

Praktični Menadžment

Practical Management

Journal of Management
in Theory and Practice

Časopis za teoriju i praksu menadžmenta

Vol. III, br.5. 2012.



ISSN 1847-8107



9 771847 810008

Uvodna riječ glavne urednice

Poštovani,

pred Vama je peti broj časopisa Praktični menadžment. Sukladno odrednicama uredivačke politike, Praktični menadžment je zamišljen kao stručno-znanstveni časopis koji obuhvaća teme iz područja ekonomske teorije i prakse, poglavito one koje se bave problematikom razumijevanja suvremenih menadžerskih procesa.

Cilj uredništva je profilirati časopis ekonomske orijentacije koji će potaknuti interakciju znanosti, struke i prakse te podupirati razvoj ekonomskih istraživanja u teoriji i praksi, no nikako zatvoren u granice vlastitosti i samodovoljnosti.

Takvo usmjerenje, s obzirom na univerzalnu primjenjivost menadžmenta, podrazumijeva promišljanje i onih tema koje pripadaju drugim disciplinama, poglavito onih koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa suvremenim menadžerskim procesima. U tom je smislu časopis otvoren i za one radove čija

tematika pripada širem području društvenih, humanističkih, prirodnih i tehničkih znanosti.

Časopis je sadržajno podijeljen u dva dijela. Prvi dio obuhvaća teme teorijskog, metodologiskog i istraživačko-empirijskog karaktera u različitim disciplinarnim i interdisciplinarnim područjima, dok drugi dio obuhvaća aktualnosti iz prakse. Namjera tako definirane koncepcije časopisa je poticanje pozitivne sinergije, razmjene ideja i suradnje usmjerene prema povezivanju teorije i prakse. Časopis je otvoren za suradnju sa svim autorima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju znanstvene i stručne djelatnosti, čime želimo naglasiti otvorenost i spremnost na suradnju sa svim relevantnim čimbenicima znanstvene i stručne javnosti, kao i na suradnju sa svima onima koji žele dati doprinos profiliranju i jačanju profesionalnog identiteta menadžerske struke.

glavna urednica
Prof. dr. sc. Vesna Bedeković

Impressum

Nakladnik / Publisher:

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Virovitica College

Uredništvo / Editorial Board:

prof.dr.sc. Marko Jelić
prof.dr.sc. Vesna Bedeković
dr.sc. Milijanka Ratković
mr. sc. Damir Vuk
mr. sc. Neven Garača
Anita Prelas Kovačević, dipl. oec.
Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof.
Ivan Hedi, dipl. ing.

Glavna urednica / Editor-in-Chief:

prof.dr.sc. Vesna Bedeković

Izvršna urednica / Executive Editor:

Anita Prelas Kovačević, dipl. oec.

Lektura / Linguistic Adviser:

Ivana Vidak, dipl. bibl. i prof.

Adresa uredništva /

Address of the Editorial Board:

Visoka škola za menadžment u turizmu i
informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Tel: +385 33 721 099; fax: +385 33 721 037
E-mail: urednik@vsmti.hr

Naslovnica: Željko Weiss

Tisk i grafičko oblikovanje:

Grafiti Becker, Virovitica

Naklada / Circulation:

200
ISSN 1847-8107

SADRŽAJ

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ PODRUČJA EKONOMSKE TEORIJE I PRAKSE

- 7** Procjena poduzetničkog potencijala privatnog veleučilišta prema modelu "poduzetničkog sveučilišta"
| FRATRIĆ KUNAC, S., VRHOVSKI, I., MEDVEŠEK, I.
- 15** Izvještavanje o društvenoj odgovornosti banaka u Hrvatskoj
| ROGOŠIĆ, A., KUNDID, A.
- 21** Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija
| RUPČIĆ, N., ŽIC, M.
- 29** Koncepti različitosti u multikulturalnim tvrtkama
| VRHOVSKI, I., MEDVEŠEK, I.
- 37** Utjecaj demografskog procesa starenja na gospodarska kretanja u Republici Hrvatskoj
| MEČEV, D., VUDRAG, N.
- 42** Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu
| FERENČIĆ, M.
- 47** Logističko upravljanje distribucijom - čimbenik uspješnosti poslovanja na tržištu piva bosne i hercegovine
| LIPOVAČA, S.
- 55** Implementacija sustava finansijskog upravljanja i kontrola u jedinice lokalne uprave i samouprave
| DRAŽENOVIĆ, T., BRITVIĆ, J.
- 64** Utjecaj gospodarenja šumama na biološku raznolikost Republike Hrvatske
| MATULEC, LJ.
- 68** Upravljanje kvalitetom u obrazovanju-iso 9001 kao alat za podizanje kvalitete
| KOLENC-MILIČEVIĆ, I., BRITVIĆ, J., MILIČEVIĆ, I.
- 79** Nuts II regije kao dio kohezijske politike Europske unije
| BOŠNJAK, S., TOLUŠIĆ, E.

AKTUALNOSTI

- 87** Alumni filozofija
| GRABIĆ, E.
- 90** Intervju sa direktorom certifikacijske kuće Urs Adriatica d.o.o., gospodinom Igorom Miličevićem
| TURK, I.

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI IZ
PODRUČJA EKONOMSKE TEORIJE I PRAKSE

PROCJENA PODUZETNIČKOG POTENCIJALA PRIVATNOG VELEUČILIŠTA PREMA MODELU „PODUZETNIČKOG SVEUČILIŠTA“

datum prijave: 31.08.
datum prihvatanja: 28.10.

UDK 378.4
Izvorni znanstveni rad

Pred. Silvana Fratrić Kunac, prof., pred. Ivana Vrhovski, prof.soc. i Irena Medvešek, prof.

Veleučilište VERN'

Potpuna adresa: Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, RH

Telefon: 01 4881 838 Fax: 01 4881830 E-mail: silvana.fratric@vern.hr; ivana.vrhovski@vern.hr; irena.medvesek@vern.hr

SAŽETAK - „Poduzetničko sveučilište“ je koncept kojim se definiraju one visokoobrazovne ustanove koje osiguravaju prilike, praksu, kulturu i okruženje koji ohrabruju i potiču poduzetništvo kod svojih studenata i alumnija. Cilj ovog rada je istražiti potencijal Veleučilišta VERN' prema modelu „Poduzetničkog sveučilišta“, obzirom da misija, vizija i strategija Veleučilišta VERN' od samih početaka pokazuju jasnu orijentaciju ka razvoju poduzetničkog načina ponašanja i razmišljanja i kod studenata i kod zaposlenika (akademskog i neakademskog osoblja). U tu svrhu adaptiran je upitnik The University Entrepreneurial Scorecard (Gibb, 2012.) koji je primijenjen na zaposlenicima Veleučilišta VERN' te su analizirani neki ključni aspekti poduzetničkog kapaciteta Veleučilišta. Dobivenim rezultatima bit će moguće jasnije utvrditi stvarni poduzetnički potencijal Veleučilišta te ukazati na već postojeće snage i nove izazove koji se postavljaju pred akademski i poslovni menadžment VERN'a.

Ključne riječi: poduzetničko sveučilište, poduzetnički kapacitet, synergiski potencijal

ABSTRACT - An “Entrepreneurial University” is a concept that defines those tertiary educational institutions which provide encouraging opportunities, practice, culture and environment as regards their students’ and alumni’s entrepreneurial behaviour. The mission, vision and strategy of the University of Applied Sciences VERN' have, from its foundation on, been openly committed to developing entrepreneurial behaviour of both students and academic as well as non-academic staff. This paper researches the entrepreneurial capacity of the University of Applied Sciences VERN' based on the “Entrepreneurial University” Model. A survey based on and adapted from the “University Entrepreneurial Scorecard” (Gibb, 2012) has been carried out and the key aspects of the entrepreneurial capacity have been analysed. The results will provide an insight into the entrepreneurial capacity of the University as well as indicate the existing strengths and the forthcoming challenges facing both the academic and the business management of the University of Applied Sciences VERN'.

Key words: entrepreneurial university, entrepreneurial capacity, synergy potential

1. UVOD

Gospodarski rast, konkurentnost i inovativnost države ovise o sposobnosti stvaranja budućih lidera i poduzetnih osoba koji posjeduju poduzetničke vještine i kompetencije u profesionalnom životu bez obzira stvaraju li vlastita poduzeća ili se ponašaju poduzetno i inovativno u organizacijama kao zaposlenici. (Wilson, 2008)

Stoga se smatra da je danas uloga obrazovanja za poduzetništvo od ogromnog značaja na svim obrazovnim razinama ne samo za potencijalne poduzetnike nego i u procesu razvijanja poduzetničkog načina razmišljanja u društvu. Michael M. Crow ističe da su nacionalna sveučilišta i druge visokoobrazovne institucije u SAD-u gorivo nacionalne ekonomije, a posebno one koje su izvrsne u područjima istraživanja. Ona stvaraju lidera u svim akademskim i poslovnim područjima, u industriji i politici, a istovremeno i neprestano stvarajući inovacije u proizvodima i procesima. (Crow, 2008)

Razmatrajući budućnost europskih sveučilišta Thomas Anderson smatra da se Europa i njena sveučilišta otvaraju izazovima i prilikama budućnosti, ali da je taj proces prespor, previše rigidan i orientiran ka prošlosti. (Anderson, 2008)

Analiza hrvatskih sveučilišta koristeći model *Triple Helix* poduzetničkog sveučilišta ukazuje da se

ona nalaze između pozicije ignoriranja i promatranja. Međutim upravo bi sveučilišta trebala preuzeti vodstvo u interakciji s poslovnim sektorom i državom kako bi se Hrvatska kao zemlja u razvoju mogla nositi i suočiti s brojem i intenzitetom promjena kojima je svjedok. Kao osnovne prepreke otvaranju naših sveučilišta ka koncepciji poduzetništva navode se: institucijska rigidnost sveučilišta, fragmentirana organizacija, nedostatak povjerenja između poslovnog sektora i sveučilišta, nepostojanje stvarnih *benchmark*, neodgovarajući pravni okvir. (Singer, Oberman Peterka, 2010)

Rezultati europskog istraživanja obrazovanja za poduzetništvo na 200 visokoobrazovnih institucija su zabrinjavajući. Premda većina europskih zemalja deklarira svoju posvećenost promociji poduzetništva, ipak premalo iskorištava vlastiti poduzetnički potencijal. Osim toga, poduzetničke aktivnosti europskih sveučilišta značajno zaostaju u usporedbi s onima u SAD-u i Kanadi. Istraživanje pokazuje da više od polovice europskih studenata nema čak ni pristup edukaciji za poduzetništvo što znači da oko 11 milijuna studenata nema priliku uključiti se u nastavne ili izvannastavne aktivnosti koje bi stimulirale njihov poduzetnički duh. U skladu s očekivanjima, europski studenti su češće uključeni u obrazovanje za poduzetništvo ako pohađaju poslovnu školu ili multidisciplinarnu instituciju u kojoj postoji odsjek s poslovnom školom. Također, u

institucijama koje su identificirane kao vrlo angažirane u poduzetničkoj edukaciji pokazalo se da veliki dio inicijative potječe od pojedinaca entuzijasta koji žele poučavati poduzetništvo neovisno o tome prepoznaju li potrebu za tim, imaju li vlastiti interes ili su inspirirani drugim nastavnicima ili institucijama. Proces stvaranja poduzetničke institucije zahtjeva zajedničke napore i upravljačkih struktura i akademskog, ali i neakademskog osoblja. Na oblike poučavanja poduzetništva utječe vrsta institucije, godine iskustva u području poduzetničke edukacije i zemljopisni položaj. Ova studija međutim nije potvrdila očekivanje da su zapadnoeuropske države uspješnije u elaboraciji obrazovanja za poduzetništvo. Naprotiv, iako raspolažu s manje finansijskih sredstava, istočnoeuropske države imaju šire modele poduzetničke edukacije, više institucija i nastavnika poduzetništva, a odgovornost za strateške ciljeve preuzima top menadžment. Ključna preporuka se odnosi na definiranje poduzetništva jer su česti nesporazumi u njegovom shvaćanju. Potrebno je definirati i shvatiti poduzetništvo u širem smislu na svim razinama (europskoj, nacionalnoj i na razini visokoobrazovne institucije) s ciljem širenja i usvajanja poduzetničkog duha. (NIRAS Consultants, 2008)

2. KONCEPT PODUZETNIČKOG SVEUČILIŠTA

Nerijetko se pojmovi poduzetnik, poduzetništvo ili poduzetničko ponašanje povezuju s pojedincima koji osnivaju vlastita poduzeća. U kontekstu razvijanja strategije razvoja poduzetništva u visokoobrazovnim institucijama koncepti poduzetnosti, poduzetništva i inovativnosti shvaćaju se na specifičan način.

Koncept poduzetnosti usmjeren je na razvoj „poduzetne osobe i poduzetničkog načina razmišljanja“, a odnosi se na skup vještina, osobina ličnosti, oblika ponašanja i motivacijskih kapaciteta koje se povezuju s osobinama poduzetnika, ali se mogu manifestirati u različitim kontekstima, kako u poslovnim tako i u društvenom i privatnom životu.

Najznačajnije su intuitivno donošenje odluka, poduzimanje inicijative, stvaranje društvenih mreža (*networking*), prepoznavanje prilika, kreativno rješavanje problema, strategijsko razmišljanje, razumno preuzimanje rizika, samoefikasnost i dr.

Poduzetnički način razmišljanja podrazumijeva shvaćanje stvarnog života poduzetnika i poduzetničkog načina ponašanja, razmišljanja, osjećaja, komuniciranja, organiziranja i učenja.

Koncept poduzetništva se odnosi na primjenu navedenih poduzetničkih vještina i sl. u osnivanju,

razvoju i rastu postojećih poduzeća i dizajniranju poduzetnih organizacija, a kontekst može biti poslovni, akademski, socijalnog poduzetništva, neprofitne organizacije, javne institucije.

Koncept inovativnosti je proizvod navedenih koncepata, a definira se kao kreiranje i istraživanje prilika za nove načine djelovanja koji će rezultirati kvalitetnijim proizvodima i uslugama, kvalitetnijim sustavima i načinima upravljanja ljudima, i naponsljetku, kvalitetnijim organizacijama.

Inovacija je funkcija individualnih nastojanja i poduzetničkog kapaciteta organizacije i nemoguća je ukoliko oba uvjeta nisu zadovoljena. U visokoobrazovnoj instituciji inovacija može uključiti nove kurikulume, inovativne metode poučavanja, nove oblike odnosa s dionicima, nove forme razvoja alumnija, nove aspekte razvoja na temelju istraživanja, nove multidisciplinarne aktivnosti u istraživanju i nastavi, nova partnerstva s poslovnim i međunarodnim organizacijama, nove aktivnosti u socijalnom poduzetništvu, i kao najvažnije, eksperimentiranje u upravljanju organizacijom i njezinom dizajniranju. (Gibb, 2012)

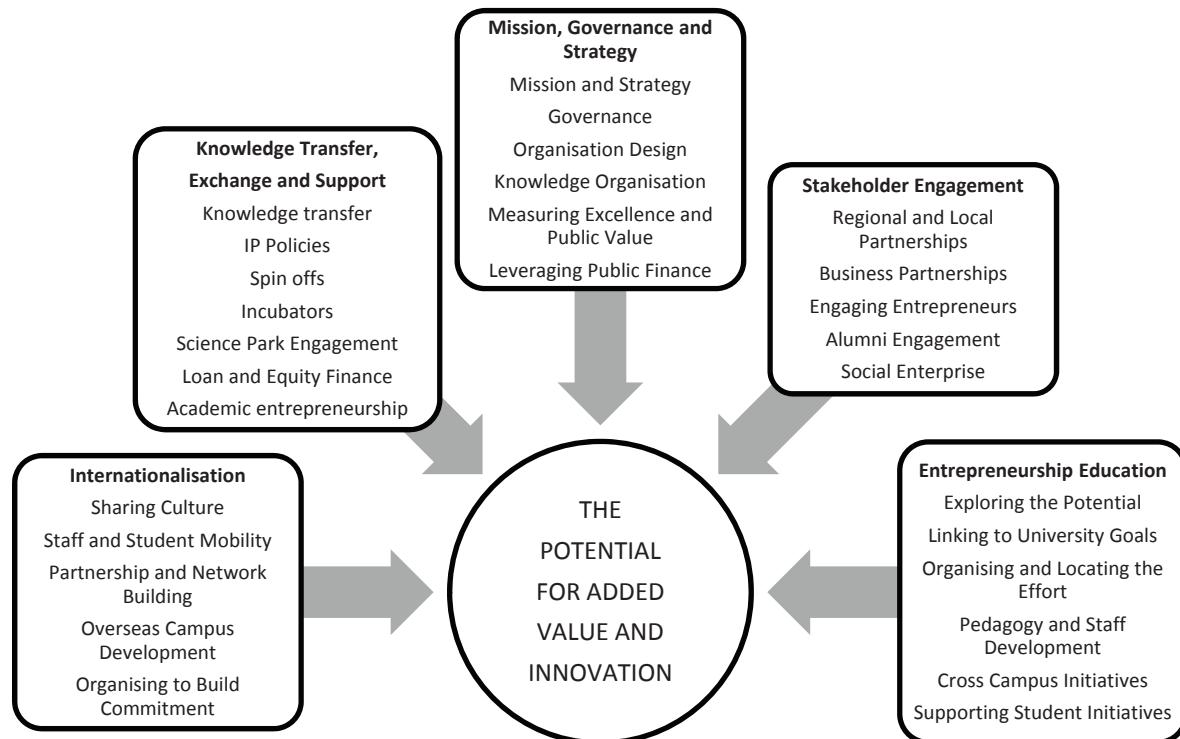
Na mnogim sveučilištima već postoje brojne impresivne i sofisticirane aktivnosti razvoja poduzetnosti iako ih se često ne prepoznaće kao takve. Istraživanje sinergije među njima predstavlja izazov, jednako kao što je izazov i proces stvaranja poduzetničkog sveučilišta.

Allan Gibb u svom modelu nudi niz praktičnih koraka uključivanja visokoobrazovnih institucija u pružanju jasnih eksplicitnih i poželjnih poduzetničkih ishoda. (Gibb, 2006)

Okvir kojim je moguće analizirati ključne aspekte strategije visokoobrazovne institucije obuhvaća šire strateške ciljeve: povećavanje inovacija, izvrsnost i relevantnost istraživanja, konkurentnost, raznovrsnost izvora prihoda, zaposljivost studenata, kvalitetu nastave i funkcioniranje institucije kao „učeće organizacije“. Prema Gibbu, činitelji koji doprinose ostvarivanju navedenih ciljeva grupirani su u pet kategorija:

- Misija, upravljanje i strategija
- Transfer znanja, razmjena i podrška
- Internalizacija
- Uključenost dionika
- Edukacija poduzetništva

Sl. 1. Ključna područja poduzetničkog potencijala sveučilišta



Izvor: Gibb, A., *Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework*, Annals of Innovation & Entrepreneurship 2012, str.3

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem koje je predmet ovog rada željelo se ispitati kako zaposlenici Veleučilišta VERN' percipiraju i procjenjuju poduzetnički potencijal institucije na kojoj su zaposleni.

Demografske varijable koje su u istraživanju korištene, a mogle bi pokazati eventualne razlike u percepciji poduzetničkog potencijala VERN'a, su: spol, godine radnog staža provedenih na VERN'u (računajući pritom i staž proveden u honorarnom radnom odnosu), te pripadnost određenoj organizacijskoj razini. Ispitanici su se trebali izjasniti jesu li: a) član Uprave, b) izvršni direktor ili prodekan, c) voditelj studija, voditelj odjela ili predstojnik katedre, d) nastavnik (op.a., uz naznačenu pripadnost određenoj katedri) ili e) zaposlenik u administraciji. Istraživanjem su obuhvaćeni svi zaposlenici VERN'a u stalnom radnom odnosu (91 osoba), od kojih je upitnik popunilo njih 49 (*response rate = 53,85%*).

U tu svrhu adaptiran je upitnik *The University Entrepreneurial Scorecard* (Gibb, 2012). Autor originalnog upitnika prepostavlja da je procjena poduzetničkog potencijala visokoobrazovne institucije (u ovom slučaju veleučilišta) multifaktorska jer se sastoji od nekoliko elemenata

koji se međusobno prožimaju u kreaciji poduzetničkog potencijala institucije. Tako Gibb u originalnom upitniku ispituje jedanaest faktora, no u ovom istraživanju je promatrano njih devet. „Izvori financiranja“ i „Prijenos znanja“ su faktori koji su izuzeti iz upitnika jer je procijenjeno da čestice koje ih tvore nisu relevantne u percepciji poduzetničkog potencijala institucije na kojoj se istraživanje provodilo. Izabrano je devet faktora i ukupno 60 tvrdnji i ispitanci su procjenjivali svoj stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama na skali od 1 do 5, s tim da je uvedena i vrijednost 0 koja je imala značenje „ne znam ili ne mogu procijeniti“.

Prilagođena skala sastoje se od 60 tvrdnji koje mjere devet aspekata procjene i percepcije poduzetničkog potencijala, obuhvaćenih u devet subskala, od kojih svaka sadrži različiti broj čestica:

1. Koncept, vizija, misija i strategija (7 čestica)
2. Vođenje i upravljanje (7 čestica)
3. Organizacijski dizajn (4 čestice)
4. Multidisciplinarnost (4 čestice)
5. Društvena vrijednost i angažiranost dionika (11 čestica)
6. Alumni (3 čestice)
7. Joint venture¹, poduzetnički inkubatori, spin off² (8 čestica)

¹ zajedničko ulaganje - pojam koji se široko upotrebljava za označavanje odnosa između strana koje se zajedno

8. Internacionilacija (7 čestica)
9. Poduzetništvo, poduzetnost i obrazovanje (9 čestica)

4. ANALIZA DEMOGRAFSKIH PODATAKA DOBIVENIH ISTRAŽIVANJEM

Od ukupno 49 ispitanika, u istraživanju je sudjelovalo 17 zaposlenika i 32 zaposlenice.

Upitnik je ispunio 1 član Uprave, 4 izvršnih direktora ili prodekana, 9 voditelja studija/odjela ili predstojnika katedre, 21 nastavnik i 14 zaposlenih u administraciji.

Prosječan broj godina radnog staža na VERN'u (uključujući i radni staž u svojstvu honorarnog suradnika) varira ovisno o organizacijskoj razini radnog mesta. Nastavnici koji su sudjelovali u istraživanju, te predstojnici katedri i voditelji studija/odjela, na VERN'u su zaposleni u prosjeku 9,5 godina. Članovi Uprave, te izvršni direktori i prodekan u prosjeku imaju 4,5 godine radnog staža na instituciji.

5. ANALIZA REZULTATA PREMA PROMATRANIM FAKTORIMA PODUZETNIČKOG POTENCIJALA VELEUČILIŠTA

U istraživanju promatrano je devet faktora procjene poduzetničkog potencijala (iscrpnije navedeno u poglavlju 3., op.a.). Rezultati dobiveni istraživanjem bit će prikazani u ovom poglavlju, s osvrtom na sve faktore, ali ćemo izdvojiti one čestice unutar navedenih faktora koje su se pokazale ključnima.

5.1. FAKTOR 1: KONCEPT, MISIJA, VIZIJA I STRATEGIJA

Navedeni faktor sastoji se od 7 čestica koje su propitivale stratešku opredijeljenost institucije, te povezanost njezine misije i vizije s poduzetničkim konceptom.

Na ovom faktoru dobiveni su očekivani rezultati, koji ukazuju na činjenicu da VERN' živi poduzetnički koncept kroz svoju strategiju, misiju i viziju. Neki od interesantnijih rezultata su: 79,89% zaposlenika smatra da se iz same vizije ogleda posvećenost institucije kreativnoj uporabi znanja (no na istoj čestici 28,57% administrativnog osoblja odgovorilo je da „ne zna ili ne može to procijeniti“). 65,31% zaposlenika slaže se s tvrdnjom da se kroz čitavo Veleučilište jasno komunicira koncept poduzetnosti i

upuštaju u neki poslovni pothvat radi pojedinačnoga ili zajedničkog dobitka.

² Izdvajanje dijela neke djelatnosti poduzetnika koja ne čini njegovu osnovnu djelatnost (engl. *core business*) i osnivanje novog poduzetnika kome će upravo ta izdvojena djelatnost biti osnovna.

poduzetništva. 73,47% slaže se da se poduzetništvo i poduzetnost prepoznaju kao najvažniji u strategiji Veleučilišta (s tim se istovremeno slaže čak 80,91% nastavnika). Zanimljivo je što 35,71% administrativnog osoblja ne zna ili ne može procijeniti uzima li se pri procjeni izvrsnosti veleučilišta u obzir i šira društvena zajednica kao dionik. Značajni postoci u odgovorima „ne znam / ne mogu procijeniti“ kod administrativnog osoblja, na ovom faktoru ne začuđuju, s obzirom da je faktor tematski vezan uz strategiju, misiju i viziju institucije, s kojom možda dio niže rangiranog administrativnog osoblja nije dovoljno upoznat.

5.2. FAKTOR 2: VOĐENJE I UPRAVLJANJE

Faktor „Vođenje i upravljanje“ sastoji se od 7 čestica vezanih uz orientaciju Uprave spram poduzetničkog koncepta - ima li Uprava razumijevanja i pruža li podršku konceptu poduzetnosti i poduzetništva, razumije li važnost poduzetničke ideje; koliko su aktivno zaposlenici institucije angažirani u lokalnom, socijalnom, ekonomskom i kulturnom razvoju; postoji li povjerenje i aktivna suradnja zaposlenika akademskog i poslovnog procesa; vodi li se cijelo Veleučilište idejom poduzetnosti i poduzetništva i sl.

71,43% zaposlenika smatra da Uprava Veleučilišta ima razumijevanja i pruža podršku konceptu poduzetnosti i poduzetništva. (Na ovoj čestici gotovo da i nema razlike u odgovorima Uprave, izvršnih direktora i prodekana, nastavnika i administracije). Slični rezultati vidljivi su i kod pitanja o razumijevanju važnosti poduzetničke ideje od strane Uprave - 83,67% zaposlenika se slaže s tvrdnjom da Uprava razumije važnost poduzetničke ideje. Dapače, 81,63% zaposlenika slaže se da su članovi Uprave i sami poduzetnici (što zaista i jest tako, op.a.).

5.3. FAKTOR 3: ORGANIZACIJSKI DIZAJN

„Organizacijski dizajn“ kao faktor formiran je na osnovi 4 čestice koje propituju proces donošenja odluka, distribuciju odgovornosti prema organizacijskim jedinicama, potiče li se, štiti i nagrađuje inovativno ponašanje i preuzimanje rizika zaposlenika.

Na svim česticama koje oblikuju ovaj faktor vidljivo je da se radi uglavnom o normalnim Gaussovim krivuljama koje prikazuju normalnu distribuciju. Ono što jest zanimljivo da je stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom najveći kod grupe izvršnih direktora i prodekana i ima lagani tendenciju opadanja s prelaskom na niže organizacijske razine. Odnosno, stupanj slaganja nešto je niži kod predstojnika katedri, voditelja studija/odjela i nastavnika, a najniži kod administrativnog osoblja, s napomenom da značajan postotak administrativnog osoblja (oko 42,86%) ne

znaju ili nisu u mogućnosti procijeniti navedene tvrdnje.

5.4. FAKTOR 4: MULTIDISCIPLINARNOST

Navedeni faktor sastavljen je od 4 čestice temeljno vezane uz multidisciplinarnu suradnju nastavnika, točnije, ovaj faktor ispituje razinu međusobne aktivne suradnje u nastavi i istraživanjima, bave li se nastavnici multidisciplinarnim istraživanjima, osigurava li Veleučilište studentima priliku za stjecanje relevantnih i primjenjivih znanja i vještina, te potiče li Veleučilište intelektualizam kao oprečnost skolasticizmu.

Faktor multidisciplinarnosti vjerojatno je bio najviše zbnujući za administrativno osoblje niže razine jer u prosjeku 42,85% njih nije znalo ili nije bilo u mogućnosti procijeniti svoj stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama koje oblikuju taj faktor. Čak 64,29% administrativnog osoblja ne zna ili ne može procijeniti razinu međusobne aktivne suradnje katedri u nastavi i istraživanjima. U suprotnosti s time su odgovori nastavnog osoblja, te predstojnika katedri i voditelja studija gdje se 30,95% slaže da postoji takva aktivna suradnja među katedrama, ali 33,33% se s tom tvrdnjom niti slaže, niti ne slaže. Vrlo je velik postotak (ukupni i prema kategorijama) onih koji se slažu s tvrdnjom da Veleučilište osigurava studentima priliku za stjecanje relevantnih i primjenjivih znanja i vještina (s tim se slaže ukupno 79,59% zaposlenika, tj. 88,89% voditelja studija/odjela i predstojnika katedri, i 90,47% nastavnika).

5.5. FAKTOR 5: DRUŠVENA VRIJEDNOST I ANGAŽIRANOST DIONIKA

Faktor „Društvena vrijednost i angažiranost dionika“ čini 11 čestica vezanih uz aktivnu suradnju veleučilišta s ključnim regionalnim dionicima, malim i srednjim poduzećima i poduzetnicima, drugim visokoobrazovnim institucijama; sklonost ideji socijalnog poduzetništva i percepciju veleučilišta kao „učeće organizacije“.

Kod ovog faktora pojavljuje se ista tendencija kao i na faktoru organizacijskog dizajna, u smislu da je stupanj slaganja s pojedinom tvrdnjom proporcionalan s razinom funkcije unutar organizacijske strukture. Dakle, administrativno osoblje ima niže rezultate, nešto više rezultate nalazimo kod nastavnika, nakon toga kod voditelja studija/odjela i predstojnika katedri, dok najviši stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama daju izvršni direktori i prodekan. Ukupno gledano, 54,59% zaposlenika se slaže s tvrdnjom da veleučilište aktivno surađuje s ključnim regionalnim dionicima, malim i srednjim poduzećima, te drugim organizacijama u svrhu obrazovanja studenata, nastavnika i ostalih zaposlenika. 67,34% zaposlenika slaže se s tvrdnjom da su lokalni i regionalni poduzetnici aktivno angažirani u predavanjima i/ili

istraživanjima na veleučilištu, dapače, to smatra čak 88,89% voditelja studija/odjela i predstojnika katedri. S tim se slaže i 42,86% administrativnog osoblja, ali istovremeno njih 28,57% to ne zna ili ne može procijeniti, što se čini razumljivim. 63,27% zaposlenika VERN' smatra „učećom organizacijom“ (to istovremeno smatra čak 71,43% nastavnika, ali i točno 50% administrativnog osoblja).

5.6. FAKTOR 6: ALUMNI

„Alumni“ faktor formiran je na temelju 3 čestice koje propituju povezanost institucije s njezinim alumnijima - vodi li veleučilište brigu o svojim alumnijima, jesu li su oni aktivno angažirani na Veleučilištu, te kako procjenjuju rad alumni ureda.

Ovaj faktor pokazuje određene diskrepancije u rezultatima koji su dobiveni. Naime, 59,19% zaposlenika slaže se da veleučilište vodi brigu o svojim alumnijima i organizira aktivnosti u koje ih uključuje (takvi odgovori s manjim odstupanjima prisutni su kod svih kategorija ispitanika). S tvrdnjom da je ured za alumnije sposoban identificirati i ostvariti poželjna partnerstva s poduzetnicima na lokalnoj i državnoj razinislaže se u prosjeku svega 24,49% zaposlenika. Zanimljivo je da tu tvrdnju nisu znali ili nisu bili u mogućnosti procijeniti ukupno čak 32,65% zaposlenika (od čega to nije moglo čak 42,86% nastavnika).

5.7. FAKTOR 7: JOINT VENTURE, PODUZETNIČKI INKUBATORI, SPIN OFF

Navedeni faktor sastoji se od 8 čestica vezanih uz poimanje *joint venture* projekata na Veleučilištu, postojanje poduzetničkog inkubatora, te razvoj i podršku *spin off* tvrtkama.

Zanimljiv rezultat pokazuje se na tvrdnji da su studenti angažirani u aktivnostima koje se tiču prenošenja znanja. Najkompetentniji za tu procjenu svakako su nastavnici kojih se 61,91% slaže s tom tvrdnjom, dok je čak 42,86% administrativnog osoblja neodlučno jer nije u mogućnosti niti procijeniti datu situaciju, odnosno nije direktno involvirano u nastavni proces. Izvršni direktori i prodekan s ovom tvrdnjom se slažu 100%. S tvrdnjom da Veleučilište ima *spin off*-ove slaže se 63,27% zaposlenika (i čak 77,78% nastavnika), a nešto manji postotak zaposlenika slaže se da im Veleučilište pruža podršku (40,81%). Uzrok tome može biti neinformiranost nekih organizacijskih razina o vrsti i količini podrške koju Veleučilište pruža svojim *spin off*-ovima. Upravo to je i vidljivo iz rezultata koji ukazuju da ukupno 28,57% zaposlenika ne zna ili ne može procijeniti tu vrstu podrške (to također ne može 38,10% nastavnika i 42,86% administracije). Na tvrdnju da na veleučilištu postoji poduzetnički inkubator (fizički i/ili virtualno) 16,2% zaposlenika odgovorilo je da se slaže, 24,49% je bilo neodlučno, 30,61% se ne slaže, a 26,53% ne zna ili ne može procijeniti svoj stupanj slaganja s ovom tvrdnjom. Poduzetnički inkubator pokazuje se

kao tema koja nije dovoljno komunicirana na svim razinama, što ne čudi jer je VERN' upravo u procesu osnivanja studentskog poduzetničkog inkubatora. Slični rezultati vidljivi su i kod pitanja vezanog uz finansijsko udruživanje veleučilišta s drugim organizacijama (*joint venture*) - 16,32% zaposlenika se slaže s tvrdnjom da se veleučilište finansijski udružuje s drugim institucijama, 18,37% je neodlučno, 20,4% se s tom tvrdnjom ne slaže, a čak 44,9% ih to ne znam ili ne može procijeniti (stupanj slaganja s tom tvrdnjom viši je kod visokih i viših organizacijskih razina koje imaju takvu vrstu informacija).

5.8. FAKTOR 8: INTERNACIONALIZACIJA

Faktor „Internacionalizacija“ kroz 7 čestica ispituje razinu tendencije k internacionalizaciji Veleučilišta, aktivnosti na području međunarodne suradnje (uključujući međunarodne projekte, međunarodna istraživanja, te razmjenu nastavnika i studenata).

S tvrdnjom da Veleučilište teži internacionalizaciji kroz međunarodnu suradnju slaže se ukupno 73,47% zaposlenika, da se organiziraju aktivnosti u tu svrhu tvrdi 75,51% zaposlenika, te da Veleučilište omogućuje međunarodnu razmjenu studenata i nastavnika smatra 79,59% zaposlenika (vrlo je mali broj onih koji se s time ne slažu (3,06%) ili onih koji to ne znaju ili ne mogu procijeniti (2,04%)). Zanimljivi rezultati dobiveni su na pitanju o ostvarivanju prihoda kroz međunarodnu suradnju - 75% izvršnih direktora i prodekanova slaže se s tvrdnjom da VERN' ostvaruje prihode kroz međunarodnu suradnju, no ukupno 55,10% zaposlenika (71,43% nastavnika i 71,43% administrativnog osoblja) to ne zna ili ne može procijeniti.

5.9. FAKTOR 9: PODUZETNIŠTVO, PODUZETNOST I OBRAZOVANJE

„Poduzetništvo, poduzetnost i obrazovanje“ jedan su od ključnih faktora prema kojima je moguće procijeniti poduzetnički potencijal jedne visokoobrazovne institucije. Ovaj faktor se temelji na 9 čestica koje propituju osigurava li Veleučilište razvoj poduzetničkih vještina svojih studenata, potiče li poduzetničko ponašanje kod svojih zaposlenika, postoji li poduzetničko obrazovanje u okviru kurikula svake katedre, je li poduzetnička pedagogija uvrštena u strategiju poučavanja i učenja, te percipiraju li zaposlenici svoju instituciju kao poduzetničku organizaciju.

63,26% svih zaposlenika smatra da Veleučilište osigurava razvoj poduzetničkih vještina studenata (taj postotak prilično je uravnotežen na svim kategorijama ispitanika, osim kod izvršnih direktora i prodekanova čiji je stupanj slaganja s tom tvrdnjom 100%). Da se poduzetničko obrazovanje provlači kroz kurikul svake katedre smatra 75% akademskog i poslovнog menadžmenta i 52,38% nastavnika. 75,51%

zaposlenika slaže se s tvrdnjom da su dio studenata i sami poduzetnici (ni tu nema razlike u stupnju slaganja prema promatranim kategorijama ispitanika). Ukupno 61,23% zaposlenika smatra da se na Veleučilištu primjenjuje poduzetnička pedagogija koja je uvrštena u strategiju poučavanja i učenja, no istovremeno, to smatra 75% akademskog i poslovнog menadžmenta, te 76,19% nastavnika. Da je Veleučilište VERN' poduzetnička organizacija smatra ukupno 75,51% zaposlenika (tj. 100% menadžmenta, 77,78% voditelja studija/odjela i predstojnika katedri, 76,19% nastavnika i 71,43% administrativnog osoblja).

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA O PERCEPCIJI PODUZETNIČKOG POTENCIJALA VELEUČILIŠTA

Totalni raspon bodova po ispitaniku na skali procjene poduzetničkog potencijala (uključujući svih 9 promatralih faktora zajedno) kreće se od 0 do 300. Upitnik naime sadrži ukupno 60 tvrdnji i skalu procjene od 0 do 5, što istovremeno znači da je najmanji broj bodova koje je ispitanik mogao ostvariti 0, a najveći mogući 300 bodova.

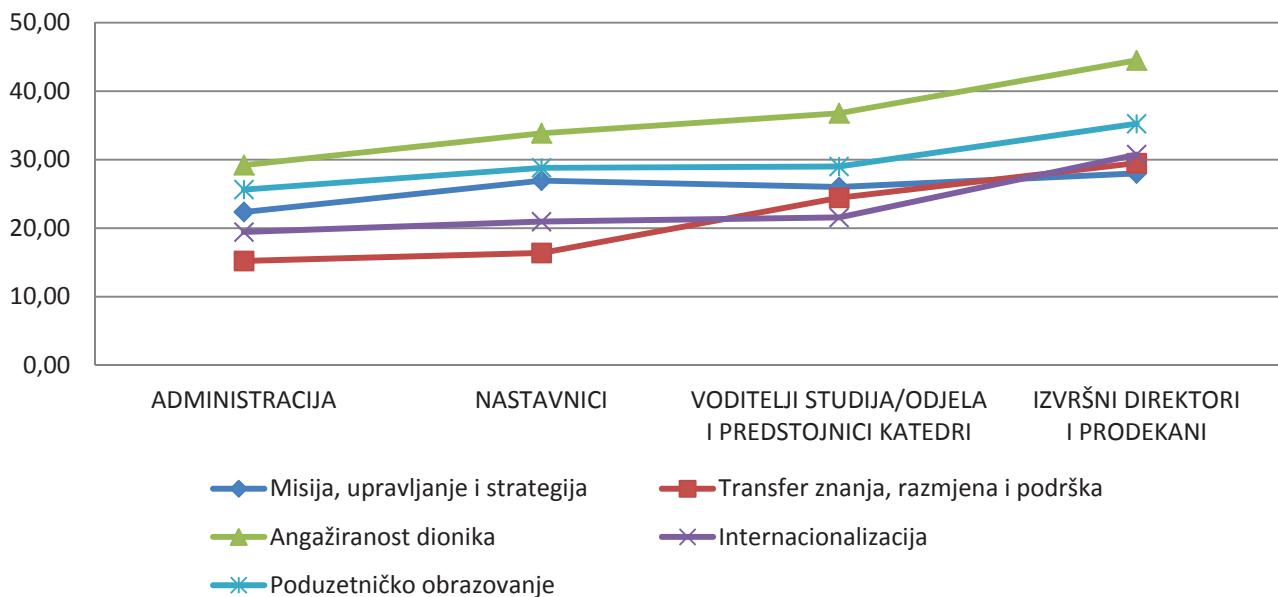
Od 60 postojećih tvrdnji, svaki faktor je predstavljen određenim brojem čestica (vidi poglavlje 3.). Konzultirajući Gibbov model ključnih pet područja poduzetničkog potencijala sveučilišta (vidi sliku 1.), u našem slučaju Veleučilišta, na slici 2. prikazani su prosječni rezultati (broj bodova) po ispitaniku po svakom od zadanih faktora.

Kako bi se dobio prosječan broj bodova po ispitaniku, po svakom od pet ključnih faktora prilagodbe, za sve četiri grupe ispitanika, zbrojen je ukupan broj bodova (za svaki faktor posebno) i podijeljen je s brojem ispitanika unutar svake kategorije (izvršni direktori i prodekanovi, voditelji studija/odjela i predstojnici katedri, nastavnici i administracija). U ovoj fazi analize dobivenih rezultata nismo uzimali u obzir odgovore Uprave s obzirom da smo u toj kategoriji imali samo jednog ispitanika.

Shodno tome, mogući raspon bodova po ispitaniku po faktorima je:

1. Misija, upravljanje i strategija - od 0 do 35 bodova
2. Transfer znanja, razmjena i podrška - od 0 do 40 bodova
3. Angažiranost dionika - od 0 do 55 bodova
4. Internacionilizacija - od 0 do 35 bodova
5. Obrazovanje za poduzetništvo - od 0 do 45 bodova

Sl. 2. Prosječan broj bodova po ispitaniku po faktoru

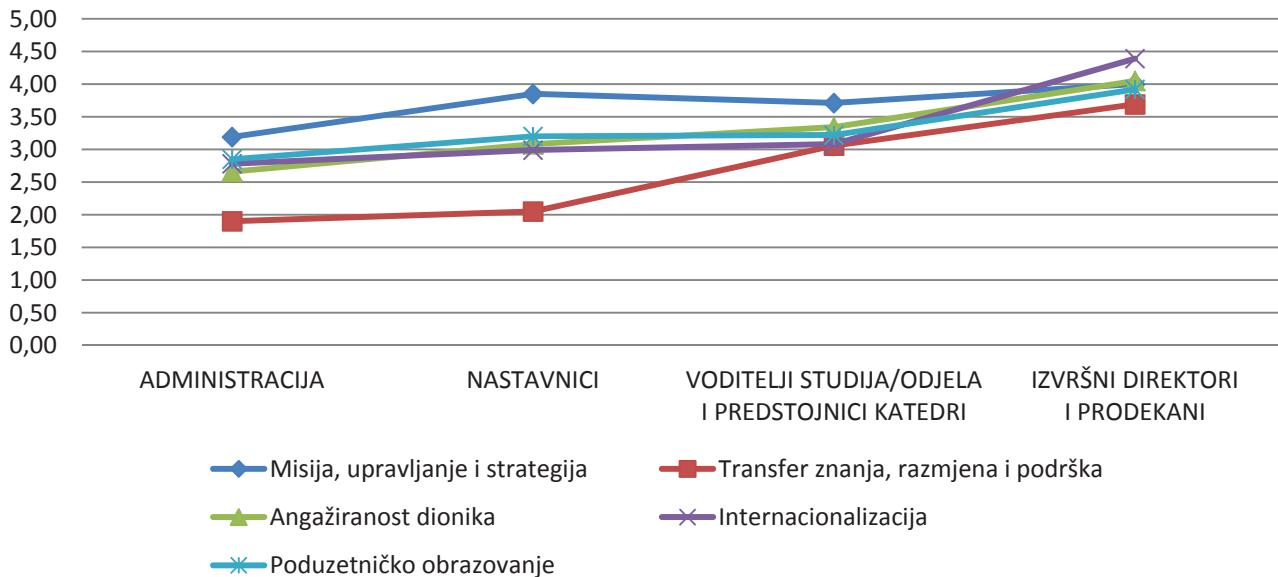


Izvor: samostalni rad autorica

Shodno činjenici da spomenutih pet faktora imaju različit broj pripadajućih tvrdnji (vidi poglavlje 3.), da bismo ih mogli komparirati, dodatno smo podijelili prosječan broj bodova po

ispitaniku po faktoru s postojećim brojem tvrdnji za svaki faktor (prikazano na slici 3.).

Sl. 3. Prosječan broj bodova po ispitaniku po kategoriji po čestici



Izvor: samostalni rad autorica

Iz slike 2. vidljivo je da su prosječni rezultati ispitanika na faktoru vezanom za misiju, upravljanje i strategiju institucije između 22,36 i 28 bodova (mogući raspon je od 0 do 35 bodova) što ukazuje da je stupanj slaganja zaposlenika s tvrdnjama na tu temu prilično visok. Nešto niži rezultati kod

administrativnog osoblja su bili očekivani, shodno činjenici da zaposlenici te razine nisu osobito zainteresirani i/ili su nedovoljno informirani o toj tematiki.

Faktor „Transfer znanja, razmjena i podrška“ (kako ga naziva Gibb), uglavnom se sastoji od tvrdnji

vezanih za tematiku *joint venture*-a, *spin off*-a, poduzetničkog inkubatora. Nešto niži rezultati na ovom faktoru - od 15,21 do 29,5 bodova (mogući raspon od 0 do 40) također su bili očekivani samom činjenicom da je Veleučilište tek nedavno razvilo svoje prve *spin off*-ove, te da je projekt poduzetničkog inkubatora upravo jedan od projekata primarnog prioriteta i u fazi razvoja, što još uvijek nije potpuno komunicirano na svim organizacijskim razinama.

Faktor tematski vezan uz društvene vrijednosti i angažiranost dionika pokazuje rezultate od 29,21 do 44,5 (mogući raspon bodova od 0 do 55) što možemo smatrati veoma dobrim rezultatima koji govore u prilog tome da zaposlenici svih organizacijskih razina smatraju da Veleučilište gradi dobre i kvalitetne odnose sa svim dionicima na lokalnoj, regionalnoj i državnoj razini (uključujući druge visokoobrazovne institucije, te male i srednje poduzetnike).

Na faktoru internacionalizacije dobiveni rezultati su također u granicama očekivanih - od 19,43 do 30,75 bodova (mogući raspon bodova je od 0 do 35). Takvi rezultati situacijski su uvjetovani. Razlog tome može biti što je Veleučilište unazad godinu dana u projektu Erasmus s fokusom na studentsku i nastavničku mobilnost. Niže organizacijske razine još uvijek nisu uključene u same procese međunarodne suradnje i internacionalizacije, pa niži rezultati očekivano proizlaze iz te činjenice.

Posljednji ključni faktor prema Gibbu jest „obrazovanje za poduzetništvo“. Na tom faktoru su dobiveni visoki rezultati - od 25,64 do 35,25 (mogući raspon bodova od 0 do 45), što dokazuje orijentiranost VERN'a spram poduzetništva, poduzetnosti i poduzetničke pedagogije.

Iz slike 3. vidljivo je da prosječan broj bodova po ispitaniku po kategoriji po čestici neznatno opada od kategorije akademskog i poslovnog menadžmenta, prema administrativnom osoblju, odnosno da administrativno osoblje gotovo na svim faktorima ostvaruje značajno niže rezultate od nastavnika, voditelja studija ili menadžmenta. Tu tendenciju nižih rezultata na nižim organizacijskim razinama moguće je tumačiti manjom zainteresiranošću te kategorije ispitanika ili njihovom nedovoljnom informiranošću o temi. No, to je svakako zanimljiva činjenica čije bismo uzroke mogli ispitati nekim dalnjim istraživanjima.

Dobiveni rezultati u skladu su s očekivanjima na većini faktora, s obzirom na primarnu stratešku poduzetničku orijentaciju Veleučilišta, koja se ogleda u nizu već postojećih aktivnosti i projekata, te onih koji će uskoro zaživjeti.

Analizom dobivenih rezultata, mogli bismo zaključiti da zaposlenici Veleučilišta percipiraju VERN' kao poduzetničku organizaciju jer je prosječan broj dobivenih bodova očekivano visok, odnosno u prosječnim ocjenama na svim istraživanim faktorima zamjećujemo tek fine razlike.

Sigurno je da dobiveni rezultati jasnije definiraju stvarni poduzetnički potencijal Veleučilišta te ukazuju na već postojeće snage i nove izazove koji se postavljaju pred akademski i poslovni menadžment VERN'a.

LITERATURA

1. Andersson, T. (2008): The Futures of Universities in Europe, The Future of the Research University, Meeting the Global Challenges of the 21st Century, Kauffman-Planck Summit on Entrepreneurship Research and Policy, Bavaria, Germany
2. Crow, M.M. (2008): Building an Entrepreneurial University, The Future of the Research University, Meeting the Global Challenges of the 21st Century, Kauffman-Planck Summit on Entrepreneurship Research and Policy, Bavaria, Germany
3. Gibb, A.A., Hannon, P.(2006): Towards the Entrepreneurial University, International Journal of Entrepreneurship Education Vol.4
4. Gibb, A.A. (2012): Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework, Annals of Innovation & Entrepreneurship
5. Survey of Entrepreneurship Education in Higher Education in Europe (2008) NIRAS Consultants, FORA, ECON Poyry
6. Singer, S., Oberman Peterka, S. (2010): What Role Do Universities Play in Developing Countries? (Case of Croatia), Ekonomski vjesnik, No.2
7. Wilson, K. (2008): Entrepreneurship in Europe, Entrepreneurship and Higher Education

POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Ključna područja poduzetničkog potencijala sveučilišta

Slika 2. Prosječan broj bodova po ispitaniku po faktoru

Slika 3. Prosječan broj bodova po ispitaniku po kategoriji po čestici

IZVJEŠTAVANJE O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI BANAKA U HRVATSKOJ

datum prijave: 19.10.
datum prihvatanja: 4.12.

