovanj, ki ga dobimo z množenjem transponiranega WA in normaliziranega WA, predstavlja malo drugačen pogled na sodelovanja. Vrednost povezave med dvema avtorjema je enaka prispevku vsakega od obeh avtorjev k delom, pri katerih sta sodelovala. Torej – če sta sodelovala pri enem članku, kjer sta bila edina avtorja, in pri enem članku, kjer sta poleg njiju sodelovala še dva avtorja, je vrednost povezave enaka $0.5 + 0.25 = 0.75$. Vsota vrednosti povezav od nekega avtorja predstavlja njegov prispevek k obravnavemu področju (seštevek njegovih prispevkov sodelovanj s posameznimi avtorji). Avtorji z največjimi prispevki (Tabela 7). Ponovno opazimo problem vozlišč Unknown in Anonymo.

Tabela 7: Avtorji z največjimi prispevki

Rank	Vertex	Value	Id
1	1882	1811.0000	unknown
2	56	290.0000	anonymo
3	394	52.0000	oecd
4	33	51.3333	kaufmann_d
5	116	49.0000	world_b
6	51	45.0000	transpar_i
7	148	44.5000	luo_y
8	811	43.0000	dunning_j
9	282	43.0000	acemoglu_d
10	1557	40.5000	williams_c
11	610	40.0000	nichols_p
12	419	39.0000	united_n
13	47	35.0000	rose-ack_s
14	333	35.0000	beck_t
15	393	34.0000	north_d

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Slika 3: Izračunamo posplošene sredice in izbor primerne meje



Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Še malo drugačen pogled na prispevke avtorjev k obravnavanemu področju predstavlja normalizirano omrežje sodelovanj, ki ga dobimo z množenjem transponiranega normaliziranega omrežja WA in normaliziranega omrežja. Vrednosti povezav predstavljajo skupni prispevek obeh avtorjev k področju. Če izračunamo posplošene sredice in izberemo primerno mejo, opazimo, da najbolj prispevajo majhne skupine avtorjev – večinoma pari in trojice (Slika 3). Avtorji z največjimi vrednostmi na zankah (Tabela 8).

Tabela 8: Avtorji z največjimi vrednostmi na zankah

<i>Rank</i>	<i>Line</i>	<i>Value</i>	<i>Line-Id</i>
1	1882.1882	1811.00000	unknown.unknown
2	56.56	290.00000	anonymo.[anonymo
3	394.394	52.00000	oecd.oecd
4	33.33	51.11111	kaufmann_d.kaufmann_d
5	116.116	49.00000	world_b.world_b
6	51.51	45.00000	transpar_i.transpar_i
7	148.148	44.25000	luo_y.luo_y
8	811.811	43.00000	dunning_j.dunning_j
9	282.282	43.00000	acemoglu_d.acemoglu_d
10	610.610	40.00000	nichols_p.nichols_p
11	1557.1557	39.75000	williams_c.williams_c
12	419.419	39.00000	united_n.united_n
13	47.47	35.00000	rose-ack_s.rose-ack_s
14	333.333	35.00000	beck_t.beck_t
15	393.393	34.00000	north_d.north_d
16	162.162	34.00000	trevino_l.trevino_l
17	79.79	33.00000	djankov_s.djankov_s
18	690.690	33.00000	koehler_m.koehler_m
19	1826.1826	33.00000	pieth_m.pieth_m
20	37.37	31.00000	mauro_p.mauro_p

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

Pari avtorjev z največjo vrednostjo na povezavah, med tema dvema avtorjema (Tabela 9).

Tabela 9: Pari avtorjev z največjo vrednostjo na povezavah, med tema dvema avtorjema

<i>Rank</i>	<i>Line</i>	<i>Value</i>	<i>Line-Id</i>
1	138.171	0.86111	fleming_p.zyglidop_s
2	171.138	0.86111	zyglidop_s.fleming_p
3	10094.4484	0.72222	manz_c.pearce_c
4	4484.10094	0.72222	pearce_c.manz_c
5	19509.15872	0.61111	herciu_m.ogrean_c
6	7696.1533	0.61111	tang_t.chen_y
7	1533.7696	0.61111	chen_y.tang_t
8	15872.19509	0.61111	ogrean_c.herciu_m
9	1539.14864	0.50000	sanyal_r.guvenli_t
10	154.21746	0.50000	rabl_t.kuhlmann_t
11	15004.15005	0.50000	ashby_n.ramos_m
12	21746.154	0.50000	kuhlmann_t.rabl_t
13	14864.1539	0.50000	guvenli_t.sanyal_r
14	9374.9373	0.50000	dacosta_a.wood_t
15	9641.1421	0.50000	leonard_l.gonzalez_m
16	5999.1961	0.50000	diaby_a.sylweste_k
17	21150.236	0.50000	dellapor_d.pizzorno_a
18	4848.4849	0.50000	loosemor_m.lim_b
19	8080.20121	0.50000	smit_a.olawale_f
20	1421.9641	0.50000	gonzalez_m.leonard_l

Vir: poizvedba po WoS (2018), uporaba navodil WoS2Pajek (Batagelj, 2016) in (Batagelj in Cerinšek, 2013).

3 Zaključek

Opazno se povečuje obravnava področja korupcije v ekonomiji. Kakor na ostaih akademskih področjih se tudi tukaj pojavljajo večje količine sodelovanj med pari ali manjšimi skupinami avtorjev, po drugi strani pa obstaja tudi večja, tesneje povezana skupina avtorjev. Največ težav pri analizi je povzročila anonimnost revije in avtorjev. S to anonimnostjo določeni članki niso relevantni za namene analize. Teh člankov pa je kar veliko. Težavo bi lahko rešili z ročno določitvijo manjkajočih revij in avtorjev s pomočjo naslova članka. Sklope omrežij je možno razširiti še na poizvedbe po jeziku, po razdelitvi avtorjev, po institucijah ali razdelitev institucij po državah, naslovih knjig, poglavjih v knjigah, izvornih naslovih, naslovih konferenc, po urednikih, letih objave, znanstvenih indeksih in kategorijah, po delitvah avtorjev po disciplini, področju in podpolju.

LITERATURA

1. Batagelj, V. (2016). WoS2Pajek networks from Web of Science. Spletna stran: <http://vladowiki.fmf.uni-lj.si/lib/exe/fetch.php?media=pajek:doc:wos2pajek14.pdf>.
2. Batagelj, V. in Cerinšek, M. (2013). On bibliographic networks. Spletna stran: https://studij.um.si/pluginfile.php/317224/mod_page/content/2/Batagelj_Cerin%C5%Aleks_2013.pdf.
3. Batagelj, V. in Mrvar, A. (2017). Pajek: analysis and visualization of large networks. Spletna stran: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek>.
4. Bodlaj, J. in Batagelj, V. (2014). Network Analysis of Publications on Topological Indices from the Web of Science. *Molecular informatics*, 33, št. 8, str. 514–535.
5. Mrvar, A. (2017). Pajek 5.02. Spisek ukazov v Pajku s kratko razlago. Spletna stran: <http://mrvar.fdv.uni-lj.si/pajek/navodila.pdf>.
6. Wasserman, S. in Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. New York, NY: Cambridge University Press.
7. WoS (2018). Dostop na Web of Science z uporabniškim imenom in geslom, uporabnik Mladen Tomašič. Spletna stran: http://apps.webofknowledge.com.ezproxy.lib.ukm.si/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=E5n9uRhuRGBw5Hlqe8A&preferencesSaved=.

Integrirana oskrba: kako jo učinkovito predstaviti v eni minuti

UDC 616-083+808.5:378

KLJUČNE BESEDE: zdravstvo, integrirana oskrba, izjava za medije, kakovost izobraževanja, javna uprava

POVZETEK - Koncept integrirane oskrbe se širi na vsa področja zdravstvenega varstva, tudi v izobraževanje. Študenti se učijo predstavitve koncepta na kratek in jedrnat način – po vzoru poslanstva inovacijske skupnosti za širjenje inovacijske kulture v javni upravi. Uporabjeni so bili temelji KiJ predstavitve po t.i. Elevator Pitch-u. Študenti so pripravljeno besedilo/govor vključili pri predstavitvi seminarskih nalog v okviru dveh predmetov. Pri analizi besedila/predstavitve je bil uporabljen kvalitativni pristop. Na podlagi pripravljenih izjav študentov je bilo moč razbrati njihovo razumevanje integrirane oskrbe z vidika področjih, kjer že poklicno delujejo oziroma si želijo delovati. Vajo bi bilo smiselno vključevati na ravni podiplomskih študijskih programov. Osnovni deli KiJ predstavitve so koristni pri oblikovanju razumljivih definicij in promociji razvoja posameznih področij tudi v javnem zdravstvu.