UDK 316.6:336.71
Prethodno priopćenje

dr. sc. Andrijana Rogošić, Ana Kundid, univ. spec. oec.

Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Hrvatska
E-mail: andrijana.rogošić@efst.hr

SAŽETAK - Društvena odgovornost je samoregulatorni oblik poslovanja kojim poduzetnik nastoji ostvariti konstruktivan odnos sa svojim dionicima u cilju održivog razvoja gospodarstva i okoliša, ali i same poslovne organizacije. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti predstavlja novu funkciju finansijskog računovodstva. U radu je razmatrana praksa izvještavanja o društvenoj odgovornosti banaka u Hrvatskoj. Empirijskim istraživanjem je utvrđena razlika u opsegu objavljenih informacija o društvenom odgovornim aktivnostima obzirom na veličinu banke. Utvrđeno je da velike banke u Hrvatskoj na svojim web-stranicama objavljaju značajno manje informacija o društvenoj odgovornosti iako njihove matične banke imaju dobru praksu izvještavanja, a samim time, i društveno odgovornog ponašanja. U radu se predlaže sistematizacija društveno odgovornog izvještavanja te ukazuje na nedovoljno razvijena područja društveno odgovornog djelovanja banaka.

Ključne riječi: izvještavanje o društvenoj odgovornosti, finansijsko računovodstvo, bankovni sektor

SUMMARY - Corporate social responsibility is a self-regulating business model by which entrepreneur tries to achieve constructive relationship with its stakeholders in order to sustain development of the economy, environment, and business organization. Corporate social responsibility reporting represents a new function of the financial accounting. In the paper a practice of social responsibility reporting of banks in Croatia has been investigated. Empirical research results show that there is a difference in the scope of published information on socially responsible activities regarding the bank size. It was found out that large banks in Croatia disclose significantly less information on social responsibility on their web-sites, while their parent banks have a good practice of such reporting as well as socially responsible behavior. Suggestions on the form of more systematic social responsibility reporting and insufficiently developed areas of social responsibility activism of banks are indicated in the paper.

Key words: social responsibility reporting, financial accounting, banking sector

1. UVOD

Korporativna društvena odgovornost (engl. Corporate Social Responsibility - CSR) je koncept prema kojem poslovni subjekti dobivojno integriraju brigu o društvu (u smislu šire zajednice) i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima (zaposlenici, investitori, kupci, dobavljači i drugi vjerovnici, organizacije civilnog društva i javni sektor). Ovakav samoregulatorni okvir je u skladu sa zakonima, etičkim načelima i međunarodnim normama. Društveno odgovorna poduzeća nastoje povećati standarde društvenog razvoja, zaštite okoliša, te, u konačnici, kvalitete života premašujući regulatorni okvir (propisane zahtjeve iz područja radnog prava, zaštite okoliša i dr.). Poduzeća koja provode društveno odgovorno poslovanje potencijalno ostvaruju niz koristi od takvih akcija prepoznatih u poboljšanoj reputaciji koja privlači ozbiljnije poslovne partnerne te uspješnije zaposlenike koji se zbog stimulativne radne okoline duže zadržavaju u poduzeću i ostvaruju bolju produktivnost. Društveno odgovorno poslovanje doprinosi boljim odnosima s lokalnim autoritetima i neprofitnim organizacijama, te, samim time, stvara bolju percepciju o poduzeću u javnosti. Prema tome, društveno odgovorno poslovanje je između ostalih motiva koje takvo

poslovanje pokreću u funkciji ostvarivanja komparativnih prednosti.

U kontekstu društveno odgovornog poslovanja razvijeno je dobivojno izvještavanje koje predstavlja prošireno izvještavanje finansijskog računovodstva, iako neki segmenti nisu izraženi u finansijskim terminima. U radu je razmatrano objavljivanje informacija o društveno odgovornim aktivnostima banaka koje posluju u Hrvatskoj.

2. OBUVAT IZVJEŠTAJA O KORPORATIVNOJ DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI

Društveno odgovorno poslovanje samoregulirano je od strane poslovnog subjekta koja ga poduzima pa izvještavanje o tom dijelu poslovanja obuhvaća različite aspekte i ima širok okvir. Tri su temeljne dimenzije izvještavanja o društvenoj odgovornosti (engl. Corporate Social Responsibility Reporting): ekonomski dimenzija (obuhvaćena većim dijelom temeljnim finansijskim izvještajima), društvena dimenzija i dimenzija okoliša. U praksi se izvještavanje o društvenoj odgovornosti često izjednačava s izvještavanjem o održivosti (engl. Sustainability Reporting). Izvještavanje o održivosti ima temelje u izvještavanju o utjecaju na okoliš (engl. Environmental Reporting) iz kojeg se vremenom razvilo računovodstvo održivosti (engl.

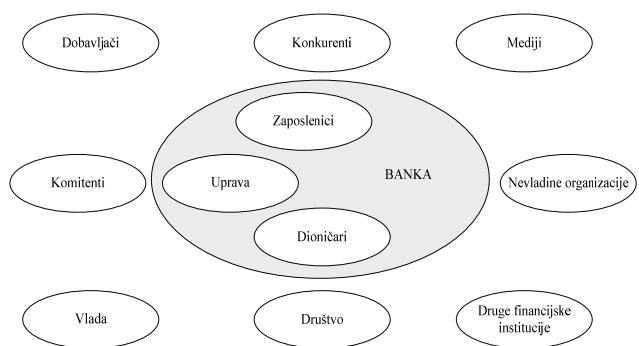
Sustainability Accounting) koje uključuje društvenu komponentu kao i informacije o proekološkim aktivnostima.

Izvještaj o društvenoj odgovornosti uglavnom obuhvaća sljedeće informacije koje proizlaze iz odnosa s različitim kategorijama dionika:

- Ljudski resursi (informacije o strukturi djelatnika obzirom na obrazovanje, spol i dr., zapošljavanje, izdvajanja za usavršavanje djelatnika, izostanci s posla, nagrađivanje i druge beneficije za zaposlenike, unutarorganizacijsko komuniciranje, zaštita na radu, zadovoljstvo zaposlenih, prava zaposlenika, opunomoćenje zaposlenika, disciplinske mjere);
- Dioničari (analiza kretanja cijene dionica i drugih informacija koji se uz njih vezuju, korporativno upravljanje, odnosi s investitorima);
- Kupci (tržišni razvoj, zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca, informacije o proizvodima i uslugama, informacije o proizvodima/uslugama koji pokrivaju etička i ekološka pitanja);
- Dobavljači (politike upravljanja odnosima s dobavljačima, uvjeti ugovaranja);
- Financijski partneri (primjerice odnosi s bankama i osiguravajućim društvima);
- Javni sektor (odnosi s lokalnim autoritetima, prevencija korupcije i sukladnost sa zakonima);
- Zajednica (izravna pomoć zajednici, potpore putem neprofitnih organizacija, humanitarne aktivnosti);
- Okoliš (potrošnja energije, voda, materijali, emisije i otpad, prijevoz, bio-raznolikost, strategija zaštite okoliša, ekološki projekti).

Obzirom da izvještavanje o društvenoj odgovornosti nije obvezno u većini zemalja, (primjerice Danska, Francuska, Južnoafrička Republika i Švedska zakonski ga propisuju), poduzeća kao (samo)regulatorni okvir često koriste Smjernice izvještavanja o održivosti (engl. Sustainability Reporting Guidelines) koje se temelje na okviru GRI (engl. Global Reporting Initiative). Osim navedenog okvira izvještavanja, postoji čitav niz inicijativa koje mogu biti uporište za ovaj segment dobrovoljnog izvještavanja (Perrini, 2005), a glede prilagodbe poslovanju u financijskom sektoru talijansko udruženje banaka *Associazione Bancaria Italiana*¹ nudi smjernice za izvještavanje o održivosti. Obzirom na prirodu djelatnosti banaka, interni i eksterni dionici (pričinjeni Shemom 1) su nešto drugačije grupirani nego što je to uobičajeno kod razdiobe dionika nefinansijskih poduzeća.

SHEMA 1: PREGLED DIONIKA BANKE



Izvor: Saraiva, P. P. i Serrasquero, Z. M. S. (2007): *Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions, Social Responsibility Journal*, 3 (2), str. 85.

3. PREGLED EMPIRIJSKIH ISTRAŽIVANJA O DRUŠTVENO ODGOVORNOM IZVJEŠTAVANJU

Motivi društveno odgovornog poslovanja mogu biti različiti (Sprinkle i Maines, 2010), od altruističnih (kada poduzeće nastoji biti dobar „korporativni građanin“), vezanih za reputaciju (izbjegavanje negativnog publiciteta i reakcija neprofitnih organizacija), kadroviranje (novačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika), poboljšanje odnosa s kupcima, do važnog ekonomskog razloga - snižavanja troškova (vodeći računa o okolišu potencijalno se ostvaruju niži proizvodni troškovi) pa je broj poduzeća koja se odlučuju za provedbu ovog koncepta i njegovu integraciju u svoju strategiju rastući. Većina istraživanja na temu izvještavanja o društvenoj odgovornosti su usmjerena na poduzeća i to najčešće na velike poduzetnike (mahom multinacionalne kompanije). Obzirom da je internet postao vrlo važan komunikacijski medij, veliki broj recentnih istraživanja na temu objave izvještaja o društvenoj odgovornosti proveden je analizom sadržaja Internet stranica ili izvješća dostupnih na njima. Sve veća važnost internetske objave poslovnih informacija može se objasniti nižim troškom širenja informacija i pravodobne objave istih čime se mogu ostvariti ekonomske, zakonske, etičke i filantropske odgovornosti koje očekuju dionici (Hinson i dr., 2010: 499). U Hrvatskoj je prvo istraživanje o izvještavanju koje se odmiče od granica tradicionalnog financijskog izvještavanja provedeno 2005. godine (Pervan, 2006). Primjenom IFI - ocjene (engl. Internet Financial Reporting) utvrđeno je da hrvatska poduzeća koja kotiraju na burzi nemaju razvijenu praksu izvještavanja na internetu u odnosu na poduzeća u visoko razvijenim zemljama (Pervan, 2006: 24). Srodnim istraživanjem provedenim 2008. godine (Rogošić i dr., 2008) utvrđeno je da praksi detaljnijeg izvještavanja na službenim web-stranicama imaju uspješnija poduzeća (mjerenjem ostvarenom dodanom vrijednošću). Istraživanja provedena u inozemstvu najčešće dovode opseg objavljenih informacija u vezu s veličinom poduzeća

¹ Detaljnije na:
<http://www.abi.it/Pagine/Societa/Csr/Banche-e-Csr.aspx>

pri čemu je utvrđeno da su veliki poduzetnici skloniji dobrovoljnem objavljivanju šireg spektra informacija o poslovanju (Bonsón i Escobar, 2006; Ettredge i dr., 2002, Marston i Polei, 2004).

Dobrovoljno objavljivanje računovodstvenih i finansijskih informacija banaka je analizirano u nekolicini radova (primjerice Spiegel i Yamori, 2004; Bonsón-Ponte i dr., 2006; Serrano-Cinca i dr., 2007; Hossain i Reaz, 2007; Hossain, 2008; Kundid i Rogošić, 2011a) te se može zaključiti da razina publiciranja takvih informacija inicijalno ovisi o regulativi specifičnoj za pojedine zemlje. U Hrvatskoj, banke su klasificirane kao veliki poduzetnici te prema Zakonu o računovodstvu (NN, 109/07) sastavljaju potpuni set finansijskih izvještaja kao i godišnje izvješće. Navedene izvještaje (revidirane i nekonsolidirane) zajedno s godišnjim izvješćem banke su dužne objaviti na svojim internetskim stranicama i učiniti dostupnim najkasnije u roku od pet mjeseci od isteka poslovne godine na koju se oni odnose. Potonje je regulirano Zakonom o kreditnim institucijama (NN, 117/08) koji je na snazi od 1. siječnja 2009. godine, a kojim je propisano i javno objavljivanje sljedećih informacija (čl. 178):

1. ciljevi i politike upravljanja rizicima,
2. informacije o osobama na koje se odnose objavljene informacije, kao i druge informacije u vezi s tim osobama,
3. jamstveni kapital,
4. ispunjavanje kapitalnih zahtjeva i procjena adekvatnosti internoga kapitala,
5. izloženost riziku druge ugovorne strane,
6. izloženost kreditnom riziku te razrjeđivačkom riziku,
7. standardizirani pristup mjerenu kreditnog rizika,
8. mjerjenje kreditnog rizika primjenom IRB pristupa,
9. kapitalni zahtjevi za tržišne rizike,
10. interni modeli za izračun kapitalnih zahtjeva za tržišne rizike,
11. pristupi, načini i opseg primjene pristupa za izračun kapitalnih zahtjeva za
12. operativni rizik,
13. vlasnički finansijski instrumenti u knjizi banke, izloženost kamatnom riziku za stavke u knjizi banke,
14. sekuritizacija, i
15. druga područja koja propiše Hrvatska narodna banka (s tim da ista može naložiti pojedinoj kreditnoj instituciji objavljivanje jedne ili više dodatnih informacija).

Obzirom da je objava finansijskih izvještaja na službenim web-stranicama banaka mandatorna, dobrovoljno objavljivanje poslovnih informacija kreditnih institucija ide u smjeru otkrivanja društveno odgovornih aktivnosti. Carrasco (2006) ističe da bi interna društvena odgovornost banke trebala biti razvidna omogućavanjem jednakih prilika (za usavršavanje, napredovanje i dr.) zaposlenicima, izborom etičnijih i ekološki svjesnijih

dobavljača, štednjom vode i energije, politikom recikliranja i sličnim inicijativama. Eksterna društvena odgovornost banke se ogleda u podršci ljudskim pravima, ekološkom ponašanju klijenata, te, s druge strane, odbijanjem pružanja finansijskih usluga subjektima uključenima u „pranje novca“, trgovinu narkoticima, terorizam, proizvodnju duhana i duhanskih proizvoda, testiranje proizvoda na životinjama i proizvodnju krvna.

Istraživanja ukazuju da su veličina (Spiegel i Yamori, 2004; Bonsón-Ponte i dr., 2006; Serrano-Cinca i dr., 2007; Hossain i Reaz, 2007; Hossain, 2008; Kundid i Rogošić, 2011b) i profitabilnost (Hossain, 2008; Kundid i Rogošić, 2011b) ključne odrednice izvještavanja o društvenoj odgovornosti banaka.

4. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA ZA BANKE U HRVATSKOJ

Istraživanje je obuhvatilo cijelokupnu populaciju, tj. 32 banke koje su u razdoblju istraživanja poslovale u Hrvatskoj². Uvidom u njihove službene web-stranice utvrđeno je da 90% banaka objavljuje svoje finansijske izvještaje na Internetu ispunjavajući, u tom dijelu, prethodno navedenu zakonsku obvezu. Međutim, objava informacija sadržanih u godišnjem izvješću bitno zaostaje za javnom publikacijom standardiziranih finansijskih izvještaja. Prema Zakonu o računovodstvu (NN, 109/07), godišnje izvješće mora sadržavati:

1. sve značajne događaje nakon kraja poslovne godine,
2. vjerojatan budući razvoj društva,
3. aktivnosti istraživanja i razvoja,
4. informacije o otkupu vlastitih dionica,
5. postojanje podružnica društva,
6. koje finansijske instrumente koristi ako je to značajno za procjenu finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja,
7. ciljeve i politike društva vezane za upravljanje finansijskim rizicima, zajedno s politikom zaštite svake značajnije vrste prognozirane transakcije za koju se koristi zaštita,
8. izloženost društva cjenovnom riziku, kreditnom riziku, riziku likvidnosti i riziku novčanog toka,
9. prikaz pravila korporativnog upravljanja (za društva čije su dionice i/ili dužnički vrijednosni papiri uvršteni na organiziranom tržištu vrijednosnih papira).

Pregledom Tablice 1 može se zaključiti da banke donekle ispunjavaju zakonsku obvezu objave godišnjeg izvješća (u smislu njegovog propisanog sadržaja) te da isti najčešće sadrži informacije glede korištenja finansijskih instrumenata, ciljeva i

² Istraživanje je provedeno tijekom listopada i studenog 2010. godine te travnja 2011. godine.

politika upravljanja finansijskim rizicima i izloženosti različitim rizicima poslovanja.

TABLICA 1: OBJAVA TEMELJNIH ELEMENATA GODIŠnjEG IZVJEŠĆA (N = 32)

Stavka godišnjeg izvješća	Učestalost (%)
Događaji nakon datuma bilance	34,38
Vjerojatan budući razvoj banke	53,13
Aktivnosti istraživanja i razvoja	62,50
Informacije o otkupu vlastitih dionica	71,88
Postojanje podružnica banke	71,88
Finansijski instrumenti	87,50
Upravljanje finansijskim rizicima	87,50
Izloženost banke rizicima	87,50
Izjava o primjeni Kodeksa korporativnog upravljanja	34,38
Načela korporativnog upravljanja	28,13

Društvena odgovornost banaka je promatrana kroz provedbu aktivnosti prikazanih Tablicom 2, utvrđenih na temelju odnosa banke sa

TABLICA 2: KONSTRUKTI IZVJEŠTAJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI BANAKA

Ljudski resursi	1. Motiviranost (nagrađivanje, dionice u vlasništvu zaposlenika, zadovoljstvo na radu), 2. Edukacija (seminari, usavršavanja i sl.), 3. Sigurnost na radu, 4. Zapošljavanje (broj novozaposlenih), 5. Jednakost među spolovima (zastupljenost tj. broj žena u upravi),
Uključenost u (lokalnu) zajednicu	6. Investicije (posebni regionalni investicijski projekti), 7. Posebni proizvodi za lokalnu zajednicu, 8. Kreditiranje posebnih skupina (trudnice, novo-nezaposlene, umirovljenike i dr.), 9. Donacije bolnicama i donacije za zdravstvene projekte, 10. Donacije za programe znanosti i obrazovanja, 11. Donacije i sponzorstva projekata u umjetnosti i kulturi, 12. Donacije i sponzorstva sportskih projekata i organizacija (klubova),
Dobročinstvo	13. Izravne aktivnosti dobročinstva (donacije u humanitarne svrhe i organizacija humanitarnih programa), 14. Neizravne aktivnosti dobročinstva (donacije humanitarnim organizacijama),
Odnosi s klijentima	15. Upravljanje odnosima s kupcima, 16. Zadovoljstvo klijentata i nagrade (vezane za zadovoljstvo kupaca), 17. Posebne usluge,
Proizvodi	18. Razvoj proizvoda (novi bankovni proizvodi/usluge), 19. Nagrade za proizvode,
Zaštita okoliša	20. Interne politike zaštite okoliša, 21. Eksterne politike zaštite okoliša, 22. Posebni proizvodi za ekološke projekte, 23. Donacije za ekološke projekte.

Pored navedenih aktivnosti promatrana je objava antikorupcijskih programa te je utvrđeno da su samo dvije banke imale na svojim web-stranicama objavljen takav dokument. Važno je napomenuti da samo tri banke objavljaju Izvještaj o društvenoj odgovornosti dok ostale u okviru različitih poslovnih informacija otkrivaju svoje aktivnosti u domeni društveno odgovornog

njenim ključnim dionicima. Temeljem navedenih aktivnosti konstruiran je Indeks izvještavanja o društvenoj odgovornosti banaka (engl. Bank Social Disclosure Indeks - BSDI) koji predstavlja svojevrsnu razvojnu putanju ocjene dobrovoljnog izvještavanja u tom segmentu temeljenu na prethodnim istraživanjima (Branco i Rodrigues, 2006; Barako i Brown, 2008; Aribi i Gao, 2010; Hinson i dr., 2010; Menassa, 2010).

poslovanja. Od svih promatranih aktivnosti (Tablica 2), banke najčešće (u 38% slučajeva) objavljiju ponudu posebnih proizvoda (najčešće kredita) namijenjenih razvoju lokalne zajednice, informacije o novim proizvodima (34% banaka), informacije o donacijama ili sponzorstvima projekata na području umjetnosti i kulture (31%), informacije o donacijama u zdravstvene projekte poput,

primjerice, donacije uređaja bolnicama (28%), informacije o donacijama ili sponzorstvima sportskih projekata (28%), te informacije o posebnim uslugama (pogodnostima) koje nude klijentima (25%). S druge strane, najrjeđe su objavljene informacije o sigurnosti i zaštiti na radu, informacije o osvojenoj nagradi za proizvod, te informacije o posebnim proizvodima za ekološke projekte, poput, primjerice, povoljnijeg kreditiranja. Od šest elemenata izvještavanja o društvenoj odgovornosti,

banke su najviše sklone objavljivati aktivnosti iz domene uključenosti u lokalnu zajednicu.

Kompozitni BSDI indeks (Kundid i Rogošić, 2011b), čija je najveća teorijska vrijednost 23, je izračunan obzirom na veličinu banaka (*Tablica 3*).

TABLICA 3: INDEKS IZVJEŠTAVANJA O DRUŠTVENOJ ODGOVORNOSTI (BSDI) OBZIROM NA VELIČINU BANAKA

Veličina banke	N	Srednja vrijednost	Std. devijacija	Std. greška	95% Razina pouzdanosti		Najniža vrijednost	Najviša vrijednost
					Donja granica	Gornja granica		
Mala	23	2,5217	3,56587	0,74353	0,9797	4,0637	0,00	16,00
Srednja	3	7,0000	7,93725	4,58258	-12,7172	26,7172	1,00	16,00
Velika	6	7,5000	3,72827	1,52206	3,5874	11,4126	2,00	11,00
Ukupno	32	3,8750	4,49193	0,79407	2,2555	5,4945	0,00	16,00

Uvidom u *Tablicu 3* jasno je da velike banke u prosjeku objavljaju najviše promatranih informacija (7,5000), a male banke najmanje (2,5217). Međutim, najviše informacija (16 od ukupno 23) su publicirale dvije banke od kojih je jedna mala, a druga srednja banka, dok kod velikih banaka najveći ostvareni BSDI iznosi 11. Analizom varijance je utvrđena statistička značajnost za razliku BSDI obzirom na kategorizaciju banaka prema veličini (*Tablica 4*).

TABLICA 4: TESTIRANJE (ANOVA) UTJECAJA VELIČINE BANKE NA BSDI

	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Srednja vrijednost kvadrata	F	Sig.
Između uzoraka	159,688	2	79,844	4,585	0,019
Unutar uzoraka	508,312	29	17,528		
Ukupno	668,000	31			

Navedeni test (*Tablica 4*) ukazuje na statistički značajnu ($\alpha = 0,019$) razliku u izvještavanju o društveno odgovornim aktivnostima između velikih, srednjih i malih banaka čime se može potvrditi pretpostavka o utjecaju veličine banke na opseg objavljenih informacija. Ipak, može se zaključiti da su velike banke u Hrvatskoj, u većinskom vlasništvu uglednih europskih financijskih institucija, podbacile u izvještavanju o društveno odgovornom poslovanju. Naime, uvidom u Izvještaj o društvenoj odgovornosti kojeg objavljaju matične banke šest velikih banaka vidljivo je da su te banke u svojim zemljama filantropski orientirane, socijalno osjetljivije,

proekološki nastrojene i sklone različitim oblicima motivacije zaposlenika. Navedeno posebno dolazi do izražaja ako se uzme u obzir iznimna profitabilnost velikih banaka u Hrvatskoj. Njihove superiorne financijske performanse mogu se ilustrirati činjenicom da zajedno ostvaruju veću dobit prije oporezivanja (4,473 milijardi kuna u 2009. i 4,305 milijardi kuna u 2010.) nego cijeli bankarski sektor (4,225 milijardi kuna u 2009. i 4,303 milijardi kuna u 2010.) u Hrvatskoj. Njihova profitabilnost nejenjava čak ni u vrijeme zaokreta prema negativnim gospodarskim trendovima. U konačnici može se zaključiti da banke u Hrvatskoj svoje filantropske i druge društveno odgovorne aktivnosti skromno publiciraju. To može biti posljedica njihove nedovoljne sklonosti ka takvom djelovanju, percipirane skromne zainteresiranosti javnosti za ovaj aspekt njihovog poslovanja i ili neosviještenosti da kroz razvijeniju praksu društveno odgovornog izvještavanja banke mogu ublažiti negativne konotacije koje ih prate u slučaju i vremenima ostvarivanja ekstra profita.

5. ZAKLJUČAK

Financijsko izvještavanje širi svoj djelokrug u smjeru izvještavanja o društvenoj odgovornosti koje sadrži (i nefinansijske) informacije o aktivnostima poduzetnika na poboljšanju odnosa sa svojim dionicima uključujući i proekološke aktivnosti. Velika i profitabilna poduzeća često se smatraju nositeljima i predvodnicima takvog djelovanja. S obzirom da banke u Hrvatskoj u prosjeku bilježe visoku dobit, (a ulogu banaka u razvoju gospodarstva suvišno je pojašnjavati) bilo je zanimljivo istražiti praksu njihovog izvještavanja o društveno odgovornim aktivnostima. Uočeno je da velike

banke, u odnosu na srednje i male banke, u projektu objavljaju više informacija iz domene društveno odgovornog poslovanja. Ipak, uspoređujući s objavljenim aktivnostima matičnih banaka (većinskim vlasnicama šest velikih banaka) u inozemstvu, može se zaključiti da velike banke u Hrvatskoj imaju manje izraženu praksu angažiranja u humanitarnim projektima i projektima razvoja lokalne zajednice, promicanja politika zaštite okoliša, motiviranja i edukacije zaposlenika. Unatoč tome što imaju svoje uzore na području društveno odgovornog aktivizma, velike banke u Hrvatskoj ne pokazuju izražen afinitet prema društveno odgovornom poslovanju promatranom barem kroz objavljanje informacija o izabranim aktivnostima na službenim web-stranicama. Za očekivati je da će ta praksa postati izraženija s uočenim rastućim aktivizmom civilnog društva te u vremenima dugotrajnijeg gospodarskog pada i istovremene perzistentnosti ekstra profita banaka.

LITERATURA

1. Aribi, Z. A., Gao, S. (2010): Corporate Social Responsibility Disclosure: A Comparison Between Islamic and Conventional Financial Institutions, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol 8/2 (72-91)
2. Barako, D. G., Brown, A. M. (2008): Corporate Social Reporting and Board Representation: Evidence from the Kenyan Banking Sector, *Journal of Management and Governance*, Vol 12/4 (309-324)
3. Bonsón, E., Escobar, T. (2006): Digital Reporting in Eastern Europe: An Empirical Study, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol 7/4 (299-318)
4. Bonsón-Ponte, E., Escobar-Rodríguez, T., Flores-Muñoz, F. (2006): Online Transparency of the Banking Sector, *Online Information Review*, Vol 30/6 (714-730)
5. Branco, M. C., Rodrigues, L. L. (2006): Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: A Legitimacy Theory Perspective, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol 11/3 (232-248)
6. Carrasco, I. (2006) Ethics and Banking, *International Advances in Economic Research*, Vol 12 (43-50)
7. Ettridge, M., Richardson, V. J., Scholz, S. (2002): Dissemination of Information for Investors at Corporate Web Sites, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol 21/4-5 (357-369)
8. Hinson, R., Boateng, R., Madichie, N. (2010): Corporate Social Responsibility Activity Reportage on Bank Websites in Ghana, *International Journal of Bank Marketing*, Vol 28/7 (498-518)
9. Hossain, M., Reaz, M. (2007): The Determinants and Characteristics of Voluntary Disclosure by Indian Banking Companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol 14 (274-288)
10. Hossain, M. (2008): The Extent of Disclosure in Annual Reports of Banking Companies: The Case of India, *European Journal of Scientific Research*, Vol 23/4 (659-680)
11. Kundid, A., Rogošić, A. (2011a): E-transparency of Croatian Banks: Determinants and Disclosure Contents, Proceedings of the 5th International Scientific Conference "Entrepreneurship and Macroeconomic Management: Reflections on the World in Turmoil", Pula, Croatia, March 24th - 26th, 2011, (127-155)
12. Kundid, A., Rogošić, A. (2011b): Bank Online Reporting: Comparative Advantage, Formalism or Fashion?, *Global Business & Economics Anthology*, Vol 2/2 (500-518)
13. Marston, C., Polei, A. (2004): Corporate Reporting on the Internet by German Companies, *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol 5/3 (285-311)
14. Menassa, E. (2010): Corporate Social Responsibility: An Exploratory Study of the Quality and Extent of Social Disclosures by Lebanese Commercial Banks, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol 11/1 (4-23)
15. Perrini, F. (2005): Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting, *European Management Journal*, Vol 27/6 (611-627)
16. Pervan, I. (2006): Voluntary Financial Reporting on the Internet: Analysis of the Practice of Stock-Market Listed Croatian and Slovene Joint Stock Companies, *Financijska teorija i praksa*, vol 30/1 (1-27)
17. Rogošić, A., Ramljak, B., Bilić, I. (2008): E-presentation of Accounting Information, Challenges of Economic Sciences in the 21st Century, Proceedings, Institute of Economic Sciences, Belgrade, Decembre 4-5, 2008, (486-493)
18. Saraiva, P. P., Serrasquero, Z. M. S. (2007): Corporate Sustainability in the Portuguese Financial Institutions, *Social Responsibility Journal*, Vol 3/2 (82-94)
19. Serrano-Cinca, C., Fuertes-Callén, Y., Gutiérrez-Nieto, B. (2007): Online Reporting by Banks: A Structural Modelling Approach, *Online Information Review*, Vol 31/3 (310-332)
20. Spiegel, M. M., Yamori, N. (2004): Determinants of Voluntary Bank Disclosure: Evidence from Japanese Shinkin Banks, CESIFO Working paper, No. 1135.
21. Sprinkle, G. B. Maines, L. A. (2010): The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility, *Business Horizons*, Vol 53 (445-453)
22. Zakon o kreditnim institucijama, NN, 117/08, 74/09, 153/09, 108/12.
23. Zakon o računovodstvu, NN, 109/07.

UPRAVLJANJE ZNANJEM - SUVREMENA SRŽNA KOMPETENCIJA

datum prijave: 7.7.
datum prihvatanja: 29.11.

UDK 65.011.4
Iskustvo iz prakse

Doc. dr. sc. Nataša Rupčić, Matej Žic¹

Ekonomski fakultet

Sveučilište u Rijeci

Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, Hrvatska

Telefon: 051-355-111 Fax: 051-212-68 E-mail: nrupcic@efri.hr

SAŽETAK - Evolucijom ekonomije iz upravljanje prema poduzetničkoj ekonomiji, koja se također naziva i ekonomija temeljena na znanju, jedan od temeljnih resursa na kojem se temelji poslovanje poduzeća upravo je znanje. Znanje je pokrećač efikasnosti i efektivnost suvremenoga poduzeća. Ono čini temelj njegovih sržnih kompetencija. Najveća vrijednost koju menadžeri, ali i zaposlenici mogu donijeti u procesu strateškog odlučivanja nije njihovo trenutno znanje o problematiči, već sposobnost da traže podatke i rješenja i efikasno koriste feedback. Drugim riječima potrebno je izgraditi sustave upravljanja znanjem. S obzirom da u suvremenim uvjetima, a posebno u poduzeću koje funkcionira kao učeća organizacija svi zaposlenici u nekoj mjeri sudjeluju u odlučivanju ili barem daju prijedloge, potreba za sustavnim upravljanjem znanjem još je veća. Jasno je stoga da je najvrjednijom imovinom poduzeća potrebno znati upravljati. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerjenoga pristupa, a što je posebice moguće ako se poduzeće transformira prema konceptu učećega poduzeća².

Ključne riječi: upravljanje znanjem, učeće poduzeće, sržne kompetencije.

SAŽETAK - With the evolution of the economy from managed towards entrepreneurial, also called knowledge based economy knowledge has become one of the most important business resources. Knowledge lies at the foundation of the business efficiency and effectiveness becoming its core competency. The greatest value that managers as well as employees can bring in the strategic decision making process isn't their current knowledge but their ability to look for data and solutions and use feedback. In other words it is important to build knowledge management systems. Considering the fact that in modern business, and especially in companies functioning as learning organizations all employees participate in the decision making process or at least are free to give suggestions, the need for establishing systematic knowledge management is even greater. If the knowledge management process is to be further developed in terms of establishing a paradigm with its own assumptions, principles and methodological solutions, it is necessary put a greater focus on the social part of the knowledge making, exchange and usage. It is therefore necessary to overcome the mechanistic approach in favor of the socially directed approach, which is possible if the company is being transformed towards the learning company concept.

Keywords: knowledge management, learning company, core competencies

¹ student preddiplomskoga studija pri Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

² Rad je nastao u okviru znanstvenoga projekta «Razvoj menadžmenta u funkciji integracije hrvatskoga gospodarstva u EU», poduprtoga od strane Ministarstva znanosti, tehnologije i športa.

1. UVOD

Iako je upravljanje znanjem nova disciplina, oblici transfera znanja i njegova upravljanja postoje otkad je poduzeća. Aktivnosti kao što su staziranje, programi mentorstva, treninzi i programi edukacije te razmjena znanja između zaposlenika također predstavljaju oblike transfera i upravljanja znanjem. Međutim, ove aktivnosti umnogome su dopunjene s obzirom na razvoj informacijske tehnologije i primjenu baza znanja, ekspertnih sustava i rezpositorija znanja, odnosno mjesata pohranjivanja znanja.

Proces upravljanja znanjem sastoji se od niza aktivnosti i prakse kojim se identificira, stvara, predstavlja i distribuira znanje za korištenje ili učenje. Razvoj procesa upravljanja znanjem može se povezati s dvije suštinske promjene u poslovanju: primjenom strategije *downsizinga* te tehnološkim napretkom (DiMatta i Oder, 1997). Primjenom strategije *downsizinga*, odnosno zbog njene praktične implikacije - otpuštanja zaposlenika došlo je do gubitka važnoga prethodno akumuliranog znanja pa je stoga bilo potrebno kreirati mehanizme skladištenja i zadržavanja znanja zaposlenika kako bi se ono moglo koristiti u budućem poslovanju (Forbes, 1997.). Bez tehnološkoga napretka bilo bi nemoguće efikasno oblikovati i koristiti kompleksan i opsežan sustav informacija, odnosno znanja.

Kao disciplina koncept upravljanja znanjem javlja se od 1995. godine kada se toj problematici posvećuju sveučilišta, ali i poduzeća koja upravljanje znanjem smatraju dijelom odjela informacijske tehnologije ili upravljanja ljudskim potencijalima, često uz izravnu vezu s najvišim menadžmentom. Intenzitet istraživanja samoga koncepta s vremenom raste, ponajviše zbog činjenice da mnoga poduzeća niti ne znaju s kojim znanjem raspolažu te ga koriste na nedovoljno učinkovit način. Tako prema jednom istraživanju prosječno poduzeće koristi tek 20% znanja koje mu je dostupno (Beijerse, 1999).

Veliki je broj ideja i definicija upravljanja znanjem. Tako je proces upravljanja znanjem moguće sagledati s nekoliko perspektiva (http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management). Tehnocentrička perspektiva se temelji na tehnologiji, posebice onoj koja potiče razmjenu znanja. Organizacijska perspektiva se usmjerava na pitanje kako organizirati poduzeća da se omoguće procesi upravljanja znanjem. Ekološka perspektiva pak upravljanje znanjem vidi kao interakciju ljudi, identiteta, znanja i čimbenika okruženja kao kompleksnoga adaptivnog sustava.

Upravljanje znanjem je proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja zbog unaprjeđenja performansa poduzeća. Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije i njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentske prednosti na tržištu. Ukoliko

postoje mjerila za znanje, ono se može prikazati, a njime je moguće i upravljati u procesu stvaranja vrijednosti. Ta mjerila mogu biti: količina novoga znanja, količina prenesenoga znanja, svršishodnost stečenoga znanja i proaktivnost prema prijenosu znanja. Cilj implementacije sustava za upravljanje znanjem je ostvarivanje sinergije u poduzeću, podizanje suradnje na višu razinu i omogućavanje da svi članovi koriste znanje, informacije, alate i procedure. Svrha procesa upravljanja znanjem je učiniti poduzeće što inteligentnijim, tražiti alternativne načine stjecanja i korištenja znanja te tako osigurati dugoročnu održivost.

2. DIZAJNIRANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

Svaka strategija upravljanja znanjem treba pratiti razvoj strategije poduzeća. Strategija upravljanja znanjem poduzeća treba odražavati njegovu konkurentnu strategiju. Najvažniji kontekst u okviru kojega treba određivati strategiju upravljanja znanjem upravo je globalna strategija poduzeća. Globalna i poslovne strategije poduzeća temelje se na određenim resursima, ljudskim potencijalima, ali i potrebnom znanju za cijelokupni proces transformacije inputa u output. Kako bi se uдовoljilo zahtjevima poduzeća za provođenjem definirane strategije potrebno je osigurati relevantno znanje. Iz toga proizlazi zaključak da uspješno provođenje strategije zahtijeva prilagođavanje strategije dostupnim znanjima u poduzeću. Druga mogućnost je stjecanje i/ili razvoj znanja i sposobnosti kako bi se omogućila implementacija strategije. Strategija upravljanja znanja stoga mora slijediti strategiju poduzeća i biti s njom usko uskladjena.

Važno je također voditi računa da strategija upravljanja znanjem poduzeća ispunjava određene kriterije (cf. Firestone, McElroy, 2005.). Ona bi, prije svega, trebala biti usmjerena prema prepoznavanju i rješavanju problema vezanih za efikasnost poslovnih procesa. Ukoliko je namjena strategije pribavljanje informacija za rješavanje problema u okviru pojedinih poslovnih procesa, potrebno je dizajnirati mjerila koja se mogu koristiti kao *benchmark* kako bi se naknadno utvrdilo u kojem je opsegu informacija omogućila rješavanje problema. Pa ipak, proces upravljanja znanjem, kao rezultat učinkovite strategije upravljanja znanjem, treba uključivati i mjerila za identifikaciju i procjenu mogućih budućih kriznih situacija, alokaciju resursa te unaprjeđenje efektivnosti poslovanja. Isto tako, strategija upravljanja znanjem treba biti oblikovana tako da potiče proces individualnoga i grupnog učenja.

Važnost upravljanja znanjem ogleda se u potrebi upravljanja kompetencijama. Upravljati kompetencijama znači stjecati, razmjenjivati, razvijati i obnavljati znanja i vještine. Cilj je omogućiti da su kompetencije raspoložive u

potrebno vrijeme, na potreban način, na potrebnom mjestu i uz primjerene troškove. Kompetencije je moguće podijeliti na humane, profesionalne i poslovne. Na osnovi specifičnosti potrebnih kompetencija moguće je razviti kišobran kompetencija za pojedino poduzeće. Poduzeća na osnovi svoga poslovanja mogu odrediti potrebne kompetencije. Na osnovi usporedbe potrebnih i postojećih kompetencija identificira se kompetencijski jaz. Identificirani jaz u kompetencijama predstavlja smjernice za proces upravljanja znanjem, a posebno za procese stjecanja i razmjene znanja.

Potreбne kompetencije temelj su za oblikovanje karte znanja poduzeća. Pri oblikovanju karte znanja treba definirati sržno, odnosno strateški relevantno znanje. Strateški relevantno znanje je znanje koje poduzeće ocjenjuje ključnim za poslovanje, kako u sadašnjosti, tako i u budućnosti. To je znanje vezano za osnovne, sržne djelatnosti koje su presudne za stvaranje vrijednosti i ostvarenje ciljeva poduzeća. Proces stjecanja znanja treba omogućiti stjecanje strateškoga znanja koje će biti ključni čimbenik uspjeha i/ili preživljavanja u budućnosti. Da bi se odredile potrebe za takvim znanjem nije dovoljno jednostavno ekstrapolirati trendove iz sadašnjosti i prošlosti, već se treba poslužiti kreativnim tehnikama kao što su, primjerice, brainstorming ili Delphi metoda, kako bi se razradili mogući scenariji zbivanja u industriji i grani te pozicioniralo poduzeće u tom kontekstu.

Kartu znanja poduzeća čini eksplisitno i implicitno ili neopipljivo, iskustveno znanje. Imovina temeljena na znanju odnosi se na znanja o proizvodima, tehnologiji, tržištima i organizacijama koje poduzeće posjeduje ili treba posjedovati, a koje omogućuje dodavanje vrijednosti, generiranje profita itd. Poduzeća posjeduju bogatstvo znanja u procedurama, politikama i glavama zaposlenika. Ne smije se zaboraviti na činjenicu da svaki projekt, bez obzira na uspješnost, predstavlja skup akumuliranoga iskustva. U okviru poduzeća često se zanemaruje vrijednost implicitnoga znanja u smislu spoznaja, uvida, intuicije, metafora, analogija itd. (Nonaka i Takeuchi 1995.) S druge strane, važno je da se to znanje i iskustvo koristi kod novih projekata i budućega rada.

Stećeno znanje potrebno je kodirati, odnosno prevesti u znanje u dostupnom obliku korištenjem niza pravila. To je naravno moguće samo za eksplisitno, ali ne i za implicitno znanje. Proces njegove kodifikacije je spor i prvenstveno omogućen procesima socijalizacije. Ispustivo, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Svaki «komadić» znanja vrijedno je upotrijebiti tamo gdje može rezultirati najvećim koristima. Stoga je svakim oblikom znanja potrebno upravljati, a

svaki oblik implicitnoga znanja, posebno iskustva pretvoriti u eksplisitni oblik i pohraniti radi budućega korištenja.

Znanje je potrebno mapirati i modelirati, odnosno sustavno spremiti. Kodirano znanje ne ostvaruje svoju svrhu ako se ne koristi. Korištenje znanja potrebno je potaknuti transferiranjem znanja između subjekata u organizaciji. Tradicionalno sredstvo za širenje znanja je podučavanje. Ispustivo, implicitno znanje se najčešće najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja ima takvo znanje, pažljivo promatra i tako uči. Eksplisitno znanje se, nasuprot tome, može zapisati na audio ili video vrpcu.

Sam prijenos znanja neće rezultirati odgovarajućim učincima ukoliko pritom ne dođe do apsorpcije znanja. Znanje nema vrijednost ukoliko ga zaposlenici ili timovi kojima ono treba ne prihvate i primijene. Jedna od kreativnih tehniku u službi apsorpcije i razmjene znanja je organizacija tzv. „kafica znanja“ (Isaacs, 1999). Radi se o cirkuliranju ljudi unutar malih, interaktivnih, neformalnih skupina koji raspravljaju o određenoj temi te razmjenjuju vlastite spoznaje. Apsorbirano znanje može se koristiti pri stvaranju nove vrijednosti. Primjenom znanja u stvaranju vrijednosti dolazi se do novih spoznaja koje mogu rezultirati unaprjeđenjima, korisnim prijedlozima, patentima. Posljedice prijenosa znanja trebaju biti mjerljive u obliku poboljšanja kvalitete, smanjivanja troškova, novih svojstava proizvoda itd. Osoba koja prima novu ideju ima i odgovornost da je prilagodi svojoj situaciji. Na taj način krug se zatvara i započinje novo stvaranje znanja.

Sumirano rečeno, upravljanje znanjem sastoji se od pet faza (Seng i dr., 2002). Prva faza odnosi se na stjecanje znanja. Ova se faza odnosi na prikupljanje znanja iz različitih izvora. Zaposlenici koji se bave rješavanjem određenih problema upućuju se na njihovo dokumentiranje, što postaje gradivni materijal baze znanja. Druga faza odnosi se na pohranjivanje znanja na medije kao što su proizvodni sustavi, skladišta podataka, *groupware* aplikacije itd. Treća faza odnosi se na procesuiranje podataka, što može uključivati sortiranje, filtriranje, organiziranje, analiziranje, uspoređivanje, koreliranje, rudarenje podataka itd. Podatke se može analizirati složenim statističkim metodama kako bi se ustanovili odnosi među njima. Osim toga, može se raditi o jednostavnom označavanju znanja kako bi ga drugi mogli pronaći. Četvrta faza odnosi se na razmjenu znanja. Znanje se može razmjenjivati kroz informacijske sustave ili neposrednu komunikaciju. Korištenje znanja kako bi se riješili problemi i ostvarili ciljevi poduzeća posljednja je faza koja označuje svrhovitost cijelog sustava.

Važna su i organizacijska pitanja koja se prije svega odnose na pitanje ima li poduzeće organizaciju koja omogućuje dizajnirane aktivnosti stjecanja, razmjene i evaluacije

znanja. Također je potrebno utvrditi je li razvijena kultura koja motivira navedene aktivnosti. Važno je ustanoviti i utjecaj stila vođenja na te aktivnosti. Uz organizaciju se vezuju i pitanja o instrumentima koji se koriste pri upravljanju znanjem. Važno je ustanoviti postoje li u poduzeću instrumenti kojima se utvrđuje razlika između potrebnoga i dostupnog znanja, kojima se određuje hoće li se potrebno znanje kupiti ili stvarati, instrumenti kojima se stvara i kojima se potrebno znanje kupuje, dostavlja, stalno nadzire, procjenjuje itd.

Radi upravljanja znanjem potrebno je osigurati infrastrukturnu podršku koja treba omogućiti stjecanje, zahvaćanje i primjenu novih znanja. Treba težiti izgradnji sustava u kojem će informacije biti izložene u slojevima, a korisnik će svakom sloju moći pristupiti jednostavno i pravovremeno. Osiguravanjem da prava informacija bude dostupna u pravo vrijeme i pravim osobama, softverske aplikacije i tehnike upravljanja znanjem omogućuju poduzećima da dizajniraju dinamičke operacijske procese i učinkovito koriste ljudske resurse. Kako bi se u promjenjivim uvjetima u kojima znanje brzo zastarijeva moglo odrediti koje je znanje relevantno i korisno, preporučljivo je kontinuirano primjenjivati metode strategijskoga planiranja i obavljati inventuru znanja koja će omogućiti stvaranje karte baze znanja poduzeća. Ovaj proces je posebno značajan ako poduzeće planira strateški pomak prema novim segmentima, regijama, proizvodima ili uslugama te ako razmišlja o udruživanju ili uključivanju u strateške saveze.

Na kraju je potrebno odgovoriti na pitanja o željenom učinku sustava upravljanja znanjem. Treba ustanoviti jesu li ostvareni postavljeni ciljevi te što je moguće promijeniti kako bi se oni ostvarili. Također treba utvrditi jesu li i u kojoj mjeri ostvareni ciljevi poduzeća uz pomoć sustava upravljanja znanjem. Ako sustav dobro funkcionira treba identificirati najbolju praksu te je usporediti s drugima i usavršavati. Iz navedenoga je jasno kako je gotovo rješenje nemoguće dati jer je svako poduzeće specifično i ima različite ciljeve, potrebe i mogućnosti.

3. MENADŽERSKA PERSPEKTIVA UPRAVLJANJA ZNANJEM

S menadžerske perspektive sustavno upravljanje znanjem stavlja naglasak na četiri područja (Wiig, 1997): monitoring i olakšavanje aktivnosti koje uključuju znanje, razvoj i održavanje infrastrukture znanja, obnavljanje organiziranja i transformacije znanja te korištenje znanja na način koji će ostvariti najveću vrijednost. Menadžment se stoga usmjerava na izvođenje najveće vrijednosti iz postojeće baze znanja te poduzima aktivnosti kako bi se stvorila

nova znanja kao temelj budućih konkurenckih prednosti.

Pri dizajniranju sustava za upravljanje znanjem potrebno je odgovoriti na mnoga pitanja. Prije svega to su pitanja o ciljevima i strategiji procesa upravljanja znanjem. Menadžment poduzeća treba znati, odnosno istražiti od kojega su znanja sastavljene sržne kompetencije poduzeća. U tu svrhu treba definirati ciljeve i strategiju procesa upravljanja znanjem, odnosno definirati koje aktivnosti treba poduzeti kad je riječ o razvoju baze znanja poduzeća. Sustav upravljanja znanjem stoga nije moguće učinkovito dizajnirati bez saznanja o organizacijskim ciljevima i željenom učinku te integraciji sustava stvaranja vrijednosti sa sustavom upravljanja znanjem. Također je potrebno učiniti usporedbu s aktivnostima koje poduzimaju druga poduzeća. Potrebno je definirati i kratkoročne i dugoročne strategije s obzirom na prikupljanje, razmjenu i evaluaciju znanja. Menadžment poduzeća također bi trebao razviti viziju o budućim potrebama za znanjem.

Kako bi se uspješno upravljalo znanjem, menadžment poduzeća trebao bi učiniti sljedeće:

- identificirati koje znanje poduzeće posjeduje kao i odgovoriti na pitanja gdje se ono nalazi, što sadrži, koja mu je svrha, u kojem je obliku, je li dostupno;

- analizirati kako znanje može dodati vrijednost te utvrditi: koje prilike za korištenje znanja postoje, kojim bi učincima rezultiralo njegovo korištenje, koje su prepreke njegovu korištenju;

- revidirati kako se znanje koristi kako bi se stvarala vrijednost, odrediti kako znanje treba održavati te utvrditi je li njegovo korištenje rezultiralo novim prilikama za korištenje.

Proces upravljanja znanjem nije jednokratna aktivnost, već zahtijeva kontinuirano prilagođavanje i unaprjeđivanje mogućnosti. Pri upravljanju znanjem poseban naglasak potrebno je staviti na stjecanje novoga znanja budući da znanja brzo zastarijevaju. Menadžment stoga treba osiguravati stjecanje znanja na nekoliko načina:

1. regrutacijom novih zaposlenika koji raspolažu specifičnim znanjima ili vještinama;

2. procesima edukacije postojećih zaposlenika u vanjskim institucijama;

3. procesima istraživanja i razvoja u poduzeću;

4. kupovanjem licenci, *know-howa*, patenata itd.;

5. akvizicijom drugih poduzeća ili organizacija, čime se stječe njihovo implicitno i eksplicitno znanje;

6. umrežavanjem poduzeća s drugim poduzećima, konzultantima, partnerima, a posebno vezivanjem na vanjske izvore informacija, bazu i banaka podataka.

Kako bi se ostvarili puni sinergijski potencijali potrebno je proces upravljanja znanjem uskladiti s tri temeljna čimbenika uspjeha (Cook, 1999): 1)

kulturom, stilom vođenja i sustavom vrijednosti, 2) strukturu (formalnom i neformalnom) i sustavima (kompenzacije, razvoj karijere itd.) i 3) vještinama i resursima. Promjenu u jednom segmentu treba pratiti promjena u drugim segmentima, kako bi se održala ravnoteža. Posebno je važno razvijati kulturu znanja. Proces upravljanja znanjem neće uspjeti ako vlada klima «znanje je moć». Kultura se treba transformirati prema tezi «razmjena i korištenje znanja = povećanje formalne i neformalne moći».

Iznimnu važnost u procesu upravljanja znanjem imaju menadžeri kao vođe. Njihov posao trebao bi biti usmjeren prema stjecanju iskustva djelovanja postojećega sustava upravljanja znanjem, kako bi se praksa ovoga kompleksnoga procesa neprestano unaprjeđivala i optimizirala. Razumijevanjem suštine i dinamike interorganizacijskih odnosa, posebice interorganizacijskih odnosa čija je podloga razmjena znanja, menadžment ima zadatku tražiti izvore znanja s potencijalima profitabilne primjene. Cjelokupnom infrastrukturom upravljanja znanjem također treba upravljati, posebice s ciljem traženja i jačanja kanala stjecanja i razmijene znanja o sržnim kompetencijama. Drugim riječima, uloga menadžera odnosi se na osiguravanje kvalitetnoga znanja, poticanja njegove razmjene i transformacije u profitabilne inovacije. Kako bi obavljali ovaku ulogu, vođe trebaju imati apriorno znanje o području moguće primjene znanja, posjedovati pristup širokim informacijskim mrežama i mrežama znanja te imati razvijene pregovaračke vještine.

Menadžer kao vođa također treba poticati razvijanje struktura kojima će se formalizirati i razmjenjivati znanje. Takve strukture trebaju pružati odgovore na pitanja «tko zna što?», «tko može što?» i «tko je učinio što?», a mogu se pokazati uspješnima ako se poduzimaju akcije kojima se može povećati njihova efektivnost. Prije svega, potrebno je jasno odrediti individualni doprinos. Ova aktivnost ne odnosi se samo na prikupljanje životopisa pojedinih zaposlenika, već i njihovih izjava o posjedovanju ključnih znanja, vještina i iskustava koje mogu primijeniti u određenim situacijama. Osim toga, važno je razraditi odgovarajuće komunikacijske kanale s obzirom na potrebnu brzinu, preciznost, primjenjivost i svrhovitost pružanja informacija. Ovakve aktivnosti trebaju biti podržane od strane organske organizacije te sustava nagrađivanja koji potiče razmjenu i korištenje znanja, vještina i iskustava. U tom je smislu Rover Grupa razradila sustav nagrađivanja koji djeluje «odozdo prema gore» (Cook, 1999). U situaciji kada pojedinac može prikazati kako je «ukrao» neku ideju, nagrada slijedi «vlasniku», ali i «lopopu».

Najsloženije pitanje u procesu upravljanja znanjem ipak predstavlja uvjeravanje zaposlenika da prihvate promjene, koriste nove infrastrukturne mogućnosti i pri tom se ne

osjećaju ugrozenima. Često je potrebno uložiti znatan napor da bi se mjerodavni ljudi uvjerili da dijelove svoga znanja priopćavaju i dijele s kolegama u drugim dijelovima poduzeća i da uvedu zajedničku razmjenu znanja. Mechanizam od presudne važnosti za implementaciju kulture kolektivizacije znanja jest komunikacija. Izgradnja komunikacijske mreže u poduzeću treba imati za temelj komunikacijsku mrežu menadžmenta. Komunikacija zaposlenika i poslijedno razmjena znanja reflektirat će odnos sustava menadžmenta te njihove uspostavljene interakcije. Stoga su uloga i angažman menadžera u ovom segmentu upravljanja znanjem presudni i od nemjerljive važnosti, a sve zbog činjenice da će sposobnost upravljanja znanjem bitno određivati konkurentnu sposobnost poduzeća na tržištu.

Proces upravljanja znanjem usko je povezan s procesom organizacijskoga učenja. Međutim, upravljanje znanjem razlikuje se od organizacijskoga učenja u tome što je više usmjereni na vrste znanja i razvijanje putova njegova protjecanja. Proces upravljanja znanjem posebno se optimizira u okviru učećega poduzeća. Transformacija prema učećem poduzeću očituje se u izgradnji učećega okruženja, odnosno okruženja kojim se kombinira organizacijsko učenje i upravljanje znanjem. Dok je područje organizacijskoga učenja usmjereni prema kontinuiranom generiranju novoga znanja koje se pridodaje postojećoj bazi znanja, upravljanje znanjem odnosi se na procese formalizacije, skladištenja, distribucije i razmijene znanja kroz cijelu organizaciju. Zajedničko stvaranju novoga znanja i njegovoj razmjeni je potreba postojanja organizacijske strukture i kulture koja potiče navedene procese uz pomoć sustava za upravljanje znanjem. Shema 1 prikazuje odnos između organizacijskoga učenja i procesa upravljanja znanjem u učećem okruženju.

SHEMA 1: MEĐUOVISNOST ORGANIZACIJSKOGA UČENJA I PROCESA UPRAVLJANJA ZNANJEM



Izvor: Pemberton i Stonehouse, 2000.

Dinamička priroda znanja i složenost procesa njegova upravljanja usmjeravaju pozornost poduzeća na ove procese. Temeljni cilj organizacijskoga učenja je stoga kontinuirani razvoj novoga znanja kojim treba upravljati na

efikasan i efektivan način. Međutim, temeljni čimbenik upravljanja ovim procesima nije tehnologija, već zaposlenici. Oni razmjenjuju znanja zbog nekoliko razloga: zbog potrebe rješavanja problema, zbog želje za proširivanjem znanja u nekom području, zbog želje da se međusobno pomažu te zbog potencijalnih osobnih koristi koje proizlaze iz procesa razmjene znanja. Stoga svaki proces stvaranja i razmjene znanja treba biti oblikovan tako da se u središtu nalazi čovjek, odnosno njegove želje i potrebe. Pojedinci u mreži znanja trebaju percipirati stvarnu i potencijalnu vrijednost, inače je neće upotrebljavati. Svaka mreža znanja stoga treba omogućavati, odnosno uključivati (Vila, 1998): pravovremeni pristup potrebnim informacijama, prikaz razvojnih trendova neke pojave ili procesa, popis stručnjaka koje se može konzultirati o nekoj problematici, prikaz najbolje prakse u nekom području te primjere rješenja sličnih problema uz moguće rezultate.

Ovim pristupom u procesu upravljanja znanjem posebno se dakle naglašava važnost okruženja, posebice organizacije, kulture i vođenja. U skladu je to s činjenicom da inicijative za upravljanje znanjem temeljene na IT rješenjima nisu donijele očekivane rezultate (Carter i Scarbrough, 2001). Razlog tome nalazi se u činjenici da su tehnološke mogućnosti precijenjene, a utjecaj ostalih čimbenika, posebice ljudskoga faktora podcijenjeni. Međutim, poduzeća počinju uviđati nepostojanost konkurentskih prednosti temeljenih isključivo na tehnologiji te posljedično prihvaćaju tezu da su upravo njihovi zaposlenici jedini održivi izvor konkurentnosti (Black i Synan, 1997). Učinkovitost procesa upravljanja znanjem ovisi stoga prije svega o značajkama organizacijske kulture, motivaciji i pozitivnom pristupu prema stjecanju i razmjeni znanja, dok IT rješenja predstavljaju sredstvo i instrument ostvarivanja tih ciljeva.

U procesu upravljanja znanjem tehnička, socijalna i ekomska komponenta stoga trebaju biti ravnopravno zastupljene. Ove komponente čine potporanj procesu upravljanja znanjem - bez jedne od njih sustav kratkoročno i/ili dugoročno gubi na efikasnosti i efektivnosti. U tehničkom smislu radi se o potrebi centralizacije znanja raspršenoga po organizaciji. Osim toga, potrebno je pokušati kodificirati neopipljivo znanje kako bi mu prema potrebama moglo pristupiti što više ljudi. Kodificirano znanje također je potrebno zaštитiti kako ne bi bez dozvole bilo lako dostupno entitetima izvan poduzeća. Uravnoteženje tehničke, ekomske i socijalne komponente pri oblikovanju procesa upravljanja znanjem zadatak je menadžmenta svakoga poduzeća. U velikim sustavima taj zadatak može se povjeriti izvršnom direktoru za znanje ili učenje CKO ili CLO, odnosno engl. *chief knowledge* ili *chief learning officer*. Zadatak izvršnoga direktora znanja ili učenja je kontinuirano prikupljati iskustvo o

učincima specifičnih intervencija na kvalitetu procesa upravljanja znanjem te primjene znanja u procesu stvaranja vrijednosti.

4. ORGANSKI PRISTUP UPRAVLJANJU ZNANJEM

Upravljanje znanjem je proces kritičkoga upravljanja znanjem kako bi se identificiralo i koristilo postojeće i stečeno znanje na način da se koriste ili stvaraju prilike za stvaranje nove vrijednosti. Stoga se može konstatirati kako se suština procesa upravljanja znanjem ne nalazi u primjeni informacijske tehnologije, već u psihologiji i marketingu znanja kao multidisciplinarnе aktivnosti u procesu stvaranja vrijednosti. Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigme s vlastitim teorijskim prepostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmijene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerena pristupa. Prema mehanicističkom pristupu znanje se smatra intelektualnim kapitalom, odnosno sredstvom i imovinom. Prema ovom pristupu proizlazi da je znanje moguće tretirati kao svaku drugu imovinu.

Ipak, s obzirom na prethodno navedeno, znanje je prije svega potrebno promatrati kao vrijednost koja se izgrađuje u procesu socijalizacije. Organski, društveno orientirani pristup ipak nudi uravnoteženiji uvid i bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti. Znanstvenu, odnosno mehanicističku ili funkcionalističku paradigmu u procesu upravljanja znanjem potrebno je stoga primijeniti tako da se uzmu u obzir interesi i potrebe svih interesno utjecajnih skupina, posebice zaposlenika (Cf: McAdam i McCready, 1999). Ukoliko ne postoji podrška i predanost zaposlenika implementaciji procesa upravljanja znanjem, mehanicistički napor izgradnje informacijske infrastrukture neće dostići željene potencijale, a sustavi će ostati neiskorišteni. Posebice je korisno zaposlenike opunomoći da sudjeluju u dizajniraju sustava upravljanja znanjem kojega će koristiti i svojim radom neprestano usavršavati. Na taj način dvije paradigme upravljanja znanjem, mehanicistička i organska mogu se smatrati komplementarnima, a nikako međusobno isključivima.

Upravljanje znanjem suštinski stoga predstavlja proces inkrementalnoga razvoja svih komponenta koje svoje učinke mogu realizirati tek kroz sinergijski proces socijalizacije. Upravljanje znanjem tako postaje proces primjene struktura na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini kojim se potiče učenje u svrhu stvaranja vrijednosti za interesno utjecajne skupine. Kako to slikovito navode Gorelick i Tantawy-Monsou (2005) upravljanje znanjem postaje sredstvo

kojim pojedinci, skupine, timovi i organizacije sistematično i rutinski uče 1) što znaju pojedinci, 2) što znaju skupine i timovi, 3) što zna organizacije, 4) što pojedinci, skupine, timovi i organizacije trebaju naučiti, 5) kako jednostavno i učinkovito razmjenjivati znanje, 6) kako naučeno primijeniti u novim poduhvatima te 7) kako stvarati novo znanje. S obzirom na navedeno, jasno je da koncept upravljanja znanjem uključuje primjenu znanja brojnih disciplina kao što su psihologija, sociologija, menadžment, informatika i inženjerstvo. Na taj način svojom sveobuhvatnošću i integracijom brojnih teorijskih i praktičnih područja proces upravljanja znanjem ima značajku multidisciplinarnosti.

U društvenom i političkom smislu upravljanje znanjem uključuje kolektivizaciju znanja, kako bi se izbjegla činjenica da je ono ekskluzivno pravo pojedinaca ili skupina. Tako mesta stvaranja i korištenja znanja nisu više izravno povezana. Ova činjenica čest je uzrok konflikata oko vlasništva nad određenim oblicima znanja. U ekonomskom smislu upravljanje znanjem predstavlja odgovor na potrebe poduzeća da intenzivira stvaranje i korištenje znanja, kako bi se pojačao proces inoviranja i tako poboljšale performanse poduzeća. Stoga bez fokusiranja upravljanja znanjem na stvarne i potencijalne potrebe poduzeća za znanjem, ovaj proces predstavlja trošak, a ne korisnu investiciju.

Budući da je ljudski čimbenik kao stvaratelj i korisnik znanja temelj uspješnosti sustava za upravljanje znanjem, procesu motivacije i socijalizacije treba posvetiti posebnu pozornost. Motivaciju je moguće temeljiti na nekoliko čimbenika (Tampoe, 1993). Prije svega to su osobni potencijali za rastom. Stjecanjem znanja pojedinci mogu realizirati svoje potencijale i ostvariti samoaktualizaciju. Ostvarivanjem zadataka koji imaju veliku intrinzičnu vrijednost pojedinač stvara osjećaj postignuća i zadovoljstva. Takav osjećaj treba pojačati primjerenim oblicima materijalnih kompenzacija kako bi pojedinci uvidjeli da njihov rad temeljen na znanju pridonosi stvaranju vrijednosti i kao takav se vrjednuje. Pristup znanju pojedincima također omogućuje radnu autonomiju te se kontrola zamjenjuje samokontrolom, što podržavaju organski organizacijski oblici. Opunomoćeni pojedinci opskrbljeni znanjem kao najvažnijim resursom tako postaju potencijalni poduzetnici. Na taj se način povećava baza mogućih mesta za stvaranjem vrijednosti u poduzeću, a menadžment od nositelja postaje upravitelj procesa poduzetničkoga menadžmenta. Iz navedenoga je vidljivo da procesi i sustavi upravljanja znanjem traže specifično dizajnirano okruženje koje je imanentno učećem okruženju, odnosno okruženju učećega poduzeća. Stoga je opet moguće uspostaviti sinergijsku vezu: boljim oblikovanjem učećega okruženja poboljšavaju se učinci procesa upravljanja znanjem, čime se pak

jača učenje na svim razinama kao temelj razvoja učećega poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Upravljanje znanjem je proces kreiranja, prikupljanja i korištenja znanja zbog unaprjeđenja performansa poduzeća. Upravljanje znanjem se ne odnosi samo na upravljanje svim manifestacijama znanja, nego i na upravljanje procesima koji uključuju znanje. To su procesi razvijanja, očuvanja, korištenja i razmjene znanja. Upravljanje znanjem može se definirati kao proces stvaranja, pohranjivanja, prijenosa, razmjene i korištenja znanja u procesu stvaranja vrijednosti. Može se također reći da je to proces prikupljanja kolektivnoga znanja i iskustva u poduzeću te njegova distribucija i primjena s ciljem ostvarivanja boljih rezultata poduzeća. Proces upravljanja znanjem obuhvaća upravljanje znanjem zaposlenika, kupaca i organizacije te njegovu primjenu zbog stvaranja dodane vrijednosti i jačanja konkurentske prednosti na tržištu. Upravljanje znanjem stoga obuhvaća identifikaciju, optimizaciju i aktivno upravljanje intelektualnim kapitalom kao i implicitnim znanjem koje posjeduju pojedinci i skupine. Pritom je potrebno identificirati potrebno znanje primjenom metode strateškoga planiranja, kao i definirati ciljeve i načine njegova stjecanja.

Proces upravljanja znanjem trebao bi biti organiziran tako da prati prirodni, logički povezani slijed zadataka kako bi se makimizirale koristi i na najmanju mjeru sveli napori i troškovi. Posebno je važno definirati procese ključne za stvaranje vrijednosti i tražiti znanja relevantna za te procese. Potrebno je, stoga, definirati specifične potrebe za znanjem svih zainteresiranih strana za poslovanje organizacije. Za dobivanje odgovora na to pitanje korisno je provesti analizu strateških pitanja.

Znanje je temeljna komponenta strateškoga rasta i transformacije klasičnoga poduzeća u poduzeće koje djeluje prema načelima učeće organizacije. Upravljanje znanjem treba organizirati tako da omogućuje sljedeće: iz podataka derivaciju informacija, iz informacija derivaciju znanja, iz znanja derivaciju strategije, a iz strategije derivaciju inovacija.

Ako se proces upravljanja znanjem želi razvijati u pravcu paradigmе s vlastitim teorijskim pretpostavkama, principima i metodološkim rješenjima potrebno se više usmjeriti na društvenu stranu stvaranja, razmjene i korištenja znanja. Stoga je potrebno prevladati mehanicistički pristup u korist društveno usmjerenoga pristupa. Organski, društveno orientirani pristup nudi uravnoteženiji pristup i bavi se suštinom procesa upravljanja znanjem: kreativnim oblikovanjem znanja u svrhu razvijanja nove vrijednosti. Na taj način upravljanje

znanjem postaje proces primjene struktura na individualnoj, timskoj i organizacijskoj razini kojim se potiče učenje u svrhu stvaranja vrijednosti za interesno utjecajne skupine. Procesi i sustavi upravljanja znanjem traže specifično dizajnirano okruženje koje je imanentno učećem okruženju, odnosno okruženju učećega poduzeća. Stoga je moguće uspostaviti sinergijsku svezu: boljim oblikovanjem učećega okruženja poboljšavaju se učinci procesa upravljanja znanjem, čime se pak jača učenje na svim razinama kao temelj razvoja učećega poduzeća. No, bez obzira na svoju važnost, koncept upravljanja znanjem ne može se smatrati filozofijom, već skupom alata, tehnika i mehanizama u funkciji učinkovite implementacije koncepta učećega poduzeća kao paradigme koja uključuje niz teorijskih pretpostavaka, načela i sustava rješavanja problema suvremenoga poslovanja.

LITERATURA

1. Beijerse, R. (1999): Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, Vol 3/2 (94-109)
2. Black, D. H., Synan, C. D. (1997): The learning organisation: the sixth discipline, *Management Accounting*, Vol 75/10 (70-72)
3. Carter, C., Scarbrough, H. (2001): Towards a second generation of KM? The people management challenge, *Education + Training*, Vol 43/4-5 (215-224)
4. Cook, P. (1999): I heard it through the grapevine: making knowledge management work by learning to share knowledge, skills and experience, *Industrial and Commercial Training*, Vol 31/3 (101-105)
5. DiMattia, S., Oder, N. (1997): Knowledge management: hope, hype, or harbinger?, *Library Journal*, Vol 122/15 (33-5)
6. Firestone J. M., McElroy, M. W. (2005): Defining knowledge management: Knowledge management or not knowledge management? That is the question, *Strategic Direction*, Vol 21/10 (22 - 24)
7. Forbes (1997): Knowledge management: the era of shared ideas, *Forbes*, Vol 160/6 (28)
8. Gorelick, C., Tantawy-Monsou, B. (2005): For performance through learning, knowledge management is the critical practice, *The Learning Organization*, Vol 12/2 (125-139)
9. Isaacs, D. (1999): Knowledge cafe' presentation, paper presented at the Enterprise Intelligence 10. Conference, Lake Buena Vista, FL, December 7.
11. McAdam, R., McCready, S. (1999): A critical review of knowledge management models, *The Learning Organisation*, Vol. 6/3 (91-100)
12. Nonaka I., Takeuchi, H. (1995.): *The knowledge-creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY
13. Pemberton, J. D., Stonehouse, G. H. (2000): Organisational learning and knowledge assets - an essential partnership, *The Learning Organization*, Vol 7/4 (184-193)
14. Seng, C. V., Zannes, E., Pace, R. W. (2002): The contributions of knowledge management to workplace learning, *Journal of Workplace Learning*, Vol 14/4 (138-147)
15. Tampoe, M. (1993): Motivating knowledge workers: the challenge for the 1990s, *Long Range Planning*, Vol 26
16. Vila, J. (1998): People and knowledge - two sides of the same coin, *IHRIM Journal*, Vol 2/3
17. Wiig, K. M. (1997): Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *The Journal of Knowledge Management*, Vol 1/1 (6-14)
18. http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management (20.5.2011.)

KONCEPTI RAZLIČITOSTI U MULTIKULTURALNIM TVRTKAMA

CONCEPTS OF DIVERSITY IN MULTICULTURAL COMPANIES

datum prijave: 31.8.

datum prihvatanja: 27.11.

UDK 008:061:323.1

Pregledni rad

Pred. Ivana Vrhovski, prof.soc., Irena Medvešek, prof.

Veleučilište VERN'

Potpuna adresa: Trg bana Josipa Jelačića 3, Zagreb, RH

Telefon: 01 4881 838 Fax: 01 4881830 E-mail: ivana.vrhovski@vern.hr; irena.medvesek@vern.hr

SAŽETAK-Ovaj rad analizira prožimanje multikulturalizma i ideje različitosti u tvrtkama, koristeći dva teorijska modela koji prikazuju utjecaj kulturnih različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost. Prvi model, interakcijski model Thomasa Coxa polazi od ideje da različitost ljudi, različitost njihovih interesa i kultura iz kojih dolaze, oblikuje i način njihova razmišljanja, rada i ponašanja. Interakcija različitosti na individualnom, grupnom i organizacijskom nivou, donosi mogućnost povećanja uspješnosti na sve tri navedene razine. Drugi model Davida Thomasa i Robin Ely, zagovara upravljanje različitošću unutar tvrtke kao odgovor na zahtjeve multikulturalnog globalnog tržišta. Uspoređujući gore navedene modele s uobičajenim shvaćanjima multikulturalizma, dolazimo do zaključka da multinacionalna i multikulturalna tvrtka možda može postići ono što suvremeno multikulturalno društvo još uvijek ne uspijeva - uspjeti upravo zahvaljujući svojoj različitosti.

Ključne riječi: različitost, multikulturalizam, tvrtke

ABSTRACT -This paper analyses the permeation of multiculturalism and concept of diversity in companies, by utilising two theoretical models which show the impact of cultural diversity on the individual's career and organizational success. The first, interactional model, devised by Taylor Cox, uses the idea that human diversity, diversity of their interests, and cultures of their original also shape their way of thinking, working and behavior. Diversity in interaction on the individual, group and organizational level, increases the achievement of the individual, group or the company as a whole. The second model by David Thomas and Robin Ely, advocates managing the diversity as an answer to demands of today's multicultural global market. By comparing the above models with the conventional perception of multiculturalism, it can be concluded that a multinational and multicultural company is likely to achieve what the contemporary multicultural society still cannot: succeed due to diversity.

Key words: diversity, multikulturalizam, companies

1. UVOD

Suvremena multikulturalna društva nisu historijski izuzeci, a današnjica pokazuje da suvremene multinacionalne kompanije sa svojom multikulturalnom zaposleničkom strukturom ne samo da nisu izuzeci već pod utjecajem globalnih procesa postaju čak pravilom. Globalizacija kao da uvjetuje, ali i rezultira situacijama i paradigmama s prefiksom „multi“ - to je situacija koja karakterizira naše moderno vrijeme i suvremena društva u kojima živimo.

Problematika različitosti svakako nije ekskluzivna za moderni zapadni svijet, no zemlje liberalne demokracije koje su ideju poštivanja različitosti ugradile u temelje svojih konstitucija, a svoju sposobnost integracije različitosti učinile jednim od temelja svoje legitimnosti, „problematiku različitosti dovele su do dramatike“ (Mesić, 2006:36).

Sve inflatorniji pojam identiteta pokriva i naslijedena i izabrana obilježja koja ljudi svrstavaju u posebne grupe, bilo da ih važnima percipiraju sami članovi grupe ili njihovo okruženje. Prihvatanje razlika traži promjene u legislativi, ali njihovo poštovanje pretpostavlja promjene u stavovima i mišljenjima ljudi (Mesić, 2006:37).

Prema Mesiću, kulturnu identitetnu različitost (multikulturalnost) suvremenih društava moguće je sistematizirati u tri tipa grupnih formacija (Mesić, 2006:53):

1. Kulturno derivirane, tj. etnokulturne različitosti (indigeni narodi, nacionalne manjine, etničke grupe, useljenici)

2. Različitosti temeljene na spolnom ili rodnom identitetu (žene, homoseksualci, lezbijke)

3. Različitosti temeljene na posebnim fizičkim obilježjima (invalidi, stariji)

Dok je za predmet ovog rada važno zadržati pozornost na sve tri razine poimanja različitosti, većina teoretičara multikulturalizma zadržava se na etnokulturalnim različitostima, smatrajući upravo njih problematikom multikulturalizma, dok ostale dvije svrstavaju u šire poimanje društvenog pluralizma.

S ideološko-normativnog gledišta, prema Christine Inglis moguće je razlikovati tri idealno-tipska pristupa toj činjenici (Mesić, 2006:38):

1. Politike utemeljene na modelu asimilacije koji se temelji na ideji potpune inkorporacije pojedinačnih članova manjina u društvo i državu, na način da „odbace svoju imigracijsku prtljagu“ i istovremeno se adaptiraju postojećim vladajućim kulturnim obrascima.

2. Diferencijalističke politike koje nastoje izbjegći društvene napetosti i sukobe segregacijom

nepoželjnih manjina željeći tako kontakte s njima svesti na najmanju moguću mjeru i ograničiti oblike participacije članova etničkih manjina u središnjem društvu.

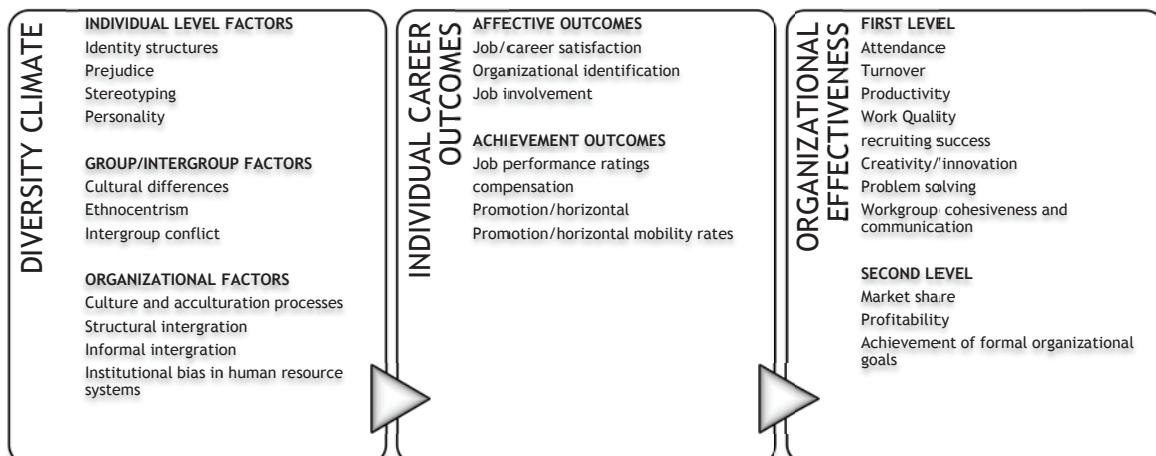
3. Politike temeljene na multikulturalističkoj ideologiji koje priznaju legitimnost kulturne i socijalne distinkтивnosti etničkih manjina smatrajući da se pojedinci i kulturno različite grupe mogu potpuno inkorporirati u društvo bez gubljenja svoje posebnosti.

Mesićeva sistematizacija kulturne identitetne različitosti i ideološko-normativno poimanje multikulturalnih politika kod Christine Inglis čini nam se sjajnom teorijskom podlogom za komparaciju s dva modela poimanja korporativnog multikulturalizma koje nude Taylor Cox i D. Thomas i R. Ely - interakcijski model utjecaja različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost tvrtke u kojoj je zaposlen i model nove paradigme koja na različitost gleda kao na poslovnu perspektivu.

2. INTERAKCIJSKI MODEL UTJECAJA RAZLIČITOSTI NA KARIJERU POJEDINCA I ORGANIZACIJSKU USPJEŠNOST

U svojoj knjizi „*Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practice*“, Taylor Cox iznosi konceptualni model kojim prikazuje utjecaj različitosti unutar organizacije (Cox, 1993:6). Razvijajući ovaj model, Cox nije koristio samo klasična područja razlikovanja (rasu, dob, spol, nacionalnost), nego i druge kategorije poput radnog mjesta, vrijednosnog sustava i sl. Istovremeno, ovaj model ne promatra grupni identitet na tradicionalan način, već mnogo sofisticiranije. Npr. prema fizičkim karakteristikama, možemo dijeliti ljude prema boji kože, ali ta kategorizacija ignorira činjenicu kako se pojedinc identificira s kulturom unutar neke grupe. Njegov model prepostavlja da se utjecaj različitosti unutar jedne organizacije stvara kroz interakcije

Sl. 1. Interakcijski model utjecaja različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost



Izvor: Loden, M., Rosner, J.B., *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource* (homewood:Business One Irwin, 1991.), 7.

pojedinaca i okruženja u kojem oni djeluju (Cox, 1993:8).

Logika Coxovog interakcijskog modela temelji se na interakciji triju ključnih područja: interakciji različitosti, individualnih postignuća u karijeri i organizacijskoj uspješnosti (vidi sliku 2.1.). Pripadnost grupi on promatra na tri razine: individualnoj, grupnoj i organizacijskoj, gdje sve tri razine uvjetuju neku vrstu različitosti prema spolu, dobi i sl. Različitost pripadnosti na tim nivoima, prema Coxu može utjecati na individualne i organizacijske rezultate; na individualne rezultate bilo kao tzv. *affective outcomes* (zadovoljstvoposlom i karijerom, identifikacija s organizacijom) ili *achievement outcomes* (mjerjenje radne uspješnosti, kompenzacije, napredovanja, horizontalne fluktuacije i sl.), a na organizacijsku uspješnost kroz produktivnost, kvalitetu rada, uspješnost selekcijskog procesa, grupnu koheziju i komunikaciju itd. (Cox, 1993:9-10).

Kako zapravo različitost utječe na organizacijsku uspješnost? Cox smatra da će se pojedinac više truditi ispuniti organizacijske ciljeve ako osjeća da ga organizacija cijeni i poštuje. Direktan efekt koji različitost može imati u organizaciji, prema Coxu je najvidljiviji u načinima na koje se pristupa rješavanju problema, poimanju i izražavanju kreativnosti i komunikaciji - to su kritična područja gdje različitost može najviše doći do izražaja i biti korištena u konstruktivnom ili destruktivnom smjeru. Coxova polazišna ideja jest da različitost ljudi, njihovih interesa i kultura iz kojih dolaze, automatizmom oblikuje i način njihova razmišljanja, rada i ponašanja. Na primjeru rješavanja problema ili iznalaženja kreativnih rješenja, upravo ta različitost stajališta može doprinijeti širini pogleda na stvari. Različitost pojedinaca i grupa donosi različita mišljenja, stajališta i različitost pogleda na istu stvar, daje veću količinu kritičke analize mogućih alternativa, te je stoga za organizaciju važno da razumije i poštuje međusobnu različitost svojih članova. U suprotnom slučaju, ako članovi organizacije nisu skloni razumijevanju i poštivanju drugog i drugačijeg - potencijalno konfliktna situacija je neizbjježna (Cox, 1993:35-39).

Nekoliko faktora različitosti koje navodi Cox - struktura identiteta, predrasude, stereotipi, etnocentrizam i neformalna integracija, mogu nam pomoći da prepoznamo područja u kojima tvrtka može biti deficitarna i kako ta područja mogu utjecati na uspješnost jedne tvrtke u cjelini.

2.1. STRUKTURE IDENTITETA

„Grupni identitet je osjećaj pripadnosti pojedinca nekoj grupi ljudi s kojom on/ona dijeli neke zajedničke karakteristike. Takvi identiteti ključni su pri objašnjavanju utjecaja kulturnih različitosti na ponašanje u organizaciji.“ (Cox, 1993:43) Važno je naglasiti da se društvena grupa ne mora uvijek i nužno razumijevati kao esencijalni/prirodni entitet, nego radije u određenom relacijskom smislu naspram drugih, što ujedno znači da ljudi u suvremenim društвima imaju višestruke grupne identitete. Biti pripadnikom određene grupe, može značiti da netko unaprijed o nama stvara zaključke upravo na temelju činjenice da smo pripadnik te određene grupe. Predrasude i stereotipi obično se temelje na pripadnosti određenom fenotipu¹. Grupe s određenim kulturnim identitetom imaju dvije komponente: profil kulturnog identiteta s kojim se pojedinac kao pripadnik te kulturne grupe identificira, i snaga identiteta koja se odnosi na vrijednost koju pojedinac daje tom određenom grupnom identitetu (Cox, 1993:48).

2.2. PREDRASUDE I DISKRIMINACIJA

Cox definira predrasude kao „pristranost u stavovima i tendenciju prernog zaključivanja o nekom ili nečem na temelju nekih karakteristika...i obično se odnosi na negativne stavove naspram određene grupe i njezinih članova.“ Diskriminaciju, s druge strane, opisuje kao „pristranost koju netko može imati prema pojedincu, a koja se temelji upravo na činjenici da taj isti pojedinac pripada nekom grupnom identitetu.“ Koliko god se ti koncepti razlikovali, oni su međusobno snažno povezani (Cox, 1993:64).

Nizozemski znanstvenik Ijzendoorn kroz svoja istraživanja došao je do zaključka da su neki određeni tipovi ličnosti skloniji predrasudama i diskriminaciji onih koji su drugaćiji od njih samih. Npr. osobe koje pripadaju autoritarnom tipu ličnosti manje su tolerantne spram članova manjinskih grupa od drugih ljudi. To Cox naziva *intrapersonalnim izvorom* predrasuda. Međutim za ovaj rad relevantnije je Coxovo poimanje *interpersonalnih izvora* predrasuda, koje on dijeli na (1) uočene fizičke atrakcije, (2) komunikacijske vještine i (3) naslijedene učinke iz prijašnjih međusobnih odnosa. Opisujući različita istraživanja fizičke atrakcije i komunikacijskih vještina, Cox smatra da ona snažno utječu na stvaranje slike o drugome. Fizički privlačne ljudi generalno se smatra pozitivnijima i ljudi se s njima druže radije nego s onima koje smatraju neutraktivnima. Istovremeno, vezano za komunikacijske vještine, anglofona skupina može smatrati inferiornim nekoga tko ne govori engleski jezik uopće ili ga govori loše, pa je moguće da će minimizirati ili pokušati potpuno izbjegavati kontakt s takvom osobom. Povjesno naslijede također može biti izvorom predrasuda, i to na mikro i makro razini. Mikro razina se odnosi na iskustva koja su temeljena na našem identitetu, a koja su dio naših osobnih povijesti i doživljaja koji su utjecali na kreiranje naših stavova prema drugima. Tako kreirani stavovi ispravljeni su kroz opetovanje ponavljanje pozitivnih iskustava koja imaju mogućnost na neki način minimizirati ili potpuno promijeniti ranije stečena negativna ponašanja u pozitivna. Makro razina odnosi se na signifikantne povjesne događaje u kojima pojedinac možda nije sam niti sudjelovao, ali su ona obilježila njegov grupni identitet i grupu čiji je član (Cox, 1993:65-70).

Istražujući razlike u poimanju vodstva prema varijabli spola, Cox navodi primjere percepcije menadžera i njihova stila vođenja, ovisno o tome radi li se o ženi ili muškarcu. Npr. ako menadžer ima autoritarni stil vođenja, drugi će njega i njegov stil vođenja percipirati kao pozitivan, no ukoliko je menadžer žena i autoritarno vodi ljudi, njezin će stil biti percipiran negativno. Cox ističe da bi „članovi jedne organizacije trebali biti educirani u tom smjeru kako bi postali osjetljiviji na prikrivene diskriminacije. Reakcije na takva ponašanja moraju biti promatrane i sankcionirane, a naše i tuđe

¹Grupni identitet temeljen na fenotipu odnosi se na razlike koje su vidljive i prema kojima ljudi možemo svrstati u određenu grupu (npr. spol, rasa i sl.).

ponašanje mora funkcionirati bez duplih standarda.“ (Cox, 1993:75-81).

2.3. STEREOTIPI

Stvaranje stereotipa je proces tijekom kojeg nekome pripisujemo određene karakteristike isključivo na temelju njegove pripadnosti određenoj grupi o kojoj imamo nekakvo svoje unaprijed izgrađeno mišljenje. Dok je kod predrasuda naglasak na stavovima i emocionalnim reakcijama, kod stereotipa je naglasak stavljen na proces kategorizacije grupnih identiteta i prepostavljene značajke tih kategorija (Cox, 1993:88). Pojednostavljeni, „stereotipi su fiksirane i iskrivljene generalizacije stvorene o nekoj grupi i svim njezinim članovima koji toj grupi pripadaju“ (Loden i Rosener, 1991:58).

Dok nam u stvarnom životu generalizacije zapravo pomažu da pojednostavimo svijet koji nas okružuje, stereotipi nisu oblik generalizacija koje to čine. Stereotipi su iskrivljena i netočna poimanja ukorijenjena u našim pogrešnim pretpostavkama i krivim analizama. Kako bismo izbjegli zamci stereotipiziranja drugih i poštivali različitost, važno je naučiti temeljiti svoja uvjerenja na pouzdanim informacijama i istinitim podacima, te truditi se razumjeti da smo svi različiti. Ono što je druga zamka stereotipiziranja jest činjenica da stereotipi nisu samo potvrda nečije različitosti nego su istovremeno i vrijednosni sud, koji je u glavnini slučajeva - negativan. Velik je izazov za organizaciju da to prepozna, minimizira i članove organizacije nauči te negativne vrijednosne sudove pretvoriti u pozitivne, ili barem u neutralne.

Različite pozicije moći i borba za moć unutar organizacije mogu biti izvorom stereotipiziranja. Postavljanje žene na čelnu poziciju tvrtke zasigurno neće izbjeći stereotipizaciju. O organizacijskoj klimi i kulturi ovisit će samo razina te stereotipizacije. „Niz različitih mitova i stereotipa koje donosimo sa sobom na svoje radno mjesto, razlog su naših krivih interpretacija i obezvrijedivanja nekih primarnih i sekundarnih razlika kada se s njima susretнемo. Kao rezultat, možemo se naći u situaciji da nam je jednostavno nemoguće uspostaviti kvalitetan poslovni odnos s ljudima koji matično pripadaju nekom identitetu“. (Loden i Rosener, 1991:24)

2.4. ETNOCENTRIZAM

„Etnocentrizam je tendencija da gledamo članove svoje grupe kao na centar svemira, procjenjujemo članove drugih društvenih grupa iz perspektive grupe kojoj pripadamo, i smatramo svoja, te uvjerenja, ponašanja i vrijednosni sustav grupe kojoj pripadamo, boljim i pozitivnijim od onih koje imaju članovi drugih društvenih grupa.“ (Cox, 1993:130)

Jednostavnije rečeno, etnocentrizam je predrasuda koju članovi neke grupe imaju prema članovima druge grupe. Stoga je presudno da

organizacija prepozna etnocentrizam unutar sebe i ovlada njime jer mu nema mjesta u multikulturalnom okružju poslovnog svijeta današnjice.

2.5. NEFORMALNA INTEGRACIJA

Neformalne grupe igraju vrlo važnu ulogu u životu svake organizacije. One istovremeno utječu i na uspjeh organizacije i na uspješne karijere zaposlenika. Jasno je da inicijative zaposlenika ovise o njihovoj predanosti poslu i tvrtki u kojoj rade, stoga neformalne grupe mogu imati snažan utjecaj na te procese. Neformalne grupe uglavnom se stvaraju ne temelju istog jezika, porijekla, interesa, primjećene društvene sličnosti i etnocentrizma. Te društvene mreže krucijalne su za komunikaciju u organizaciji. Ne začuđuje činjenica da ljudi vole biti sa sebi sličnima, pogotovo u situacijama van formalnog konteksta i formalnih odnosa.

Ako tvrtka uspije postići tu razinu organizacijske kulture koja se temelji na prihvaćanju različitosti čak i okviru neformalnih poslovnih odnosa jedne organizacije, put do zdravog multikulturalnog poslovnog okružja u kojem se različitost poštuje i cijeni - na dohvat je ruke.

3. MODEL RAZLIČITOSTI KAO POSLOVNE PERSPEKTIWE

Mogli bismo se priupitati zašto bi se tvrtke trebale brinuti oko ideje različitosti? Većina menadžera i onako će tvrditi da je diskriminacija loša, i zakonski, a i moralno gledano. Međutim, sve više menadžera ide dalje od te tvrdnje, smatrajući da različitost zaposlenika može povećati cjelokupnu uspješnost jedne organizacije, podižući moral zaposlenika i osjećaj pripadnosti kompaniji, a istovremeno donoseći mogućnost prodiranja na nova tržišta i osvajanja novih grupa potrošača. Ukratko, različitost, tvrdi Thomas, dobra je za posao! (Thomas i Ely, 1996:122). Međutim, put do tog ideal-a dug je i nije jednostavan. Da bi se dostigao taj ideal - multikulturalna tvrtka koja zapravo uživa u svojim internim različitostima, zahtijeva fundamentalne promjene u stavovima i ponašanjima samog vodstva organizacije.

Spominjući različitost na radnom mjestu, većina ljudi pod tim pojmom smatra brojčanu zastupljenost zaposlenika neke druge rase, druge nacionalnosti, drugog spola ili druge klase. Drugim riječima, regrutiranje i zapošljavanje većeg broja ljudi iz tradicionalno manje zastupljenih (ili čak nezastupljenih) grupnih identiteta.

Obično organizacije odabiru jedan od dva moguća puta u procesu upravljanja različitostima. Ili u ime jednakosti i pravednosti potiču (ali i očekuju) žene i pripadnike drugih rasa da se jednostavno „izmiješaju“ i uklope, ili ih zaposle na takvom radnom mjestu koje zahtijeva isključivo kontakte s klijentima istog grupnog identiteta kojem pripadaju

i oni sami. „Poznavanje svojih“ - argument je za takve korake, ali ne samo nedostatan nego i pogrešan. Upravo iz tog razloga Thomas i Ely predlažu organizacijama da krenu korak dalje i prihvate benefit različitosti perspektiva i pristupa poslu koje donose članovi različitih grupnih identiteta.

Istraživanja na kojima se temelje njihovi zaključci provođena su ranih 1990-ih godina. Predmet njihovih istraživanja bio je koncept različitosti u okvirima upravljanja tvrtkom. Ključne teme kojima su se bavili bile su: kako tvrtke uspješno postižu i zadržavaju rasne i spolne razlike na izvršnim razinama i razini srednjeg menadžmenta; kakav utjecaj različitost ima na poslovnu praksu, procese i izvršenje zadataka; te kakav je utjecaj vodstva tvrtke na određenje pojma različitosti - da li će taj pojam biti za tvrtku bitan ili nebitan, pozitivan ili negativan, te kako će se taj odabir odraziti na poslovanje tvrtke.

Različitost na radnom mjestu u modernom se svijetu prihvatača uglavnom s mnogo dobre volje. Utjecaj različitosti na organizacijsku efektivnost je velika, ali može biti dvojako razumijevana. Za to su odgovorne dvije poznate paradigme o različitosti, ali jedna nova paradigma ukazuje da zna i može adresirati ovaj problem.

3.1. PARADIGMA TEMELJENA NA DISKRIMINACIJI I PRAVEDNOSTI

Prva paradigma o kojoj govore Thomas i Ely je tzv. *discrimination-and-fairness* paradigma koja se temelji na priznaju da je diskriminacija krivi put jer podrazumijeva da tvrtka mjeri svoj rast prema tome koliko dobro ostvaruje svoje ciljeve pri zapošljavanju i retenciji kvalitetnih zaposlenika. Ta paradigma zapravo idealizira asimilaciju i vrstu konformizma slijepog na razlike u spolu i boji kože.

Menadžeri koji na ovaj način gledaju na različitost, obično se fokusiraju na pojmove poput: jednakе mogućnosti, pravedni tretman i ono što bismo kolokvijalno mogli nazvati „ponašanjem po PS-u“. Takve tvrtke često organiziraju dodatne edukacije i razvojne programe za žene ili pripadnike drugih rasa, a ostale educiraju kroz treninge poštivanja različitosti. No, skrivanje iza nužnosti popunjavanja kvota zaposlenika koji dolaze iz tradicionalno minoriziranih društvenih grupa samo dodatno diversificira zaposlenike (Thomas i Ely, 1996:126). Slijedeći tu paradigmu, tvrtka se fokusira isključivo na dostizanje, u demografskom smislu - „ispravne krvne slike“.

Istraživanja koja su provodili Thomas i Ely, pokazuju da takve tvrtke imaju nekoliko karakteristika: (1) vode ih ljudi koji propagiraju jednak tretiranje svih zaposlenika i koji koriste svoj autoritet u komuniciranju takvih stavova na niže razine, (2) visoko su birokratizirane s jasnim centrom donošenja odluka o praćenju i nagrađivanju pojedinačnog učinka, i (3) imaju utvrđene, jasno vidljive organizacijske kulture u kojima su

vrijednosti poput pravednosti široko rasprostranjene i duboko ukorijenjene, a pravila ponašanja su nedvojbena i jasna (Thomas i Ely, 1996:127). Takve tvrtke zapravo su slijepe na postojeće razlike i tu sljepoču često prikrivaju parolama egalitarizma. Teško je u takvoj situaciji vjerovati da će vodstvo tvrtke imati potrebu istraživati kako razlike među zaposlenicima mogu generirati potencijal raznolikosti djelotvornih načina rada, vođenja, sagledavanja tržišta, upravljanja ljudima i konačno, učenja. Naglašavanje politike jednakosti, dapače, kod zaposlenika može rezultirati pritiskom jer ih se time uvjerava da različitost nije bitna. U tom smislu, svako „iskakanje“ u načinu promišljanja poslovanja, može se smatrati povredom pravila asimilacije nametnutog od tvrtke same. Takva paradigma, njegujući ideje asimilacije i konformizma, zapravo će potkopati mogućnost organizacije da uči i unaprjeđuje svoju strategiju, procese i praksu.

3.2. PARADIGMA TEMELJENA NA DOSTUPNOSTI I LEGITIMNOSTI

Druga paradigma, koju Thomas naziva *access-and-legitimacy* paradigmom, temelji se na prihvaćanju različitosti, pa čak se usuđujemo reći - na njezinom glorificiranju. Pod njom funkcioniraju organizacije koje traže pristup sve različitijoj klijenteli, uskladjujući njihove demografske karakteristike s targetiranim skupinama potrošača (Thomas i Ely, 1996:121-122). Međutim, ta paradigma zaposlenicima koji pripadaju „različitim“ grupnim identitetima ostavlja osjećaj marginaliziranosti, ili čak iskoristenosti.

Osnovna logika vodstva tvrtke koja koristi ovu paradigu bit će - uskladimo demografske karakteristike naših zaposlenika s demografskim karakteristikama određenog tržišnog segmenta. Dakle, zaposlimo Azijata kao *key account managera* za „kosooke klijente“, postavimo deklariranog homoseksualca da upravlja target grupom homoseksualnih potrošača itd.

Tvrte koje funkcioniraju prema ovoj paradigmi svjesne su da egzistiraju u sve većem multikulturalnom okružju gdje nove etničke skupine brzo dobivaju potrošačku moć. Svjesne su da im je potrebna, demografski gledano, „šarenija“ struktura zaposlenika koja će im pomoći pri ulasku na ta segmentirana tržišta. Takve tvrtke žele multilingvalne zaposlenike kako bi bolje i lakše komunicirale sa svojom multinacionalnom klijentelom. Osnovno pravilo ove paradigmje je: multikulturalizam unutar tvrtke omogućit će nam ulazak na multikulturalno tržište! „Diversity isn't just fair; it makes business sense.“ (Thomas i Ely, 1996:132).