UDC 616-083+808.5:378

KEY WORDS: health care, integrated care, press release, quality of education, public administration

ABSTRACT - The concept of integrated care is expanding to all areas of health care, including education. Students learn to present the concept in a short and concise way - following the model of the innovation community's mission to spread the innovation culture in the public administration. The KiJ presentation was based on the Elevator Pitch. The students included the prepared text/speech in the presentation of seminar papers in two subjects. A qualitative approach was used in text/presentation analysis. On the basis of the prepared statements made by students, it was possible to make out their understanding of integrated care from the point of view of areas where they already work or want to work. It would be reasonable to include this exercise at the level of postgraduate study programmes. The basic parts of the KiJ presentation are useful in formulating understandable definitions and promoting the development of individual areas in public health. The concept of integrated care is expanding to all areas of health care

1 Uvod

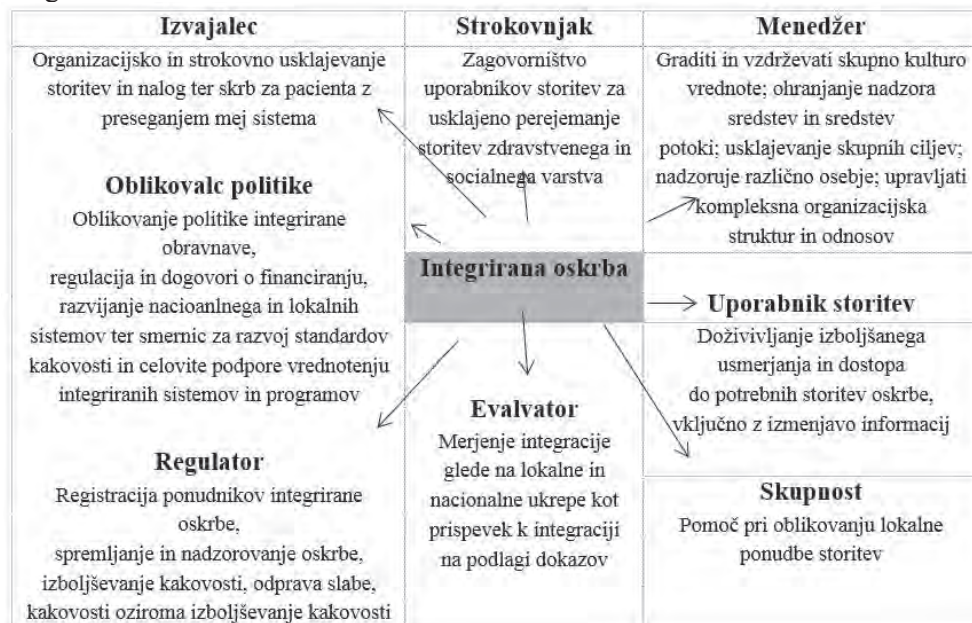
Integrirano oskrbo opredeljuje Svetovna zdravstvena organizacija kot: »upravljanje in zagotavljanje zdravstvenih storitev, tako da pacienti dobijo kontinuiteto preventivnih in kurativnih storitev, glede na njihove potrebe skozi čas in na različnih ravneh zdravstvenega sistema« (Svetovna zdravstvena organizacija, 2008). Integrirana oskrba je predlagana kot rešitev za izboljšanje oskrbe pacientov in zmanjšanje nepotrebne porabe različnih virov (Damery et al., 2015). Je eden od načinov za izboljšanje obvladovanja multimorbidnosti pri starejšem prebivalstvu, kar običajno simbolizira kontinuiteto v oskrbi ter tako preprečuje, da bi starejši pacienti ostali izven oziroma se izgubili v vrzeli sistema zdravstvenega varstva (Murthy Mittinty et al., 2018). Empirični dokazi poudarjajo zapletenost doseganja integrirane oskrbe v okviru pluralističnih sistemov izvajanja z več zainteresiranimi stranmi, različnimi kulturami in različnimi mehanizmi financiranja in upravljanja. Čeprav je jasno, da ne obstajajo enostranske rešitve, so uspešni pristopi pri razvoju integrirane obravnave