Temeljna karakteristika ovakvih tvrtki je da one uvijek posluju u multikulturalnim okruženjima u kojima je različitost sveprisutna, i kod klijentata, potrošača, zaposlenika. Za jednu tvrtku to može biti prilika, ali i prijetnja. U potrazi za nišama na

tržištu, organizacije koje posluju u okviru ove paradigme akcentiraju ulogu kulturnih razlika unutar kompanije, no istovremeno nedostatna analiza tih razlika može dovesti do nemogućnosti uočavanja kako one utječu na njihovo poslovanje i posao koji ljudi unutar te tvrtke obavljaju.

3.3. STVARANJE NOVE PARADIGME: RAZLIČITOST KAO POSLOVNA PERSPEKTIVA

U tvrtkama s kvalitetnim menadžmentom i osviještenim vodstvom, treća paradigma pokazuje koliko je educiranost o toj tematiki važna. Osviještenost i učenje kroz praksu organizaciju čini djelotvornijom u ispunjavanju njezine misije ukoliko se zaposlenike ohrabruje da komuniciraju svoje razlike kroz nove ideje i kreativnost. Kako bi neka tvrtka mogla bezbolno prijeći na novu paradigmu, Thomas i Ely navode osam preduvjeta (Thomas i Ely, 1996:140-142):

1. Vodstvo tvrtke mora razumjeti različitost svojih zaposlenika te različitost njihovih perspektiva i pristupa poslu, te zaista cijeniti vrijednost različitih mišljenja i prosudbi.
2. Vodstvo tvrtke mora prepoznati mogućnost za učenjem i izazove koje izražavanje iz različitih perspektiva može značiti za tvrtku.
3. Organizacijska kultura mora postaviti visoke standarde izvršavanja zadataka za sve.
4. Organizacijska kultura mora stimulirati osobni razvoj.
5. Organizacijska kultura mora poticati otvorenost (pogotovo u komunikaciji).
6. Organizacijska kultura mora davati zaposlenicima osjećaj vrijednosti.
7. Organizacija mora imati dobro artikuliranu i jasno razumljivu misiju.
8. Organizacija mora imati relativno egalitarnu, ne-birokratsku strukturu.

Ukratko, lideri organizacija koje njeguju treću paradigmu su proaktivni u želji za „učenjem iz različitosti“; ohrabruju ljudе da eksplicitno koriste svoja kulturna iskustva na radnom mjestu; bore se protiv svih oblika dominacije i subordinacije (uključujući i one generirane funkcijama unutar tvrtke); i čine sve kako bi prepoznali moguće tenzije koje bi potencijalno mogle nastati i kako bi ih riješili što je moguće bezbolnije.

Tvrtke za koje je tipična ova paradigma, zamjećuju da zaposlenici često donose odluke i izvjesne odabire koristeći svoje kulturno nasljeđe, zbog pripadnosti određenom grupnom kulturnom identitetu (Thomas i Ely, 1996:137). Takve kompanije sposobne su razviti jedan novi pogled na različitost koji im omogućava inkorporirati

perspektive zaposlenika u temelj poslovanja tvrtke i unaprijediti ga promišljanjem primarnih zadaća i redefiniranjem tržišta, proizvoda, strategija, misije, poslovne prakse, pa čak i organizacijske kulture. Te kompanije koriste tzv. *learning-and effectiveness* paradigmu kako bi upravljale različitošću od koje se sastoje, i na taj način iz nje polučiti prave benefite.

Ako se prva paradigma temeljena na diskriminaciji i pravednosti koristi idejom asimilacije u kojoj je cilj postići demografski reprezentativnu strukturu zaposlenika čiji se članovi međusobno odnose jednakoj jedni prema drugima, tada se druga paradigma temeljena na dostupnosti i legitimnosti može promatrati kao sraštena uz potpuno suprotan koncept - diferencijaciju kojoj je cilj raspoređiti ljude na ona radna mjesta koja korespondiraju s njihovim demografskim karakteristikama. Treća paradigma o kojoj govore Thomas i Ely kontrastna je u odnosu na obje navedene - temelji se na sveobuhvatnoj ideji integracije. „Asimilacija ide predaleko u provođenju jednakosti, diferencijacija joj je potpuno opozitna, a novi model zasjenjuje oba.“ (Thomas i Ely, 1996:139). Novi model promovira jednakne mogućnost za sve (kao i prva paradigma), odaje priznanje kulturnim različitostima među ljudima i priznaje njihovu vrijednost (poput druge paradigme), no ono što ona donosi novo - upravlja različitošću na način da internalizira razlike, iz njih uči i zbog toga raste i razvija se. „Mi smo svi u istom timu, zajedno s našim razlikama, a ne usprkos njima!“ (Thomas i Ely, 1996:139).

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kao što je rečeno u uvodu ovog rada, karakterističnost suvremenih društva i zemalja liberalne demokracije su društveni fenomeni s prefiksom „multi“ - multikulturalno, multinacionalno i sl. Današnjica pokazuje da suvremene multinacionalne tvrtke sa svojom multikulturalnom zaposleničkom strukturu ne samo da nisu izuzeci već pod utjecajem globalnih procesa postaju čak pravilom. Međutim, osnovno je pitanje kako i na koji način te tvrtke upravljaju različitošću koju posjeduju i čine li to na način koji će rezultirati organizacijskom uspješnošću i poboljšanjem poslovanja ili ne? Na to pitanje pokušali smo odgovoriti konzultirajući dva teorijska modela - interakcijski model utjecaja različitosti na pojedinca i organizaciju Taylora Coxa i model nove paradigme Davida Thomasa i Robin Ely koji različitost poimaju kao poslovnu perspektivu.

TABLICA 1: USPOREDBA MODELA KORPORATIVNOG MULTIKULTURALIZMA I MULTIKULTURALIZMA U SAVREMENOM DRUŠTVU

D.A. THOMAS & R.J. ELY (1996.):		CHRISTINE INGLIS (2003.)	
VRSTA PARADIGME:	ZNAČAJKE:	VRSTA POLITIKE:	ZNAČAJKE:
PARADIGMA TEMELJENA NA DISKRIMINACIJI I PRAVEDNOSTI	Egalitarizam Asimilacija Konformizam Demografski reprezentativna struktura zaposlenika	POLITIKE TEMELJENE NA MODELU ASIMILACIJE	Potpuna inkorporacija članova manjine u društvo Od došljaka se očekuje „odbacivanje imigracijske prtljage“ Došljak se adaptira na vladajuće kulturne obrasce
PARADIGMA TEMELJENA NA DOSTUPNOSTI I LEGITIMNOSTI	Diferencijacija ljudi, a ne posla Diferencijacija koja korespondira s demografskim karakteristikama	DIFERENCIJALISTIČKE POLITIKE	Izbjegavanje društvenih napetosti i sukoba Segregacija nepoželjnih manjina Minimiziranje kontakata s manjinama Ograničavanje participacije članova manjina u društву
NOVA PARADIGMA POVEZIVANJA RAZLIČITOSTI S POSLOVNOM IZVRSНОСТУ	Egalitarizam i diferencijacija Internalizacija razlika Poštovanje razlika kao nešto iz čega se uči	POLITIKE TEMELJENE NA MULTIKULTURALIZMU KAO IDEOLOGIJI	Priznavanje legitimnosti kulturne i socijalne distinkтивности etničkih manjina Pojedinci i kulturno različite grupe mogu se potpuno inkorporirati u društvo bez gubljenja svoje posebnosti

Izvor: samostalno istraživanje autorica

Klasična sistematizacija tri tipa kulturnih identitetnih različitosti na etnokulture, one temeljene na spolnom ili rodnom identitetu, te one temeljene na posebnim fizičkim obilježjima, prema našem mišljenju, u suglasju su s Coxovom idejom interakcijskog modela utjecaja različitosti na karijeru pojedinca i organizacijsku uspješnost. Međutim, ako se prisjetimo Coxovog razmišljanja o organizacijskoj klimi koja priznaje i poštuje različitost, koju on osobno temelji na ideji da postoje individualni, grupni i organizacijski faktori u okvirima kojih egzistira ideja različitosti, tada postaje jasno da se većina klasičnih multikulturalista ne bi složila sa nama. Čak prepostavljamo da bi klasičan multikulturalist tvrdio da se naše paralele temelje na ideji društvenog pluralizma, a ne multikulturalizma. No, moderan poslovni svijet i vokabular moderne multinacionalne tvrtke očitu je primjer suživota u multikulturalnoj atmosferi, a ne samo društveno pluralističkoj.

O multikulturalizmu se govori u demografsko-deskriptivnom, ideološko-normativnom i programsko-političkom smislu, a njegova je upotreba i deskriptivna, i analitička, i normativna (Mesić, 2006:69). Izučavajući drugi model poimanja različitosti u tvrtkama - Thomasov model trojne paradigmе, i komparirajući ga s razlikovanjem triju idealno-tipskih pristupa ideološko-normativnom gledištu na multikulturalizam Christine Inglis, ne možemo negirati očitu podudarnost (vidi tablicu 4.1.). Pitanje je samo temelje li Thomas i Ely svoje ideje na idejama Christine Inglis ili obrnuto²?

²Prema popisu literature koju koristi Milan Mesić u svojoj knjizi „Multikulturalizam - društveni i teorijski izazovi“ objavljenoj 2006. godine, autor konzultira rad Christine Inglis „Multiculturalism: New Policy Responses to Diversity“ iz 2003. godine, a rad D.A. Thomasa i R.J. Elyja „Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity“ objavljen je u Harvard Business Review još 1996.

Korporativni multikulturalizam priznavanje je empirijske stvarnosti - kulturne pluralnosti savremenog društva. Jedno društvo multikulturalno je ako osim većinske kulture uključuje i jednu ili više manjinskih, kulturno različitih zajednica ili grupa. No, priznavanjem svoje multikulturalnosti, savremena bi demokratska društva trebala odbaciti duboko usađenu predstavu o nacionalnoj državi kao kulturno homogenoj zajednici, ili barem zajednici koja u procesu modernizacije teži takvom cilju kao svome idealu (Mesić, 2006:69). Multinacionalna/multikulturalna tvrtka ima mogućnost činiti to na mnogo jednostavniji način, pod mnogo jednostavnijim uvjetima. Pitanje koje se nameće: kako je moguće da je multikulturalnost unutar tvrtke „izvedljiva“ nego multikulturalnost u savremenom društву? Kako je moguće da korporativni multikulturalizam kao ideja opstaje, a u društvu izaziva konflikte?

Multikulturalno društvo ne može biti stabilno i dugotrajno bez razvijanja zdravog razuma o pripadanju istoj zajednici. Kako je multikulturalno društvo diverzno, osjećaj pripadanja ne može biti etnički ili temeljen na zajedničkoj kulturi, etničkim ili drugim obilježjima, nego politički po naravi, odnosno temeljen na zajedničkoj privrženosti političkoj zajednici. (Mesić, 2006:115). Upravo ova Mesićeva ideja čini se vrlo primjenjivom u kontekstu multinacionalne tvrtke i koristit ćemo ju kao kvalitetan konačan zaključak ovog rada - takva tvrtka koja slijedi različitost kao poslovnu perspektivu, i koja razumije trodimenzionalno poimanje različitosti kao preduvjet individualne i organizacijske uspješnosti, počiva na ideji snažne organizacijske kulture koja ujedinjuje različitost svojih članova i stvara privrženost samoj tvrtki. Samo takvo poimanje korporativnog multikulturalizma može povećati cjelokupnu uspješnost jedne organizacije, podižući moral zaposlenika i osjećaj pripadnosti kompaniji, a

istovremeno donoseći mogućnost prodiranja na nova tržišta i osvajanja novih grupa potrošača.

LITERATURA

1. Cox, Jr., T. (1993) Cultural Diversity in Organizations - Theory, Research and Practice, Berrett-Koehler Publishers Inc.
2. Loden, M., Rosener, J.B., (1991) Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood: Business One Irwin
3. Mesić, M. (2006) Multikulturalizam - društveni i teorijski izazovi, Školska knjiga, Zagreb
4. Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996) Making Difference Matter: A New Paradigm for managing Diversity, Harvard Business Review, September-October 1996, str. 121-155

UTJECAJ DEMOGRAFSKOG PROCESA STARENJA NA GOSPODARSKA KRETANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

datum prijave: 2.9.

datum prihvatanja: 11.11.

UDK 314:332.8

Stručni rad

Dijana Mečev, dipl. oec.

Veleučilište u Šibeniku

Trg Andrije Hebranga 11, Šibenik, Republika Hrvatska

Telefon: 022-311-076 Fax: 022-216-716 E-mail: dijana@vus.hr

Nikolina Vudrag

Ured državne uprave u Šibensko-kninskoj županiji

Trg Pavla Šubića I. br.2, Šibenik, Republika Hrvatska

E-mail: nikolina.vudrag@si.t-com.hr

SAŽETAK - Demografski proces starenja zahvatio je ne samo ukupno stanovništvo Hrvatske, već istodobno stare i pojedini funkcionalni dobni kontingenti, koji su od izuzetne važnosti za gospodarski razvoj Republike Hrvatske. Gospodarske implikacije procesa starenja stanovništva dolaze do izražaja preko njegova djelovanja na obujam priljeva mlađih naraštaja u radnu dob, obujam odljeva iz radne dobi i na stupanj aktivnosti ukupnog, ali i starog stanovništva. Proces demografskog starenja povećava neravnotežu između umirovljenika i ekonomski aktivnog stanovništva, što za posljedicu ima povećanje izdataka za mirovine, zdravstvene usluge, socijalnu skrb i druga transferna plaćanja stanovništvu starije dobi, a time vrlo vjerojatno i na daljnje povećanje javnih rashoda. Za pretpostaviti je onda da demografsko starenje ima nepovoljne učinke na gospodarski razvoj i makroekonomske varijable. S obzirom na uočenu problematiku, cilj rada je dati odgovor na pitanje koji su uzroci demografskog procesa starenja, te analizirati kako ono djeluje na nacionalni dohodak i javne prihode i rashode u Republici Hrvatskoj. Ujedno će se analizirati koje se tendencije mogu očekivati u budućim procesima demografskog starenja i njihovim učincima na hrvatski gospodarski razvoj.

Ključne riječi: demografsko starenje, gospodarski razvoj, javni prihodi i rashodi

SUMMARY - Demographic ageing process has not only affected the total Croatian population, but also some functional age contingents are getting older, which are of outstanding importance for economic development of Croatia. Economic implications of demographic ageing are visible through its influence on volume of influx of young generations into working age, on volume of leaving from working age and on level of activity of total and old population. Demographic ageing increases the imbalance between pensioners and the economically active population, which has resulted in increase of expenditures for retirements, health care, social welfare and other transfer payments to elderly, and thus very likely to further increase of public expenditures. It can be concluded that demographic ageing has unfavourable effects on economic development and macroeconomic variables. Considering this problems, the author in his paper is concerned with defining the causes of demographic ageing, and is analyzing its influence on national income and public revenues and expenditures in Croatia. Future trends of demographic ageing that may be expected are also analyzed, as well as their impact on economic growth.

Key words: demographic ageing, economic development, public revenues and expenditures

1. UVOD

U predindustrijskom razdoblju glavni proizvodni resurs bila je zemlja, budući da je sve što je čovjek radio bilo neposredno u funkciji osiguranja hrane, odjeće i skloništa. Nakon velike industrijske revolucije 19. stoljeća kapital postaje određujući proizvodni resurs, da bi ga u postindustrijskom društvu 20. stoljeća zamijenio ljudski faktor. Pri tome je dakako došlo i do dubokih promjena u strukturi ljudskog kapitala. Uslijed ubrzane automatizacije, robotizacije i razvitka umjetne inteligencije, ljudski rad postaje sve manje potreban u osiguranju tekućih životnih potreba, dok istodobno znanje, iskustvo i vještine postaju temeljni preduvjet razvoja. Stoga bi ključni razvojni faktori, ili bolje glavna komparativna prednost svake zemlje trebali biti njeni ljudi i njihovo znanje. Cjelovito razumijevanje dosadašnjih razvojnih procesa, ali i predviđanje razvojnih perspektiva Hrvatske, nemoguće je bez razmatranja i

vrednovanja njihovih demografskih aspekata, budući da su gospodarski i demografski razvoj međusobno povezani.

Republika Hrvatska ima relativno obrazovanu i relativno jeftinu radnu snagu, dakle djelotvorni ljudski kapital, ali je istovremeno suočena s izuzetno složenom i poprilično dramatičnom demografskom slikom. To najbolje pokazuje podatak da je prirodnji prirast stanovništva posljednji put bio pozitivnog predznaka 1990. godine, kada je bilo 53 869 živorođenih i 51 752 umrlih. Nakon 1990. godine broj umrlih sve više nadvisuje broj živorođenih, a Hrvatska ima neprekinuto, svake godine sve veće i veće - prirodno smanjenje (izuzev 1996. i 1997. godine kada se javlja „baby boom“ fenomen).

Proces demografskog starenja povećava neravnotežu između umirovljenika i ekonomski aktivnog stanovništva, što za posljedicu ima povećanje izdataka za mirovine, zdravstvene usluge, socijalnu skrb i druga transferna plaćanja stanovništvu starije dobi, a time vrlo vjerojatno i daljnje povećanje javnih rashoda. Za pretpostaviti

je onda da demografsko starenje ima nepovoljne učinke na gospodarski razvoj i makroekonomske varijable.

S obzirom na uočenu problematiku, potrebno je dati odgovor na pitanje koji su uzroci demografskog procesa starenja, te kako ono djeluje na nacionalni dohodak i javne prihode i rashode u Republici Hrvatskoj, što je predmet analize ovog rada. Ujedno će se analizirati koje se tendencije mogu očekivati u budućim procesima demografskog starenja i njihovim učincima na hrvatski gospodarski razvoj.

Koncepcija rada tematski se razvija kroz sljedeće postavke:

1. demografski proces starenja ima negativne učinke na gospodarski razvoj Republike Hrvatske,
2. dinamičke promjene strukturalnih obilježja stanovništva određuju obujam starijeg kontingenta stanovništva u Republici Hrvatskoj.

2. DEMOGRAFSKI PROCES STARENJA

Starenje stanovništva podrazumijeva povećanje udjela stanovništva dobne skupine 60 i više ili 65 i više godina u ukupnoj populaciji (Wertheimer-Baletić, 1999, 2004). Ukoliko je udio starog stanovništva u ukupnom broju veći od 7%, smatra se da zemlja ima staro stanovništvo. Visokorazvijene zemljame se već desetljećima suočavaju sa starenjem stanovništva i negativnom stopom prirodnog priraštaja. I premda je kvaliteta života u takvim državama neupitna, nastavi li se dosadašnji trend demografskih kretanja, negativne implikacije na njihov daljnji razvoj biti će i više nego očite.

Da se proces starenja »ukorijenio« i u Hrvatskoj, svjedoči visoki stupanj ostarjelosti stanovništva (Spevec, 2009:125). On se odražava u činjenici da Hrvatska prema zadnjim dostupnim podacima iz popisa 2001. ima 16% stanovništva starog 65 i više godina (rezultati popisa iz 2011. koji su do sada objavljeni uključuju broj stanovnika, kućanstava i stanova na razini naselja, općina/gradova, županija i cijele Hrvatske, dok podaci o dobnom sastavu još uvijek nisu objavljeni).

Prema Matković (2009.) tri su temeljna uzroka starenja stanovništva: opadanje nataliteta i mortaliteta, migracije i ratovi. Pad nataliteta, kojeg u Hrvatskoj gotovo kontinuirano možemo pratiti od sredine prošloga stoljeća, najvažnija je odrednica demografskog starenja Hrvatske. Naime, padom nataliteta smanjuje se obujam mladog kontingenata populacije, čime se smanjuje i priljev stanovništva u radno i reproduktivski najvitalniju dob, s brojnim negativnim posljedicama na dinamiku i strukturu gospodarskog razvoja.

Prema Wertheimer-Baletić (2004.) glavni specifični činitelji ubrzanih smanjivanja nataliteta u Hrvatskoj su:

- 1) iseljavanje mlađih ljudi, koje s manjim oscilacijama traje već duže od jednoga stoljeća;

- 2) gubici ljudstva u dva svjetska rata, poglavito u Drugom svjetskom ratu, izravni i posredni, te njihove posljedice na strukturu stanovništva prema starosti i spolu ("krnje generacije", viškovi žena u središnjem dijelu fertilne dobi);
- 3) model industrijalizacije s naglaskom na tešku industriju i koncentracija industrije u velikim gradskim aglomeracijama (što je ubrzalo iseljavanje sa sela i iz poljoprivrede);
- 4) agrarna politika, koja nije poticala mlade ljude da ostanu na selu i u poljoprivredi, nego je svojim mjerama poticala njihov odlazak;
- 5) populacijska politika nije postojala ni u jednoj od mogućih varijanti; nije bilo ni sustavnih mjera poticanja nataliteta ni gospodarskih mjera koje bi destimulirale odlazak mladih u inozemstvo.

Jedini čimbenik koji se suprotstavlja smanjivanju nataliteta u Hrvatskoj između 1955. i 1990. bilo je doseljavanje, prije svega iz Bosne i Hercegovine, ali taj čimbenik nije bio dostatan da bi doveo do obrata postojećeg trenda smanjivanja nataliteta.

Od 2009. godine Hrvatska ima kontinuirano negativan migracijski saldo, što se poklapa s vremenom ekonomske krize, a to znači da je manji broj doseljenih osoba od broja odseljenih osoba. Hrvatsku u najvećem broju napuštaju mlađi ljudi, uglavnom u dobi između 20 i 40 godina.

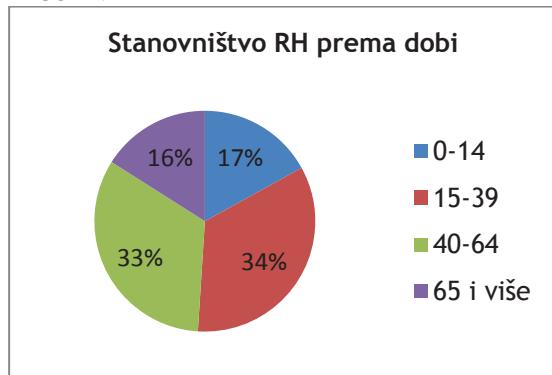
I prirodni prirast je od 1990. godine gotovo neprekinuto negativan (izuzev 1996. i 1997.), te je u 2010. bio manji za čak 11,5% u odnosu na godinu ranije. U 2010. zabilježen je pad broja živorođene djece u odnosu na prethodnu godinu za 2,7%, tj. rođeno je 1.216 djece manje nego u 2009., dok je broj umrlih u 2010. bio gotovo isti kao i prethodne godine (DZS, 2012).

Kada se poveže negativan migracijski saldo s niskom stopom nataliteta i visokom stopom mortaliteta, može se zaključiti da stanovništvo Hrvatske „odumire“. Ovaj opasni trend može se usporiti, ili čak zaustaviti, jedino mjerama efikasne populacijske politike. Hrvatska je država prvi put u svojoj povijesti usvojila i ozakonila program populacijske politike 2006. godine (vidi: Nacionalna populacijska politika, NN 132/2006). No, brojke pokazuju da mjere koje se provode ne daju dobre rezultate. Prema Gelo (n.d.) razlog leži u činjenici da su populacijske mjere paljativne i primarno socijalne, usmjerene isključivo na kategorije stanovnika s najnižim primanjima, a sredstva populacijske politike koja „dotiču“ one s niskim i najnižim prihodima po članu kućanstva nisu dostatno poticajna za novo potomstvo.

2.1. Dobno-struktura stanovništva Republike Hrvatske

Jedna od najvažnijih struktura stanovništva je dobna struktura budući da utječe na gospodarski razvoj određene populacije.

GRAFIKON 1. STANOVNIŠTVO PREMA DOBNIM SKUPINAMA U 2011. GODINI



Izvor: DZS, Popis 2001. (Napomena: podaci s Popisa 2011. još uvijek nisu dostupni)

Dobna struktura hrvatske populacije izrazito je nepovoljna: visok udio dobno radnog kontingenta u budućnosti će stvoriti „obilje“ umirovljenika, te zajedno sa izrazito niskim udjelom mlađe populacije dovesti do ozbiljnog problema nestašice domaće radne snage.

TABLICA 1. ODABRANI POKAZATELJI DOBNE STRUKTURE STANOVNIŠTVA HRVATSKE

Pokazatelji	1961.	1971.	1981.	1991.	2001.
Indeks starenja	34,3	47,2	52,6	66,7	90,7
Koeficijent dobne ovisnosti starih (65+)	11,4	14,4	17,0	17,2	23,4

Izvor: prema Živić, D. (2003.) Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, RSP, Zagreb, 2003., god. 10, br. 3-4, str. 315.

Jedan od najpouzdanih analitičkih pokazatelja dobne strukture stanovništva, a time i procesa demografskog starenja, jest indeks starenja, izražen kroz promjenu odnosa između starog i mladog stanovništva. U demografskoj je teoriji poznato da ukoliko indeks starenja premaši vrijednost 40 (stariji na 100 mlađih stanovnika), govorimo o staroj populaciji. Hrvatska dakle ima staro stanovništvo još od kasnih 60-ih godina prošlog stoljeća.

Koeficijent dobne ovisnosti starih je iznimno važan orijentir u ocjeni u kojoj je mjeri radno aktivno stanovništvo opterećeno radno neaktivnim

kontingentima stanovništva. Aproksimativan pokazatelj opterećenosti radno aktivnog stanovništva starim naraštajima između 1961. i 2001. godine povećan je sa 11,4 na 23,4, ili za 105,3%. To, drugim riječima, znači da se sve više sužava radno-vitalna potencijalna osnovica hrvatskog stanovništva, s izrazito negativnim posljedicama po kretanje nataliteta i fertiliteta, te po ekonomsku aktivnost stanovništva, a time i po ukupnu gospodarsku razvijenost zemlje.

2.2. Buduće projekcije demografskog procesa starenja u RH

Procjene UN-a pokazuju da će do 2050. godine broj starijih osoba u svijetu premašiti 2 milijarde. Naime, u svijetu udio starije populacije raste po stopi od 2,6% godišnje, što je značajno više od stope rasta ukupnog stanovništva koje raste po stopi od 1,1% godišnje (Obadić i Smolić, 2008:87).

Prema projekcijama koje je UN izradio za Hrvatsku za razdoblje 2000.-2050., u 2050. godini broj ukupnog stanovništva Hrvatske će se smanjiti za 800 tisuća, odnosno za 17,9%, dok će broj starijeg stanovništva porasti za 303 tisuće u odnosu na 2000. godinu. Broj mlađih između 2000. i 2050. godine smanjuje se za ukupno 28,6%, a broj stanovništva u radnom kontingentu smanjuje se nešto brže, tj. za 30,2%. Navedeno upućuje na činjenicu da proces ukupne depopulacije u Hrvatskoj nije privremen fenomen, nego dugotrajno determiniran i strukturno razoran demografski proces. Naime, i ukupna depopulacija i ukupno starenje uvjetovani su, s aspekta dobno-strukturalnih promjena, smanjivanjem broja i udjela mlađih, smanjivanjem broja i udjela radnog kontingenta (uz njegovo istovremeno starenje) i ubrzanim povećanjem broja i udjela staračkog stanovništva.

Iz izvršene analize demografskih procesa vidljivo je da demografsko starenje dovodi do smanjenja obujma odnosno potencijala radno aktivnih resursa u Hrvatskoj, što potvrđuje da demografski proces starenja ima negativne učinke na gospodarski razvoj Republike Hrvatske

3. UTJECAJ DEMOGRAFSKOG PROCESA STARENJA NA TRŽIŠTE RADA U RH

Gospodarske implikacije procesa starenja stanovništva dolaze do izražaja preko njegova djelovanja na obujam priljeva mlađih naraštaja u radnu dob, obujam odljeva iz radne dobi i na stupanj aktivnosti ukupnog, ali i starog stanovništva.

Demografska kretanja i pogoršanje starosne strukture stanovništva upućuju na dugoročno sve naglašenije smanjivanje radnoga kontingenta kao osnovnog izvora radne snage (Obadić i Smolić, 2008:89).

Hrvatska je suočena s relativno niskim iskorištenjem radno sposobnog stanovništva. Od

cjelokupnog radno sposobnog stanovništva (15-64), oko 63% sudjeluje na tržištu rada ili je u potrazi za poslom (ostali su neaktivni, ne pridonose razvoju i društvo za njih mora skrbiti), što je znatno ispod prosjeka EU. Štoviše, Hrvatska je jedna od zemalja s najnižom stopom aktivnosti. Neki od uzroka zašto malo ljudi radi, a u radno su sposobnoj dobi zasigurno su rat i njegove posljedice, tranzicija, siva ekonomija, politike ranijeg umirovljenja i spore obrazovne reforme. Stoga su dvije mogućnosti na raspolaganju: aktivirati dio neaktivnog stanovništva ili, manje poželjna, uvoziti radnu snagu uz golem broj neaktivnih od kojih mnogi nemaju vlastite prihode.

Veliki problem predstavlja činjenica što visoki udio radnika odlazi u mirovinu i povlači se s tržišta rada prije nego što ispune zakonske uvjete za starosnu mirovinu (Obadić i Smolić, 2007:11; Taqi, 2002: 112). U proteklih nekoliko godina najizraženiji porast mirovina u Hrvatskoj se bilježio u kategoriji prijevremenih starosnih mirovina, a pravo na prijevremenu starosnu mirovinu mogli su stечi osiguranici koji su navršili 60 godina života i 35 godina mirovinskog staža (za muškarce), odnosno 55 godina života i 30 godina mirovinskog staža (za žene) (Zakon o mirovinskom osiguranju, NN 102/98). Novim zakonskim pravilima koje su na snazi od studenog 2010. uvedeno je strože kažnjavanje ranijeg odlaska u mirovinu (Izmijenjeni Zakon o mirovinskom osiguranju, NN 121/10). No podaci iz 2011. godine već pokazuju da ona nisu zaustavila stampedu prijevremenog umirovljenja. Ipak treba imati na umu da se zanemariv broj radnika u Hrvatskoj odlučuje za prijevremeno umirovljenje iz hira, jer im se ne da raditi ili poslije svega žele malo uživati. Prijevremenim umirovljenjima i dalje se prvenstveno „rješava“ gospodarska kriza i nestašica radnih mjesta.

Dobro je što sve više poslodavaca uviđa da politika prijevremenog umirovljenja često znači osjetan gubitak iskustva i znanja, koji mogu biti vrlo korisni u njihovim poduzećima. Sindikati su bili skloni politici ranijeg umirovljenja svojih članova, pogotovo ako je ono bilo praćeno povoljnim finansijskim uvjetima (Miletić, 2002.). Sada se i ta stajališta mijenjaju, te je povećanje zaposlenosti starijih radnika u Hrvatskoj u razdoblju 2002. - 2006. bilo posebno visoko (Vehovec, 2008).

2.2. Reprodukcija radnog kontingenta u Hrvatskoj

Dinamika stanovništva u radno sposobnoj dobi u Hrvatskoj prikazana je u tablici 2.

TABLICA 2. DINAMIKA STANOVNIŠTVA U RADNO SPOSOBNOJ DOBI (15-64) U HRVATSKOJ OD 2001. DO 2021. GODINE - ANALITIČKI POKAZATELJ

Petogodište	2001– 2006.	2006. – 2011.	2011. – 2016.	2016. – 2021.
Stanje početkom petogodišta	3222	3168	3127	3031
Stanje potkraj petogodišta	3168	3127	3031	2916
Prirast/smanjenje radnog kontingenta	-54	-41	-96	-115
Koeficijent zamjene	83,9	86,3	73,5	69,8

Izvor:

http://www.google.hr/#hl=hr&source=hp&Q=maja+pe%C4%Denic+radni+kontigent&qf=f&aqf=&aql=&gs_rfai=&fp=19505dbd6efd8975 (4.7.2012.)

Uzmemo li koeficijent zamjene kao pokazatelj koji se najčešće rabi u usporednim analizama, pokazuje se da je on u Hrvatskoj, u svim navedenim petogodištima ispod 100. To znači da kao „zamjena“ za 100 onih koji izlaze iz radno sposobne dobi dolazi manje od 100 prinova. Starenje radnog kontingenta u Hrvatskoj prati padajuća reprodukcija radnog kontingenta, što potvrđuje temeljnu postavku od koje se pošlo u ovoj analizi, a koja kaže da dinamičke promjene kvantitativnih i kvalitativnih strukturnih obilježja stanovništva određuju obujam starijeg kontingenta stanovništva u RH.

4. UTJECAJ DEMOGRAFSKOG PROCESA STARENJA NA JAVNE PRIHODE I RASHODE U HRVATSKOJ

Demografska kretanja prvenstveno negativno utječu na javne mirovinske rashode. Smanjuje se broj i udio mlađeg radno aktivnog stanovništva, a povećava se broj i udio starog stanovništva, uz smanjivanje ukupnog stanovništva. Uz manji broj zaposlenih dolazi do smanjenja broja osiguranika koji uplaćuju doprinose u mirovinsko osiguranje, a broj korisnika mirovine raste. Trenutni odnos umirovljenika i onih koji uplaćuju doprinose sveo se na najniže razine i iznosi svega 1:1,25, a prema projekciji Nestić (2008.) smanjivat će se do razine od 1: 1,1 do 2050. (idealni omjer, u smislu održivosti prvog stupa mirovinskog sustava, trebao bi biti 1:4 - dakle jedan umirovljenik na četiri zaposlena).

Udio mirovinskih izdataka u BDP-u bio je najniži 1992. kada je iznosio 7,71%, a usporedbe radi 2009. godine on je iznosio 10,53% BDP-a. Visina ovih izdataka ovisi u prvom redu o kretanju broja umirovljenika, udjelu prosječne mirovine u prosječnoj plaći, te o administrativnim troškovima provedbe mirovinskog osiguranja. Zbog

demografskog starenja stanovništva, broj umirovljenika nastaviti će se povećavati što će dugoročno nepovoljno utjecati na visinu mirovinskih rashoda.

Osim samog rasta izdataka za zdravstvo, demografske promjene u sljedećih će pola stoljeća utjecati i na raspodjelu tih troškova po dobnim skupinama. Doći će do porasta udjela ukupnih izdataka za osobe u dobi iznad 65 godina.

Javni izdaci za obrazovanje u Hrvatskoj se posljednjih godina kreću na razini od oko 4 % BDP-a. Demografske projekcije pokazuju da će se broj stanovnika u školskoj dobi (7-24 godina) u Hrvatskoj smanjiti za oko 34 % do 2050. S druge strane, povećane potrebe za obrazovanjem imaju za posljedicu višu stopu participacije u obrazovanju i veće izdatke po učeniku/studentu. Očekuje se da će izdaci za obrazovanje po učeniku/studentu rasti brže od rasta BDP-a po stanovniku. Projekcije pokazuju da bi u takvim okolnostima ukupni izdaci za obrazovanje u razdoblju od 2005. do 2050. mogli ostati približno nepromijenjeni na razini od oko 4,2 % BDP-a (Nestić, 2008).

No, proces demografskog starenja u budućnosti bi se mogao odraziti i na prihode državnog proračuna, a ne samo na njegove rashode. Kako je već ranije u radu pokazano da starenje radnog kontingenta prati padajuća reprodukcija radnog kontingenta, u budućnosti će biti manje onih koji će plaćati socijalne doprinose. Prema dostupnoj projekciji (Švaljek, 2004.) u 2050. godini očekuje se smanjenje prikupljenih doprinosa za mirovinsko osiguranje, koje bi moglo iznositi oko 3,6 % BDP-a u srednjoj demografskoj varijanti. Ista projekcija predviđa i smanjenje prihoda od doprinosa za socijalno osiguranje. U scenariju temeljenom na srednjoj demografskoj varijanti, pad prihoda od ostalih doprinosa za socijalno osiguranje tijekom promatranog razdoblja trebao bi iznositi oko 3 % BDP-a. Ove projekcije pokazuju da sam učinak demografskih promjena zajedno s promjenama u zakonskom određivanju mirovinskih doprinosa može voditi značajnom smanjenju iznosa prikupljenih doprinosa za socijalno osiguranje, koji trenutno čine približno trećinu ukupnih javnih prihoda središnje države. Navedeno potvrđuje polazišnu postavku analize da demografski proces starenja ima negativne učinke na gospodarski razvoj Republike Hrvatske.

5. ZAKLJUČAK

Starenje stanovništva ima izrazito negativan utjecaj na demografski i gospodarski razvoj Republike Hrvatske. U demografskom pogledu, proces starenja stanovništva negativno utječe na strukturu stanovništva. U gospodarskom smislu, starenje stanovništva utječe na porast i smanjenje broja stanovnika u radnoj dobi te na stupanj aktivnosti ukupnog stanovništva.

Kada bi se depopulacija i demografsko starenje u Republici Hrvatskoj nastavilo postojećom

dinamikom, a bez poduzimanja mjera koje bi dugoročno moglo zaustaviti te procese, stanovništvo bi polako odumiralo, što bi obezvrijedilo i sve druge razvojne napore. Stoga se mora kontinuirano provoditi dobra populacijska politika kao dio ukupne razvojne politike.

Osim nastojanja da se kontinuirano provodi stimulativna populacijska politika, potrebno je u sklopu razvojnih mjera smanjiti nezaposlenost mladih. Na demografskom planu bitan preduvjet efikasnosti ukupne razvojne politike je povećanje nataliteta.

LITERATURA

1. Gelo, J. (n.d.) Ne, nećemo mi Hrvati izumrijeti, ali do 2050. Bit će nas 700 tisuća manje, intervju na portalu Akcija za bolju Hrvatsku
2. Matković, T. (2009.) Socijalna demografija, skripta, Pravni fakultet u Zagrebu
3. Milićić, V. (2002.) Četvrti stup mirovinskog sustava - poticaj ekonomskom razvitku, Royal međugeneracijska solidarnost
4. Nestić, D. (2008.) Starenja stanovništva i financiranje mirovine u Hrvatskoj, Ekonomski institut Zagreb
5. Obadić, A., Smolić, Š. (2007.) Analiza radnog kontingenta i ekonomska aktivnost stanovništva Hrvatske, Ekonomski fakultet u Zagrebu, serija članaka u nastajanju, čl.br. 07-11
6. Obadić, A., Smolić, Š. (2008.) Ekonomske i socijalne posljedice starenja stanovništva, Ekonomska istraživanja, vol. 21, no.2 (86-98)
7. Spevec, D. (2009) Starenje stanovništva Varaždinske županije, Migracijske i etničke teme 25, br. 1-2, (125-152)
8. Švaljek, S. (2004.) Fiskalne posljedice starenja stanovništva u Hrvatskoj, Ekonomski institut, Zagreb,
9. Taqi, A. (2002.) Older people, work and equal opportunity, International Social security review, vol.55, (107-120)
10. Vehovec, M. (2008.) New perspectives on a longer
11. Wertheimer-Baletić, A. (1999): Stanovništvo i razvoj, Zagreb, Mate
12. Wertheimer-Baletić, A.(2004): Depopulacija i starenje stanovništva - temeljni demografski procesi u Hrvatskoj, Društvena istraživanja, god. 13, br. 4-5 (72-73)
13. www.dzs.hr (10.7.2012.)
14. www.google.hr/#hl=hr&source=hp&Q=maja+pe%C4%Denic+radni+kontigent&aq=f&aqi=&aql=&gs_rfai=&fp=1 9505dbd6efd8975 (4.7.2012.)
15. Zakon o mirovinskom osiguranju, NN 102/98
16. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o mirovinskom osiguranju (NN 121/10)
17. Živić, D. (2003) Demografske odrednice i posljedice starenja stanovništva Hrvatske, RSP, Zagreb, 2003., god. 10, br. 3-4

MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA U DIGITALNOM SVIJETU

datum prijave: 5.9.
datum prihvatanja: 11.11.

UDK 658.8:004.738.5
Stručni rad

mr. sc. Martina Ferenčić

Podravka d.d.

Ante Starčevića 32, Koprivnica, Hrvatska

E-mail: martina.ferencic@gmail.com

SAŽETAK - Svjedoci smo svakodnevnim očiglednim promjenama u marketinškoj komunikaciji kompanija i njihovih brandova. Tradicionalni mediji nezaustavljivo gube sve više udjela nauštrb novih medija koji su se razvili zahvaljujući suvremenim informacijskim tehnologijama. Širenjem Interneta na globalnom nivou otvorile su se nove, do tada nezamislive, mogućnosti komuniciranja s potrošačima, počevši od blogova, foruma, chatova itd. sve do današnjeg ubrzanog razvoja društvenih mreža. Klasični komunikacijski alati doživjeli su preobrazbu, prilagodili se suvremenim medijima i postali interaktivni. Potrošači sve više sami kontroliraju svoja iskustva u okviru marketinških komunikacija koje su im namijenjene kao ciljanoj publici, što pred kompanije u ulozi oglašivača stavlja neke sasvim nove izazove s kojima se ranije nisu susretali. Internetske društvene mreže toliko su utjecale na suvremeni način poslovanja da su pokrenule transformaciju, ne samo komunikacijskih, nego i marketinških te poslovnih strategija. Investiranje u oglašavanje uz pomoć novih medija i internetskih društvenih mreža postalo je obavezni dio u raspodjeli komunikacijskih budžeta, a novi mediji nezaobilazni su dio medija miksa, kako malih tvrtki tako i velikih multinacionalnih kompanija.

Ključne riječi: novi mediji, Internetske društvene mreže, komunikacijske strategije

SUMMARY - Every day we can witness obvious change in the marketing communication of companies and their brands. Traditional media unstoppably lose their share in a media market and new media, which are developed thanks to the contemporary information technologies, are taking their dominant role. With Internet penetration at global scales, numbers of new ways of communicating with consumers are created, from blogs, forums, chats etc. to the contemporary fast development of social networks. Classic communication tools are transformed, adjusted to new media, and became interactive. Consumers more and more are controlling by themselves their own experience in a marketing communication that is directed to them as targeted audience. This fact faces the companies which are in the role of communicator with challenges and totally new situations like never before. Internet social networks have so much influence on modern way of managing business; they have transformed not only communication strategies, but also marketing and business strategies. Investing in advertising through new media and Internet social networks has become obligatory in a communication budget split, as well as new media have become an obligatory part of media mix, no matter if we talk about a small business or a big multinational company.

Key words: new media, Internet social networks, communication strategies

1. UVOD

Razvojem interneta pravila poslovanja su drastično promijenjena u različitim segmentima bilo profitnih, bilo neprofitnih djelatnosti. Potrošači su na neki način natjerali ponuđače usluga, proizvoda i informacija najprije do postanu „online“, a u nazad par godina također da postanu i „mobilni“, s obzirom da je i Internet postao mobilan.

Primjena interneta u marketinškoj komunikaciji prisutna je unazad posljednjih petnaestak godina te se u praksi razvila i posebna grana marketinga, tzv. internet marketing, odnosno online marketing, e-marketing ili interaktivni marketing. Razlike između pojmove internetski, online, e ili interaktivni marketing su premale da bi se moglo govoriti o različitim konceptima. Na popularnost upotrebe pojma interaktivni marketing¹ među znanstvenicima

presudni utjecaj imao je časopis *Journal of Interactive Marketing* (Škare, 2011).

Poseban izazov za marketinške stručnjake u razumijevanju interaktivnog marketinga s jedne strane je što zapravo ne postoji strukturirana baza znanja koja opisuje baš sve ono što ta grana marketinga obuhvaća jer se paralelno s druge strane pravila interaktivnog marketinga toliko brzo mijenjaju kontinuiranim pojavljivanjem novih tehnika i taktika koje je potrebno brzo implementirati u sveobuhvatno upravljanje marketingom.

Ako interaktivni marketing promotrimo kroz koncept marketing miksa, koji je jedan od najpopularnijih teorijskih okvira, možemo reći da je internet omogućio kreiranje sasvim novih oblika proizvoda, digitalnih proizvoda, poput e-knjiga ili internetskih izdanja dnevnih novina. Utjecao je i na nove strategije kreiranja cijena gdje se za isti proizvod ili uslugu različitim potrošačima može naplatiti različita cijena; npr. avionske karte čije cijene ovise o popunjenoći kapaciteta leta ili određenoj sezoni kad je potražnja viša ili niža, a

¹ Interaktivni marketing predstavlja integrirani proces razmjene uz pomoć kojeg neka organizacija koristi razumijevanje ponašanja potrošača, tehnologiju i ostale resurse da bi stvorila i upravljala vrijednostima za potrošače, stvorila suradnički odnos i ispostavila vrijednost za dioničare kroz brandove/proizvode/usluge, ideje i poruke komunicirajući i dostavljajući ih pravim

potrošačima kroz prikladne kanale u pravo vrijeme (Shankar, Malthouse, 2006).

kako su ti podaci aviomajicama dostupni u realnom vremenu i cijene se mogu korigirati u realnom vremenu sukladno promjenama u potražnji. Također, internet je postao i novi distribucijski kanal, naravno ograničeno mu je djelovanje u tom segmentu samo na proizvode u digitalnom obliku i koje je moguće na taj način distribuirati (npr. softver-i).

Da bismo zaokružili sva 4P marketinškog miksa još nam nedostaje osvrt na *promociju*, a taj segment je u fokusu ovog rada i bit će detaljnije opisan kroz poglavlja koja slijede. Tema rada je definirana kao marketinška komunikacija u digitalnom svijetu, a ne kao internet marketing iz razloga što taj pojam, iako se iz početka odnosio prvenstveno na oglašavanje na Internetu, danas ipak pokriva puno širi krug proučavanja marketinga.

2. INTEGRIRANA MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA - UTJECAJ DIGITALIZACIJE

Uskladiti promocijske alate međusobno kako bi zajedno, u okviru raspoloživih finansijskih sredstava, ili marketing budžeta, postizali maksimum u ostvarenju komunikacijskih (npr. povećanje poznatosti branda) i prodajnih ciljeva (npr. ostvarenje godišnjeg plana prodaje) nekog proizvoda/usluge, odnosno branda te optimalno usklađivanje svih elemenata marketing miksa međusobno, predstavlja kontinuirani izazov za svakog brand menadžera. Uspjeh ili neuspjeh neke promotivne aktivnosti ili kampanje ovisi o nizu predvidivih i nepredvidivih faktora koje je često vrlo teško ili čak nemoguće kontrolirati u danom trenutku. Primjerice, aktivnost unapređenja prodaje koja u početku ima dobar odaziv od strane potrošača može se vrlo lako pretvoriti u potpuni fijasko i izazvati negativni publicitet ukoliko se ispostavi da je promotivni materijal koji su potrošači dobili na poklon loše kvalitete i raspadne se nakon prvog korištenja. Neuspjeh u navedenom primjeru bi ovisio o pouzdanosti dobavljača promotivnog materijala koju nije moguće uvijek garantirati. S druge strane, dobro odabran komunikacijski kanal, kombiniran sa savremenim vremenskim tempiranjem te idealnom porukom prilagođenoj ciljnoj skupini može i uz relativno niska ulaganja dati neočekivane i iznadprosječne rezultate. Za postavljanje komunikacijskih strategija brand menadžeri se oslanjaju na rezultate istraživanja tržišta, iskustva iz prošlosti, proučavanja konkurenčije te savjete stručnjaka za različite tipove komuniciranja (PR specijalisti, marketinške agencije ili npr. trade marketing menadžeri).

Informatizacija i digitalizacija utjecala je na sve segmente kreiranja, kako marketing miksa, tako i promotivnog miksa, odnosno na postavljanje integrirane marketinške komunikacije (IMK). Utjecaj na kreiranje alata IMK i postavljanje promotivnog miksa opisan je u Tabeli 1.

Digitalna revolucija, a posebno brzi rast i prihvatanje interneta u svim aspektima komuniciranja i informiranja ima očit utjecaj na kreiranje promotivnog miksa te kreiranja komunikacijskih strategija.