ponavadi od spodaj navzgor, saj razvoj na tem področju poganjajo lokalne potrebe in podpora ter sodelovanje vseh ključnih deležnikov, vključno s pacienti in njihovimi družinami (Wodchis et al., 2018). Globalno se izvaja veliko število heterogenih, specifičnih modelov integrirane oskrbe (Mittinty et al., 2018), vendar pa ostaja nejasno, v kolikšni meri so bili ti modeli razumljeni, v smislu izpolnjevanja osebnega pogleda pacientov na integrirano oskrbo. Koncept integrirane oskrbe se širi na vsa področja zdravstvenega varstva, tudi v študijske programe in učne načrte za kakovostno pripravo bodočih zdravstvenih delavcev – pojavlja pa se vprašanje, ali študentje, kot izpostavljata Cox in Marris (2011), pridobijo potrebne kompetence – ne samo za dobro poznavanje temveč tudi za samozavestno predstavljanje vsebine. Murthy Mittinty et al. (2018) namreč opozarjajo tako na pomanjkanje dokazov v podporo razvoju integrirane oskrbe kot tudi na vrzeli v razumevanju pacientov in javnosti, kaj ta koncept pomeni. Na Univerzi Novo mesto Fakulteti za zdravstvene vede imajo študentje veliko možnosti, da osvojijo potrebna znanja za integrirano, dolgotrajno oskrbo ter skupnostno skrb. Pri tem se učijo tudi predstavitve koncepta pacientom in širši javnosti na kratek in jedrnat način – po vzoru poslanstva inovacijske skupnosti za širjenje inovacijske kulture v javni upravi (Morano, 2019). V članku so predstavljeni poskusi študentov, kako po načelih t.i Elevator Pitch-a predstaviti javnosti koncept integrirane oskrbe.

1.1 Koncept integrirane oskrbe

Koncept integrirane oskrbe močno oblikujejo perspektive in pričakovanja različnih uporabnikov v zdravstvenem sistemu, zato je težko podati enotno opredelitev. Skupne točke različnih definicij so poudarjanje vloge prebivalcev in njihovih individualnih potreb, da predstavlja nasprotje razdrobljeni in etapni oskrbi, kot sinonima pa se uporabljata najpogostejše celovita in usklajena (koordinirana) oskrba (Svetovna zdravstvena organizacija, 2016). Kot kaže, koncept integrirane oskrbe oblikujejo stališča in pričakovanja različnih deležnikov v zdravstvenem sistemu (Slika 1), zato se razvijajo zelo različni modeli integrirane oskrbe, od individualnih kot skupinskih glede na bolezen specifičnih modelov.

Slika 1: Stališča in pričakovanja različnih deležnikov v zdravstvenem sistemu o integrirani oskrbi



Vir: http://www.nuffieldtrust.org.uk/sites/files/nuffield/publication/what_is_integrated_care_research_report_june11_0.pdf.

1.2 KiJ predstavitev po t.i Elevator Pitch-u

Crosby (1972) je kot eden izmed pionirjev upravljanja kakovosti v 2. izdaji »Art of Getting Your Sweet Way« predlagal, da bi morali vsi ljudje za izboljšanje kakovosti imeti vnaprej pripravljen govor o prednostih svojega novega pristopa do kakovosti, ki bi ga lahko predstavili v dvigalu, če se nepričakovano znajdejo v družbi osebe s pooblastili odločanja za nekaj nadstropij. Izraz »Elevator Speech« (govor v dvigalu) se je sicer pojavil v medijih leta 1981, ko Wilson (1981, po Crosby, 1972) poudari pomen »govora v dvigalu« pri poučevanju vodenja kakovosti. Pri tem ga definira kot vseobsegajoč, akcijski produktivni niz idej, ki jih v dvigalu predstavimo nadejenim v samo eni minuti. Pristop Elevator Pitch je še posebej priljubljen med menedžerji (Pincus, 2007), pa npr. tudi med iskalci zaposlitve (Boothman, 2006) ali inovatorji (Rusko, Lindholm in Petäjäniemi, 2016). Vrednost uporabe je prepoznana tudi v izobraževanju predvsem v smislu razvoja veščin učinkovitega komuniciranja (MacLellan, 2014; Centrella-Nigro, Blackwell, Coughlin in Voorhees, 2016). Po mnenju Coxa in Marrisa (2011) mora biti govor v dvigalu dovolj kratek in poudariti prednosti posameznika v času, ko bi lahko »potoval nekaj nadstropij z nekom v dvigalu«. Mehrabian (1980) govori o KiJ predstavitvi in »Modelu treh vprašanj in vi«, na katere si moramo odgovoriti, ko pripravljamo tak govor: (1) zakaj se ukvarjamo s tem, (2) kaj to pomeni za različne deležnike, (3) kako se tega običajno lotevamo

in (4) kaj smo mi pripravljeni storiti za to. Izpostavlja pet ključnih faz oblikovanja KiJ predstavitev: zbiranje informacij, urejanje informacij, pisanje govora, testiranje govora, pedelava in ponovno pisanje govora (Tabela 1).

Tabela 1: Stopnje oblikovanja KiJ predstavitev

Zbiranje informacij in izbor teme	Komu je predstavitev namenjena: posamezniku (komu) ali skupini (kakšni)
	Namen KiJ predstavitev (kaj želimo doseči)
Urejanje informacij	Kaj bodo moja ključna sporočila?
	Kaj je najpomembnejše sporočilo, ki ji/mu/jim ga želite sporočiti?
	Drugo ključno sporočilo, Tretje ključno sporočilo:
	Kako jih boste prenesli? Se lahko domislite kakšne zgodbe? Primera?
Vrednotenje napisanega	Ali je besedilo zanimivo? Bo pritegnilo pozornost poslušalca?
	Ali vsebuje korist(i) za poslušalca?
	Ali so deli besedila v pravilnem vrstnem redu?

Vir: Mehrabian, A. (1980). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (2. izdaja). Wadsworth, Belmont, California: Wadsworth Pub Co..

Oblikovani so bili tudi osnovni deli KiJ predstavitev po modelu AIDA (Tabela 2), ki služijo kot vodilo pri oblikovanju izjave (Moreno, 2019).

Tabela 2: Osnovni deli KiJ predstavitev za znanega poslušalca po modelu AIDA

Pritegniti pozornost (attention)	Kaj vam daje pravico, da nagovarjamo poslušalca ali poslušalce?
Vzbuditi zanimanje (interest)	Kje je korist za poslušalca: "Hitreje boste ...", "Lažje boste ...", "Boljše ..."
Prebuditi željo (desire)	Naj koristi sprožijo čustva. Če problema ne rešimo: zaskrbljenost, tesnoba, stres. Če problem rešimo: zadovoljstvo, veselje, ponos.
Sprožiti dejavnosti (action)	pomeni premik od besed k dejanjem.

Vir: <https://www.mindtools.com/pages/article/elevator-pitch.htm> [Citirano 23. 3. 2019].

Učinkovita KiJ predstavitev je po O' Leary (The 9 C's) (2008): (1) jedrnata in zgoščena (malo, vendar ne premalo besed), (2) razumljiva (da jo lahko razumejo tudi naši stari starši), (3) prepričljiva (vodi v sklep: res je potrebno rešiti problem), (4) verodostojna (vliva zaupanje, da lahko rešite problem), (5) konceptualna (nakaže koncept, osnutek, brez podrobnosti), (6) konkretna (posebna in oprijemljiva), (7) prilagojena sogovorniku (nagovarja sogovornikove potrebe), (8) dosledna (sledi istemu ključnemu sporočilu) in (9) pogovorna (spodbuja sogovornika k odzivom in ustvarja pričakovanje pogovora).

2 Raziskava

2.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali bi uporaba metode KiJ predstavitve po t.i Elevator Pitch-u pri oblikovanju izjave za javnost lahko izboljšala razumevanje koncepta integrirane oskrbe v javnosti. Cilj je bil preveriti, kako ta metoda lahko vpliva na študente integrirane in dolgotrajne oskrbe, da bolj premišljeno simulirajo lastnosti učinkovite predstavitve koncepta integrirane obravnave. Ob tem nas je zanimala tudi uporabnost metode predstavitve po t.i Elevator Pitch-u pri oblikovanju razumljivih definicij za promocijo razvoja posameznih področij v javnem zdravstvu – za uveljavljanje integrirane oskrbe za bolj celovito obravnavo pacientov.

2.2 Metoda

Uporabljen je bil kvalitativni raziskovalni pristop. Izvedeno je bilo simuliranje izvedbe predstavitve integrirane obravnave pacientom in širši javnosti v obliki 1 minute izjave študentov za javnost. Predstavitev je temeljila na načelih KiJ predstavitve po t.i Elevator Pitch-u.

2.3 Vzorec

V raziskavo so bili vključeni študentje v okviru predmeta magistrskega študijskega programa Integrirana in dolgotrajna oskrba. Študentje so pripravljeno besedilo/govor vključili pri predstavitvi raziskovalnih nalog. V poglobljeno kvalitativno analizo je bilo vključenih 10 izjav študentov.