Tabela 1: Utjecaj digitalizacije na promotivni miksi

alat IMK	Utjecaj digitalizacije
Ovlašavanje	<ul style="list-style-type: none"> Bilboardi s pokretnim slikama, LED displayi za outdoor oglašavanje Brže, kvalitetnije, bolje targetirano i jeftinije uz pomoć digitalne TV i radija Internet oglasi, banneri, pop up, društvene mreže, viralni marketing
Unapređenje prodaje	<ul style="list-style-type: none"> Kreiranje potrošačke baze podataka za efikasnije planiranje akcija unapređenja prodaje kod najzaineresiranih potrošača
Osobna prodaja	<ul style="list-style-type: none"> Mogućnost online povezanosti prodajnih predstavnika i kupaca Mogućnost prezentiranja web stranice kompanije i kataloga proizvoda uz pomoć računala na prodajnom sastanku
PR, event-i, sponsorstva	<ul style="list-style-type: none"> Brže i efektivnije dostavljanje vijesti i priopćenja medijima putem e-maila i ostalih e-kanala Efekt prenošenja informacija „od usta do usta“ viralno
Potrošački servis	<ul style="list-style-type: none"> Uspostavljanje potrošačkih servisa na web-u
Direktni marketing	<ul style="list-style-type: none"> Lakše identificiranje ciljanih potrošača kroz kreiranje potrošačkih baza podataka Smanjenje troškova za obradu potencijalnih potrošača koji u stvarnosti nisu zainteresirani i neće nikad postati stvarni potrošači

Izvor, prilagođeno prema: Ekhlassi A, Maghsoudi V, Mehrmanesh S, 2012:764

3. ODABIR URAVNOTEŽENOG MEDIJA MIKSA ILI NOVI MEDIJA MIKS

Dio implementacije integrirane marketinške komunikacije je svakako i odabir komunikacijskih kanala putem kojih se organizacija u ulozi komunikatora obraća ciljanoj publici, odnosno potrošačima. Unutar toga, mediji koji su odabrani kao komunikacijski kanali nekog branda trebaju biti prilagođeni vrijednostima branda, ciljevima koje se komunikacijom želi ostvariti, navikama ciljne skupine kojoj je komunikacija namijenjena te također treba uzeti u obzir i poruku koja se komunicira. Uz to, zastupljenost pojedinog odabranog medija unutar medija miksa treba biti optimalna za postizanje što veće efikasnosti komuniciranja. Razvojem novih medija i njihovom sve većom tendencijom za dominacijom naspram tradicionalnih medija mogućnosti izbora su sve veće, ali je također i sve teže donijeti (ispravnu) odluku.

Osnovna razlika između tradicionalnih (tisk, radio, televizija, vanjsko oglašavanje) i novih medija (internetske stranice, društvene mreže) je u

tome što su novi mediji interaktivni. Komunikacija putem tradicionalnih medija je jednosmjerna i masovna. Novi mediji omogućuju dvosmjernu komunikaciju i to na 3 razine: jedan prema jedan, jedan prema mnogima i mnogi prema mnogima (Jensen, 2010).

Glavna obilježja novih medija su:

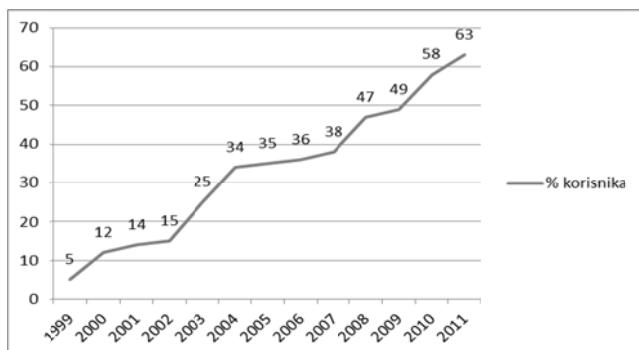
- 1) digitalnost - obrada podataka u digitalnom obliku
- 2) multimedijalnost - koju karakterizira snažna integracija različitih kodova i sredstava izražavanja prilikom kreiranja medijskog teksta
- 3) interaktivnost - pretpostavka odnosa između dva subjekta ili između više subjekata komunikacije
- 4) hipertekstualnost - nelinearno povezivanje skupova informacija (Car, 2010).

Internet je svojim brzim razvojem intenzivno spajao informacijsku s komunikacijskom funkcijom medija. Online izdanja novina, radijskih i televizijskih programa bila su tek prvi korak kojim je Internet približio ta tri donedavno potpuno različita medija. Razlika između Interneta i televizije bila je prilična sve dok su video-sadržaji bili podatkovno preglomazni za internetske kapacitete. Razvojem online platformi za video-sadržaje pojačala se konvergencija ova dva medija (Car, 2010:93), što je u konačnici omogućilo da se i TV program digitalizira, a televizije počnu graditi svoj put prema novim medijima (snimanje i pregledavanje emisija kad to gledatelju odgovara, „pay per view“ sadržaji, digitalne videoteke itd.).

Kako odabrati optimalan medija miks? Fokusirati li se potpuno samo na nove medije? Novi mediji imaju toliko prednosti, daju mogućnost dvosmjerne komunikacije s potrošačima, lakše je targetirati ciljnu skupinu, lakše se mjeri njihov doseg (npr. broj klikova na oglas i sl.) i uz to su još i višestruko troškovno povoljniji. No, kod odabira medija treba uzeti i druge faktore u obzir, poput kolika je penetracija interneta unutar ukupne populacije u zemlji u kojoj vaša organizacija posluje, zatim kolika je internet penetracija unutar vaše ciljne skupine itd. Kesić kaže da je izbor medija miks jedna je od najkomplikiranijih odluka u strategiji marketinške komunikacije. Osim izbora medija potrebno je učiniti izbor prostora, vremena objavljivanja, odnosno visine budžeta koji će biti potrošen za svaki medij. Sljedeća odluka je odabir područja na kojem će se oglašavati i konačno kako ćemo distribuirati vrijeme koje smo odredili za svaki medij (Kesić, 2003:328).

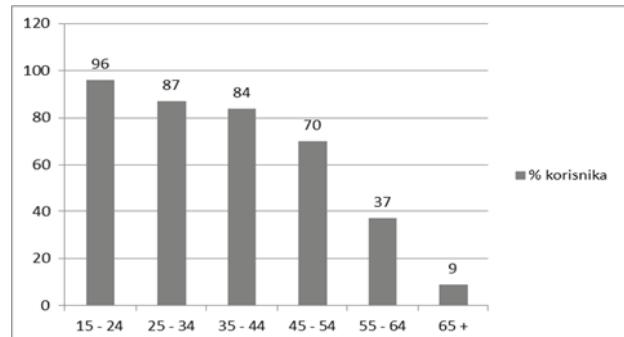
U prosincu 2011. istraživačka kuća GFK provela je istraživanje na temu *Informatička pismenost u Hrvatskoj*, cilj je bio ispitati penetraciju interneta u Hrvatskoj, demografske karakteristike korisnika, koliko vremena provede na internetu i u koju svrhu. Slika 1 pokazuje postotak korisnika interneta u Hrvatskoj kroz godine, a Slika 2 dobnu strukturu korisnika internata 2011.

Slika 1: Korištenje internetom u Hrvatskoj, populacija starija od 15 godina



Izvor: prilagođeno prema GFK (2011): Informatička pismenost u Hrvatskoj: Internet danas koristi oko dvije trećine građana starijih od 15 godina! GFK, Zagreb (http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009149/index.hr.html, pristup 14.10.2012.)

Slika 2: Korisnici interneta u dobi 15+ za 2011.



Izvor: prilagođeno prema GFK (2011): Informatička pismenost u Hrvatskoj: internet danas koristi oko dvije trećine građana starijih od 15 godina! GFK, Zagreb (http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009149/index.hr.html, pristup 14.10.2012.)

Na temelju prikazanih rezultata o korištenju interneta u Hrvatskoj, možemo zaključiti slijedeće: ukoliko je ciljna skupina neke organizacije u ulozi komunikatora unutar populacije starosti od 15 - 24 godine može se sa sigurnosti reći da će se kroz neki tip online oglašavanja doseći navedena ciljna skupina. Kako se ciljna skupina kreće prema sve starijim dobnim skupinama potrebno je u medija miks u koristiti kombinaciju tradicionalnih i novih medija, sa sve većim udjelom tradicionalnih. Ukoliko je naša ciljna skupina starija od 55 godina bolje se u komunikaciji osloniti samo na tradicionalne medije (npr. povremeno trgovачki lanci putem nacionalne televizije oglašavaju posebne popuste za umirovljenike, u njihovu medija miks za tu vrstu komunikacije televizija ima gotovo 100 % udjela, eventualno se može kombinirati s tiskanim katalozima trgovaca koji se umeću u poštanske sandučice).

Treba biti oprezan i sa zaključkom oko 100 postotnog alociranja budžeta samo na nove medije i kod skupine 15 - 24 godina. Za neke proizvode ili usluge to ipak neće biti optimalno. Primjerice hranu za sve ukućane, neovisno o dobi, najčešće nabavlja samo jedna osoba - u pravilo je to majka. Ukoliko se prehrambeni proizvod oglašava tinejdžerima kao primarnoj ciljnoj skupini, potrebno se u ovom slučaju obratiti i sekundarno ciljnoj skupini,

odnosno roditeljima/majkama koji, iako nisu nužno potrošači, većini slučajeva su kupci proizvoda.

Sljedeće pitanje, nakon odluke o korištenju novih medija, je pitanje o vrsti online oglašavanja. Škare strukturira oglašavanje putem novih medija u sljedeće kategorije:

- Internet oglašavanje - masovni oblik komunikacije: banner oglasi, pop-up i pop-under oglasi, rich media oglasi, sponzorstva i oglašavanje putem ključnih riječi (keyword advertising) na pretraživačima i specijaliziranim oglasnim mrežama.
- Poboljšanja za Internet pretraživače (search engine optimization, SEO) - aktivnosti prilagodbe sadržaja web stranica poduzeća i povezivanje s drugim relevantnim stranicama (putem linkova) kako bi one bile što bolje pozicionirana na nesponzoriranom dijelu rezultata pretraživanja (naziv domene, naslovni opis web stranice ili title tag, tekst na web stranicama, broj linkova koji vode na određenu web stranicu s drugih stranica, broj prosljeđivanja sadržaja web stranica putem društvenih mreža, vrijeme zadržavanja korisnika na stranici itd.).
- Direktna elektronička pošta - jedan od najstarijih oblika komunikacije putem interneta
- Društveni mediji se dijele na:
 - Blogove
 - Društvene mreže (npr. Facebook)
 - Forume
 - Wiki stranice (npr. Wikipedia)
 - Web stranice za razmjenu slika (npr. Flickr)
 - Web stranice za razmjenu video zapisa (npr. Youtube)

Osnovna im je karakteristika što omogućuju svakom korisniku da bude i primatelj i pružatelj sadržaja (Škare, 2011).

Ako se ponovno vratimo proučavanju mlađe dobne skupine korisnika interneta u Hrvatskoj, koje GFK naziva još i *internauti* (dobna skupina 15 - 30 u kojoj je penetracija interneta na razini 85%), potrebno je obratiti pažnju i na njihovo uobičajeno ponašanje kad koriste internet. Prema GFK 96% *internauta* internetu pristupa od kuće, a oko 50% također i uz pomoć mobilnih uređaja. Najčešće su im aktivnosti na internetu:

- Komunikacije (e-mail / preko 80%, društvene mreže / preko 70%, "chat" / preko 60%)
 - Prikupljanje informacija (praćenje novosti / preko 80%, traženje informacija / oko 80%)
 - Preko 50 % gledanje "video clip- ova"
- (GFK, 2011).

Od onih koji posjećuju društvene mreže preko 90% to čine barem jednom ili čak nekoliko puta dnevno. Čak 80% korisnika društvenih mreža su članovi Facebooka, a još po oko 10% su članovi Twittera i LinkedIna. Oko 45% korisnika društvenih mreža je

"fun" neke kompanije na nekoj društvenoj mreži (GFK, 2011).

Komuniciranje s potrošačima putem društvenih mreža, preciznije Facebook-a s obzirom na njegovu zastupljenost - 35% ukupne populacije (Socialbakers, 2012), može imati različite oblike. Osnovna prepostavka je stvoriti organizacijski Facebook profili ili stranicu te povezati se s „priateljima“. Ostali komunikacijski alati su:

- Facebook grupe
- Social ads (društveni oglasi)
- Facebook aplikacije

Još jedan važan aspekt marketinškog komuniciranja putem novih medija je i pristupanje internetu putem mobilnih uređaja (pametni telefoni, tableti i sl.). Prema istraživanju GFK mobilne uređaje za pristup Internetu u 2011. godini koristilo je 21% svih korisnika Interneta, no još važniji podatak je da se njihov broj u odnosu na 2010. više nego udvostručio, podatak za 2010. iznosi 10% (GFK, 2011). Petković pita: Je li vaše poslovanje spremno za „mobilizaciju“? te odmah daje i odgovor: Nebitno je li je ili nije, budite uvjereni da vaši kupci jesu (Petković, 2012). Iako je intrigantna, Petkovićevu izjavu ipak treba uzeti s rezervom. Još su tu velike prepreke koje su ispred *m-poslovanja* i *m-marketinga*² na putu u izgradnji njihovog punopravnog mesta na tržištu novih medija. Primjerice, da bi se kreiralo aplikacije za pametne telefone nije dovoljna samo jedna aplikacija koju bi podržavali svi tipovi pametnih telefona, već je potrebno napraviti inačicu za svaki pojedini operacijski sustav pametnih telefona (npr. iOS ili Android), što poprilično komplikira lansiranje aplikacija, traje duže i potrebna su veća ulaganja u razvoj softwera.

Prije nego što se započne proces planiranja medija, treba najprije napraviti analizu trenutne situacije (odgovoriti na pitanje koja je naša trenutna pozicija), razmotriti marketinšku strategiju branda (misija, vizija, vrijednosti, pozicioniranje, ciljna grupa) te komunikacijsku strategiju (kakva treba biti atmosfera, koje su ključne poruke koje se žele prenijeti, koji su komunikacijski ciljevi). Iz svega navedenog definiraju se ciljevi i strategije medija (doseg, učestalost emitiranja, kontinuitet te troškovi) te vrste tradicionalnih i/ili novih medija (npr. TV, radio, Internet, društvene mreže). Unutar odabrane vrste medija na temelju dalnjih karakteristika također treba odabrati i tip medija (npr. ako radio da li nacionalni ili lokalni, ili ako društvene mreže da li Facebook ili Twiter).

Nakon donošenja svih potrebnih odluka kreira se medija plan koji obuhvaća pregled medija ciljeva, raspored emitiranja različitih formata oglasa (jingle za radio, video spot za TV i Youtube, banner za pop-up oglašavanje itd.) kroz sve odabранe kanale, izračun dosega te procjenu troškova. Ukoliko se u medija miksnu koristi veći broj medija (osobito kod

² Pojednostavljeni rečeno to su e-poslovanje i e-marketing prilagođeni mobilnim uređajima.

TV), preporuka je da se za kreiranje i egzekuciju medija plana unajmljuje specijalizirana agencija za zakup medija.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA ...

Kao što ne postoji jedinstven recept za poslovne ili marketing strategije, tako ne postoji niti recept za pisanje komunikacijskih strategija, niti za kreiranje medija miksa i medija planova.

Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu novih medija svakako ima svojih prednosti, no ima i ograničenja. Organizacije koji se nalaze u ulozi komunikatora moraju biti upoznate i sa jednima i sa drugima. S druge strane, gledajući iz aspekta potrošača koji su u ulozi primatelja komunikacijske poruke, treba spomenuti još i to da postoje načini na koje oni mogu blokirati da neke vrste Internet oglavljanja dođu do njih (npr. postavljanje zaštita koji blokiraju pop up-ove) te da potrošači i sami mogu započeti komunikaciju nekog branda bez da je to kompanija planirala (npr. putem Facebook grupe).

Vjerojatno najpoznatija priča o negativnom publicitetu koju je započeo jedan nezadovoljan korisnik je priča o kantautoru Daveu Carrolu i njegovoj slomljenoj gitari na letu aviomajstorske United. Nakon što je United ignorirao Daveove prigovore te nije želio nadoknaditi štetu za slomljenu gitaru, Dave je napisao pjesmu o tome kako United lomi gitare na svojim letovima, snimio jednostavan video za 150 dolara i sve skupa postavio na YouTube 2009. Viralnim putem informacija o tom događaju proširila se nekontrolirano i izvan svih očekivanja. Do danas s Daveovom pričom upoznato je preko 150 milijuna ljudi širom svijeta. United je imao velikih problema s povjerenjem svojih korisnika nakon tog događaja, vrijednost dionica mu je pala za 10%, a Dave je postao viralna super zvijezda (davecarrolmusic.com).

Iz priče o Daveu i Unitedu, organizacije imaju priliku naučiti da jedan nezadovoljan potrošač/korisnik nije samo zanemariv statistički podatak, da novi mediji nude platformu za komuniciranje svima sa svima na što oni ne mogu utjecati, te da trebaju učiniti sve što mogu u okviru svojih potrošačkih servisa prije nego što nezadovoljan potrošač postane frustriran i osvetoljubiv.

LITERATURA

1. Čar V. (2010): Televizija u novomedijском окружењу. Medijske studije. Vol 1, br. 1-2, str. 91 - 104
2. [Davecarrolmusic.com](http://www.davecarrolmusic.com)
(<http://www.davecarrolmusic.com/book/>, pristup 19.10.2012.)
3. Ekhlassi A, Maghsoudi V, Mehrmanesh S. (2012): Determining the Integrated Marketing Communication Tools for Different Stages of Customer Relationship in Digital Era. International Journal of Information and Electronics Engineering, Vol. 2, Br. 5 (761-765)
4. GFK (2011): Informatička pismenost u Hrvatskoj: Internet danas koristi oko dvije trećine građana starijih od 15 godina! GFK, Zagreb
(http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/009149/index.hr.html, pristup 14.10.2012.)
5. GFK (2011): Neka zapažanja o mladoj „online“ populaciji u Hrvatskoj. GFK, Zagreb
(http://www.gfk.hr/public_relations/press/press_articles/008744/index.hr.html, pristup 14.10.2012.)
6. Jensen, Klaus B. (2010) Media Convergence: The Three Degrees of Network, Mass, and Interpersonal Communication. London, New York: Routledge.
7. Kesić T. (2003): Integrirana marketinška komunikacija. Opinio, Zagreb.
8. Petković, A (2012): Kupovina u pokretu. In Store, god. I, br. 9, str. 80 - 81
9. Shankar V, Malthouse E. C. (2006): Moving Interactive Marketing forward. Journal of Interactive Marketing. Vol 20, br. 1, str. 2 - 4
10. Socialbakers.com (2012): Croatia Facebook Statistics.
(<http://www.socialbakers.com/facebook-statistics/croatia>, pristup 15.10.2012.)
11. Škare V. (2011): Je li potreban novi okvir za upravljanje internetskim marketingom? Tržište, Vol XXIII, br. 2, str 263 - 279

LOGISTIČKO UPRAVLJANJE DISTRIBUCIJOM - ČIMBENIK USPJEŠNOSTI POSLOVANJA NA TRŽIŠTU PIVA BOSNE I HERCEGOVINE

datum prijave: 30.9.
datum prihvatanja: 19.10.

UDK 658:339.3
Stručni rad

Senad Lipovača

Ekonomski fakultet Bihać
Pape Ivana Pavla II., Bihać, Bosna i Hercegovina
Telefon: +385 37 222 511
E-mail: s_lipovaca@yahoo.com

Sažetak - Tijekom posljednjega desetljeća bosansko-hercegovačko tržište piva prošlo je kroz proces rapidnih promjena. Kretanje proizvodnje piva u BiH u predrecesijskom razdoblju zbog velike inozemne konkurenциje pokazivalo je tendenciju pada. Izbijanjem recesije ovaj trend je nastavljen prijeteći slomom domaće pivarske industrije. U skladu s tim zadaća ovoga rada jest ukazati na propuste u distribuciji piva domaćih proizvođača te ukazati na mogućnosti da se posredstvom logističkog upravljanja distribucijom, odnosno širenjem distribucijske mreže kreira podloga za povećanje konkurenčke prednosti domaćih proizvođača piva. Tržišta piva Bosne i Hercegovine odlikuje skromna potrošnja piva po stanovniku godišnje ali i veliki potencijal rasta u budućem razdoblju.

Ključne riječi: logistika, upravljanje, distribucija, tržište piva, Bosna i Hercegovina

Abstract - Over the last decade, the Bosnian-Herzegovinian beer market has gone through a process of rapid change. Movement brewing in BiH-recession period due to large foreign competitors showed a tendency to decline. Discharge recession this trend continued threatening the collapse of the domestic beer industry. Accordingly, the task of this paper is to point out the failures in the distribution of domestic beer producers and point to the possibility that through the logistics distribution management and expanding distribution network creates a foundation for increasing the competitive advantage of domestic producers of beer. Beer market of Bosnia and Herzegovina is characterized by modest consumption of beer per capita per year, but also large potential growth in the future.

Keywords: logistics, management, distribution, beer market, Bosnia and Herzegovina

1. UVOD

Ukupna proizvodnja piva u Evropi 2009. godine iznosila je 427 milijuna hektolitara piva od čega se na tržištu proda oko 394 milijuna. Ovo Europu svrstava među najvažnije i najveće proizvođače piva u svijetu. Slijede Japan i SAD. Broj pivovara u Evropi iznosi 3 733. Većina od njih je locirana u Njemačkoj 1 330, slijede Velika Britanija 667 i Italija 272. Švicarska, Austrija, Francuska, Češka, Belgija i Danska imaju više od 100 pivovara (FAQstat, 2010). U Bosni i Hercegovini radi šest pivovara koje proizvode oko milijun litara piva godišnje. Šest BiH pivovara (sarajevska, banjalučka, tuzlanska, bihaćka, grudska i mostarska) zapošljava oko 1 400 djelatnika i raspolaže s godišnjim proizvodnim kapacitetima od oko 2 500 000 hl. Zbog velikog uvoza piva, instalirani kapaciteti trenutačno se koriste sa svega 30-45 %. Pivo se na nesreću domaćih pivovara svrstalo među top deset uvoznih proizvoda BiH u 2009., što je neprimjereno za državu sa šest pivovara koje mogu cijenom i kvalitetom piva zadovoljiti domaće potrebe. Količina uvezenih piva u BiH kreće se na razini od oko 1,4 milijuna hl.

Da bi se ovaj problem razriješio domaći proizvođači piva u narednom razdoblju morat će sve više konkurenčku prednost na tržištu graditi na sektoru distribucije i to prije svega u širenju i oblikovanju optimalne distribucije mreže (Brčić-Stipčević, 1998.), a ne u samoj proizvodnji. Logistički je koncept odlučujući za izbor

regionalnih distributivnih centara (Segetlija, 2009). Suvremena uloga kanala marketinga je višestruka u sustavu razmjene roba i usluga na tržištu. Od čistih kupoprodajnih posrednika na tržištu, kanali marketinga evoluiraju u aktivne kreatore nove vrijednosti potrošačima. S takvom ulogom „kanali marketinga ne smiju samo opsluživati tržišta, već moraju kreirati tržišta. Ovaj novi odnos prema kanalima marketinga još uvijek nije prevladavajući u Bosni i Hercegovini. Osobito je značajno naglasiti da se u Bosni i Hercegovini još uvijek ne shvaća da je u razvijenim tržišnim gospodarstvima u tijeku svojevrsna trgovinska revolucija (Lovreta, Stoković, 2011.). Trgovina preuzima vitalne funkcije u kanalima marketinga. Dugo su teoretičari marketinga promatrati trgovinu kao pukog posrednika između proizvođača i potrošača. Prevladavao je klasični i zastarjeli koncept industrijskog marketinga, umjesto modernog i potrošački utemeljenog marketinga.

2. SUDIONICI SUSTAVA KANALA DISTRIBUCIJE NA TRŽIŠTU PIVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Bitna obilježja distribucijskih kanala jesu razine kojima se izražava broj sudionika u kanalu, a to su proizvođači, posrednici plasmana i krajnji kupci (potrošači, korisnici) od kojih svaki predstavlja jednu razinu (Zelenika, Pupavac, 2008). Brojem razina kanala izražava se njegova dubina. Sudionici u prodajnim kanalima su stalni

(to su proizvođači i potrošači) i **uvjetni** (to su posrednici plasmana, koji mogu ali ne moraju biti zastupljeni). Najčešći marketinški kanali jesu:

- **Kanal nulte razine** → direktno kretanje robe od proizvođača do potrošača.
- **Kanal u dvije razine** → sudjeluju: proizvođač - veletrgovac - maloprodavatelj - potrošač.

- **Kanal u tri razine** → sudjeluju: proizvođač - veletrgovac - preprodavatelj - maloprodavatelj - potrošač.

Identificiranje stalnih sudionika (proizvođača) na tržištu piva izgleda lakom zadaćom, međutim u praksi BH proizvođača piva nije se ispostavilo tako. Naime, u praksi se na BH tržištu piva pokazalo da je broj stvarnih i potencijalnih konkurenata daleko većih od broja domaćih proizvođača (cf. zemljovid 1).

Zemljovid 1. Multinacionalne kompanije u regionalnom okruženju BH pivovara



Izvor: Interni dokumenti Odbora BH pivovara

Mnoge strane pivarske kompanije ušle su na BiH tržište i osvojili većinu tržišnog udjela dovodeći domaće proizvođače na rub propasti. Da bi se izgradio primjereno odnos prema konkurentima na tržištu piva potrebna je detaljna analiza konkurenata. „Ako poznaš neprijatelja i poznaš sebe, ne trebaš se bojati niti stotinu bitaka. Poznaš li sebe, ali ne i neprijatelja, sa svakom pobjedom iskusit ćeš i poraz. Ako ne poznaš niti neprijatelja niti sebe, izgubit ćeš svaku bitku“ (Sun-Tzu, 2007.).

Kada se promatraju domaći konkurentski proizvođači piva tada se preporuča razvijanje međusobno suradnje. Domaći proizvođači piva okupljeni su u Grupaciju pivara BiH i do sada su uglavnom neuspješno pokušavali isposlovati odluku Vijeća ministara BiH kojom bi se zaštitila domaća proizvodnja. Čini se primjereno istaknuti mogućnost razvoja suradnje kroz zajedničke nabave sirovina, zajednički nastup na inozemnim tržištima, izgradnja zajedničke prodajne mreže, zajedničko članstvo u Europskoj udruzi pivara (The

Brewers of Europe), koja je osnovana još 1958. godine. Trenutno zastupa interes 27 nacionalnih udruženja proizvođača piva u Europi. Udrženje potiče i organizira dijaloge između velikih i malih pivara, lobira kod zakonodavaca i sl.

Uz stalne sudionike kanala distribucije prisutni su i brojni uvjetni sudionici, i to prije svega trgovci na veliko i trgovci na malo te ostali posrednici u distribuciji piva (veći ili manji distributeri) ili tržišni subjekti koji pružaju određenu podršku fizičkom tijeku proizvoda (uvoznici, skladišta, transportna poduzeća, nepotpuni 3PL logistički operatori i sl.).

Veleprodaja u Bosni i Hercegovini premda je još uvijek usitnjena doživljava intenzivno okrupnjavanje i koncentraciju. Posebno povoljno razdoblje za rast veleprodaje u Bosni i Hercegovini jest razdoblje od 2000. do 2007. godine kada je obujam prometa po veleprodajnom mjestu porastao sa 1,04 mil. KM na 5,2 mil. KM. Broj velikih veleprodavatelja piva u Bosni i Hercegovini procjenjuje se na više od 200. Proizvođači piva

trebaju osigurati jaku mrežu veleprodavatelja kako bi njihove marke piva bile tražene i izložene na povoljnim prodajnim mjestima u maloprodaji. Nadalje, veliki broj veleprodavatelja uz svoje veleprodajne centre raspolaže i značajnim brojem maloprodajnih objekata. Tako primjerice, Gastro grupa - vodeći hrvatski veleprodajni klaster čiji se udio u veleprodaji procjenjuje na jednu četvrtinu raspolaže s 50 veleprodajnih centara i 190 maloprodajnih objekta.

Maloprodaja i razvoj maloprodajnih distributivnih kapaciteta u Bosni i Hercegovini nalazi u zrelem stadiju faze hibridnog tržišta u nastajanju. Ovu fazu, generalno promatrano, karakterizira intenziviranje pojave hipermarketa, ulazak inozemnih trgovačkih lanaca te opadanje aktivnosti i obujma veleprodaje u velikim gradskim centrima. Konzum je vodeći maloprodajni lanac u Bosni i Hercegovini s više od 140 prodavaonica različitih formata. Posljednjih godina, povećan je broj prodavaonica i manjih radnji koji imaju ugovore o distribuciji sa lokalnim ili regionalnim uvoznicima ili proizvođačima alkoholnih pića.

3. IZBOR NAČINA I KANALA DISTRIBUCIJE

Distribucija kao aktivnost u užem smislu je skup planiranih, koordiniranih, reguliranih i kontroliranih nematerijalnih aktivnosti (tj. funkcija, procesa, mjera, poslova, operacija, radnji...) kojima se funkcionalno i djelotvorno povezuju svi djelomični procesi svladavanja prostornih i vremenskih transformacija gotovih proizvoda od proizvođača do kupca ili zadnjega korisnika, odnosno potrošača (Zelenika, Pupavac, 2008). Pri donošenju odluka o izboru kanala distribucije treba voditi računa o brojnim čimbenicima, a među kojima je odabir strategije nastupa poduzeća na tržištu jedan od najvažnijih (Milosavljević, 2003). Budući da u distribucijskim kanalima sudjeluje veliki broj sudionika (tj. posrednika), potrebno je osmisliti dugoročna i kratkoročna organizacijska rješenja u kojima će svaki sudionik na najbolji način obaviti svoje funkcije i poslove. Treba težiti postizanju optimalnih rješenja, što na globalnom i turbulentnom tržištu nije jednostavno ostvariti. U takvim nastojanjima menadžerima će biti od pomoći ove strategije:

Strategija intenzivne distribucije. Prema toj strategiji proizvođač u prodaji svojih proizvoda

angažira što je moguće više posrednika (npr. kod distribucije cigareta). Industrija piva je barem toliko intenzivna kao cigarete, zahtijeva ozbiljan pristup, posebno smislenu podjelu kafića i drugih objekata i slične strategije.

Strategija ekskluzivne distribucije. Proizvođač prema toj strategiji odabire jednoga ili nekoliko posrednika, koji imaju ekskluzivno pravo prodaje određene robe (npr. kod prodaje novih skupih automobila). Ustupanjem ekskluzivne distribucije, proizvođač očekuje agresivniju i vještiju prodaju te veću kontrolu posrednika u njihovoј politici cijena, promociji, kreditiranju i drugim aktivnostima. Tako se distribucijom nastoji unaprijediti imidž proizvoda i odobriti više marže. Tako primjerice boca bostonskog piva Samuel Adams Utopias najjačeg piva na svijetu (27 % alkohola) стоји oko 150 USD, proizvodi se u ograničenoj seriji od oko 10 000 boca i ograničene je prodaje. Značajana mjera koju je poduzela Sarajevska pivovara u cilju povećanja prodaje svojih proizvoda jest ugovaranje ekskluzivnog opskrbljivanje kulturno-sportskih manifestacija, tj. ugovaranje i prodaja isključivo proizvoda SP na njima (Olimpijski centar Zetra, Sarajevo; KSC Skenderija, Sarajevo; SKPC Međdan, Tuzla; itd.).

Strategija selektivne distribucije. Prema toj strategiji proizvođač u distribuciju svojih proizvoda uključuje više od jednoga posrednika, ali manje od svih onih posrednika koji pristaju baviti se distribucijom određenoga proizvoda (...).

Većina domaćih proizvođača piva osim prodaje svojih proizvoda putem vlastite distribucijske mreže koristi i usluge brojnih marketinških posrednika. Iz razloga što je Sarajevska pivovara vodeća domaća pivovara na BiH tržištu s tržišnim udjelom u ukupnim prihodima većim od 50% u nastavku se daje prikaz ukupne količinske prodaje Sarajevske pivovare po prodajnim centrima posredstvom veleprodajnih i maloprodajnih kanala.

Ukupna vrijednost realizirana preko veleprodajnih distributivnih kanala Sarajevske pivovare u 2009. godini iznosila je nešto više od 56,7 milijuna KM ili 64 % ukupne vrijednosti prodaje. Vrijednost veleprodaje Sarajevska pivovare u 2009. godini zbog recesije zabilježila je pad u odnosu na 2008. godinu i u apsolutnom i u relativnom iznosu. Važnost veleprodaje za rad proizvođača piva potvrđuju i podatci o količinskoj prodaji svih proizvoda Sarajevske pivovare preko ovog distributivnog kanala (cf. tablicu 1).

Tablica 1. Veleprodaja Sarajevske pivovare po prodajnim centrima

Poslovni centar	Količina 2008.	Index 2008. (učešće u ukupnoj prodaji)	Količina 2009.	Index 2008 . (učešće u ukupnoj prodaji)
Bihać	2.320.962,00	2,709%	1.624.234,00	1,943%
Brčko	1.293.964,00	1,510%	1.362.109,00	1,629%
Doboj	3.058.272,00	3,569%	1.766.853,00	2,114%
Gradačac	371.844,00	0,434%	1.542.343,00	1,845%
Ljubače	2.393.865,00	2,794%	3.018.371,00	3,611%
Mostar	3.219.878,00	3,758%	2.811.170,00	3,363%
Oovo	1.010.437,00	1,179%	894.784,00	1,070%
Sarajevo	38.047.201,00	44,401%	37.851.770,00	45,278%
Zenica	4.577.616,00	5,342%	3.776.811,00	4,518%
UKUPNO	56.294.039,00	65,695%	54.648.445,00	65,371%

Izvor: Godišnje izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

Ukupna vrijednost realizirana preko maloprodajnih distributivnih kanala Sarajevske pivovare u 2009. godini iznosila je nešto više od 31 milijuna KM ili 35,5 % ukupne vrijednosti prodaje. Vrijednost maloprodaje Sarajevska pivovare u 2009. godini zabilježila je rast u odnosu na 2008. godinu i u absolutnom i u relativnom iznosu

potvrđujući iznimnu važnost ovoga distributivnoga kanala za realizaciju proizvoda domaćih proizvođača piva. Važnost maloprodaje za rad domaćih proizvođača piva potvrđuju i podatci o ukupnoj količinskoj prodaji Sarajevske pivovare po prodajnim centrima preko ovog distributivnog kanala (cf. tablicu 2).

Tablica 2. Maloprodaja Sarajevske pivovare po prodajnim centrima

Poslovni centar	Količina 2008.	Index 2008. (učešće u ukupnoj prodaji)	Količina 2009.	Index 2009. (učešće u ukupnoj prodaji)
Bihać	195.990,00	0,205%	96.462,00	0,109%
Brčko	582.261,00	0,608%	547.166,00	0,621%
Doboj	1.799.559,00	1,878%	1.369.449,00	1,554%
Gradačac	270.805,00	0,283%	807.486,00	0,916%
Ljubače	1.600.433,00	1,670%	1.562.474,00	1,773%
Mostar	4.192.060,00	4,375%	3.835.565,00	4,352%
Oovo	995.083,00	1,038%	939.926,00	1,067%
Sarajevo	16.010.428,00	16,708%	16.423.542,00	18,636%
Zenica	3.749.839,00	3,913%	3.367.433,00	3,821%
UKUPNO	29.396.458,00	34,305%	28.949.503,00	34,629%

Izvor: Financijsko izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

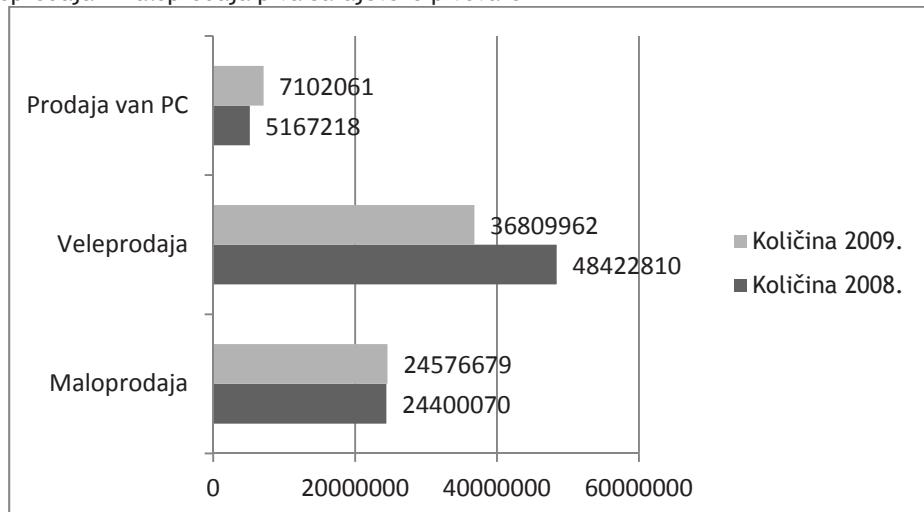
Povećanje vrijednosti prodaje piva posredstvom maloprodaje upućuje domaće proizvođače piva da se fokusiraju na povećanje izloženosti i dostupnosti svojih piva kroz povećanje broja pozicija na policama i hladnjacima, bočnim pozicijama, blok pozicijam, mini paletnim mjestima, te da kroz značajno veća ulaganja osiguraju dodatne pozicije u tržnim centrima (Konzum, Mercator, Interex, Drvopromet, Amko komerc, T.D. marketi). Postavljenjem hladnjaka na bitnim benzinskim pumpama, također može pridonijeti povećanju prodaje piva.

Odabir kanala distribucije odnosi se na to hoće li se, gdje i koliko faza distribucije koristiti u procesu dostavljanja piva od proizvođača/distributera do krajnjih potrošača. Pivo je jedna od kategorija za čiju su distribuciju i dalje najznačajniji prodavaonice u susjedstvu (proda se više od 2/3), premda je zamjetan trend porasta prodaje piva i u modernim formatima trgovine (hipermarketi, supermarketi, trgovački

centri, diskonti). HoReCa kanal je drugi po važnosti. Stoga ne čudi da dva ključna konkurenta Banjalučke Pivovare u Republici Srpskoj CVC Srbija (Jelen) i Carlsberg Srbija (Lav) vode aktivnu politiku sklapanja ekskluzivnih ugovora sa ugostiteljskim objekta s ciljem izbacivanja Nektara.

O neizgrađenosti distribucijske mreže domaćih proizvođača piva najbolje svjedoče podaci da su domaći proizvođači orientirani na lokalno, a ne (inter)nacionalno okruženje, potvrđujući tako da je pivo u BiH „lokalna priča“. Pivo je odraz konzumenta, njihovih životnih stilova, životnih vrijednosti, specifičnosti kulturnog *backgrounda*, a u BiH čak i nacionalnih određenja. Tako primjerice Bihaćka pivovara glavninu svoje prodaje realizira u Unsko-sanskom kantonu, dok najveća BiH pivovara svoju prodaju realizira u devet navedenih poslovnih centara (cf. tablice 1 i 2), dok se izvan njih realizira gotovo neznatna količina piva (cf. grafikon 1).

Grafikon 1. Veleprodaja i maloprodaja piva Sarajevske pivovare

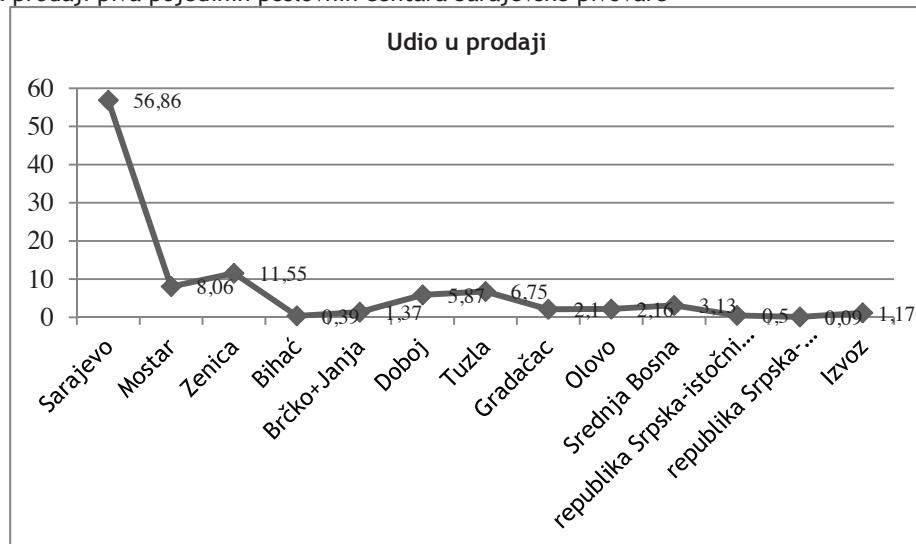


Izvor: Prijedio autor prema: Godišnje izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

Tako je primjerice tijekom 2008. godine izvan navedenih poslovnih centara distribuirano svega 6,62 % od ukupne prodaje pive, dok je tijekom 2009. taj postotak iznosio 10,36%. Ovo značajnije relativno povećanje više je rezultat pada ukupne količinske prodaje piva (-12,2%) nego absolutnog

povećanja prodaje piva izvan poslovnih centara. Koliko je postojeća distributivna mreža domaćih proizvođača piva ograničena i daleko od optimalne mreže zorno svjedoče i podatci o udjelu pojedinih poslovnih centara u ukupnoj prodaji piva (cf. grafikon 2).

Grafikon 2. Udio u prodaji piva pojedinih poslovnih centara Sarajevske pivovare



Izvor: Priredio autor prema: Godišnje izvješće Sarajevske pivovare, veljača 2010.

Temeljem grafikona 2 razvidno je da Sarajevska pivovara najveću prodaju piva ostvaruje unutar poslovnog centra Sarajev (56,86%), Zenice (11,55%), Mostara (8,06%) i Tuzle (6,75%). Preuzimanjem Tuzlanske pivovare i njene distribucije mreže za očekivati je da će Sarajevska pivovara u tom dijelu BiH značajno povećati prodaju svojih proizvoda. Najslabiju prodaju Sarajevska pivovara ostvaruje u istočnom (0,09%) i zapadnom (0,5%) dijelu Republike Srpske.

4. DISTRIBUCIJA UVOZNIH KONKURENTSKIH PIVA NA TRŽIŠTU BOSNE I HERCEGOVINE

Globalizacija je glavni suvremenih fenomen koji determinira poslovanje BH proizvođača piva posljednjih desetak godina i izaziva posljedice za njihovo buduće poslovanje. Globalni koncept donio je eksploziju prakse preuzimanja i spajanja proizvođača piva (*Mergers & Acquisition*) u regionalnim i međunarodnim okvirima zaobilazeći Bosnu i Hercegovinu. Naime, nijedan BiH pivovara nije bila predmetom spajanja ili preuzimanja od strane inozemnih proizvođača piva. Inozemne kompanije odlučile su se za preuzimanje proizvođača piva u susjednim državama (prije svega Hrvatskoj i Srbiji), a potom strategiju distribucije temeljile na izvozu piva iz tih država

na tržište BiH. Strategija licencije i strategija preuzimanja nisu uopće korištene od strane inozemnih proizvođača piva za ulazak na BiH tržište piva. Što se tiče strategije licencije ona se sastoji u tome da jedan proizvođač piva proda licenciju na svoj recept nekom domaćem proizvođaču. Tako strana kompanija može ostvariti stalni profit i povećati udio na tržištu zahvaljujući distributivnoj mreži partnera. Međutim, negativna strana takvoga aranžmana je nemogućnost upravljanja marketingom svoga proizvoda. Strategijom preuzimanja strane kompanije za proizvodnju piva zauzimaju ili položaj manjinskih dioničara ili u cijelosti preuzimaju domaće proizvođače piva. Pivari potom mogu birati, hoće li izvoziti svoj globalni proizvod tako što će distribuciju povjeriti operativnoj kompaniji ili će da proizvode svoje proizvode na lokalnom terenu, u lokalnoj kompaniji. Pri preuzimanju kompanija u drugim državama, pivovara mora svom portfelju dodati i veliki broj lokalnih maraka piva, koje su proizvod preuzete pivovare. Osim toga, preuzeta pivovara trebala bi imati dovoljno široku mrežu distribucije da bi bila moguća uspješna distribucija globalne marke. Tablica 3 pokazuje strategiju distribucije kompanije „Heineken“ u pojedinim evropskim državama.

Tablica 3. Strategija distribucije kompanije „Heineken“ u Evropi

Izvoz	Licencije	Preuzimanje (operativne kompanije)
Belgija	Britanija	Španjolska (El Aguila)
Portugal	Norveška	Francuska (Sogebra)
Švicarska	Švedska	Italija (Birra Dreher)
Njemačka	Finska	Grčka (Athenian Brewery)
Austrija		Irska (Murphy Brewery)
Danska		Nizozemska (Mreža Heineken)

Izvor: Douglas, S., Craig, S.: Globalna marketing strategija, „Grmeč“, Beograd, 1997., p.445

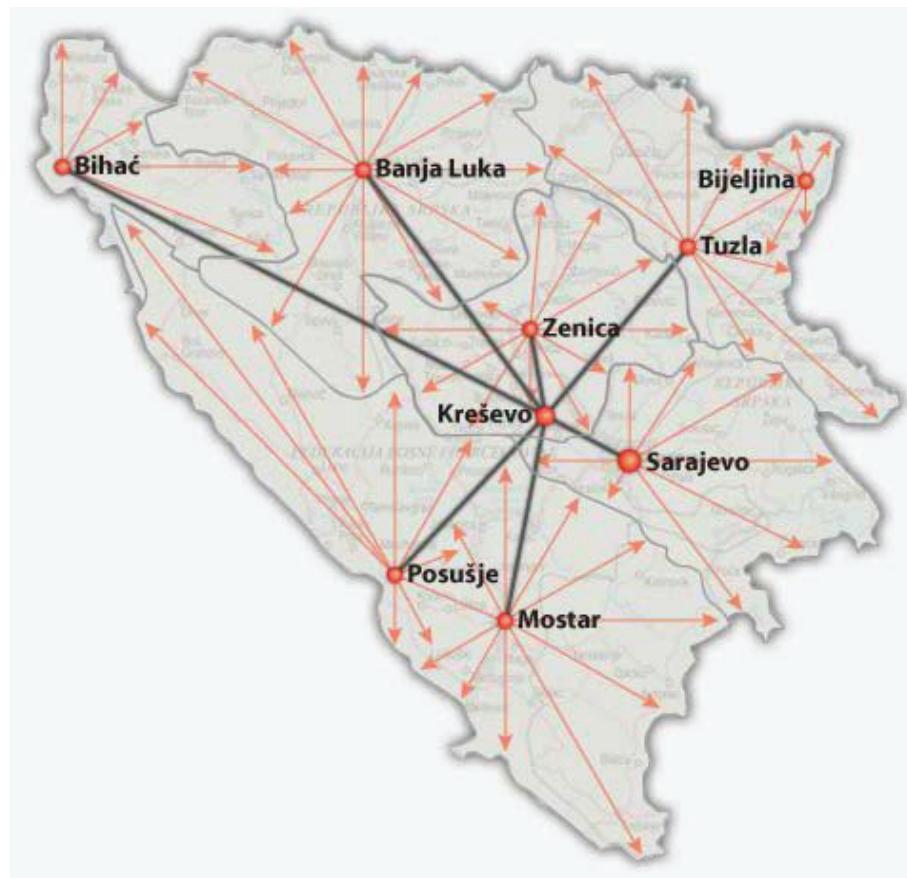
Kompanija takvog sustava za potrebe svoje europske strategije treba imati portfelj internacionalnih maraka (kao „Heineken“ i „Amstel“) kao i lokalnih, koje proizvode lokalne kompanije, kao liderске proizvode na svakom tržišnom segmentu. Strategija preuzimanja nije primjenjena na BiH tržištu čini se ponajprije iz razloga što je ovo tržište previše fragmentirano za razliku od tržišta u susjednim državama. Za utjehu domaćim proizvođačima piva jest podatak da su u prošlosti kompanije imale najviše uspjeha sa svojim globalnim markama u državama u kojima su imale operativnu kompaniju, a manje u državama u koje su samo izvozile.

U nastavku se nekoliko rečenica posvećuje distributerima uvoznih konkurenckih piva domaćim proizvođačima. Tako primjerice *Carlsberg BH* svoju prodajnu strategiju bazira na svom distributivnom centru u Banja Luci, gdje direktno u široj regiji snadbjeva preko 2.600 objekata. Sa otvaranjem distributivnog centra i pružanjem usluge „know how“ svojim partnerima koji se fokusiraju skupa sa njima na direktnu prodaju, pokazuju da je direktna komunikacija na prodajnom mjestu za njih podjednako važna kao i kvaliteta usluge koju pružaju svojim partnerima i krajnjim potrošačima.

Tvrta *Boreas* ekskluzivni distributer Karlovačkog piva u BiH raspolaže izuzetno

razgranatom distribucijskom mrežom koja predstavlja temelj uspješnog poslovanja trgovачkih poduzeća. *Boreas* je u stanju plasirati proizvod u svako, pa i najmanje mjesto na tržištu, a kroz razgranatu mrežu vlastitih distribucijskih centara i veleprodaja, te partnera poddistributera, ali i direktnom opskrbom više od 20 000 prodajnih mjesta. *Boreas* distribuira robu svojih partnera u: 1) ugostiteljske objekte segmentirane po kategorijama: hoteli, restorani, cafe barovi, noćni klubovi, diskoteke, fast foodovi i pečenjarnice; 2) trgovinske radnje: hipermarkete (veće od 1000 m²), supermarket (300-1000 m²), srednje i male trgovine, diskonte, STR, kioske, benzinske crpke, itd. Za opskrbu tolikog broja prodajnih objekata, *Boreas* je oformio i impozantan vozni park kojeg u ovom trenutku čini: a) 111 caddy-ja, b) 36 kamiona, c) 21 kombi i d) 54 druga vozila... Distribucijska mreža oslanja se prije svega na osam regionalnih distributivnih centara - Kreševo, Zenica, Sarajevo, Posušje, Banja Luka, Tuzla, Bijeljina i Bihać, u kojima *Boreas* posjeduje skladišta, urede i vozni park za dostavu robe, kao i za rad prodajnih predstavnika koji dnevno obilaze tržište i brinu se za narudžbe, isporuke, pozicioniranje i promocije zastupanih brandova (cf. zemljovid 2).