2.4 Rezultati

Študenti so izjave pripravili individualno, pri tem pa so si nekateri pomagali tudi z informacijami na internetu. Vsebina ni smela presegati polovico lista A4 format. Študentje so bili soglasni, da je naloga zahtevna tako zaradi vsebine kot načina predstavitve v smislu “krajše – zahtevnejše” oziroma “manj je več”.

V tabeli 3 so predstavljene reprezentativne izjave študentov.

Tabela 3: Reprezentativne izjave študentov

	Izjava	
1	»Implementacija celotne zdravstvene oskrbe v neko okolje bodisi na državni ali lokalni ravni. Populacija se stara, potreba po celostni obravnavi pa je zelo pomembna ne samo zdravstvena temveč tudi socialna. Integracijo je možno izpeljati samo na način da sodelujejo vse institucije (zdravstvene, socialne, lokalne vladne in neveladne).«	implementacija celotne oskrbe sodelovanje vseh potrebe posameznika
2	»Je izvajanje različnih vrst zdravstvene in socialne oskrbe, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju osnovnih življenjskih aktivnosti. Je dobro načrtovana in organizirana različna vrsta storitev in služ na način dobrega sodelovanja timov (multidisciplinarni pristop).«	načrtovana in orgnizirana oskrba vključevanje tudi nezdravstvenega kadra
3	»Je oskrba, ki vključuje na nekem področju več različnih služb. Če govorimo o integrirani oskrbi starostnika, da poleg zdravstvenega kadra vključujemo tudi druge službe z namenom bolj učinkovite in celovite obravnave. Tako prepoznamo pacientove potrebe in jih laže izpolnjujemo. To je celovit program za vse službe, boljša povezanost med službami.«	učinkovita obravnava celovit program za boljšo povezanost
4	»Je celostni pogled na posamznika z vsemi njegovimi željami, potrebami z vključevanjem vseh njegovih individualnih posebnosti, tako na telesnem, duševnem, duhonem, kulturnem in bivanjskem področju, in odnos ter položaj posameznika v družbi. Cilj integrirane oskrbe je optimalno zagotoviti vse tisto, kar posameznik in družba potrebuje, da zagotovimo najvišjo možno raven zdravja in kakovosti bivanja.«	individualne posebnosti pacienta optimalno zagotavljanje storitev kakovost bivanja
5	»Celostna oskrba pacienta s katero želi o doseči čimboljšo zdravsteno oskrbo pacienta upoštevajoč boljših izidov zdravljenja, minimalno oskrbo (pacient ima/dobi dobre izkušnje) in finančno vzdržnost, kar pomeni, da skušamo čimbolj zmanjšati stroške oskrbe, vendar tako, da pacient še vedno ostane v varnih rokah.«	finančno vzdržna oskrba v ravnosju z kakovostjo empatičen odnos
6	»Gre za povezanost med vsemi zdravstvenimi delavci in pacienti z empatičnim in enakovrednim odnosom, da se doseže optimalne rezultate, nudenje celovite in k pacientu usmerjenje individualne zdravstvene oskrbe. Gre za npr. Oskrbo na domu in spodbujanje pacienta, da ostane v stiku z ustanovami.«	enakovrednost spodbujanje pacienta oskrba na domu
7	»Gre za oskrbo starih ljudi z upoštevnjem njihovih vrednot, potreb in pravic. Integrirana oskrba je v današnjem času nujna za starejše, saj z njo vplivamo na njihovo koledarsko strost oz. kakovostno življenje, ki vključuje tudi dobre medčloveške odnose.«	skrba v instituciji upoštevanje vrednot
8	»Oskrba, kjer pri načrtovanju in izvajanju skrbi sodelujejo različni profili poklicev, z namenom, da se pacientu nudi kakovostna oskrb s katero je le ta zadovoljen.«	pravice pacietna
9	»Ohranjanje in krepitev empatičnega odnosa med strokovnjakom in uporabnikom, s tem preprečujemo recidive in spodrslaje. Izvaja se lahko v instituciji ali v skupnosti na domu uporabnika.«	vpliv na podaljševanje življenja pomembna za starejše
10	»Skupna oskrba vseh povezanih območij oskrbe posameznika na najbolj učinkovit nain glede na doseženo najboljšo kakovost oskrbe, finančne in kadrovske učinkovitosti. Tak način je najbolj učinkovit za zdravje in počutje posameznega pacenta. Nujno je ustvarjanje sistema in sodelovanje.«	kadrovska učinkovitost učinkovita za zdravje in počutje

Vir: Izjave študentov, 2019.

Iz kvalitativne analize izjav je bilo moč identificirati dejavnike za povečevanje pozornosti, zanimanja, izražanja želja in spodbujanja delovanja za integrirano oskrbo (Tabela 4).

Tabela 4: Prepoznani dejavniki iz perspektive študentov glede na AIDA model

Pozornost	Študentje prve generacije magistrskega študija integrirane in dolgotrajne oskrbe kot promotorji integrirane oskrbe.
Zanimanje	Potrebno je doseči hitrejšo in bolj celovito reševanje kompleksnih problemov, saj izguba zdravja vpliva na vsa ostala področja delovanja/funkcioniranja. S sočasnim reševanjem različnih težav zaradi omejitev v funkcioniranju zaradi izgube zdravja bo lažje doseči izboljšano počutje in boljše izide obravnave.
Želja	Povrnitev optimističnega pogleda na državo in zagotavljanje storitev za podporo državljanom s področja zdravstvenega in socialnega varstva. Zaskrbljenost, tesnoba in stres naj nadomesti angažiranost, zaupanje in dobro počutje.
Dejavnost	Promocija zdravja in Centri za krepitev zdravja Zdravstveno varstvo in mreža izvajalcev za duševno zdravje z izvajalci obravnave v skupnosti Storitve dolgotrajne oskrbe Skrb za informiranje, povezovanje in sodelovanje

Vir: Lasten vir, 2019.

3 Razprava

Na podlagi rezultatov lahko povzamemo, da bi uporaba metode KiJ predstavitve po t.i Elevator Pitch-u pri oblikovanju izjave za javnost lahko izboljšala razumevanje koncepta integrirane oskrbe v javnosti. O'Leary (2008) navaja, da je to odličen način, da sporočimo to, kar počnemo oziroma kaj si želimo, potrebujemo. Pri tem poda primerjavo, da je ena izmed značilnosti učinkovitega Elevator Pitch-a, da je kot harmonika, prilagojen času, ki je na voljo. Ta metoda zagotovo lahko vpliva na študente integrirane in dolgotrajne oskrbe, da bolj premišljeno simulirajo lastnosti učinkovite predstavitve koncepta integrirane obravnave na področjih, kjer delujejo oziroma bodo delovali. Ministrstvo za javno upravo (Moreno, 2019) izvaja tovrstna usposabljanja za zaposlene v javni upravi, ki pri svojem delu pripravljajo izjave za javnost oziroma sodelujejo z mediji. Zagotovo gre za metodo, ki lahko pomaga pri razvoju kompetenc študentov, že v najskromnejši obliki izvedbe. Pri dejanskem predstavljanju javnosti, uporabi kamere in snemanju predstavitve ter evalvaciji pa bi bil rezultat še boljši.

porabnost te metode pri oblikovanju razumljivih definicij za promocijo razvoja posameznih področij v javnem zdravstvu – za uveljavljanje integrirane oskrbe za bolj celovito obravnavo pacientov, je očitna. Na področjih, kjer ni enotne definicije, temveč se pojavljajo številne definicije koncepta (Svetovna zdravstvena organizacija, 2016), se zdi tak način uporaben tako za oblikovanje preprostejših definicij kot za prever-

jeanje razumevanja koncepta iz različnih perspektiv oziroma deležnikov v sistemu. Biti pripravljen na fleksibilnost pri podajanju izjave, glede na to komu je namenjena in koliko časa je na razpolago ni kompetenca, ki bi jo lahko pridobil v zelo kratkem času, pomembna je priprava na tak način sporočanja že v času izobraževanja. Na podlagi obstoječih definicij in izjav študentov bi lahko integrirano oskrbo predstavili tudi na tak način:

»Integrirana oskrba je način obravnave pacienta, ki omogoča hkratno reševanje problemov in zadovoljevanje potreb pacienta v povezavi z zdravjem in kakovostjo njegovega življenja na individualen, odnosno naravnan, visokostrokoven - human način. V integrirani oskrbi je tako možno formiranje skupine potrebnih strokovnih delavcev za podporo posmeznemu pacientu, ki se povezujejo in sodelujejo ter tako vsi skupaj bolj učinkovito prispevajo k celoviti obravnavi pacienta pri izboljševanju zdravja, kakovosti življenja ali zgolj k boljšemu počutju. Pri tem sestavljajo strokovni delavci iz zelo različnih področij, pacient, svojci in njemu pomembne osebe, vključno z izvajalci plačljivih storitev. Integrirana oskrba je tako naša učinkovita skupna rešitev, če bomo bolj angažirani v skrbi za lastno zdravje in kakovost življenja, če bomo ravnali družbeno odgovorno do bližnjih in v skupnosti ter če bo sistemsko zagotovljeno vse potrebno za tak način obravnave. Integrirana oskrba je naša vrednota, odgovornost in pravica, za katero se spleča truditi.«