Zemljovid 2. Distribucijska mreža tvrtke *Boreas* u BiH



Izvor: <http://www.boreas.ba/bs/distribucija/> (pristup: 20.05.2012.)

5. ZAKLJUČAK

Logistika je oduvijek bila od presudne važnosti za odvijanje gospodarskih aktivnosti u svim gospodarskim sektorima. Logistika nije samo od presudne važnosti za odvijanje gospodarskih aktivnosti, ona iziskuje i velike troškove. Domaći proizvođači piva trebaju ispitati mogućnosti ovladavanja opskrbnim lancem kako bi kreirali logistički sustav koji će biti u funkciji kreiranja konkurenčke prednosti na domaćem i regionalnom tržištu piva. U prilog ove tvrdnje ide i činjenica da domaće pivovare uvoze sve važnije sastojke za proizvodnju piva osim vode. Da logistika ne bi i dalje bila tamni kontinent na prostorima BH domaći proizvođači piva trebaju oblikovati učinkovitu i suvremenu distribucijsku mrežu. Da je postojeća distribucijska mreža zastarjela i neučinkovita najbolje svjedoči podatak da su velike međunarodne korporacije procijenile da im je isplativije u BH izvoziti piva iz svojih pogona u susjednim državama, nego investirati u neku od bosanskohercegovačkih pivovara. Domaći proizvođači piva zbog prevelike fragmentiranosti BH tržišta nisu uspjeli stvoriti široku distribucijsku mrežu čime je njihova konkurentnost na tržištu ozbiljno ugrožena.

LITERATURA

1. Brčić-Stipčević, V. (1998): Logističko upravljanje distribucijom, u *Poslovni Business to Business Marketing*, (ur. Fedor Rocco), Školska knjiga, Zagreb.
2. Douglas, S., Craig, S.: *Globalna marketing strategija*, „Grmeč“, Beograd, 1997.
3. FAQstat, 2010.
4. Godišnja izvješća Sarajevske pivovare, veljača 2010. i veljača 2011.
5. Interni dokumenti Odbora BH pivovara
6. <http://www.boreas.ba/bs/distribucija/> (pristup: 20.05.2012.)
7. Lovreta, S., Stojković, D. (2011): Dometi trgovinske revolucije u srednjoj i jugoistočnoj Europi, u *Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj*, (ur. Knego, N., Renko, S., Blažević, B.), Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.
8. Milosavljević, M. (2003): *Marketing*, dvadeset prvo izdanje, Savremena administracija, Beograd.
9. Segetlja, Z. (2009): Problemi distributivne trgovine u lancu stvaranja vrijednosti u Hrvatskoj, u *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu*, IX. Međunarodni znanstveni skup, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
10. Sun Tzu (2007): *Umijeće ratovanja*, (prijevod: Buđanovac, N.), Planetopija d.o.o., Zagreb.
11. Zelenika, R., Pupavac, D.(2008): *Menadžment logističkog sustava*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA U JEDINICAMA LOKALNE UPRAVE I SAMOUPRAVE

datum prijave: 19.10.
datum prihvatanja: 30.10.

UDK 336:65.012.43
Stručni rad

Draženović, T.¹, bacc. oec., Britvić, J.², univ.spec.oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Adresa: Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska

¹Telefon: 033/675-358, e-mail: drazenovic.tina@gmail.com

²Telefon: 033/492-276, e-mail: josip.britvic@vsmti.hr

SAŽETAK - *Sustav finansijskog upravljanja i kontrola, skr. FMC (eng. Financial management and control) došao je u fokus jedinica lokalnih uprava i samouprava nakon usklajivanja zakonske regulative RH sa pravnom stečevinom Europske unije (EU), a posebno nakon pojave globalne ekonomske krize, odnosno ulaskom RH u recesiju. Sustav finansijskog upravljanja i kontrola ili skraćeno FMC je paket alata koji korisniku služi za uspostavu i održavanje finansijske i fiskalne discipline unutar organizacije. Isto tako FMC omogućava sustavan pristup prilikom planiranja organizacijskih ciljeva, definiranja rizika i validiranja razine rizika te donošenja mjera za smanjenje razine rizika. Fokus rada je približiti značajke FMC sustava te moguće načine upotrebe sustava finansijskog upravljanja i kontrola.*

Ključne riječi: FMC sustav, FUIK, finansijsko upravljanje, kontrole, kontroling

SUMMARY - *Financial management and control system (Abbr. FMC is used hereafter) came into focus of local governments after matching of law regulations of Croatia with the acquis communautaire of EU, especially after the advent of the global economic crisis and entry of Croatia into recession. FMC is a suite of tools that serve the user to establish and maintain financial and fiscal discipline within the organization. FMC also provides a systematic approach to the planning of organizational goals, defining of risk and validation of risk level. It also helps to determine measures for reduction of risk level. Focus of this paper is to present FMC system features and possible uses for the system.*

Keywords: FMC, financial management, control, controlling

1. UVOD

Temeljna namjera ovog rada je istražiti i prikazati što je to kontroling, ukazati na neophodnost njegova uvođenja te opisati kako je tekući njegov razvoj. Opisati generacije, principe i procese kontrolinga. Također, definirati što je to finansijsko upravljanje i kontrola. Potrebno je objasniti tko je i odakle potječe sama riječ „kontroler“¹. Svrha rada je istražiti kako implementacija sustava finansijskog upravljanja i kontrola djeluje na jedinice lokalne uprave i samouprave, no i na organizacije koje se bave isključivo zaradom. Budući da su takvi podaci u većini slučaja tajni ili nedostupni, primjer dokumentacije uvođenja sustava finansijskog upravljanja i kontrola biti će obrađen na temelju „pravila“ koja su u literaturi navedena, ne spominjajući imena organizacija ili uprave.

2. FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLE

Finansijsko upravljanje i kontrole sveobuhvatan su sustav unutarnjih kontrola koji uspostavljaju i za koji su odgovorni čelnici korisnika proračuna. Time se osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska sredstva koristiti pravilno, ekonomično, etično, djelotvorno i učinkovito. Sustav obuhvaća sve poslovne transakcije kao što su povrat pogrešno uplaćenih iznosa, primitke, izdatke, natječajne procesure itd.

¹ Eng. controlling

a provode se u svim ustrojstvenim jedinicama. Za finansijsko upravljanje i kontrole možemo reći da su sustav kojim su finansijski aspekti poslovanja korisnika proračuna usmjereni i kontrolirani tako da podupiru realizaciju ciljeva. Razvijati finansijsko upravljanje i kontrole znači finansijsko upravljanje prožeti kroz cijelu organizaciju te ojačati sustav kontrola u ključnim procesima za finansijsko upravljanje. „Čelnik korisnika proračuna odgovoran je za uspostavu, razvoj i provedbu adekvatnog, učinkovitog i djelotvornog sustava finansijskog upravljanja i kontrola. Osim čelnika korisnika proračuna, za uspostavu, razvoj i provedbu sustava finansijskog upravljanja i kontrola odgovorni su čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica odnosno osobe na koje čelnik korisnika proračuna prenio ovlasti i odgovornosti sukladno aktima o unutarnjem ustrojstvu i internim odlukama. Prenošenje ovlasti i odgovornosti ne isključuje odgovornost čelnika korisnika proračuna“ (čl. 4. st. 1. Pravilnik o provedbi finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru, NN 130/11.).

3. POJMOVNO ODREĐENJE KONTROLINGA

Proučavajući literaturu dolazimo do zaključka da ne postoji jednoznačna i općeprihvaćena definicija kontrolinga, ali smo naučili kako je kontroling u praksi najznačajnija ekonomska disciplina. Prema najširem shvaćanju za kontroling možemo reći da je komponenta vođenja socijalnih sustava jer podržava menadžment u njegovu

zadatku vođenja i usmjeravanja. Suština kontrolinga se ne razlikuje, jednako je svrhovit i potreban u javnoj upravi kao i u organizacijama usmjerenima na zaradu. Za kontroling možemo reći da je pomoći menadžmentu. Kada bi kontroling preuzeo zadatke vođenja i upravljanja u socijalnim sustavima tada se ne bi razlikovao od menadžmenta, stoga on to ne radi. Kontroling podržava menadžment na način da priprema relevantna znanja o činjenicama i metodama te odgovarajućim komunikacijskim procesima pridonosi ciljno orijentiranoj, koordiniranoj primjeni znanja odgovornih osoba.

Različita tumačenja, nesporazumi i nejasnoće o samom pojmu kontrolinga povezani su sa nejasnoćom etimologije² same riječi. „Podrijetlo riječi kontroling upućuje na latinske pojmove *contra* i *rotulus*, iz kojih su se razvile francuska riječ *contre rôle* i engleska *counterroullour* kao oznaka za osobu koja vodi svoj registar i provjerava točnost podataka u originalnom registru. U 16. stoljeću je zbog pogrešne interpretacije nastala riječ *comptroller* koja se dugo zadržala. Pojam kontrolinga se izvodi iz korijena riječi *control*, za koju se smatra da ima više od 50 različitih tumačenja: upravljati, usmjeravati, regulirati, voditi, ovladavati, kontrolirati, ispitivati, provjeravati, nadzirati, uspoređivati potrebno sa ostvarenim itd. Pojam kontroling se također koristi u područjima mehanike, elektrotehnike, biologije, psihologije“ (Osmanagić Bedenik, 2007:80).

Kontroling kao funkcija unutar sustava menadžmenta povećava njegovu efikasnost i efektivnost, te sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća. Način na koji kontroling realizira svoju ulogu je putem koordinacije i integracije pojedinih podsustava menadžmenta. U anglo-američkoj znanosti o upravljanju kontroling označava središnju funkciju menadžmenta, te se kao središnji zadatak menadžmenta ostvaruje na linijskim instancijama svih hijerarhijskih razina i stoga nije isključivo aktivnost samog kontrolera.

Pojam kontroling različito se tumači u mnogim govornim područjima, a najčešća tumačenja mogu se svrstati u tri skupine: kontroling kao usporedba zadanoga i ostvarenoga, kontroling kao cjelina planiranja i kontrole te kontroling kao utjecaj na ponašanje. Na kraju možemo zaključiti da je kontroling načelo rješavanja sve prisutnijih problema koordinacije i integracije, koji se pojavljuju zbog povećane dinamike okruženja, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda.

4. GENERACIJE KONTROLINGA

Ovisno o problemima određenog razdoblja i uvjetima poslovanja kontroling je dopunjavao svoj

sadržaj novim pogledima i pratećim instrumentima. Zastupa se situacijski pristup prema kojem postoje alternativne mogućnosti, primjerene i prilagođene određenoj situaciji. Gledajući kroz povijest možemo primjetiti da kontroling svoj razvoj može zahvaliti razdobljima ekonomskih ili političkih kriza. Razvoj kontrolinga uobičajeno se promatra kroz tri generacije registratora, navigatora i inovatora.

4.1. Kontroler kao registrator

Razdoblje kontrolinga kao registratora imalo je stabilnije uvjete poslovanja nego oni uvjeti koji postoje danas. Promjene su bile rijetke, potražnja je bila veća od ponude tako da se gotovo sve moglo prodati, informacije u okruženju su bile relativno sigurne i na temelju njih se moglo planirati i prognozirati vrlo precizno. Međutim, to je bilo oko pedesetih i šezdesetih godina. Obilježja okruženja iz tog vremena također se razlikuju od današnjice. Bile su rijetke promjene uvjeta poslovanja, iste ili slične situacije su se učestalo ponavljale, koristili su se provjereni tehnički postupci, a razina inovativnosti je bila niska. U takvim uvjetima koriste se relativno jednostavne tehnike rješavanja problema, te se nastoji očuvati proizvodni program bez većih promjena. Osnovno pravilo poduzeća temeljilo se na zadovoljenju rastuće potražnje na tržištu. Najčešća aktivnost za unapređenje poslovanja bila je racionalizacija troškova.

Poduzeća su imala imala relativno dovoljno vremena prilagoditi se novonastalim promjenama iz razloga što su promjene bile vrlo rijetke i predvidljive. U takvim uvjetima okruženja kontroling ostvaruje funkciju dokumentiranja, kontrole, služi racionalizaciji poslovanja, orijentirana je urednost i točnost, najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva i naziva se registratorom, a okružje relativno statističko. Kontroler se u većini slučaja služio instrumentima kao što su knjigovodstvo, bilance i kalkulacije, najčešće na temelju putnih troškova. Sedamdestih godina događaju se velike promjene na tržištu koje su zahtjevale brže prilagođavanje, a istodobno se zbog rastuće veličine poduzeća smanjivala preglednost poslovnog procesa. Poduzeća su bila prisiljena usmjeravati poglede prema van, prema konkurentima u grani i konkurentskoj borbi za tržišne udjele. Ponuda je sve više rasla, dok je potražnja bivala zasićena.

4.2. Kontroler kao navigator

Promjene na tržištu uvjetovale su promjene uvjeta poslovanja, dok su one uvjetovale promjene obilježja okruženja. Informacije više nisu tako sigurne, sve više ih treba prihvaćati s rizikom. Stope inovacije ostale su još uvijek nisko. Predvidljive promjene zamijenjene su težim i neizvjesnjim promjenama, dok se od planiranja očekuje veća fleksibilnost. Također, promjene su sve češće, konkurenca se zaoštrava, a okruženje, koje se

² Etimologija je grana lingvistike (jezikoslovja) koja proučava porijeklo riječi.

uobičajeno naziva ograničenim dinamičkim okružjem, postaje sve složenije. Iz tih razloga poduzeća su prisiljena mijenjati svoju poslovnu strategiju. Vrijeme kada je potražnja bila veća od ponude, odnosno vrijeme u kojem je svako poduzeće moglo prodati sve ono što je proizvelo otišlo je u nepovrat. Poduzeća su morala mijenjati svoje pasivne strategije u aktivne, te tražiti bolje putove do kupaca. „Za to se razdoblje sedamdesetih godina kaže kako kontroler funkcioniра kao navigator: služeći se pojedinim instrumentima poput proračuna, kontrole njegova izvršenja i izvještavanja te osobito njihovom integracijom, kratkotrajnim računom troškova i učinaka, doprinosom pokriću fiksnih troškova te izračunom točke pokrića, usporedbom i pokazateljima“ (Osmanagić Bedenik 2007:26).

4.3. Kontroler kao inovator

Suvremeni uvjeti poslovanja bitno su se mijenjali. Postajali su sve komplikiraniji. Informacije o sada već ekstremno dinamičkom okruženju postale su izrazito nesigurne, prognoze sve manje upotrebljive, a dinamika i kompleksnost izuzetno visoke. Jednostavnije rečeno poduzeće je izloženo stalnim i značajnim promjenama. Na tržištu se nudi sve više proizvoda i usluga, životni vijek proizvoda se skraćuje, a kapital, kojeg je teško pribaviti, više nije primarni činitelj poslovnog uspjeha. Sada ključnima za uspjeh postaju suradnici, visokokvalificirani i motivirani.

Prema Porteru³ konkurentske sile utječu i na razvoj kontrolinga, a o kojima ovisi stupanj konkurenkcije u nekoj grani. Situacija u takvom okružju postaje sve složenija. Želi li organizacija uspjeti, nužno mora uzeti u obzir ne samo odnose konkurenkcije u grani, već i utjecaj kupaca i dobavljača, pojavu supstitutivnih proizvoda i novih konkurenata. Ono teži razvijanju novih postupaka i primjeni novih tehnika, kojima bi se pronalazila rješenja tih rastućih problema. U tom smislu kontroler sudjeluje u procesu rješavanja problema, a kako bi u tome i uspio, on mora uvoditi i razvijati nove instrumente, i zbog toga ga nazivamo inovatorom. Kako bi se olakšao i ubrzao proces prilagođavanja poduzeća naglim promjenama u okruženju koriste se suvremeniji instrumenti kao što su procesni i ciljni troškovi, strategijska kontrola, razvoj sustava ranog upozorenja itd. Ovisno o značajkama okruženja definiraju se osnovni tipovi, generacije kontrolinga. Kod kontrolera kao navigatora i kao invatora dominira izrazito menadžerska orientacija, što nije slučaj kod kontrolera kao registradora.

5. PRINCIPI KONTROLINGA

Svaka promjena poduzeća, a ponajviše rast i razvoj, praćena je podjelom rada i funkcionalnom diferencijacijom koja uzrokuje porast kompleksnosti. Svako izdiferencirano područje dalje se diferencira i specijalizira. Posljedica toga su brojni problemi usklađivanja. Bitno je znati upravljati cjelinom u takvim situacijama. Adekvatna koordinacija i integracija svih specijaliziranih područja ključ je za nastajanje i upravljanje poslovnom cjelinom. Prvobitni sadržaj menadžmenta je uskladiti proces stvaranja učinaka poduzeća s potrebama njegova poduzeća, jednom riječju harmonizacija. Dakle, usmjeren je na usklađivanje susutava izvođenja. U sustavu menadžmenta koordinacija i integracija osnovni su principi kontrolinga.

5.1. Koordinacija

Uz podjelu rada, koordinacija se smatra osnovnim organizacijskim sadržajem. Za koordinaciju možemo reći da je usklađivanje povezanih, ali odvojenih činjenica, procesa. U ekonomici ona označava usklađivanje pojedinih aktivnosti s obzirom na cilj. Primarnom koordinacijom nazivamo funkciju koordinacije menadžmenta koja se odnosi na sustav izvođenja. Sekundarnom koordinacijom povezuju se i usklađuju pojedini podsustavi menadžmenta, a predstavlja sadržaj kontrolinga. „U kontrolingu se načelno razlikuju dvije vrste koordinacije: sustavno oblikujuća koordinacija kojom se oblikuju međusobno usklađeni formalni sustavi i sustavno povezivajuća koordinacija kojom se uspostavlja sklad zadanom sustavu“ (Osmanagić Bedenik, 2007:104).

Sustavno oblikujućom koordinacijom pridonosi se prilagođavanju očekivanih događaja. Time se unaprijed umanjuju smetnje. Kod ovog oblika koordinacije traži se odgovor na pitanje kako skladno reagirati na nepredviđene situacije. Podjela cjeline na uzajamno povezane dijelove preduvjet je i instrument sustavno oblikujuće koordinacije. „Sustavno oblikujuća koordinacija za kontroling zanči: 1. stvaranje sustava vrednota, planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno njihovo funkcionalno povezivanje razmjenom informacija, 2. stvaranje posebnih koordinacijskih organa i 3. reguliranje odnosa prema problemima koordinacije koji nastaju u sadašnjem sustavu“ (Osmanagić Bedenik, 2007:105).

Druga vrsta koordinacije je sustavno povezivajuća koordinacija. Ona se odnosi na sve aktivnosti usklađivanja koje u zadanoj strukturi služe za rješavanje problema i reakcije na smetnje. Uloga sustavno povezivajuće koordinacije raste proporcionalno s pojmom smetnji. Kako se smetnje pojavljuju sve češće i uloga ove koordinacije sve je

³ Porterovih pet sila: pregovaračka moć dobavljača, opasnost od dolaska novih konkurenata, pregovaračka moć kupca, opasnost od supstituta i suparništvo između postojećih konkurenata.

veća. Sustavno povezivajuća koordinacija sastoji se od očuvanja i prilagođavanja informacijske veze između pojedinih dijelova. Ovisno o tome kojeg su opseg problemi međuovisnosti rješavanja još kod sustavno oblikujuće koordinacije određujemo vrstu i opseg potrebne sustavno povezivajuće koordinacije. Također, ono ovisi i o tome kakva se fleksibilnost zahtijeva od zadane strukture. Poticanjem ciljno usmjerene i i usklađene aktivnosti, sustavno povezivajuća koordinacija ističe svoje situativno obilježje. Ovaj oblik koordinacije dominira svakidašnjicom kontrolerom. Kontroler se ovdje bavi različitim oblicima komunikacije, ovladavanjem konflikta, itd. „Općenito sustavno povezujuća koordinacija ima dva aspekta: „planirana“ trajna suradnja u sustavu menadžmentai „neplanirane“ aktivnosti u slučaju nepredviđenih smetnji“ (Osmanagić Bedenik, 2007:105).

5.2. Integracija

Potreba za dodatnom integracijom i koordinacijom proizlazi iz dodatne diferencijacije i specijalizacije rada. Iz toga zaključujemo kako sve veću važnost moramo pridodati činiteljima što sjedinjuju odnosno integriraju. Skladno djelovanje i koordinirani razvoj cjeline prema promjenama okoline osigurava integracija. Poduzeće nije proizvod prirode i njegovi dijelovi nisu međusobno povezani, ono je proizvod ljudske kulture i služi postizanju specifične svrhe. Zbog toga postoji integrativna funkcija upravljanja koja je usmjerena na postizanje i očuvanje smislene međusobne ovisnosti svih dijelova poduzeća. Poduzeće mora biti svrhovito vođeno. Funkcija integracije poduzeća nastala je kao rezultat „umjetnog“ karaktera poduzeća i proizvoda koje proizvodi, te podjele rada i specijalizacije. Možemo reći kako uznapredovaloj diferencijaciji u našem društvu treba ići u susret integrirajuća snaga kojom se čuvaju obilježja cjeline. Poduzeće je primorano stalno se prilagođavati promjenama okoline kako bi moglo udovoljiti njezinim zahtjevima. „Integracijom se stvara dinamička cjelina sa zadacima: 1. sagledavanja svakog procesa rješavanja problema kao usklađene cjeline pojedinih aktivnosti i 2. takvog povezivanja brojnih procesa da se u vremenu prepoznaje konzistentno ukupno ponašanje poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 2007:106).

Proces integracije možemo podijeliti na unutarnju i vanjsku dimenziju. Unutarnju integraciju čini usklađivanje upravljanja (operativno, strategijsko i normativno). Budući da poduzeće ne može potpuno određivati svoje ponašanje, ono se mora uključiti u širi sustav jer iako je ograničena, poduzeće ima mogućnost utjecanja na okruženje. Vanjska integracija je zbog visoke kompleksnosti i dinamike okruženja izuzetno složen zadatak. Nju čini usmjerenje ponašanja poduzeća koje odgovara odnosnoj situaciji okruženja. Poduzeće mora biti integrirano u tri sustava (moralni, politički i gospodarski) te mora pridonositi funkcioniranju tih

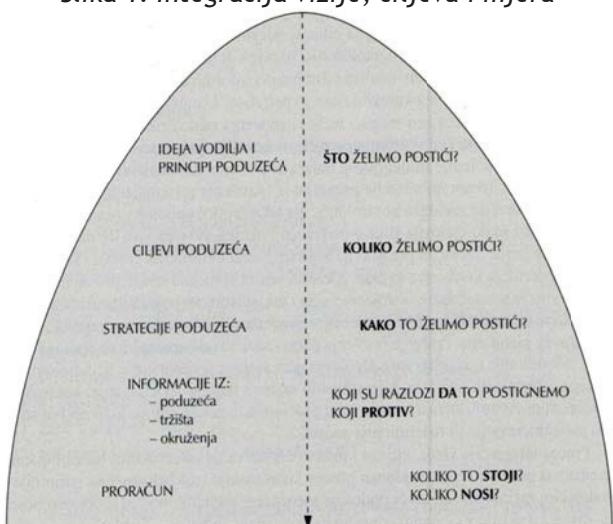
sustava. Poduzeće je integrirano u moralni sustav na način da razvija temeljne vrednote i norme koje trebaju vrijediti u društvu; u politički sustav samim time što poštuje političke i pravne norme (i druge); naposljetku poduzeće mora biti integrirano u gospodarski sustav jer svoje poslovanje usklađuje s pravilima koja trebaju vrijediti ili vrijede pri aktivnostima usmjerenim na probavljanje, podjelu i upotrebu drugih materijalnih dobara.

Za integraciju kažemo da je sjedinjenje odnosno povezivanje različitih dijelova u jedinstvenu cjelinu. Iz toga zaključujemo da se njome rješava konflikt koji postoji između dijelova i cjeline. U slučaju pojačane potrebe za integrativnim i koordinativnim procesima u poduzeću odgovor je samo jedan, a to je kontroling.

6. PROCES KONTROLINGA

Proces horizontalnog i vertikalnog usklađivanja svih aktivnosti menadžmenta nazivamo proces kontrolinga. Njegova svrha je bolje i brže prilagođavanje poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama. „Uloga kontrolera je uloga promotora struke, moderatora, budući da on potiče: povezivanje stručnih znanja više različitih funkcionalnih područja, razumjevanje utjecaja jednog problema ili rješenja na druga područja, razumijevanje među stručnjacima različitih profila i mišljenja, suradnju u procesu upravljanja (definiranju ciljeva, planiranju, kontroli, informiranju, organiziranju, i upravljanju ljudskim potencijalima) različitih funkcionalnih područja, izradu više alternativa kao prijedloga rješenja problema, u relativno kratkom vremenu oblikovanje prijedloga za rješavanje uskih grla, te višedimenzionalno razmišljanje u rješavanju složenih problema“ (Osmanagić Bedenik, 2007:245).

Slika 5. prikazuje grafički prikaz integracije vizije, ciljeva i mjera. Valja napomenuti da pojedine korake ne bi trebalo shvatiti kao postupne faze, jer se ne odvijaju jedna nakon druge, nego treba promatrati kao proces istodobnog odvijanja više pojedinih koraka, vraćanju na prethodne razine itd. Ideja vodilja predstavlja okvir odnosno putokaz za strategijsko i operativno djelovanje. Na temelju kvalitativnih dimenzija (vizija i mislija poduzeća) definiraju se ciljevi kao kvantitativne dimenzije, a osobita uloga pri definiranju ciljeva je kontroling. Za definiranje svih pojedinih dimenzija cilja zalaže se kontroler. U ovom slučaju, za dimenzije cilja možemo reći da su njegova jasnoća, mjerljivost, ostvarljivost, djeljivost te vremenska ograničenost. Bitno je definirati cilj, time je omogućeno praćenje njegova ostvarenja, može se provoditi analiza odstupanja i informiranosti o stupnju ostvarenja cilja te po potrebi poduzimati korekcije.

Slika 1. Integracija vizije, ciljeva i mjera

Izvor: Osmanagić Bedenik N. (2007): Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 245.

6.1. Operativni i strategijski kontroling

Praksa kontrolinga u poduzećima i institucijama pretežito se bavi problemima operativnog posla, no velik dio literature o kontrolingu odnosi se i na operativno i na strategijsko područje. To se događa iz razloga što poduzeća često kontroling promatraju kao odjel s primarno operativnim zadacima, a o strateškom kontrolingu se govori malo. Usmjerenje kontrolinga na kratkoročno upravljanje socijalnim sustavima drugi je naziv operativnog kontrolinga. Njime se postiže koordinacija podsustava vođenja unutar zadanog okvira ciljeva, resursa i alternativa djelovanja, a time se postiže optimalno usmjerjenje i poboljšanje ponašanja sustava. Uzrok poslovnog neuspjeha, u većini slučaja je dominacija operativnog razmišljanja i ponašanja. Kako bi riješili taj problem potrebno je poticati proširenja horizonta, poticati i razvijati strategijsko razmišljanje i ponašanje te inovativno djelovanje.

Sama uloga kontrolinga je upravo u poticanju strategijskog mišljenja i djelovanja menadžmenta. Prijelaz s operativne na strategijsku orientaciju uzrokuje proces mnogobrojnih promjena. Ako je poduzeće doživjelo uspjeh u prošlosti i još uvijek „živi na staroj slavi“ ono smanjuje otpor prema promjenama i odbija se okrenuti strategijskoj orientaciji. Preduvjet oblikovanja samog procesa kontrolinga je detaljnije poznavanje ciljeva i instrumenata operativnog i strategijskog kontrolinga. Skraćeno možemo reći da se operativni kontroling odnosi na povećanje razine efikasnosti⁴

⁴ „Efikasnost i efektivnost se često brkaju i smatraju sinonimima, mada između ta dva pojma postoje suštinske razlike. Efikasnost znači raditi stvari na pravi način, dok efektivnost znači raditi prave stvari! Ako je menadžer

poslovanja, a strategijski kontroling na povećanje razine efektivnosti u poslovanju poduzeća.

Pružanje stručne podrške menadžmentu u podizanju razine korištenja potencijala poduzeća osnovni je zadatak operativnog kontrolinga. Spomenuti potencijali mogu biti rentabilnost, ekonomičnost, očuvanje supstancije i likvidnosti itd. Osnovni instrumenti kojima se služi su instrumenti operativnog planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Poticanje pasivnog prilagođavanja utjecanjem na unutarnje činitelje osnovni je cilj operativnog kontrolinga koji je usmjeren na mjerljive i ovladive pojave i procese u poslovanju poduzeća.

Za razliku od operativnog, strategijski kontroling je usmjeren na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća te poboljšanje njegovih izgleda za trajan uspjeh. Instrumenti koji su bitni za strategijski kontroling su instrumenti strategijskog planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Uspoređujući ih s instrumentima operativnog kontrolinga rekli bi da su to isti instrumenti, no nisu. Primjerice instrumenti operativnog planiranja su usporedni obračun troškova, račun doprinosa, operativni proračun, itd. dok su instrumenti strategijskog planiranja koncepti krivulje iskustva, životni vijek proizvoda, SWOT analiza, itd. Za usporedbu možemo navesti i instrumente operativnog upravljanja ljudskim potencijalima, a to je usklađivanje sustava nagradjivanja sa sustavom dalnjeg obrazovanja, oblikovanjakarijere i strukturiranja rada, dok su instrumenti strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima izvođenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima iz poslovne strategije poduzeća.

Smisao strategijskog kontrolinga je utjecanje na vanjske činitelje te prilagođavanje okruženja sebi, drugim riječima aktivno prilagođavanje. Ovdje je od velike važnosti uloga kontrolera koji mora izgraditi tzv. most odnosno sponu između strategijske i operativne dimenzije. Pretpostavka koja se postavlja u „građenju tog mosta“ je suradnja.

Dolazimo do pitanja kako razlikovati te dvije dimenzije? Razlika je u tome što je svrha strategijskog kotrolinga neprekidno poboljšavanje izgleda za trajan uspjeh poduzeća, jačanje sadašnjih potencijala uspjeha i građenje novih, pomaganje u odgovorima na pitanja kao što su treba li krenuti s novim proizvodima i ulaziti u novo tržište itd. Dok je u središtu operativnog kontrolinga

efikasan, tada radi stvari na pravi način. No, to ne znači kako radi i prave stvari. Slična stvar je i s efektivnošću. Ako je menadžer efektivan to znači kako radi prave stvari, no to opet ne znači da ih radi na pravi način. Uspjeh u bilo kojoj ljudskoj aktivnosti, pa tako i u menadžmentu, ovisi o umnošku efikasnosti i efektivnosti“ (članak iz www.posao.hr, Taylorov Scientific Management - Odvajanje bitnog od nebitnog, Danilo Popović, 05. siječnja 2010.).

poslovni rezultat i sva pitanja vezana i usmjerena na poslovni rezultat. Slično tome, strategijski kontroling je usmjeren na izgradnju potencijala poslovnog rezultata, ali ne onoga sadašnjeg, već budućeg. „Formiranjem kontrolinga u poduzeću više ništa nije isto. Menadžeri više nisu „slobodni umjetnici“, ne mogu se oslanjati na „dobar instinkt za biznis“, ali ni pravdati nemogućnošću predviđanja negativnih trendova“ (Očko, Švigir, 2009:40).

7. PROFIL OSOBE KONTROLERA

„Kontroleri su osobe koje znaju sve „tajne“ poduzeća te najbolje poznaju njegovo poslovanje. Ova činjenica najbolje ilustrira profil osobe kontrolera. Kontroleri moraju razumijeti cjelokupno poslovanje za što su im potrebna multidisciplinarna znanja iz područja financija i računovodstva, revizije, statistike, matematike i informatike, organizacije, menadžmenta i psihologije“ (Očko, Švigir, 2009:34).

Kontroler mora vladati mnogim komunikacijskim i prezentacijskim vještinama, treba biti istovremeno otvoren, ali opet diskretan kada to prilika zahtijeva. Razvoj kontrolinga dovodi do toga da se on sve više promatra kao znanstvena disciplina. Razmišljajući na takav način zaključujemo da kontroling zahtjeva formalno educirane osobe koje su u stanju znanstveno i praktički pridonositi razvoju kontrolinga. Kontroler uz pomoć kontrolerskih alata i instrumenata pomaže poduzeću poboljšati uspješnost. Za njega možemo reći da je ekonomski konzultant i partner menadžmenta.

Dobar kontroler svoju ulogu ne gradi na svojoj formalnoj poziciji u organizacijskoj hijerarhiji, već na svom znanju i iskustvu. Ovisno o osobi i ličnosti kontrolera formirat će se i kvaliteta kontrolinga u poduzeću, koja je izraz njegovih osobnih obilježja. Dobar kontroler će pridonositi harmonizaciji menadžmenta, ali i poduzeća, u onoj mjeri koliko mu menadžment dopusti. Menadžment je poticaj ili ograničenje u razvoju kontrolinga. Kontroler pridonosi većoj ekonomičnosti poduzeća na način da se brine za transparentnost strategije, rezultata, financija i procesa. On koordinira parcijalne ciljeve i parcijalne palnove te organizira cjevovito izvještavanje usmjereno budućnosti, modelira i oblikuje proces menadžmenta, njeguje i oblikuje sustave kontrolinga.

„Temeljni zadaci kontrolora upravljanja su: pripremiti informacije za odlučivanje, pratiti i kontrolirati njihovu realizaciju, omogućiti upravljanje u stvarnom vremenu, davati savjete ohrabrenja (ne kazne) svim sudionicima u poduzeću, koordinirati sve upravljačke aktivnosti, unapređivati informacije u skladu s potrebama organizacije, pružati stalnu pomoć putem raznih tehnika i metoda, permanentno savjetovati i motivirati sve sudionike u poduzeću i to u vertikalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća“ (Očko, Švigir,

2009:36). Što više znanja kontroler posjeduje, to je on više znatiželjan i kreće u potragu za boljim rješenjima. Ako kažemo da niti jedan odjel ne može na jednom mjestu dati toliko raznovrsnih informacija kao kontroling, onda niti jedan zaposlenik ne može imati tako sveobuhvatnu sliku svih dimenzija poslovanja kao što može imati dobar kontroler. Kontroleri u Hrvatskoj nemaju širok raspon ponuđenih mogućnosti za usavršavanjem u svojoj struci. Put do zadovoljavajuće razine stručnosti je dug i zahtijeva višegodišnje učenje i praktično iskustvo.

Jedan od zadataka kontrolera je usmjeravanje komunikacije različitih stručnjaka na zajedničko rješavanje problema, tako se potiče timski rad. „Uspješno usmjeravanje i poticanje kreativnosti podrazumijeva i poštovanje osnovnih pravila timskog rada: aktivna suradnja, tolerancija prema drukčijim mišljenjima, stručno i konstruktivno oblikovanje kritike, pri prikupljanju ideja ne dopustiti „ubojite fraze“, pustiti druge da govore, slušati, voditelj grupe neka govori maksimalno 30 sekundi, bez ponavljanja, izbjegavati manipuliranje, svi su međusobno ravnopravni, svatko zastupa svoje mišljenje, ne prisiljavati na dogovor, uzeti u obzir sve ideje, sve stavove vizualizirati (vizualno predložiti)“ (Osmanagić Bedenik, 2007:247).

U timskom radu se otkrivaju potencijali te kreativna rješenja. Također, timskim radom se potiče razmišljanje o cjelini poslovanja tako da se oblikuju i rješenja na razini cjeline, a ne dijelova.

8. IMPLEMENTACIJA

Uvjetovani stalnim i brzim promjenama u okruženju menadžment ima potrebu za uvođenjem odnosno implementaciju funkcije kontrolinga kako bi održao vitalnost poduzeća. Funkcija takvog odjela ogleda se u koordinaciji i integraciji između poslovnih funkcija i odjela unutar poduzeća. Dva su načina uvođenja kontrolinga u poduzeće; jedan je pridruživanjem novih poslova i zadataka postojećim službama ili odjelima. Takav način uvođenja često se naziva uvođenje „na mala vrata“ jer se uvodi u relativnoj tišini, što je njena prednost. Uvođenjem na taj način suradnicima se daje vremena da se prilagode i prihvate novu koncepciju. Također, manji je broj suradnika koje izravno „pogađa“ uvođenje nove koncepcije i razmjerno tome manji broj suradnika ima potrebu za usavršavanjem u struci. Drugi način uvođenja je stvaranjem samostalnog područja štabne službe neposredno podređene najvišem rukovodstvu. Pri takvom uvođenju kontrolinga treba računati sa značajnim otporima u sadašnjoj strukturi. Idealno vrijeme za uvođenje kontrolinga je period kada se uvodi novi informacijski sustav. Sljedeći pogodan trenutak je restrukturiranje. Naravno, kontroling se može uvesti i u bilo kojem drugom trenutku.

Koristi koje organizacije imaju implementacije sustava finansijskog upravljanja i

kontrola su mnogobrojne. Snižavaju se troškovi poslovanja, eliminiraju uska grla, povećana je kvaliteta praćenja rezultata poslovanja po segmentima, a podizanje razine stručnosti omogućuje racionalnije korištenje potencijala poduzeća, te donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Trajanje uvođenja ovisi uglavnom o veličini i složenosti poduzeća, kao i o trenutnom stanju te razvijesnosti računovodstvene i informatičke funkcije. Predviđeno trajanje može se teoretski ogradići na od nekoliko mjeseci do dvije godine. „Kontroling se u poduzeća uvodi s različitim ciljevima i svrhom. Prema rezultatima istraživanja, najčešća je svrha kontrolinga podrška upravljanju uspjehom, planiranju i kontroli (81%), nakon čega slijedi uloga kontrolera kao opskrbljivača informacijama (73%) te podrška osiguranju racionalnosti u upravljanju poduzećem (53%)“ (Osmanagić Bedenik i suradnici, 2010:458).

8.1. Faze implementacije

„Uvođenje kontrolinga se provodi stupnjevano ovim koracima: stvaranjem razumijevanja i svijesti o kontrolingu, stvaranjem i uvođenjem instrumenata kontrolinga, stvaranjem organizacijske strukture kontrolinga i stvaranjem organizacijskog procesa kontrolinga“ (Osmanagić Bedenik, 2007:247). Kako bi menadžeri odnosno vlasnici kontinuirano bili upoznati s fazama razvoja projekta uvođenja sustava finansijskog upravljanja i kontrola, za svako poduzeće se izrađuje jedinstveni hodogram aktivnosti po mjesecima. Na taj način oni mogu pratiti aktivnosti koje slijede.

Hodogram aktivnosti poznat je svim sudionicima pojedinog projekta, te ga se svi moraju pridržavati. Na kraju svakog mjeseca osobe koje uvođe kontroling u poduzeće dužni su vlasnicima podnijeti detaljan izvještaj o radu, kako bi na kraju projekta ti izvještaji bili objedinjeni u „Elaborat o kontrolingu“. U njemu je zapisano dragocjeno znanje o protokolima postupanja u sređenom sustavu. Protokoli postupanja zabilježeni u elaboratu zauvijek postaju dio korporacijske kulture, oni ne ovise o trenutnim zaposlenicima, već se prenose kroz rast i razvoj poduzeća kao univerzalno znanje i umijeće. Također, elaborat služi kao dokaz kvalitetnog upravljanja sustavom a svoju snagu pokazuje kroz konkretnu pomoć pri naručiteljima poduzetničkim aktivnostima. Unikatnost elaborata proizlazi iz općepoznate činjenice da ne postoje dva identična poduzeća, a tako ni primjeri uvođenja kontrolinga.

Organizacije koje su specijalizirane za konzultantske usluge iz kontrolinga i njegovo uvođenje, navode „svoje“ faze odnosno korake koje je potrebno napraviti kako bi kontroling bio implementiran u pojedino poduzeće. Kognosko kontroling, tvrtka koje je specijalizirana isključivo za područje kontrolinga navodi sljedeće korake kao osnovu za uvođenje kontroling funkcije: „analiza postojećeg stanja i utvrđivanje kritičkih točaka, uvid

u postojeći informacijski i računovodstveni sustav, edukacija top i srednjeg menadžmena, te obrazovanje kontrolera tokom cijelog projekta, analiza postojećih poslovnih procesa, upravljanje promjenama, te usklađivanje sa zahtjevima kontrolinga, uspostavljanje sustava kontrolinga s izvještavanjem - najvažnija i najopsežnija faza projekta, praćenje razvoja funkcije kontrolinga (monitoring)“ (www.kognosko.hr, 20.09.2012.).

Altius savjetovanje d.o.o. u svom članku pod nazivom „Zašto vam treba kontroling?“ navodi kako uvođenje kontrolinga teče kroz: „dubinsko snimanje poslovanja poduzeća nekoliko godina unazad s projekcijom trendova, promatranje i anketiranje zaposlenika, ocjenu njihove motiviranosti i stručne sposobljenosti te edukaciju iz kontrolinga, ali i iz s kontrolingom srodnih područja, kako bi se projekt mogao neometano provoditi, analizu organizacijske strukture s prijedlogom izmjena, razvoj modernog računovodstvenog sustava - prema centrima odgovornosti (finansijsko, troškovno i upravljačko) koji će omogućiti dolazak do kvalitetnih informacija, uspostavu troškovnog i upravljačkog računovodstva kao baze uspješnog kontrolinga, edukaciju osobe koja će obavljati poslove kontrolinga, a koja s konzultantima prolazi sve faze projekta uvođenja kontrolinga, kreiranje sustava izvještavanja iz kontrolinga (proizvodnja, nabava, prodaja, marketing, ljudski potencijali), izvještavanje vlasnika i menadžera o svim nalazima u pisanom obliku jednom mjesечно, nakon završetka projekta provođenje monitoringa Altiusovih konzultanata“ (http://www.altius.hr/tekst.zastovamtrebakontroling_403.aspx, 21.09.2012.). Uvođenje kontrolinga u svakom poduzeću je jedinstven proces. Budući da ne postoje dva identična poduzeća ne mogu postojati ni dvije jednake kontroling funkcije i zbog toga je bitno utvrditi specifičnosti svakog pojedinog poduzeća prilikom uvođenja kontrolinga.

8.2. Oblici implementacije

Poduzeća koja se odluče za implementaciju kontrolinga imaju na raspolaganju birati hoće li to učiniti samostalno ili će zaposliti određene osobe (kontrolere). Tako razlikujemo dva oblika implementacije, a to su: samostalno uvođenje (implementacija) i implementacija pomoću konzultanata. Oblik za koji će se poduzeće odlučiti ovisi isključivo o njima.

U većini slučaja, mala poduzeća se odlučuju angažirati neku od konzultantskih (kontroling) tvrtki. Ako je poduzeće manje, zaposlen je i manji broj ljudi, a među njima se vrlo teško može nalaziti netko tko je dovoljno educiran da sam uvede sustav finansijskog upravljanja i kontrole. Kako je ranije spomenuto, osoba koja uvođi kontroling (kontroler) mora posjedovati mnoga znanja i vještine, a prije svega radno iskustvo, kako bi implementacija tekla u skladu s planom, bez ikakvih poteškoća i posljedica za ostale odjele u poduzeću. Zbog toga je bolje takve stvari prepustiti stručnjacima.

Iako nije pravilo, veća poduzeća se češće odlučuju samostalno uvoditi kontroling. U njihovom timu zaposlenih može se pronaći osoba koja raspolaže s dovoljnom količinom znanja o implementaciji, te se takva osoba zadužuje za vođu novog plana, a to je implementacija kontrolinga. Za ovaj način uvođenja može se reći da je pristupačniji cijenom, ali samo u slučaju kada proces uvođenja prati korake napisane u planu. U slučaju komplikacija i dodatnih troškova može donijeti „više štete“ nego da je poduzeće odmah platilo konzultante za taj posao.

9. KORISTI OD IMPLEMENTACIJE

Cilj svakog plana je unaprijediti poslovanje tako da poduzeće na kraju planiranog razdoblja bude u boljem stanju nego što je bilo na početku. Za očekivati je da će poslovna funkcija kontrolinga u budućnosti postajati sve značajnija za poduzeća ovih prostora i da će se težiti njegovoj većoj primjeni. Upravljanje i donošenje poslovnih odluka u domaćim privatnim poduzećima čvrsto je vezano za vlasnike koji su poduzeće stvarali zadnjih 20-ak godina. Poduzeća koja su u vrijeme rasta i dobrih rezultata kvalitetno uvela kontroling kao funkciju poduzeća imaju veliku prednost nad poduzećima koja to nisu napravila. Takva poduzeća su probleme uzrokovane današnjom krizom dočekala daleko spremnija. Zaključujemo da što prije poduzeća uvedu kontroling to će ona od njega imati prije koristi. Uglavnom se poslovi odjela za kontroling svode na ispunjavanje obrazaca poslovnih izvještaja iz matičnog poduzeća, a to je jedan od razloga za nedovoljno razumijevanje stvarne funkcije kontrolinfa. Kontroler je prisutan u svakom odjelu i svakoj funkciji. Sloboda kretanja kroz hijerarhijske nivoje omogućava mu da bude u potpunosti informiran.

Kontroling mora svim strukturama poduzeća osiguravati kvalitetno i iscrpno izvještavanje o svim relevantnim pokazateljima, trendovima, korelacijama itd. Koliko će se funkcija kontrolinga u pojedinom poduzeću razviti ovisi o nizu faktora. Najvažniji od njih je suradnja i naklonost svih odjela i funkcija usmjerena jednom zajedničkom cilju, a to je raditi što profitabilnije.

Prema rezultatima empirijskog istraživanja, kontroling omogućava snižavanje troškova od 8 do 15%. Također, utvrđeno je kako su početni rezultati uvođenja kontrolinga vidljivi već nakon šest mjeseci, dok su trajni rezultati vidljivi nakon godinu dana. Nakon što prođe prva godina koristi od uvođenja kontrolinga neprestano rastu.

Primjena kontrolinga prije svega znači osiguranje veće transparentnosti poslovnog uspjeha i neuspjeha, i to pomoću različitih instrumenata koje nudi kontroling. Kontroling je prepoznat kao funkcija koja pomaže u bržem i boljem prilagođavanju unutarnjim i vanjskim promjenama,

te sve više postaje prepoznatljiv u domaćoj poslovnoj praksi.

Istraživanja u području kontrolinga u Hrvatskoj još uvijek su rijetka. Boris Lalovac jedan je od „hrabrih“ koji je istraživao kontroling počevši od pretpostavke da su poduzeća u kojima postoji kontroling uspješnija od poduzeća koja nemaju taj odjel. Istraživanje je radio na primjeru hotelskih poduzeća u Hrvatskoj, a „rezultati njegova istraživanja pokazuju da postoji korelacija između razine vrijednosti osnovnih pokazatelja uspješnosti i postojanja odjela kontrolinga i time dokazuje hipotezu kako kontroling pridonosi poslovnom uspjehu poduzeća te se može smatrati faktorom poslovnog uspjeha. Time je dokazano kako kontroling izravno povećava vjerojatnost poslovnog uspjeha“ (Osmanagić Bedenik 2007:47-48).

10. ZAKLJUČAK

Današnji uvjeti poslovanja izuzetno su složeni, sve je veći pritisak konkurenциje, ubrzana je dinamika društvenih, ekonomskih i političkih procesa, kao i recesijski učinak. Zbog toga se od menadžmenta opravданo zahtijeva znatno drugačiji način budućeg poslovanja. Bez obzira na veličinu i ustrojstvo sve organizacije nastoje ostati u „poslu“, tako da će bez oklijevanja morati pronaći mogućnosti za očuvanje postojeće i stvaranje nove vrijednosti u poslovanju. Jedna od nezaobilaznih mogućnosti je svakako i značajnija primjena kontrolinga u poslovanju poduzeća i svih ostalih oblika organizacija. To će sigurno poći za rukom samo onim koji budu radili na povećanju uspješnosti, kao osnove njihove sposobnosti za trajno ostvarenje poslovnih uspjeha.

Za očekivati je da će broj organizacija koja primjenjuju kontroling povećavati u narednom razdoblju, kao i da će se s većim poboljšanjem okvirnih uvjeta i modernizacije obrazovnih sistema u bliskoj budućnosti, moći očekivati dalji razvoj i napredak kontrolinga u Hrvatskoj. Također, budućim generacijama kontrolera u Hrvatskoj zasigurno će biti sve lakše uzimajući u obzir da se svijest o vrijednosti i svrsihodnosti kontrolinga ubrzano razvija, a znanje multiplicira.

U praksi, svaka organizacija je neponovljiva i unikatna organizacijska cjelina. Kada bi pošli od toga ne postoji pravilo koje bi odgovaralo svim organizacijama prilikom uvođenja kontrolinga. Iz ovog rada naučili smo da kontroling mora biti lider u učenju i usavršavanju, eksperimentiranju, inoviranju i poticanju ostalih na stalno ispitivanje novih i boljih rješenja, te kako on uspješno surađuje sa svim ostalim funkcijama donoseći dobrobit zaposlenicima, vlasnicima, investitorima i mnogim drugima. Kontroling je zaslužan za uspješan rast i održivi razvoj svake organizacije u koju se on implementira.

11. LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I. (2007): Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom. Opatija: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
2. Očko, J., Švigr, A. (2009): Kontroling: upravljanje iz backstagea. Zagreb: Knjiga print d.o.o.
3. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kontroling: abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga
4. Osmanagić Bedenik, N. + suradnici (2010): Kontroling između profita i održivog razvoja. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
5. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41346 (29.07.2012.)

6. Očko, J., Švigr, A. (2009): Kontroling: upravljanje iz backstagea. Zagreb: Knjiga print d.o.o.
7. Popović, D (2010): Taylorov Scientific Management - Odvajanje bitnog od nebitnog, <http://www.posao.hr/clanci/karijera/magazin/taylorov-scientific-management-odvajanje-bitnog-od-nebitnog/304/> (16.08.2012.)
8. Pravilnik o provedbi finansijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru. NN 130/11
9. www.altius.hr/tekst.zastovamtrebakontroling_403.aspx (21.09.2012.)
10. www.kognosko.hr/ (20.09.2012.)
11. www.mfin.hr/hr/financijsko-upravljanje-i-kontrole (20.09.2012.)

12. POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Integracija vizije, ciljeva i mjera

UTJECAJ GOSPODARENJA ŠUMAMA NA BIOLOŠKU RAZNOLIKOST REPUBLIKE HRVATSKE

datum prijave: 7.7.

datum prihvatanja: 19.10.

UDK 630:574

Stručni rad

dr. sc. Ljiljana Matulec, prof.
OŠ "Vladimir Nazor", T. Masaryka 21, Virovitica
e-mail: ljiljana.matulec@skole.hr

SAŽETAK - Zadatak svakog društva je pronalaženje prirodne ravnoteže u razvoju gospodarstva i očuvanju prirodnih bogatstava i okoliša. Najrazvijenije gospodarstvo Republike Hrvatske temeljeno na prirodnom bogatstvu je šumarstvo. Ono u Hrvatskoj ima dugu tradiciju, a i šume su rasprostranjene na velikom području. U 21. stoljeću gospodarenje šumama potrebno je zakonski i akcijski regulirati naglašavajući njihov održivi razvoj i očuvanje biološke raznolikosti. Takvo gospodarenje je primjer državama u okruženju. Usprkos održivom gospodarenju hrvatsko šumarstvo se susreće s brojnim problemima koji izravno ili neizravno utječu na biološku raznolikost. Neki od izraženijih problema su smanjivanje drvene zalihe, prekratka sječiva zrelost, promjena vodnog režima, prevelika sanitarna sječa, primjena pesticida, introdukcija alohtonih vrsta, šumski požari, izgradnja prometnica itd. Uz drvnu masu šume predstavljaju i cjeloviti ekološki sustav o kojem ovisi život na Zemlji pa je nužno razviti održivo gospodarenje šumama, a pri tome sačuvati što veću bioraznolikost.

Ključne riječi: održivo gospodarenje šumama, čimbenici šumske bioraznolikosti

SUMMARY - every community's task is to find the natural balance in the development of its economy and preserving the natural resources nad the environment. The most developed economy of the Republic of Croatia founded up on the natural resources is the forestry. It has a long tradition in Croatia and the forests are wide-spread on a large area. In the 21st century it is necessary to legally and in action terms regulate the forest managing stressing its sustainable development and preserving the biological diversity. Managing of that kind is an example for the surrounding countries. Contrary to the sustainable managing, Croatian forestry is facing many problems which directly or indirectly influence the biological diversity. Some of the major problems are decrease of the wood stockpiles, too short cutting maturity, the change of the water regime, excessive sanitary cutting, pesticide use, introduction of the foreign species, forest fires, construction of the roads etc. Along with the wooden mass, the forests represent and the entire ecological system about which depends the life on the Earth so it is necessary to develop sustainable forest managing and while doing so to preserve as big as possible biodiversity.

Key words: sustainable forest managing, factors of the forest biodiversity

1. UVOD

U većoj ili manjoj mjeri svaka država ima i gospodari svojim prirodnim bogatstvima. Ona se sustavno iskorištavaju već stoljećima pa treba biti mudar u njihovom gospodarenju kako ona bi iščezla. Zadatak svake države, politike, znanosti i struke je pronalaženje ravnoteže u razvoju gospodarstva i očuvanju prirodnih bogatstava i okoliša.

Republika Hrvatska kao mala država s površinom od 56 610km² i 4700000 stanovnika obiluje prirodnim bogatstvima. Na njenom prostoru se izmjenjuje, panonska, planinska i mediteranska regija za koje su karakteristični određeni klimatski i reljefni parametri koji utječu na biološku i krajobraznu raznolikost. Ta raznolikost omogućava razvoj gospodarstva u sklopu šumarstva, lovstva, poljoprivrede, ribarstva i drugih grana gospodarstva. Sve navedene djelatnosti regulirane su određenim zakonima i propisima koji vode računa o brizi tj. o dugovječnosti prirodnih bogatstava i njihovom racionalnom gospodarskom iskorištavanju. U zakonima i propisima sve je pravedno regulirano, ali je u praksi daleko naglašenija gospodarstvena komponenta tj. iskorištavanje prirodnih bogatstava nego li provođenje mjera zaštite (Radović, 1999a).

U usporedbi s Europskom unijom, biološki resursi Republike Hrvatske su relativno očuvani zahvaljujući gospodarskoj situaciji kakva je u državi, ali i situaciji kakva je bila u prošlosti na tom prostoru. U skoroj budućnosti, ali već i sada, zakonodavstvo Republike Hrvatske u svim segmentima se usuglašava s zakonodavstvom Europske unije, a pri tome se poštuju i uzimaju u obzir znanstvene spoznaje koje naglasak stavljuju na očuvanje i razumno korištenje prirode (Radović, 1999b).

2. GOSPODARENJE ŠUMAMA I BIOLOŠKA RAZNOLIKOST

Šume se smatraju najsloženijim ekosustavom u svijetu koji je pokazatelj negativnih promjena u okolišu izazvanih ljudskim djelatnostima. Od prapovijesnog doba do danas na našim prostorima postoje četiri razdoblja koja objašnjavaju odnos čovjeka prema šumi. U prvom razdoblju, dalekoj prošlosti, šume su se sjekle stihijski i sporadično s ciljem dobivanja plodnog tla. U drugom razdoblju intenzivna sječa šuma se nastavlja opet s ciljem dobivanja plodnog tla, ali s naglašenom uporabom

drvra kao građevinske i energetske sirovine. U trećem razdoblju koje je trajalo od početka 18. do kraja 20. stoljeća utvrđena je opasnost za šumski ekosustav od stihiskog iskorištavanja šuma. U tom periodu organizira se šumarstvo i šumarska znanost, a odnos čovjeka prema šumi regulira se zakonima i propisima. Tako je Marija Terezija još prije 250 godina propisom zvanim Šumski red propisala odnose i postupke prema šumi. U Republici Hrvatskoj to se smatra početkom organiziranog šumarstva koje je važan segment gospodarstva i ekonomije hrvatske države temeljen na prirodnim resursima. Danas se Republika Hrvatska nalazi u četvrtoj fazi odnosa prema šumama kada je potrebno regulirati odnos cijelog društva prema šumama. Šume treba štititi od svih onih koji uživaju njene blagodati (Roša, 2001, Tomić, 2011d). Gospodarenje šumama, tzv. šumarstvo u Republici Hrvatskoj se temelji na odgovarajućim zakonima i propisima iz područja šumarstva, zaštite prirode i okoliša. U skladu s tim postavljeni su ciljevi gospodarenja šumama, a to su osiguravanje stabilnosti šumskog ekosustava, održavanje i poboljšavanje općekorisnih funkcija šuma, napredno i održivo gospodarenje, održavanje biološke raznolikosti šumskog ekosustava, njegovo obnavljanje u skladu s produktivnošću tj. potrajanje gospodarenje, gospodarenje šumskim ekosustavom na način da se ne šteti drugim ekosustavima na lokalnoj i globalnoj razini (Roša, 2001).

Važan segment gospodarstva i ekonomije Republike Hrvatske temeljen na prirodnim resursima je šumarstvo koje ima, kako je već navedeno, tradiciju dulju od 250 godina. Šume pokrivaju 47.5% površine kopnenog teritorija Republike Hrvatske i uglavnom su u vlasništvu države, 78%. (Radović, 1999b). Oko 600 tisuća šumoposjednika drži preostalih 22% u privatnom vlasništvu što dokazuje da su privatne šume rascjepkane i malih površina. Takvim šumama se teže efikasno gospodari, teže je povoljno utjecati na biološku raznolikost. Tome pridonosi i slaba educiranost, šumoposjednika, njihovo nedovoljno poznavanje odgovarajućih zakona i propisa (Benšak, 2011).

Najšumovitije regije u Republici Hrvatskoj su dio Velebita, Gorski Kotar, dio istočne Slavonije, Istra i otoci Rab, Hvar i Mljet. Gospodarenje šumama regulirano je Zakonom o šumama koji podupire prirodni sastav šume kojih u Republici Hrvatskoj ima na 95% površine, a 5% su uzgojene, tzv. kultivirane šume. Prirodne šume spadaju u najljepše i najzdravije europske šume. Većina šuma u Republici Hrvatskoj pripada bjelogoričnim šumama, 87%, a preostale su crnogorične šume. Zakon o šumama podupire opću zaštitu prirode i zalaže se za potrajanost, odnosno razumno gospodarenje šumama što svakako isključuje čistu sječu šuma. Šume i šumska zemljišta Republike Hrvatske podijeljena su na 657 gospodarskih jedinica, a one odsjeke i odjele. Svaka gospodarska jedinica ima svoju osnovu gospodarenja koja je izrađena na temelju ciljeva gospodarenja šumama. Briga o šumama i gospodarenje njima u Republici

Hrvatskoj je na visokom nivou i kao takvo može biti primjer državama srednje i zapadne Europe (Roša, 2001).

Usprkos dobrom gospodarenju hrvatsko šumarstvo se susreće i s brojnim problemima ako se promatra u kontekstu utjecaja na biološku raznolikost. Drvna zaliha Republike Hrvatske je 400 milijuna metara kubičnih. Intenzitet sječe se iz godine u godinu povećava što znači da se drvna zaliha smanjuje, a to direktno utječe na biološku raznolikost (Springer i Springer, 2008).

Veliki problem hrvatskog, ali i europskog šumarstva je prekratka sječiva zrelost većine šumskog drveća što otežava pomlađivanje šumske sastojine. Dobar primjer za to je hrast lužnjak (*Quercus robur*) koji se sječe u starosti od 120 do 160 godina, a poznato je da se hrast lužnjak u punoj snazi nalazi, tj. daje najbolji urod žira s 200 godina starosti. Svakako treba istaknuti da je životni vijek ove vrste čak 400 godina (Radović, 1999b).

Promjena vodnog režima koja je uvjetovana klimatskim prilikama i promjenom regulacije vodotoka pod utjecajem čovjeka ostavlja negativne posljedice na šumske ekosustave i njihovu bioraznolikost. Kopanjem i uređivanjem novih kanala mijenja se razina podzemnih voda, mijenja se režim plavljenja nekog područja što za posljedicu ima sušenje pojedinih jedinki određene vrste, a što opet zahtijeva pojačanu sanitarnu sječu i u gospodarstvenim i u zaštićenim područjima. U kontekstu kvalitetnog upravljanja okolišem gospodarenje šumama traži da se osušena stabla racionalno iskoriste. Osušeni trupci se iz šume izvlače teškom mehanizacijom koja s jedne strane sabija čestice tla i na taj ga način ošteće, a s druge strane teška mehanizacija pri izvlačenju trupaca ošteće pomladak i tako otežava pomlađivanje šumske sastojine. Sušenje pojedinih jedinki određene vrste u značajnijem je porastu od 1987. godine, a vrste koje su podložnije sušenju su hrast lužnjak i obična jela (*Abies alba*) (Pleše, 2011).

Primjenom suvremenog načina gospodarenja šumama neophodna je primjena kemijskih sredstava kako bi se popravilo zdravstveno stanje šuma uzrokovan različitim bolestima i štetnicima. Uvjetovano vremenskim prilikama, od godine do godine zdravstveno stanje šuma se mijenja. Posljednjih godina zdravstveno stanje usprkos promjenjivim i nepovoljnim vremenskim uvjetima se značajno ne pogoršava što je odraz dobre suradnje šumarskih stručnjaka, znanstvenika i nadležnih institucija. Od bolesti koje se ipak najčešće pojavljuju su hrastova pepelnica, rak pitomog kestena, upala kore američkog borovca, gljive truležnice, rak bukove kore, venuće američkog borovca i *Phytophthora cambivora*, a od insekata to su gubari, mrazovci, potkornjaci, jelovi koraši, ose listarice, zlatokraj, jasenova pipa, kestenova osa šiškarica, borov četnjak, bukova skočipipa, hrastov četnjak, jelin moljac igličar, jelova uš i hrastov prstenar zbog kojih se šume tretiraju fungicidima i

insekticidima s ciljem zaštite i očuvanja kvalitetne drvne mase. (Tomić, 2011c). Posljednjih godina primjena pesticida u zaštiti šumskih ekosustava se ipak smanjuje, a prednost se daje biološkim metodama. Vijeće za upravljanje šumama (FSC) iznjelo je principe i kriterije za primjenu pesticida u šumarstvu. U jednom od kriterija stoji da je nužno uvoditi nekemijske i ekološki prihvatljive metode kontrole štetočina, a izbjegavati uporabu pesticida. Stoga se budućnost zaštite šuma temelji u uporabi visokotehnološke metode «Privuci i uništi» koja kombinira uporabu atraktanata (feromona) i insekticida. (Tomić, 2011e)

Naglašavajući gospodarsku komponentu šuma u šumarstvu se premalo pozornosti posvećuje vrstama koje nisu od gospodarskog značenja. Često se zaboravlja da šume nisu samo trupci hrasta, bukve ili neke druge vrste već su one dom brojnim biljnim i životinjskim vrstama koje obogaćuju biološku raznolikost Republike Hrvatske. Vrijednost šume za čovjeka čak je 40 i više puta veća od vrijednosti proizvedenog drva u tom ekosustavu (Tomić, 2011d). Postoji pravilo da se pri sjeći šume ostavljaju dva sušca ili dva stara stabala na površini od jednog hektara posjećene šume kako bi se očuvali brojni mikroorganizmi, različite gljive, kukci i ptice na tom staništu. Hrvatski šumarski stručnjaci smatraju da je to premali broj stabala i zalažu se da se njihov broj poveća. Tom idejom prednjače u odnosu na europske kolege čime dokazuju stručnost u upravljanju okolišem s ciljem očuvanja biološke raznolikosti (Radović, 1999b).

Biološka raznolikost šuma se smanjuje unošenjem (introdukcijom) stranih (alohtonih) vrsta biljaka i životinja koje zbog svog brzog prilagođavanja životnim uvjetima znanstvenici i šumarska struka nazivaju invazivnim vrstama. Ukoliko takve vrste postoje u susjednim državama ili su u Republici Hrvatskoj rasprostranjene na manjem teritoriju šumari ih nazivaju karantenskim vrstama i nužno je pratiti njihovo širenje i posljedice koje izazivaju. U Europi su zabilježene 163 invazivne vrste koje svoje stanište pronalaze u šumama. U bazu podataka (DAISIE) uneseno je 10 961 nezavičajnih svojti, a smatra se da njih 10 do 15% predstavlja opasnost za biološku raznolikost šuma. (Tomić, 2011a). U Republici Hrvatskoj karantenska je vrsta osa šiškarica (*Dryocosmus kuriphilus*) na pitomom kestenu koja se je pojavila na nekoliko lokaliteta tijekom 2010. godine. Podrijetlom je iz Kine, a u Europi se je pojavila prvi put u Italiji 2002. godine. Slijedeća karantenska vrsta je fitopatogena gljivica *Chalara fraxinea* koja uzrokuje sušenje stabala jasena. Bolest uzrokovana tom gljivicom prvi put je opisana u Europi 2006. godine, a u Republici Hrvatskoj prvi put je opisana na nekoliko stabala na području Zalesine u Gorskem Kotaru. Postoji još i niz drugih karantenskih vrsta, poput borove nematode (*Bursaphelenchus xylophilus*), gljiva koja uzrokuje smolasti rak bora (*Gibberella circinata*), a koje predstavljaju

potencijalnu opasnost za hrvatske šume (Tomić, 2011b).

S ciljem očuvanja biološke i krajobrazne raznolikosti Republika Hrvatska je Zakonom o zaštiti prirode iz 2005. godine propisala zaštitu nad 455 prirodnih vrijednosti što je ukupno 9.8% površine kopna Republike Hrvatske. Velik dio dih zaštićenih vrijednosti je pokriven šumama kojima je nužno pravilno gospodariti kako bi se šumski ekosustav očuvao u cjelini. Zbog ranije navedenih čimbenika, poput promjene klimatskih prilika koje uzrokuju promjenu vodnog režima i globalnog onečišćenja problem hrvatskog šumarstva u zaštićenim područjima pojavljuje se u obliku intenzivne sanitarne sječe koja narušava ljepote i bioraznolikost nacionalnih parkova, parkova prirode, posebnih rezervata šumske vegetacije i drugih kategorija prostorne zaštite (Radović, 1999b).

Šumsko gospodarstvo se svake godine susreće s požarima koji znaju opustošiti ogromna šumska područja. Požarima su u najvećoj mjeri zahvaćena krška područja Dalmacije u Šibensko-kninskoj, Zadarskoj i Ličko-senjskoj županiji. Šume koje su zahvaćene požarom spadaju kategoriji niskih šuma, šuma panjača, makije ili gariga. Najviše opožarenih površina je u vlasništvu države, manji dio privatnom vlasništvu. Pri požarima nastaju velike gospodarske štete jer nestaju ogromne količine drvne mase. U požarima se u potpunosti mijenja postojeci šumski ekosustav jer osim vrsta koje imaju gospodarsko značenje stradavaju i biljne vrste koje nisu od gospodarskog značenja te sva raznolikost faune karakteristična za šumski ekosustav. Najviše požara događa se u mjesecu ožujku i srpnju. Iako za većinu šumskih požara ne zna uzrok, čak 72%, ti podatci ipak upućuju na neke uzroke požara, poljski radovi u proljeće i nepažnja u turističkoj sezoni (Tomić, 2010).

Za šumsko gospodarstvo i biološku raznolikost šuma veliki problem su izgradnja prometnica, plinovoda i dalekovoda, globalna promjena klime, minirano područje te neprimjenjivanje zakona i propisa o potrajnem gospodarenju šumama i čuvanju biološke raznolikosti. Zakoni, propisi i deklaracije koje su omogućile održivo gospodarenje šumama Europi i u Republici Hrvatskoj sustavno se krše. Tako se šume prema Zakonu o cestama uzimaju za gradnju cesta bez naknade, a koja bi se inače koristila za podizanje novih šuma. Time je ugrožen održivi razvoj šuma. Nadalje, takvi primjeri su i pretvaranje privatnih šumskih površina u građevinska zemljišta ili u višegodišnje poljoprivredne nasade ili nesaniranje i nepošumljavanje šumskih požarišta (Tomić, 2011d).

3. ZAKLJUČAK

Značaj šuma za ljudе je velik. Šumski ekosustavi diljem svijeta imaju prirodno, kulturno i

simbolično značenje i sve države svijeta pa i Hrvatska odgovorne su za održivo (potrajanje) gospodarenje šumama stavljajući naglasak na očuvanje biološke raznolikosti šumskih ekosustava kako važnog segmenta za život na Zemlji. Zbog velike površine šuma u Republici Hrvatskoj i duge šumarske tradicije, šumarstvo se smatra osnovnom granom hrvatskog gospodarstva temeljeno na prirodnom bogatstvu. Prateći planetarna događanja i promjene ono može i u budućnosti ostati temeljna

gospodarska djelatnost, ali pri tome treba voditi računa da šume nisu samo drvna masa i izvor stjecanja kapitala nego su to složeni ekosustavi koji odišu bioraznolikošću koja ima neusporedivo veću vrijednost od same drvne mase. Kvalitetniji zakonski propisi koji bi jednako naglašavali gospodarstvenu i zaštitarsku komponentu te njihova primjena u segmentu gospodarenja šumskim površinama omogućili bi održivo (potrajanje) gospodarenje šumama i očuvanje njihove bioraznolikosti.

LITERATURA

1. Benšak, V. (2011): Naglasak stavljen na edukaciju, udruživanje i okrupnjavanje posjeda, *Hrvatske šume* 177 (12-13)
2. Pleše, V. (2011): Šume jele među najoštećenijima u Hrvatskoj, *Hrvatske šume* 177 (6-7)
3. Radović, J. (1999a): Osnovne geografske i biološke značajke Hrvatske, U: Biološka i krajobrazna raznolikost Hrvatske, Zagreb, Državna uprava za zaštitu prirode i okoliša (3-15)
4. Radović, J. (1999b): Utjecaji gospodarenja prirodnim bogatstvima na biološku raznolikost, U: Biološka i krajobrazna raznolikost Hrvatske, Zagreb, Državna uprava za zaštitu prirode i okoliša (67-73)
5. Roša, J. (2001): Značaj šuma za život i gospodarstvo, U: Praćenje šumskih ekosustava, Zagreb, (10-16)
6. Springer, O. P., Springer, D. (2008): Kategorije zaštite prirode i zaštićena područja, U: *Otrovani modrozeleni planet*, Samobor, Merdijani (232-248)
7. Tomić, I. (2010): Nikad manje šumskih požara, *Hrvatske šume* 167 (7)
8. Tomić, I. (2011a): Karantenske štetočinje, *Hrvatske šume* 167 (4-6)
9. Tomić, I. (2011b): Kestenova osa šiškarica, borova nematoda i azijska strizibuba prijete, *Hrvatske šume* 167 (7-10)
10. Tomić, I. (2011c): Prošle godine manje štetnika, pepelnica najopasnija!, *Hrvatske šume* 173 (2-5)
11. Tomić, I. (2011d): Šume, tla i vode su neprocjenjiva prirodna bogatstva Hrvatske, *Hrvatske šume* 174 (5-8)
12. Tomić, I. (2011e): Integriranim zaštitom oponašati prirodu, *Hrvatske šume* 175/176 (11-13)

UPRAVLJANJE KVALITETOM U OBRAZOVANJU - ISO 9001:2008 KAO ALAT ZA PODIZANJE KVALITETE

datum prijave: 19.10.

datum prihvatanja: 21.11.

UDK 658.56:346.5:37

Iskustvo iz prakse

Ivana Kolenc-Miličević, dipl. učiteljica

Osnovna škola Veliko Trojstvo

Braće Radić 49, 43226 Veliko Trojstvo

Telefon/Fax: 043/885-006; E-mail: ivana.kolenc-milicevic@email.t-com.hr

Josip Britvić, univ.spec.oec.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Matiće Gupca 78, 33000 Virovitica

Telefon: 033/492-276 E-mail: josip.britvic@vsmti.hr

Igor Miličević, ing.

United Registrar of Systems Adriatica d.o.o.

Braće Radić 23, 43226 Veliko Trojstvo

Telefon/Fax: 043/885-030; E-mail: igor.milicevic@hr.urscertification.com

SAŽETAK - Zakonodavna regulativa koja regulira upravljanje kvalitetom na svim razinama hrvatskog obrazovanja kontinuirano se unaprjeđuje i usklađuje s europskom pravnom stečevinom. No na žalost donošenje zakonskih propisa ne garantira trenutno postizanje ciljeva donošenja takve regulative (poput podizanja kvalitete nastavnog procesa, unaprijedenja efikasnosti upravljanja školama i ustanovama i sl.). S jedne strane jasno je da se ništa ne može dogoditi preko noći i da za postizanje određenih rezultata treba vrijeme, no s druge strane čest uzrok za nepostizanje ciljeva je nepostojanje ili nedovoljna razina SUSTAVA UPRAVLJANJA na razini školskih ustanova kao temeljnih jedinica sustava obrazovanja. Međunarodne norme koje se bave SUSTAVIMA UPRAVLJANJA izdaju se od strane međunarodne organizacije za kvalitetu (ISO), među njima je najpoznatija norma ISO 9001:2008¹ - ZAHTJEVI NA SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM. Postoje brojne poveznice između zakonske regulative koja pokriva područje kvalitete u školstvu i ove međunarodne norme, no još je važnije da norma ISO 9001 donosi i brojne alate koji u velikoj mjeri olakšavaju realizaciju ciljeva i podizanje razine upravljanja kvalitetom. Primjenom alata iz norme ISO 9001 puno je lakše ispuniti zakonske zahtjeve, ali i postići stvarna poboljšanja i u segmentu kvalitete nastave, ali i u upravljanju u cjelinu.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje, kvaliteta, ISO 9001, IWA:2, školstvo

SUMMARY - Legal regulations that cover quality management on all levels of Croatian education is continually improving and aligning with European laws. Unfortunately issuing the new legal requirements does not guarantee immediately achieving of their objectives (like improvement of the quality of teaching, improving management of schools in generally etc.). From one point of view it is clear that nothing can be changed overnight and that it takes time to achieve improvements, but from the other point of view very often cause of nonfulfillment of objectives is lack of MANAGEMENT SYSTEM on the level of schools as basic units of the education system. International standards that cover area of MANAGEMENT SYSTEMS are generally issued by the International Organization For Standardization (ISO), most known standard between them is ISO 9001 - QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENTS. There is a number of links between law requirements that cover quality management in education and this international standard, but more important is the fact that ISO 9001 gives a number of tools which in great deal can facilitate the achieving of goals and improving the quality management system. By implementation of tools from ISO 9001 standard it is much easier to fulfill regulations but also achieve real improvements in the quality of education and management in generally.

KEYWORDS: management, quality, ISO 9001, IWA:2

¹ U dalnjem tekstu rada koristi će se skraćeni naziv norme – ISO 9001

1. UVOD

Zakonodavna regulativa koja regulira upravljanje kvalitetom na svim razinama hrvatskog školstva kontinuirano se unaprjeđuje i uskladjuje s europskom pravnom stečevinom. No na žalost donošenje zakonskih propisa ne garantira trenutno postizanje ciljeva donošenja takve regulative (poput podizanja kvalitete nastavnog procesa, unaprjeđenja efikasnosti upravljanja školama i ustanovama i sl.). S jedne strane jasno je da za postizanje određenih rezultata treba vrijeme, no s druge strane čest uzrok za nepostizanje ciljeva je nepostojanje ili nedovoljna razina SUSTAVA UPRAVLJANJA. Kao što je rečeno, pitanje upravljanja kvalitetom u sustavu obrazovanja aktualno je već duže vrijeme. Može se reći da se je na višim razinama sustava (ministarstvo, agencije i sl.) sustav već uhodao, no čest problem predstavlja primjena na razini školskih ustanova (od osnovnoškolskih do visokoškolskih). Mjere vezane na unaprjeđenje kvalitete često se donose samo na deklarativnom nivou, bez stvarne primjene i shvaćanja svrhe. Jedan od češćih uzroka za to je i nedovoljna educiranost onih koji bi u tom sustavu trebali sudjelovati, te nerazumijevanje temeljnih postavki upravljanja kvalitetom. Na tom polju predstoji još puno posla jer je za punu primjenu sustava upravljanja često nužno mijenjati način razmišljanja svih koji utječu na kvalitetu pružene usluge (od ravnatelja/dekana, preko nastavnika/profesora do tehničkog osoblja). Isto tako kao velik problem se često pojavljuje pretjerana komplikiranost i netransparentnost sustava (teško se je snaći u gomili pravilnika, zakona, standarda) i smisao se gubi zbog pretjerane usmjerenosti na administraciju i birokraciju. Da bi sustav u praksi stvarno zaživio u velikoj mjeri može pomoći norma ISO 9001. Međunarodne norme koje se bave SUSTAVIMA UPRAVLJANJA izdaju se od strane međunarodne organizacije za kvalitetu (ISO), među njima je najpoznatija norma ISO 9001 - ZAHTJEVI NA SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM. Postoje brojne poveznice između zakonske regulative koja pokriva područje kvalitete u obrazovanju i ove međunarodne norme, no još je važnije da norma ISO 9001 donosi i brojne alate koji u velikoj mjeri olakšavaju realizaciju ciljeva i podizanje razine upravljanja kvalitetom. Primjenom alata iz norme ISO 9001 puno je lakše ispuniti zakonske zahtjeve, ali i postići stvarna poboljšanja i u segmentu kvalitete nastave, ali i u upravljanju u cjelini.

Kroz pregled zakonskih propisa koji reguliraju kvalitetu u školstvu i njihove poveznice sa zahtjevima norme ISO 9001 autori će nastojati transparentno prezentirati brojne koristi koje primjena sustava upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 može donijeti u obrazovnom sustavu RH na razini osnovnih

jedinica - osnovnoškolskih/srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova.

2. POSTOJEĆA ZAKONSKA REGULATIVA KOJA POKRIVA PODRUČJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U OBRAZOVANJU

U procesu pristupa Republike Hrvatske Europskoj uniji u znatnoj se mjeri promijenila i zakonska regulativa koja pokriva područje kvalitete školstva i upravljanja kvalitetom. Gotovo svi krovni zakoni i prateći pravilnici spominju kvalitetu i upravljanje kvalitetom kao važan pojam. Također su doneseni i pedagoški standardi koji u velikoj mjeri reguliraju i zahtjeve na kvalitetu. U sustavu obrazovanja postoje i ustanove za vanjsko vrednovanje koje prate kvalitetu i postignute rezultate u kvaliteti nastave. Možemo zaključiti da regulatorni okvir postoji, što je jako važno i da se rade koraci na implementaciji samog sustava, jasno ponekad se sve to čini sporo i da ne daje potrebne rezultate no iskustveno sustavi upravljanja su najbolji kad se grade korak po korak - može se reći da uvođenje sustava upravljanja kvalitetom predstavlja evoluciju ne revoluciju.

2.1. Zakonska regulativa u području osnovnog i srednjeg obrazovanja

ZAKON O ODGOJU I OBRAZOVANJU U OSNOVNOJ I SREDNJOJ ŠKOLI predstavlja temeljni zakonski akt koji regulira područje osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja. Već u temeljnim ciljevima navode se odrednice poput:

- odgoj i obrazovanje u školskoj ustanovi temelji se na visokoj **kvaliteti** obrazovanja i usavršavanja svih neposrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti - učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, ravnatelja te ostalih radnika;
- rad u školskoj ustanovi temelji se na vrednovanju svih sastavnica odgojno-obrazovnog i školskog rada i samovrednovanju neposrednih i posrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti u školi, radi postizanja **najkvalitetnijeg** nacionalnog obrazovnog i pedagoškog standarda.

Također se kroz članak 88. regulira vanjsko vrednovanje i samovrednovanje školskih ustanova radi unaprjeđenja **kvalitete** odgojno-obrazovne djelatnosti. Pri čemu škole imaju obvezu koristiti rezultate nacionalnih ispita i sve druge pokazatelje uspješnosti odgojno-obrazovnog rada za samovrednovanje, radi trajnog unaprjeđivanja rada škole.

Važna sastavnica zahtjeva na kvalitetu sustava obrazovanja u osnovnim i srednjim školama je i DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD koji između ostalog za osnovne škole definira i zahtjeve i mjerila za:

- broj učenika u razrednom odjelu;
- mjerila za učitelje, stručne suradnike, ravnatelje i druge radnike u osnovnoj školi;
- mjerila za trajno profesionalno usavršavanje, napredovanje učitelja, ravnatelja...;
- mjerila za prostor i opremu u osnovnoj školi
- mjerila učeničkog standarda itd.

Ukratko, DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD daje temeljne normative za osnovne škole, a u kasnijim dijelovima ovog teksta ti isti zahtjevi povezat će se sa zahtjevima norme ISO 9001.

Već je ranije navedeno da se kroz sustav uvodi i vanjsko vrednovanje (nacionalni ispiti) i samovrednovanje kvalitete. U 2010. godini u izdanju Agencije za odgoj i obrazovanje izašla je Analiza prvih iskustava samovrednovanja u osnovnim školama, riječ je o sveobuhvatnoj i opširnoj analizi koja daje prvu sliku o rezultatima samovrednovanja u osnovnim školama. Dani su brojni primjeri iz prakse kao i samoevaluacijski upitnik. No ključno na kraju opet ostaje - kako sustav pokrenuti na razini škole, česta je praksa da se ustrojavaju timovi za kvalitetu ustrojavaju u školama, ali da u praksi isti ne djeluju sustavno nego češće na ad-hoc bazi.

2.2. Zakonska regulativa u području visokog obrazovanja

U procesu pristupa Republike Hrvatske Europskoj uniji u znatnoj se je mjeri promjenila i zakonska regulativa koja pokriva područje kvalitete školstva i upravljanja kvalitetom. Zakonska regulativa u visokom školstvu je konstantno prilagođavana regulativi EU. Ta prilagodba je počela s početkom predpristupnih pregovora o pristupanju Hrvatske u EU. Analizom važeće zakonske regulative vidljiv je naglasak na definiranje standarda kvalitete koji se očekuju od sveučilišta, veleučilišta i visokih škola. Ključnu ulogu u definiranju standarda kvalitete u visokom školstvu u RH vezana je uz Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, Nacionalno vijeće za znanost, Rektorski zbor, Studentski zbor i Vijeće veleučilišta i visokih škola te Agenciju za znanost i visoko obrazovanje (skr. AZVO). Međutim, primarna je odgovornost na visokim učilištima i znanstvenim organizacijama. Iz pregleda zakonskih propisa i ocjene primjene u praksi vidljivo je ono što je i ranije rečeno, zakonodavni okvir postoji, pokreću se brojne aktivnosti, no prema ocjeni autora postoji nedostatak praktične primjene i razumijevanja smisla svih ovih aktivnosti. Implementacija zahtjeva norme ISO 9001 često pozitivno djeluje i olakšava praktičnu primjenu ovih zahtjeva.

3. PROBLEMATIKA UPRAVLJANJA KVALitetOM U OBRAZOVANJU

Kao što je ranije naglašeno, usprkos postavljanim zakonima i normama upravljanje kvalitetom se još uvjek teško uhodava u svakodnevnim aktivnostima, pokušat će se sistematizirati najčešće probleme koji otežavaju punu primjenu sustava upravljanja kvalitetom.

- **Sustavi upravljanja kvalitetom u osnovi imaju za cilj zaštitu interesa i ispunjavanje zahtjeva kupca - često dionici u procesu ne shvaćaju tko su „kupci“ usluga - učenici/studenti, njihovi roditelji, budući poslodavci, ali i cjelokupna društvena zajednica. Dakle, grubo rečeno - učenici/studenti su „proizvod“ i kvalitetom svog rada, dionici, u velikoj mjeri utječu na to kako će se korisnici usluga snaći u budućem životu i kakve će rezultate postizati. Kada ovakav stav prevladava u određenom sustavu to predstavlja najbolju osnovu za izgradnju sustava upravljanja kvalitetom.**
- **Nesklonost-otpor promjenama** - ukoliko su djelatnici u obrazovnim ustanovama navikli da rade ustaljenim ritmom, prema uvriježenim navikama i pravilima, svaka promjena naići će na otpor. Stoga je jako važno da dionici sustava prihvataju promjene otvorenog uma, ali, kako ako ih one inkomodiraju? Otpor promjenama može se sprječiti samo ukoliko postoji jasna slika - koje će koristi te promjene donijeti za njihov rad.
- **Stav - pojedinac ne može ništa promijeniti u sustavu** - Tek kada svi dionici shvate da njihov rad ima velik utjecaj na kvalitetu i ukupne rezultate i da postoje načini i modeli kako oni mogu dobrim idejama i inicijativom donijeti poboljšanja, sustav upravljanja kvalitetom dobiva svoj smisao.
- **Nesklonost otvorenom razgovoru o problemima i njihovom rješavanju** - Ovo nije posebnost samo obrazovnog sustava, čovjek kao biće je nesklon otvorenom razgovoru o problemima te će radije probleme nastojati sakriti. Ključno je to da sakrivanje problema nije isto što i rješavanje problema, skriveni problem će se kad, tad ponovno pojaviti u puno težem obliku od početnog problema. Primjena sustava upravljanja kvalitetom podrazumijeva i primjenu proaktivnog pristupa rješavanju problema kroz provođenje korektivnih aktivnosti, ali i sprječavanje pojave problema kroz primjenu upravljanja rizicima i preventivne aktivnosti.
- **Kompleksnost zakonskih zahtjeva** - čest problem je da je sustav i zahtjevi na razini ministarstava i agencija kompleksan i

kompliciran, te kada se zahtjevi spuste na razinu osnovnih jedinica (škola i fakulteta) isti nisu dovoljno jasno shvaćeni od strane onih koji ih trebaju provesti. Ovdje se pojavljuje i problem educiranosti za sustave kvalitete koja bi trebala biti na puno višoj razini.

- **Ustanove koje su uvele sustav po ISO 9001 normi često imaju paralelan sustav** - zbog činjenice da se procesi ne prepoznaju na najbolji način i da se u sustav po normi ISO 9001 ne ugrade obveze iz zakonske regulative koja pokriva upravljanje kvalitetom, često postoji sustav rada koji se redovito odvija i ISO sustav koji služi samo u trenucima kada auditori certifikacijskog tijela dolaze u audit.

Brojni su problemi koji otežavaju uspješno provođenje sustava upravljanja kvalitetom u obrazovnim institucijama, isti se ne mogu preko noći riješiti, ali jedan od modela kako postići dobre rezultate svakako je i norma ISO 9001.

4. MEĐUNARODNA NORMA ISO 9001 I IWA:2 SMJERNICE

Međunarodna norma ISO 9001 prva je norma koja objedinjuje zahtjeve za SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM u svim područjima ljudske djelatnosti. Norma ISO 9001 nastala je kao težnja da se unutar jednog standarda objedine zahtjevi na kvalitetu. Prva norma iz niza ISO 9000 pojavljuje se 1987. godine i do danas je doživjela četiri izdanja (danasa važeća norma je ISO 9001:2008). Osnovni ciljevi primjene norme ISO 9001 su:

- Postizanje zadovoljstva kupaca,
- Postizanje neprekidnog poboljšanja svih procesa u organizaciji.

Važno je znati da je norma ISO 9001 samo jedna iz niza/porodice normi ISO 9000, porodica normi ISO 9000 objedinjuje norme koje pokrivaju područje upravljanja kvalitetom. ISO 9001 je jedina norma među njima koja daje ZAHTJEVE te se u odnosu na ZAHTJEVE norme ISO 9001 organizacije mogu certificirati. Ostale norme daju smjernice za lakšu i bolju primjenu sustava upravljanja kvalitetom, među važnijima su:

- ISO 9000 - Temeljna načela i rječnik,
- ISO 9004 - Upravljanje kvalitetom za održivost poslovanja,
- ISO 10001, 10002 - Zadovoljstvo kupca,
- ISO 19011 - Smjernice za provođenje audita u sustavima upravljanja itd.

ISO 9001 predstavlja jedini univerzalno prihvaćeni standard po kojem se možemo uspoređivati s bilo kojom organizacijom u svijetu. Danas u svijetu postoji više od 1 000 000 certificiranih organizacija u svim područjima djelatnosti. Česta zabluda je da je sustav

upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 namijenjen za proizvodna poduzeća i da ga nema smisla primjenjivati u sustavima kao što su obrazovanje, javna i lokalna uprava, zdravstvo i slično. ISO 9001 u biti predstavlja način razmišljanja i pristup upravljanju na način da je najbolja praksa u upravljanju pretočena u zahtjeve norme.

Sam sustav upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 temelji se na poštivanju osam temeljnih principa upravljanja kvalitetom:

- Usmjerenošć na kupca,
- Vodstvo,
- Uključivanje ljudi,
- Procesni pristup,
- Sustavni pristup upravljanju,
- Stalno poboljšavanje,
- Pristup donošenju odluka na temelju činjenica,
- Uzajamno koristan odnos s dobavljačima (ISO 9001:2000).

Sama norma ISO 9001 ključne promjene doživljava u trećem izdanju iz 2000. godine (ISO 9001:2000). U ovom izdanju velik naglasak se daje na PROCESNI PRISTUP i princip neprekidnog poboljšavanja odnosno P-D-C-A pristup (Demingov krug). U ovom izdanju stvara se ključni zaokret k UPRAVLJANJU KVALITETOM - odnosno korištenju norme za postizanje trajnih poboljšanja u organizaciji.

Normu ISO 9001 treba gledati i kao „baznu“ normu, jer ona donosi temeljne zahtjeve poput:

- Upravljanja dokumentima i zapisima,
- Opredijeljenost poslovnogstva,
- Interni auditi,
- Upravljanje nesukladnostima,
- Korektivne radnje,
- Preventivne radnje itd. (ISO 9001:2000).

Dakle, kada je sustav upravljanja kvalitetom dobro uspostavljen, na njega je relativno lako nadograditi zahtjeve drugih standarda za sustave upravljanja poput:

- ISO 14001 - Upravljanje okolišem,
- OHSAS 18001 - Upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja,
- ISO 27001 - Informacijska sigurnost,
- ISO 50001 - Upravljanje energijom,
- ISO 26000 - Društvena odgovornost i mnogi drugi.

U posljednjih nekoliko godina uočava se i trend razvoja „granskih“ standarda, standarda kojima je temelj norma ISO 9001 a daju specifične zahtjeve za određenu granu djelatnosti, među poznatijima su:

- ISO/TS 16949 - upravljanje kvalitetom u automobilskoj industriji,
- ISO 13485 - Upravljanje kvalitetom u proizvodnji medicinskih uređaja i opreme ,
- ISO 22000 - sigurnost hrane,

- ISO/TS 29001 - upravljanje kvalitetom u naftnoj industriji.

Razlog za pojavu ovakvih standarda je činjenica da ISO 9001 kao generička norma često ne daje dovoljno specifične zahtjeve za određenu granu djelatnosti, isti problem se javlja i u području obrazovanja - kako zahtjeve norme ISO 9001 pretočiti u praktičan život školskih ustanova?

Sl. 1. Plan - Do - Check - Act pristup



Izvor: www.iso9000.com (15.10.2012.)

Ključni dokument koji daje odgovor na ovo pitanje su smjernice IWA-2:2007 (IWA - International Workshop Agreement). Međunarodna organizacija za kvalitetu potiče rad stručnjaka u određenim područjima kako bi se zahtjevi standarda približili određenoj skupini korisnika. U ovom slučaju IWA-2 smjernice daju praktične odgovore kako određene zahtjeve norme ISO 9001 primijeniti u području obrazovanja. Smjernice su rađene na način da uz zahtjeve norme ISO 9001 postoje smjernice - objašnjenja kako te zahtjeve primijeniti u obrazovanju i na što se fokusirati u određenim područjima.

Osim toga dio IWA-2 smjernica je i upitnik za samo ocjenjivanje obrazovnih institucija (ANEX A) kao i primjeri procesa u obrazovanju, mjerjenja, zapisa i alata (ANEX B).

IWA-2 smjernice predstavljaju koristan alat za razumijevanje i primjenu norme ISO 9001 u sektoru obrazovanja i svakako ih treba uzeti u obzir pri izgradnji sustava upravljanja kvalitetom.

5. POVEZANOST NORME ISO 9001 SA UPRAVLJANJEM KVALITETOM U OBRAZOVANJU

Kao što je već nekoliko puta prethodno spomenuto zahtjevi norme ISO 9001 u velikoj su mjeri povezani s zakonskom regulativom u obrazovanju koja pokriva upravljanje kvalitetom kao i praksom u upravljanju kvalitetom.

U sljedećoj tablici dan je kratak pregled zahtjeva norme ISO 9001 (zahtjevi norme kreću od točke 4.), te

njihovih veza sa svakodnevnim aktivnostima u obrazovnim institucijama.

TABLICA 1: PREGLED GLAVNIH ZAHTJEVA NORME ISO 9001 I POVEZNICA S PRAKSOM UPRAVLJANJA U OBRAZOVANJU

Zahtjev iz norme ISO 9001	Praktična primjena u obrazovanju
4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM	
4.1. Općeniti zahtjevi	- praćenje pokazatelja uspješnosti procesa nastave
4.2. Zahtjevi na dokumentaciju	- standardno propisani obrasci / slijedivost evidencija učenika / studenata - e-matica - pravilnici o arhiviranju i sl.
5. ODGOVORNOST UPRAVE	
5.1 Opredjeljenje uprave	
5.2. Orientacija prema korisniku	- ispitivanje zadovoljstva studenata
5.3. Politika kvalitete	
5.4. Planiranje	- plan rada škole/fakulteta - razvojni planovi - školski kurikulumi
5.5. Odgovornost, ovlaštenja i komunikacija	- statut škole / ustanove - pravilnici o unutarnjem redu - sjednice, vijeća - odbor/tim za kvalitetu
5.6. Ocjena sustava	- izvještaji o radu škole
6. UPRAVLJANJE RESURSIMA	
6.1 Općenito	- Državni pedagoški standard - definirani minimalni standardi vezani na zaposlenike i njihovo napredovanje, infrastrukturu nužnu za rad itd.
6.2 Ljudski resursi	
6.3 Infrastruktura	
6.4. Radna okolina	
7. REALIZACIJA USLUGA	
7.1 Planiranje realizacije usluga	- Izrada godišnjeg plana - izrada školskih kurikulumi - mjesecni planovi, tjedni planovi, pripreme
7.2 Procesi usmjereni na korisnika	- ispitivanje potreba učenika/studenata (posebno u srednjem i visokom obrazovanju - upisi/ispisi učenika/studenata i sl.
7.3 Razvoj i projektiranje	- Usvajanje novih nastavnih programa, proširenje djelatnosti
7.4 Nabava	- Nabava opreme za nastavu - Angažiranje vanjskih suradnika - Primjena zakona o javnoj nabavi
7.5 Realizacija usluga	- Nastavni programi - Priprema sata - Izvođenje predavanja, vježbi - Ispitivanje i ocjenjivanje - Zaštita podataka o učenicima/ studentima
7.6 Upravljanje mjerom opremom	- ne toliko čest zahtjev, ali primjenjiv kod škola i fakulteta koje imaju laboratorije
8. MJERENJE, ANALIZA I POBOLJŠAVANJE	
8.1 Općenito	
8.2 Nadzor i mjerjenje	- mjerjenje zadovoljstva učenika/studenata - samovrednovanje - ocjenjivanje uspjeha
8.3 Upravljanje nesukladnom uslugom	
8.4 Analiza podataka	- analiza realizacije plana rada - analiza uspjeha učenika/studenata

Zahtjev iz norme ISO 9001	Praktična primjena u obrazovanju
8.5 Poboljšavanje	

Izvor: Autori

Iz tablice je vidljivo da postoje brojne poveznice norme ISO 9001 i prakse u upravljanju školama, što je i logično jer je ranije rečeno da je norma ISO 9001 dobra upravljačka praksa pretvorena u zahtjeve norme.

Ova tablica otkriva još jednu važnu činjenicu, pri izgradnji sustava upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 treba poštovati postojeće postavke sustava, jer ako krenemo graditi sustav po logici prije ISO-a nije postojalo ništa postoji veliki rizik od stvaranja paralelnog sustava (ISO i svakodnevno poslovanje) što je na kraju nepovoljnija opcija od toga da i nije uveden ISO 9001.

6. TRENUTNA RAZINA PRIMJENE NORME ISO 9001 U OBRAZOVANJU

Trenutno je primjena norme ISO 9001 u sustavu obrazovanja slabo rasprostranjena i različita u određenim stupnjevima obrazovanja. Jedini donekle relevantan izvor informacija o certificiranim organizacijama je portal www.kvaliteta.net. Radi se o doduše neslužbenoj, ali dobro održavanoj i ažuriranoj bazi podataka tako da ovaj pregled može ukazati na trendove. Pregledavajući podatke s ovog portala može se dati sljedeći okvirni broj certificiranih ustanova (pretraživanje ograničeno na ključne riječi iz imena):

TABLICA 2: PREGLED BROJA CERTIFICIRANIH ORGANIZACIJA U OBRAZOVANJU

Razina obrazovanja	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Predškolski odgoj	2	-	-
Osnovne škole	-	-	-
Srednje škole	20	-	
Visokoškolske ustanove	21	-	2

Izvor: www.kvaliteta.net (15.10.2012.)

U dokumentu HR SURVEY - hrvatski pregled certifikata iz 2010. navodi se da je u sektoru EA 37 (europski kod koji pokriva segment obrazovanja) certificirano 59 organizacija po normi ISO 9001, no u tom broju nisu samo škole i fakulteti veći druge ustanove i tvrtke koje u opsegu primjene svog sustava imaju i edukaciju. Iz ove tablice je vidljivo da je relativno mali broj obrazovnih institucija certificiran po normi ISO 9001, a zanemariv po ostalim normama. U Republici Hrvatskoj danas je certificirano oko 3200 organizacija u svim djelatnostima.