4 Zaključek

Vajo Elevator Pitch-u bi bilo smiselno vključevati predvsem na ravni podiplomskih študijskih programov. Osnovni deli KiJ predstavitve po modelu »Tri vprašanja in vi« niso samo pripomogli k razvijanju veščin kratkega in jedernatega komuniciranja, temveč so koristni pri oblikovanju razumljivih definicij in promociji razvoja posameznih področij tudi v javnem zdravstvu – za uveljavljanje integrirane oskrbe za bolj celovito obravnavo pacientov. Jasno izražanje in učinkovite izjave so eden izmed ključev tudi pri uveljavljanju integrirane oskrbe.

LITERATURA

1. Cox, A. M. in Marris, L. (2011). Introducing elevator speeches into the curriculum. *Journal of Education For Library & Information Science*, 52, št. 2, str. 133–141.
2. Crosby, P. (1972). *Art of Getting Your Sweet Way*. Madison: McGraw-Hill.
3. Damery, S., Flanagan, S. in Combes, G. (2015). The effectiveness of interventions to achieve coordinated multidisciplinary care and reduce hospital use for people with chronic diseases: study protocol for a systematic review of reviews. *Syst Rev*, 4, str. 1–6.
4. Maclellan, E. (2014). How might teachers enable learner self-confidence? A review study. *Educational Review*, 66, št. 1, str. 59–74.
5. Mehrabian, A. (1980). *Silent messages: Implicit communication of emotions and attitudes* (2. izdaja). Wadsworth, Belmont, California: Wadsworth Pub Co.

6. MindTools.(b.d.). Crafting an Elevator Pitch. Spletna stran: <https://www.mindtools.com/pages/article/elevator-pitch.htm> [Citirano 23. 3. 2019].
7. Morano, M. (2019). Elevator Pitch – izkoristimo trenutek!. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
8. Murthy Mittinty, M., Marshall, A. in Havey, G. (2018). What integrated care means from an older person's perspective? A scoping review protocol. *BMJ Open*, 8, št. 3, e019256.
9. O' Leary, C. (2008). Elevator Pitch Essentials. How to Create an Effective Elevator Pitch. The limb press.
10. Pincus, A. (2007). The Perfect (Elevator) Pitch. Spletna stran: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-06-18/the-perfect-elevator-pitchbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice> [Citirano 23. 3. 2019].
11. Rusko, R., Lindholm, K. in Petäjaniemi, S. (2016). Coopetition at Elevator Pitch Events? A Case Study of Micro-activities at a Business Innovation Event. *Journal of Innovation Management*, 4, št. 3, str. 79–100.
12. Shaw, S., Rosen, R. in Rumbold, B. (2011). What is integrated care? An overview of integrated care in NHS. Nuffield Trust; 2011. Spletna stran: http://www.nuffieldtrust.org.uk/sites/files/nuffield/publication/what_is_integrated_care_research_report_june11_0.pdf.
13. Svetovna zdravstvena organizacija (2016). Integrated care models: an overview. Spletna stran: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/322475/Integrated-care-models-overview.pdf [Citirano 24. 3. 2019].
14. Svetovna zdravstvena organizacija, 2008. Integrated health services–what and why. Technical brief 2008;1:1–8. Spletna stran: <http://www.who.int/servicedeliverysafety/areas/people-centred-care/en/>. [Citirano 24. 3. 2019].
15. Wodchis, W. P., Dixon, A., Anderson, G. M. in Goodwin, N. (2015). Integrating care for older people with complex needs: key insights and lessons from a seven-country cross-case analysis. *Int J Integr Care*, 15, e021.

Sponzorji

Delo d.o.o., Ljubljana

DELO

GVS d.d., Novo mesto



Krka, d.d., Novo mesto



Mestna občina Novo mesto



Naveza d.o.o., Velike Lašče



TPV d.o.o., Novo mesto



Zavarovalnica Triglav d.d., Ljubljana