Vidljiva je i činjenica da među objavljenim certifikatima nema osnovnih škola, što nameće zanimljivu tezu da su jedino osnovne škole razina u kojoj broj učenika ne ovisi u bitnoj mjeri o kvaliteti i

prepoznatljivosti škole (u osnovnu školu djeca se u pravilu upisuju prema mjestu stanovanja). Već kod srednjih škola, a pogotovo fakulteta i certifikat ISO 9001 može biti dodatan uteg na vagi koju instituciju odabrat. Ova činjenica može igrati važnu ulogu i kod vrtića. No valja naglasiti da je norma ISO 9001 dobrovoljna i da se ona može primijeniti u organizacijama bez da se certificira.

Ipak certifikacija predstavlja potvrdu od neovisnog akreditiranog tijela da je obrazovna institucija:

- Ispunila zahtjeve norme ISO 9001,
- Svoje poslovanje usmjerila ispunjavanju zahtjeva i potreba svojih učenika/studenata,
- Teži stalnom poboljšanju razine kvalitete usluga,
- Garantira da će preuzete obveze realizirati u skladu s dogovorenim uvjetima itd.

Ovi temeljni postulati primjenjivi su u svim razinama obrazovnih institucija.

Pokazatelji certificiranih obrazovnih institucija u EU i svijetu pokazuju puno veći broj certificiranih pa čak i u segmentu osnovnog obrazovanja (privatne škole). Kako bi približili praktične koristi od primjene alata norme ISO 9001 odabrana su 2 primjera iz prakse.

6.1. Primjer dobre prakse - Osnovna škola Veliko Trojstvo - Analiza zadovoljstva roditelja

Kako je iz pregleda certifikata vidljivo, za sada u RH nema podataka o Osnovnim školama certificiranim po normi ISO 9001, no zahtjevi za kvalitetu postoje i pojedini alati norme ISO 9001 se provode u praksi.

Učiteljica Ivana Kolenc-Miličević provela je anketu zadovoljstva roditelja u 3. razredu OŠ Veliko Trojstvo.

Anketa je provedena sa sljedećim ciljevima:

- Provjeriti trenutnu razinu zadovoljstva roditelja vezano na komunikaciju s učiteljicom, uvjetima u kojima njihova djeca borave i rade i sl.
- Od roditelja prikupiti prijedloge za podizanje razine suradnje te pokretanje zajedničkih projekata.

Dakle, s jedne strane fokus je bio na prikupljanju korisnih informacija, ali i jačem uključivanju roditelja u suradnju s učiteljicom, kako bi rezultati odgoja i obrazovanja njihove djece bili što kvalitetniji.

Pripremljen je anketni listić te je provedeno anonimno anketiranje. Sam anketni listić imao je dva glavna djela:

- Opći - u kojem su roditelji općenito dali svoju ocjenu suradnje s učiteljicom, kvalitetom sadržaja škole (kuhinja, knjižnica i sl.),
- Posebni - u kojem su roditelji mogli dati prijedloge o aktivnostima i projektima koje

mogu zajednički pokrenuti roditelji, učenici i učiteljica, o temama koje bi željeli obraditi na roditeljskim sastancima i sl.,

U općem djelu anketa je pokazala visok stupanj zadovoljstva roditelja, pogotovo suradnjom s učiteljicom, ali i samim uvjetima u kojima njihova djeca borave i rade. No i u ovom djelu našlo se je nekoliko korisnih prijedloga za proširenje jelovnika školske kuhinje, proširenja sportskih aktivnosti kojima se djeca bave na druge sportove i sl.

Sl. 2. Izgled prve stranice ankete zadovoljstva roditelja

OŠ VELIKO TROJSTVO						
Pregledno / Pregledni broj:	Kod dokumenta:	Datum izdavanja:	Vrijednost:	Datum isteka:	Dodatačni informacije:	
Održano / Agencija:	Datum:	Djelatnost:	Vlasnik:	Šef Elits:	Faks:	
ANKETNI UPITNIK						
Poštovani roditelji!						
Ovaj upitnik namijenjen je utvrđivanju povratnih informacija na relaciju učitelj - učenik - roditelji s ciljem utvrđivanja amjera u kojima možemo poboljšati našu komunikaciju u realizaciji zajedničkog zaštakta - napredovanja i ostvarivanja boljeg uspjeha naših učenika.						
NAPOMENA: Anketa je anonimna te će njeni rezultati biti iskoristeni za pokretanje aktivnosti kojima ćemo još više podići razinu odgoja i obrazovanja naših učenika. 5 - odličan, 1 - nedovoljan						
BR.	Ocjene ili počeci aspekte suradnje:	5	4	3	2	1
	KOMENTAR, PRUJEDLOG, PRIMJEDBA					
1.	Profesionalnost i predanost učitelja	<input type="checkbox"/>				
2.	Povrata informacija o rezultatima Vaše djece	<input type="checkbox"/>				
3.	Povrata informacija o rezultatim dogadjajima i aktivnostima (izbelj, pribrede i sl.)	<input type="checkbox"/>				
4.	Pristup učitelja rješavanju problema među učenicima	<input type="checkbox"/>				
5.	Dodani sadržaji koje pruža škola (izvannastavne aktivnosti)	<input type="checkbox"/>				
6.	Školska kultura	<input type="checkbox"/>				
7.	Školska knjižnica	<input type="checkbox"/>				

Izvor: OŠ Veliko Trojstvo 3. razred

Manja ocjena dobivena je u području zadovoljstva infrastrukturom škole, što je i goruci problem hrvatskog školstva, no i u ovom djelu roditelji pokazuju razumijevanje obzirom na globalnu ekonomsku situaciju. U posebnom djelu roditelji su također dali nekoliko prijedloga poput:

- Dodatni izleti u prirodu u okolini mjesta,
- Pokretanje kreativnih radionica roditelja i učenika,
- Sadnja povrća,
- Obrada tema vezanih na vršnjačko nasilje i metode rješavanje problema na roditeljskim sastancima.

Ovom prvom anketom postignut je cilj - roditelji su se aktivnije uključili u školski život svoje djece te su potaknuti na kvalitetniju suradnju s učiteljem.

Na osnovu dobivenih rezultata pokrenute su sljedeće radnje:

- Za roditeljski sastanak pripremljena tema nasilje među vršnjacima,

- Pokrenuta inicijativa za promjenu školskog jelovnika,
- Na sljedećem roditeljskom sastanku učiteljica i roditelji će dogоворити jedan zajednički projekt.

Primjenom alata norme ISO 9001 (točka 8.2.1. povratne informacije kupaca-korisnika usluga) i u obrazovnom sustavu može se puno toga postići jer mogu se utvrditi područja u kojima se rad zaposlenika može poboljšati, ali i potaknuti učenike, studente i njihove roditelje na bolju suradnju.

6.2. Primjer dobre prakse - Osnovna škola Veliko Trojstvo - Odgovornosti i zaduženja u razredu

Isto tako dobar primjer iz prakse koji možemo povezati sa zahtjevima norme ISO 9001 je i definiranje odgovornosti unutar razrednog odjela. Isto se temelji na metodologiji Korak po korak i cilj je da svaki od učenika dobije zaduženja poput: brige o cvijeću, brige o kalendaru, brige o tepihu, otvaranje i zatvaranje prozora, briga o papirku i sl. Na ovaj način učenici se potiču na odgovorno ponašanje i ispunjavanje obveza, ali i dobivaju višu razinu svijesti da oni kao pojedinci imaju utjecaj na rezultate cijelog razreda.

Rezultat ovakvog pristupa je veća odgovornost učenika, poticanje inicijative kod učenika, timskog rada i kvalitetne komunikacije među učenicima i s učiteljicom. Ove aktivnosti mogu se također povezati i s normom ISO 9001, točka 5.5.1. - ovlasti i odgovornosti.

Posebno zanimljiv u ovom pogledu je projekt PAPIRKO koji razvija svijest djece o važnosti razdvajanja otpada, potiče njihovu odgovornost, ali ih i potiče da stečena znanja i navike primjenjuju u svakodnevnom životu. Sama metodologija Korak po korak donosi drugačiji pristup obrazovnom procesu, usmjerava ga prema samom učeniku i učitelja potiče na veću kreativnost kroz koju se postižu i bolji rezultati.

Pri analizi metodologije Korak po korak i norme ISO 9001, uz već spomenutu poveznicu Odgovornosti postoje i brojne druge poput: organizacije radnog prostora, poticanja na stalno poboljšavanje, poboljšavanje komunikacije na relaciji učenik-roditelj-učitelj i sl.

Sl. 3. Učenici 3.razreda OŠ Veliko Trojstvo s PAPIRKOM



Izvor: OŠ Veliko Trojstvo 3. razred

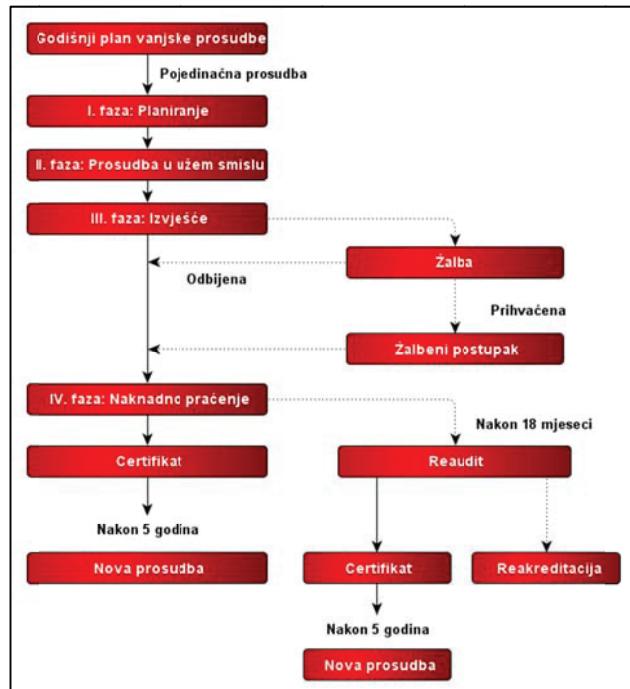
6.3. Primjer dobre prakse - Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

U posljednjem desetljeću došlo je do znatnih strukturnih promjena na području znanosti i visokog obrazovanja na području EU. Isto tako u procesu pristupa Republike Hrvatske Europskoj uniji hrvatski zakonodavni okvir, koji se odnosi na znanost i visoko školstvo, isto tako je temeljito restrukturiran. Zato je bitno ukazati koja je to nova struktura znanstvenog i obrazovnog okvira u EU i kako on utječe na visoko obrazovanje u RH. Europska dimenzija kvalitete, čije su smjernice definirane Lisabonskom strategijom, obuhvaća Bolonjski proces, Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja, Forum i Registar (www.azvo.hr). U Bolonjskom procesu naglasak je stavljen na socijalnu dimenziju obrazovanja te pružanje jednakog pristupa kvalitetnom obrazovanju i ishodima učenja i s ciljem ostvarenja lakše mobilnosti studenata. U skladu sa Lisabonskom strategijom i njenom vizijom razvoja EU, ministri zemalja potpisnica Bolonjske deklaracije razvili su dokument Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (eng. "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", skr. ESG) koji je usvojen 2005. g. u Bergenu. ESG je općeniti dokument kako bi ga zemlje potpisnice Bolonjske deklaracije mogle primjenjivati na nacionalnoj razini bez obzira na kulturno-povijesno nasljeđe i koristiti za unapređivanje usvojenih modela osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju. The European Quality Assurance Forum (skr. EQUAF) osnovan je s ciljem poticanja diskusije o razvoju kvalitete na europskom području dok je Europski registar za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanje (EQAR - skr. od eng. The European Quality Assurance Register for Higher Education) osnovan s ciljem podizanja razine transparentnosti u području osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja. EQAR objavljuje listu registriranih agencija za osiguranje kvalitete koje su odgovorne za proces osiguranja kvalitete na nacionalnoj razini. Kao što je već prije navedeno ključnu ulogu u definiranju standarda kvalitete u visokom školstvu u RH ima Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, Nacionalno vijeće za znanost, Rektorski zbor, Studentski zbor i Vijeće veleučilišta i visokih škola te AZVO. Fokus sveučilišta, veleučilišta i visokih škola, kada je u pitanju definiranje i kontrola uspostavljenih i provedenih zahtjeva vezanih uz kvalitetu, je AZVO².

² „AZVO samostalno i neovisno obavlja poslove u djelokrugu i nadležnosti utvrđenim Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (Narodne novine br. 45/09), Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (Narodne novine br. 123/03, 105/04, 174/04, 2/07 i 46/07) i Zakonom o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija

U slici br. 1 opisan je tijek provedbe vanjske prosudbe od strane AZVO.

SLIKA 4: DIJAGRAM TIJEKA VANJSKE PROSUDBE AZVO



Izvor:<https://www.azvo.hr/index.php/hr/diagram-vanske-prosudbe> (20.10.2012.)

Sustav upravljanja kvalitetom na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici (skr. VŠMTI) temeljen je na normi ISO 9001:2008, ESG smjernicama odnosno zahtjevima AZVO kao i na elementima sustava financijskog upravljanja i kontrola (eng. Financial Management and Control, skr. FMC). Kako bi se na VŠMTI osigurala sigurnost zaposlenika, studenata i svih ostalih posjetitelja implementiran je i sustav upravljanja sigurnošću OHSAS 18001:2010. Kako bi se kreirao primjeren sustav upravljanja koji će zadovoljavati sve zahtjeve a istovremeno će biti prilagođen specifičnostima i strategijskom konceptu VŠMTI, uprava je odlučila implementaciju temeljiti na ISO 9001:2008 standardu koji će biti integriran zajedno s prije spomenutim smjernicama i zahtjevima.

Dokumentacija sustava je strukturirana u tri razine:

- Politika upravljanja kvalitetom i priručnik sustava upravljanja kvalitetom,
- Procedure i radne upute sustava upravljanja kvalitetom,
- Obrasci i zapisi sustava upravljanja kvalitetom.

(Narodne novine br. 158/2003, 198/2003, 138/2006 i 045/2011)“ (<https://www.azvo.hr/index.php/hr/o-nama-i>, 20.10.2012.).

Cjelokupan sustav upravljanja kvalitetom na VŠMTI odvija se preko web aplikacije Windows Live SkyDrive koja omogućuje dijeljenje dokumenata kao i davanje ovlaštenja za korištenje i mijenjanje istih, a sukladno razini dokumentacije i poziciji radnog mjeseta. Isto tako, pomoću navedene web aplikacije, omogućena je upotreba sustava i prema korisnicima usluga VŠMTI, odnosno studentima.

U politici upravljanja kvalitetom definirano je opredjeljenje VŠMTI ka kontinuiranom unapređenju kvalitete, opseg sustava, trajni ciljevi te temeljne odrednice VŠMTI.

Priručnik sustava upravljanja kvalitetom (skr. PSUK) je temeljni dokument sustava upravljanja kvalitetom na VŠMTI. U PSUK-u je detaljno opisan procesni model koji se primjenjuje na VŠMTI, kao i kriteriji za mjerjenje procesa, opseg sustava te definirane odgovornosti vezane uz sustav upravljanja. Iznimno je važno to što su prilikom kreiranja PSUK-a uzete u obzir, zajedno sa zahtjevima ISO 9001 norme, ESG smjernice te zahtjevi AZVO koji se nastavljaju na njih. Na taj način je pomoću integriranog sustava izbjegнутa svaku mogućnost stvaranja paralelnih sustava upravljanja kvalitetom o čijim negativnim posljedicama po sustav je bilo govora prije u radu. Stvaranje integriranog PSUK-a bilo je moguće prvenstveno zbog kompatibilnosti ISO 9001, ESG i FMC smjernica.

U drugom nivou dokumentacije definirane su procedure i radne upute sustava upravljanja kvalitetom. U tim dokumentima opisani su načini provođenja radnih postupaka i načini obavljanja pojedinih poslova na VŠMTI. Ovaj segment dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom konstantno se nadograđuje kako se uočava potreba za jasnijim definiranjem nekog radnog procesa. Na VŠMTI definirane su sljedeće procedure i radne upute:

- RP-01 Upravljanje dokumentima i podacima;
- RP-02 Upravljanje zapisima;
- RP-03 Upravljanje internim auditima;
- RP-04 Upravljanje nesukladnom uslugom;
- RP-05 Upravljanje popravnim radnjama;
- RP-06 Upravljanje preventivnim radnjama;
- RP-07 Identifikacija opasnosti, određivanje visine i kontrole rizika;
- RP-08 Interna i eksterna komunikacija;
- RP-09 Zaprimanje, provjera i pravovremeno plaćanje računa;
- UP-01 Mjerenja u sustavu ZNR I ZZZ;
- UP-02 Uputa za posjetitelje;
- UP-03 Uputa za provedbu terenske nastave;
- UP-04 Uputa za realizaciju konferencija;
- UP-05 Uputa za realizaciju edukacije.

Radne upute i procedure su smjernice u kojima je detaljno definirano kako izvršavati pojedine radne zadatke. Takav pristup se pokazao dobrim jer smanjuje mogućnosti pojave nesukladnosti, odnosno smanjuje prostor gdje može doći do pogrešaka u radu zbog nedovoljne informiranosti zaposlenika ili problema koji mogu nastati zbog fluktuacije kadrova. Definirane radne procedure su obvezni dokumenti prema normi ISO 9001:2008 kao i prema zahtjevima FMC sustava. Isto tako te procedure i radne upute velikom većinom pokrivaju područje koje je definirano u ESG smjernicama. Kako organizacija prepoznaje „slabe točke“ unutar svojeg sustava tako definira nove radne upute koje pokrivaju kritična područja.

Treća razina dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom jesu obrasci i zapisi sustava. Obrasci i zapisi sustava dio su dokumentacije koji prvenstveno služi za bilježenje obavljenih svakodnevnih zadataka i poslova. Međutim, ništa manje važna uloga obrazaca i zapisa je da oni služe kao izvor informacija za sve daljnje analize na temelju kojih se pokreću popravne ili preventivne radnje. Isto tako obrasci i zapisi služe kao sredstvo za dokazivanje o održavanju sustava upravljanja kvalitetom. Prilikom provedbe audita na VŠMTI odnosno prosudbi, bilo unutarnjih ili vanjskih, potrebno je dokazati da je sustav upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima i smjernicama ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2010, ESG smjernica i FMC sustava. Zbog broja obrazaca i zapisa koji se koriste na VŠMTI oni ovdje nisu navedeni.

Nakon definiranja i izrade cjelokupne dokumentacije, važno je provoditi konstantnu edukaciju kadrova, kao i korisnika usluga, te raditi korekcije i nadogradnju dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom.

Ovi primjeri iz prakse pokazuju da se na sustav može utjecati i bottom-up metodom, dakle pokretanjem aktivnosti na najnižim razinama možemo utjecati na poboljšanja u sustavu. Dakle i na primjeru parcijalne primjene zahtjeva norme ISO 9001 u OŠ Veliko Trojstvo i na primjeru sveobuhvatnog-certificiranog sustava upravljanja kvalitetom u Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici vidljivo je da ISO 9001 olakšava primjenu upravljanja kvalitetom u praksi.

7. ŠTO PRIMJENA NORME ISO 9001 MOŽE DONIJETI U PODIZANJU RAZINE UPRAVLJANJA KVALITETOM U OBRAZOVANJU

Možemo slobodno reći da je ISO 9001 karika koja nedostaje u efikasnoj primjeni upravljanja kvalitetom u obrazovanju iz sljedećih razloga:

- ISO 9001 može efikasno povezati zakonske zahtjeve s praksom realizacije procesa na razini školskih ustanova;
- ISO 9001 mijenja korporativnu kulturu i potiče inicijativu i timski rad;
- ISO 9001 potiče nas da planove pretvorimo u akcije - čest je slučaj da jako dobro planiramo i postavljamo ciljeve koje u praksi ne realiziramo - zašto? - zato što ne postoji kontrolni mehanizam koji će nas natjerati da kontinuirano provjeravamo gdje smo u odnosu na plan;
- ISO 9001 donosi brojne druge alate čijom čemo primjenom unaprijediti vlastiti sustav upravljanja.

No poticanje na uvođenje norme ISO 9001 nikako ne treba shvatiti kao poticanje na certifikaciju. Certifikacija je korisna ali uvijek za sobom nosi i određeni trošak i potrebno je procijeniti uloženo - dobiveno prije takve odluke.

Kao što smo rekli ISO 9001 je dobrovoljna norma i njena primjena nam donosi brojne alate kroz koje ćemo efikasno upravljati sustavom kao na primjer:

- **CILJEVI KVALITETE** (točka norme 5.4.1.) - postavljanje ciljeva, planova, odgovornosti za realizaciju, rokova omogućava nam da lakše unaprjeđujemo vlastit sustav upravljanja i mjerimo njegovu učinkovitost;
- **OCJENA SUSTAVA** (točka norme 5.6.) - kroz primjenu ovog zahtjeva procjenjujemo što smo od planiranog ostvarili u prethodnom razdoblju, te da definiramo realne planove za budućnost;
- **POVRATNE INFORMACIJE KORISNIKA USLUGA** (točka norme 8.2.1.) - kroz prikupljanje i analizu povratnih informacija o zadovoljstvu naših učenika/studenata-roditelja-gospodarstva-ukupne zajednice možemo doći do korisnih informacija gdje se možemo poboljšati i koje su potrebe korisnika naših usluga;
- **INTERNI AUDITI** (točka norme 8.2.2.) - kroz samostalnu provjeru vlastitog sustava upravljanja dolazimo do slabih točaka i područja u kojima možemo unaprijediti sustav;
- **KOREKTIVNE RADNJE** (točka norme 8.5.2.) - kroz analizu uzroka nesukladnosti u sustavu možemo pokrenuti radnje kojima ćemo te uzroke eliminirati i spriječiti ponavljanje istih nesukladnosti-problema;
- **PREDVENTIVNE RADNJE** (točka norme 8.5.3.) - kroz prepoznavanje potencijalnih problema možemo poduzeti radnje da se ti problemi

nikada ne dogode, u ovoj kategoriji valja spomenuti i UPRAVLJANJE RIZICIMA.

Ovo su samo neki alati norme ISO 9001 i kada su oni dobro primjenjeni možemo ostvariti stvarno visokstupanj upravljanja kvalitetom.

No da bi sustav upravljanja kvalitetom bio efikasan treba zadovoljiti neke uvjete:

- Stvarna - ne samo deklarativna opredijeljenost čelnih ljudi (ravnatelja, dekana);
- Uključivanje svih zaposlenika u sustav i dizanje njihove svijesti - isti moraju shvatiti da su važan dio sustava i da svojim odnosom utječu na konačni uspjeh/neuspjeh kolektiva;
- Shvaćanje biti upravljanja kvalitetom - ono nije bespotrebno administriranje i zadovoljavanje forme, upravljanje kvalitetom predstavlja poslovnu filozofiju - način pristupa radu i organizaciji.

Ukoliko se određena školska ustanova odluči na implementaciju norme ISO 9001 valja imati na umu da je jedan od najvažnijih koraka kvalitetna edukacija zaposlenika, jer se na taj način postiže dugoročna održivost

8. ZAKLJUČAK

Iz svega prethodno rečenog nameće se zaključak da norma ISO 9001 može u velikoj mjeri pomoći u radu obrazovnih institucija na svim razinama obrazovanja. Najveća prednost norme ISO 9001 je njena jednostavnost. Kada se norma prevede na običnom korisniku prihvatljiv jezik vidimo da su svi zahtjevi norme ISO 9001 nešto prirodno i primjenjivo u svakodnevnom radu.

S druge strane uz primjenu norme ISO 9001 olakšano je i ispunjavanje zahtjeva koje zakonodavac stavlja pred obrazovne institucije, ali svakako pri implementaciji je nužno biti oprezan kako se ne bi stvorili paralelni sustavi upravljanja i kako ISO 9001 ne bi bio bez stvarne težine i važnosti.

Ukoliko se bilo koja obrazovna institucija odluči na primjenu zahtjeva norme ISO 9001, svakako treba uzeti u obzir i IWA-2 smjernice, jer će tako puno efikasnije implementirati zahtjeve norme ISO 9001.

9. LITERATURA I IZVORI

1. Hrvatsko društvo za kvalitetu (2010): HR Survey 2010- pregled ISO certifikata za 2010. godinu
2. Kate Burke Walsh (2004): Kurikulum za prvi razred osnovne škole: Stvaranje razreda usmjerenog na dijete, Zagreb, Pučko otvoreno učilište Korak po korak
3. Lazibat, T. (2009): Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Znanstvena knjiga

4. Skoko, H. (2000): Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija d.o.o.
5. International organization for standardization (2008): ISO 9001:2008 - zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom, ISO 2008.
6. ISO 9000:2005 - Temeljna načela upravljanja kvalitetom i rječnik
7. IWA-2:2007 - ISO/TC 176; 2007.
8. Portal www.kvaliteta.net (15.10.2012.)
9. www.iso.org (15.10.2012.)
10. <https://www.azvo.hr/index.php/hr> (20.12.2012.)

NUTS II REGIJE KAO DIO KOHEZIJSKE POLITIKE EUROPSKE UNIJE

datum prijave: 19.10.
datum prihvatanja: 6.12.

UDK 332.1:338.2:061.1 EU
Ostali radovi

Sanja Bošnjak, univ.spec.oec.
Vidra-agencija za regionalni razvoj Virovitičko-podravske županije
Augusta Šenoe 1, 33 000 Virovitica
Telefon: 033-722-043, faks: 033-722-060, e-mail: sanjabosnjak1@gmail.com

Edita Tolušić, dipl.iur., univ.spec.admin.publ.
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica
Telefon: 033/492-272, faks: 033/492-037, e-mail: edita.tolusic@vsmti.hr

SAŽETAK - NUTS II podjela regija prema kriterijima koje je uspostavio EUROSTAT za područje čitave Europske unije (EU) i zemalja pristupnica, nužna je za učinkovito praćenje korištenja sredstava iz Strukturnih fondova EU. Iako se radi samo o statističkoj podjeli, dakle bez elemenata upravljačkog karaktera ili o podjeli neadministrativnog tipa, nedavna podjela RH na dvije statističke regije - Kontinentalna i Jadranska Hrvatska, uzbudila je širu javnost na području Slavonije i Baranje, odnosno na dijelu sadašnje Središnje i Istočne (Panonske) Hrvatske. Osnovni razlog toj podjeli je mogućnost povlačenja sredstava s manjim udjelom sufinanciranja, veći izbor razvojnih prioriteta i najizdašnija bespovratna sredstva Cilja 1. Konvergencije za čitavo područje RH i to do 2027.godine, kako tvrde izvori resornog Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU. Međutim, povezivajući dvije velike regije Panonsku i Sjeverozapadnu u jednu - Kontinentalnu, otvorilo je niz pitanja u smislu finansijske i administrativne učinkovitosti lokalne i regionalne samouprave u ovim djelima, ni po čemu sličnim regijama koje čak nemaju niti start u utrci za što većim izvorom bespovratnih razvojnih sredstava koje nam obilato nudi nova Kohezijska politika EU za razdoblje 2014.-2020. Što u toj utrci čeka slavonske županije, opterećene nizom gospodarskih i socijalnih problema, za sada je velika nepoznanica.

Ključne riječi: NUTS II, regionalni razvoj, kohezijska politika, fondovi EU

SUMMARY - NUTS II region classification has been set up according to criteria by EUROSTAT for the area of the entire EU and accession countries, it is necessary for efficient tracking of use of funding from EU Structural funds. Even though it is only a statistical division, that is without elements of management character or a division of non-administrative type, the recent division of the Republic of Croatia on to two statistical regions - Continental and Adriatic Croatia, has stirred up the wider public on the area of Slavonia and Baranya, that is on the part of current Central and Eastern (Pannonia) Croatia. The main reason for this division is the possibility of withdrawal of funds with a smaller co financing rate, bigger choice of development priorities and the most generous grants of Objective 1. Convergence for the entire area of the Republic of Croatia until the year 2027, as claimed by sources from the relevant ministry of regional development and EU funds. However, by connecting two large regions, Pannonia and Northwestern, into one - Continental, has opened up a series of questions in a sense of financial and administrative efficiency of local and regional self-government in these two, in no way similar regions that even don't have the same start in a race for the highest possible source of developmental grants that are being abundantly offered by the EU Cohesion policy for the 2014-2020 period. What is in store in this race for Slavonian Counties, burdened by a series of economic and social problems, is for the time being an unknown.

Key words: NUTS II, regional development, cohesion policy, EU Structural funds

1. UVOD

Kao dio pravne stečevine koju je Republika Hrvatska bila dužna prihvati prije pristupanja Europskoj uniji bilo je usklajivanje statističkih prostornih jedinica prema klasifikaciji Europske unije, a koja se utvrđuje prema NUTS¹ metodologiji propisanoj Uredbom (EZ) br. 1059/2003 Europskog parlamenta i Vijeća o donošenju zajedničke klasifikacije teritorijalnih jedinica za statistiku (NUTS).

Prema navedenom, Republika Hrvatska je u ožujku 2007. godine² usvojila Nacionalnu klasifikaciju prostornih jedinica za statistiku³ koja je rađena prema NUTS klasifikaciji za države članice Europske unije, i koja je usuglašena s Eurostatom⁴ odnosno Europskom komisijom, a prema kojoj je Hrvatska podijeljena u tri statističke regije i to:

1. Sjeverozapadna Hrvatska koja obuhvaća sljedeće županije: Grad Zagreb, Zagrebačka županija, Krapin

² Narodne novine, broj: 35/07

³ pojam NUTS primjenjuje se od datuma ulaska države u EU, a do tada se koristi pojam prostornih jedinica za statistiku.

⁴ statistički ured Europske unije - the Statistical Office of the European Communities

¹ fr. Nomenclature des unités territoriales statistiques

sko-zagorska, Varaždinska, Koprivničko-križevačka, Međimurska županija,

2. Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska koja obuhvaća sljedeće županije: Bjelovarsko-bilogorska, Virovitičko-podravska, Požeško-slavonska, Brodsko posavska, Osječko-baranjska, Vukovarsko-srijemska, Karlovačka, Sisačko-moslavačka županija

3. Jadranska Hrvatska koja obuhvaća sljedeće županije: Primorsko-goranska županija, Ličko-senjska, Zadarska, Šibensko-kninska, Splitsko-dalmatinska, Istarska, Dubrovačko-neretvanska županija.

Međutim, Nacionalnom klasifikacijom prostornih jedinica iz 2012. godine⁵ došlo je do promjena na način da je Hrvatska podijeljena na dvije statističke regije (Kontinentalnu i Jadransku Hrvatsku), a navedena promjena uslijedit će s prvim siječnjom 2013. godine.

Time se otvorila rasprava, odnosno pojavile su se dvojbe o opravdanosti predloženog rješenja glede spajanja dosadašnjih dviju sjevernih jedinica u jednu jedinstvenu jedinicu koja bi uključivala cijelu kontinentalnu Hrvatsku i to ponajprije u smislu finansijske i administrativne učinkovitosti lokalne i regionalne samouprave u ovim djjema ni po čemu sličnim regijama, a koje čak nemaju niti start u utrci za što većim izvorom bespovratnih razvojnih sredstava koje nam nudi nova Kohezijska politika EU za razdoblje 2014.-2020. godine.

2. NUTS II REGIJE U EUROPSKOJ UNIJI

Regionalna statistika važan je dio ukupnog europskog statističkog sustava odnosno Eurostat-a koji prikuplja ekonomski i socijalne podatke o životu u EU i to što je moguće sličnije nacionalnom nivou. Sva statistika na regionalnom nivou mjeri se putem teritorijalnih jedinica za statistiku (NUTS) na zakonodavnoj osnovi i obvezna je za svaku članicu EU. NUTS je hijerarhijska klasifikacija koja svaku zemlju članicu dijeli na NUTS 1 nivo. Nadalje se dijeli na regije NUTS 2 nivoa te potom na subregije NUTS 3 nivoa. NUTS regije su u pravilu administrativne jedinice s ulogom regionalnih/lokalnih vlasti. Administrativne i prirodno geografske jedinice u ranijim članicama EU su uzete kao statističke jedinice, dok je svakoj zemlji članici dan izbor za podjelu na administrativne i statističke jedinice.

Osnovni kriteriji za klasifikaciju NUTS jedinica je broj stanovnika (v.Tablicu 1.).

Tablica 1. Klasifikacija NUTS jedinica

RAZINA	MINIMALNO STANOVNIKA	MAKSIMALNO STANOVNIKA
NUTS 1	3 milijuna	7 milijuna
NUTS 2	800.000	3 milijun
NUTS 3	150.000	800.000

Izvor: autor

U slučaju da je ukupno stanovništvo neke zemlje članice EU ispod minimuma NUTS nivoa, zemlja ima mogućnosti samostalnog kreiranja takve teritorijalne jedinice. Promjene NUTS klasifikacije su moguće u drugoj polovici svake četvrte godine. O tim promjenama, kao i o svim ostalim promjenama administrativnih jedinica koje mogu imati utjecaj na NUTS klasifikaciju, zemlja članica EU dužna je obavijestiti Europsku komisiju.

U EU su različita ustrojstva NUTS jedinica, posebno u zemljama EU-15 (prije velikog proširenja 2004. godine) prema njihovim klasifikacijama:

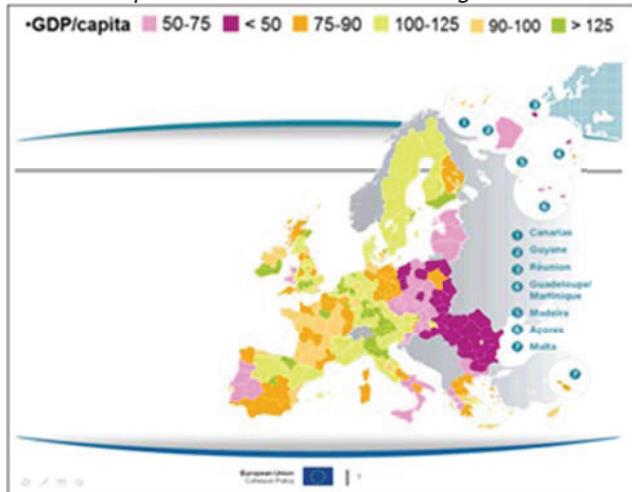
- NUTS 1: "Gewesten/Regions" u Belgiji; "Länder" u Njemačkoj;; "Continente", "RegiāodosAçores" and "Região da Madeira" u Portugalu; "Scotland, Wales, Northern Ireland" i "Government Office Regions ofEngland" u Velikoj Britaniji.
- NUTS 2: "Provincies/Provinces" u Belgiji; "Regierungsbezirke" u Njemačkoj; "Periferies" u Grčkoj; "Comunidades y ciudadesautonomas" u Španjolskoj; "Régions" u Francuskoj; "Regions" u Irskoj; "Regioni" u Italiji; "Provinces" u Nizozemskoj i "Länder" u Austriji.
- NUTS 3: "arrondissements" u Belgiji; "amtskommuner" u Danskoj; "Kreise/kreisfreieStädte" u Njemačkoj; "nomoi" u Grčkoj; "provincias" u Španjolskoj; "départements" u Francuskoj; "regionalauthorityregions" u Irskoj; "provincie" u Italiji; "län" u Švedskoj.

Povezanost regija sa kohezijskom politikom EU upravo se manifestira kroz ciljeve kohezijske politike. Osim teritorijalnog ustroja prema NUTS klasifikaciji, kao osnovni makroekonomski pokazatelj razvoja regije je Bruto domaći proizvod. Prvi cilj kohezijske politike koji ima na raspolažanju 82 posto ukupnih sredstava ove politike, a odnosi se na Konvergenciju upravo je na raspolažanju onim NUTS II regijama koje imaju BDP p/c ispod 75 % prosjeka EU, dok je drugi cilj koji se odnosi na konkurentnost namijenjen onim regijama iznad 75% prosjeka EU.

Na Slici 1. vidljive su regije NUTS II nivoa u cijeloj EU sukladno prosjecima BDP za razdoblje 2006.-2008. godine.

⁵ Narodne novine, broj: 96/12

Slika 1. BDPP/c za EU- 27 za 2006/07/08 godinu



Izvor: Eurostat

Gornja slika predstavlja raspodjelu bogatstva i moći u Europskoj uniji. Iz slike je vidljivo da regije EU-15 zemalja s Londonom su najbogatije u EU. Od 268 regija u EU - 27 zemalja, Prag kao posebna regija posebno se izdvaja među članicama iz 2004. godine te je među 20 najrazvijenijih. Deset najsiromašnijih regija su u Bugarskoj i Rumunjskoj te 12 puta zaostaju za najbogatijim regijama. Najveće razlike u regijama su u zemljama poput Velike Britanije, Francuske, Belgije i Slovačke jer najveći BDP p/c je zabilježen u glavnim gradovima što značajno smanjuje mogućnost korištenja sredstava kohezijske politike.

3. NUTS II REGIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

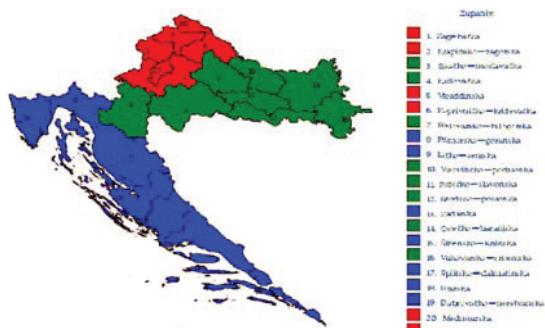
Utvrđivanje NUTS jedinica prema EU klasifikaciji, kao što je već rečeno, dio je pravne stečevine EU, koju je zemlja kandidat obavezna prihvati prije pristupanja Uniji. Sukladno obvezi iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, koji je na snazi između Republike Hrvatske i država članica EU, Državni zavod za statistiku je u ime Republike Hrvatske pripremio prijedloge teritorijalnih jedinica (statističkih regija), koji su u skladu s europskim statističkim standardom NUTS. U ožujku 2007. Europska komisija je potvrdila usklađenost prijedloga podjele Republike Hrvatske na tri NUTS 2 regije (Sjeverozapadna Hrvatska, Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska i Jadranska Hrvatska), Nacionalna klasifikacija statističkih regija u Hrvatskoj je uspostavljena (Narodne novine, br. 35/07), a Državni zavod za statistiku započeo je s prikupljanjem regionalnih statistika, u skladu sa strukturonom uspostavljene klasifikacije. Postojeća administrativna podjela Republike Hrvatske odgovara kriterijima statističke podjele na razinama NUTS I (cijela Hrvatska), NUTS II (Sjeverozapadna Hrvatska, Središnja i Istočna (Panonska) Hrvatska i Jadranska hrvatska), NUTS III (županije).

Tablica 2. Makroekonomski podaci NUTS II regija u RH

NUTS 2	stanovništvo (%)	stanovništvo u €	BDP p/c uključena „siva ekonomija“ EU 27 = 100
Središnja i Istočna (Panonska)	1.351.517	30,46	6.926,26
Jadranska Hrvatska	1.427.008	32,16	9.584,31
Sjeverozapadna Hrvatska	1.658.935	37,38	12.681,00
	4.437.460	100,00	9.932,44
			52

Izvor: Definiranje razvojnih prioriteta širih regija (NUTS 2), Zagreb, Ekonomski fakultet

Slika 2. NUTS II regije u RH (stanje 2008.-2012.)



Izvor: Definiranje razvojnih prioriteta širih regija (NUTS 2), Zagreb, Ekonomski fakultet

U okviru kohezijske politike EU, statističke jedinice NUTS služe kako bi se utvrdila razina i vrsta pomoći kojom EU financira kohezijsku politiku tj. razvojne aktivnosti zemalja članica, sukladno strateškim smjernicama donesenim na razini EU. Osim za provođenje kohezijske politike EU, regionalne statistike imaju veliki značaj i za provođenje politike tržišnog natjecanja, poljoprivredne i drugih politika u EU. Temeljem statističkih indikatora (od kojih je najvažniji regionalni BDP po glavi stanovnika) utvrđuje se koja su područja u EU na nacionalnoj i subnacionalnoj razini pogodna za primjenu instrumenata ovih politika, sukladno mjerilima zajedničkim za čitavo područje Europske unije.

U kolovozu 2012. godine Vlada Republike Hrvatske s Europskom komisijom dogovara novu statističku podjelu na dvije regije, spaja Središnju i Istočnu (Panonsku) Hrvatsku i Sjeverozapadnu Hrvatsku te Grad Zagreb. Ova regija sada broji 13 županija i grad Zagreb, ima više od 2,9 mil. stanovnika te prosječan BDP p/c koji iznosi 64,1 od prosjeka EU 27. Ovom podjelom BDP regiji Panonske Hrvatske umjetno je udvostručen. Jadranska Hrvatska ostaje nepromijenjena. Odluka stupa na snagu s 1.1. 2013. i primjenjuje se za instrumente kohezijske politike od srpnja 2013.

Slika 3. NUTS II podjela RH od 2013. godine



Izvor: Nova statistička klasifikacija prostornih jedinica RH - prezentacija, 2012.

Nezadovoljni netransparentnim načinom donošenja ove odluke, ne poštujući temeljna načela kohezijske politike, a posebno načelo partnerstva, krenule su lavine nezadovoljstva čelnih osoba Središnje i Istočne (Panonske) Hrvatske. Objasnjenje resornog Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU je sljedeće: „Sva područja RH će moći koristiti sredstva iz Strukturnih fondova s najvećim stupnjem povoljnosti najmanje do 2027. godine. Omogućuje se veća razina državnih potpora korisnicima na području sjeverozapadne Hrvatske. Olakšava planiranje i provedbu razvojnih projekata zbog jednakih pravila na cijelom teritoriju RH. Zbog uključenosti grada Zagreba povećava ukupni apsorpcijski kapacitet RH. Olakšava administrativno praćenje provedbe Operativnih programa. Važno je naglasiti da nova podjela i dalje omogućuje fleksibilnost u pogledu usmjeravanja sredstava na pojedina područja unutar statističkih regija.“ (Nova statistička klasifikacija prostornih jedinica RH - prezentacija, 2012:6).

Ova odluka donijela je u neravnopravan položaj slavonske županije jer su im oslabljenje startne pozicije u utrci za sredstvima kohezijske politike radi smanjenih finansijskih i administrativnih kapaciteta ovih županija, nedostatka sredstava za financiranje potrebne projektne dokumentacije kao i smanjenih kapaciteta za provedbu (pred-financiranje projekata).

Stoga je Hrvatska zajednica županija uputila resornom ministarstvu sljedeće preporuke za ublažavanje posljedica ove odluke, koja samo odgovara Sjeverozapadnoj Hrvatskoj. To su sljedeće preporuke:

- Donošenje Zakona o potpomognutim područjima
- Definiranje kriterija i sustava bodovanja na način da se potpomognutim područjima omogući ravnopravniji položaj imajući u vidu njihove finansijske i administrativne kapacitete
- Donošenje posebnih Grant shema za potpomognuta područja

- Osiguranje znatnih finansijskih sredstava za pred-financiranje, sufinanciranje i izradu tehničke dokumentacije za potpomognuta područja
- Poboljšanje suradnje Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije sa županijama i razvojnim agencijama
- Uključivanje županija i županijskih razvojnih agencija pri izradi novih Operativnih programa za Strukturne fondove 2014.-2020.g.
- Novom podjelom na dvije statističke regije nužno je pokrenuti proces izmjene Strategije regionalnog razvoja te definiranja novih prioriteta statističkih regija što će biti zahtjevan i dugotrajan proces
- Osigurati uvid županijama/razvojnim agencijama u projekte koje pripremaju javna poduzeća (Hrvatske vode, Hrvatske šume, Hrvatska elektroprivreda i dr.) i omogućiti transparentnije odlučivanje (na razini županijskih partnerskih vijeća i partnerskih vijeća NUTS II regija) koji su to projekti koji će se pripremati i financirati unutar pojedinih Operativnih programa
- Institucionalno i finansijsko jačanje regionalnih koordinatora - županijskih razvojnih agencija

4. KOHEZIJSKA POLITIKA EUROPSKE UNIJE

Kohezijska politika (Cohesion Policy) EU ima za cilj smanjiti regionalnu nejednakost i učiniti gospodarski razvoj održivim u kontekstu globalizacije i dinamičnijeg rasta svih regija EU, a posebno prema NUTS II regijama. Kohezijska politika obuhvaća znatan dio proračuna EU s ciljem sektorskog i teritorijalnog usmjeravanja sredstava prema onim regijama koje su manje razvijene. Usmjeravanje sredstava radi se putem europskog kohezijskog programa i nacionalnih operativnih programa sukladno instrumentima razvoja Kohezijske politike odnosno Strukturnim fondovima EU.

U svrhu usmjeravanja sredstava Proračuna EU prema regijama, postoje 3 osnovna cilja kohezijske politike:

- cilj 1. Konvergencija, kojom najnerazvijenije regije EU imaju na raspolaganju 82 % sredstava kohezijske politike,
- cilj 2. Konkurentnost i zapošljavanje, na koji se odnosi 16% sredstava i
- cilj 3. Međuregionalna suradnja na koju se odnosi 2,5% sredstava.

Praćenje učinaka ove politike putem instrumenata razvoja kohezijske politike (strukturni fondovi) usmjeravano je najvećim dijelom prema NUTS II regijama, budući se radi o velikim, uglavnom infrastrukturnim projektima čiji učinci mogu biti mjerljivi samo na većem području. Glavni

instrumenti regionalnog razvoja su: Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) koji u svim zemljama članicama EU sufinancira investicije u fizičku infrastrukturu. Europski socijalni fond (ESF) provodi se sukladno ciljevima Europske strategije zapošljavanja, dok Kohezijski fond sufinancira uglavnom projekte vezane za razvoj prometa, zaštite okoliša u onim zemljama koje imaju BND manji od 90% europskog prosjeka.

Rezultati zadnjeg kohezijskog razdoblja koje je trajalo do 2006. godine su itekako mjerljivi indikatori:

- 8400 km rekonstruiranih i novoizgrađenih željezničkih pruga,
- 5100 km rekonstruiranih i novoizgrađenih cesta,
- Omogućen pristup pitkoj vodi za više od 20 mil. ljudi,
- 10 mil. ljudi svake godine pristupilo nekom obliku doživotnog učenja,
- Kreirano više od jedan milijun radnih mjesta i
- Povećan BDP/pc od 5 % u novim zemljama članicama EU.

Trenutno kohezijsko razdoblje traje do 2013. godine u kojemu se očekuje i punopravno članstvo Republike Hrvatske. Od 1. srpnja 2013. godine institucije Republike Hrvatske imat će pristup kohezijskim sredstvima, no prije toga nužno je verificiranje pristupnog ugovora u 27 zemalja članica te kvalitetna priprema hrvatskih institucija u korištenju ovih sredstava.

4.1. KOHEZIJSKO RAZDOBLJE 2014.-2020.

Prema prijedlogu Europske komisije za sljedeće sedmogodišnje proračunsko razdoblje, za kohezijsku politiku namijenjeno je 376 bilijuna EURA. U taj iznos uračunato je i 40 bilijuna EURA koje će se koristiti za budući poseban fond iz kojeg će se financirati prometna, energetska i telekomunikacijska infrastruktura. Za izravnu potporu razvoju i konkurentnosti svih europskih regija namijenjeno je preostalih 336 bilijuna EURA. Ukupno će za kohezijsku politiku biti namijenjeno nešto iznad 32% europskog proračuna.

Prema prijedlogu Europske komisije, 162,6 milijarda eura ili 48,3 posto ukupnog iznosa, namijenjeno je za regije čiji je BDP po glavi stanovnika ispod 75 posto europskog prosjeka.

Za razvijenije regije, čiji je BDP iznad 90 posto europskog prosjeka, predviđeno je 53,1 milijarda eura ili 15,7 posto. Europska komisija je uvela novu kategoriju "tranzicijskih regija", čiji je BDP između 75 i 90 posto europskog prosjeka i za njih je predviđeno 39 milijarda ili 11,6 posto sredstava za kohezijsku politiku.

Za teritorijalnu suradnju namijenjeno je 11,7 milijarda eura ili 3,48 posto, a za Kohezijski fond 68,7 bilijuna EURA ili 20,4 posto od kojih je 10 bilijuna EURA rezervirano za prometne mreže.

4.2. CILJEVI NOVE KOHEZIJSKE POLITIKE

Ciljevi nove kohezijske politike usklađeni su s Agendom 2020., a odnose se na zapošljavanje, istraživanje i razvoj, klimatske promjene i korištenje energije s nižim udjelom karbona, obrazovanje, smanjenje siromaštva odnosno socijalnu inkluziju.

Tematski ciljevi kohezijske politike su:

1. Jačanje istraživanja, tehnološki razvoj i inovacije
2. Jačanje pristupa i korištenje informacijske i komunikacijske tehnologije
3. Jačanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća, u poljoprivrednom sektoru (za EAERD) i ribolovu i akvakulturi (za EMFF)
4. Poticanje ka niskoj razinom ugljika u svim sektorima
5. Prevencija klimatskih promjena,, prevencija rizika i upravljanje
6. Zaštita okoliša i promicanje resursa učinkovitosti
7. Promocija održivog prometa i uklanjanje uskih grla u ključnim mrežnim infrastrukture
8. Promocija zapošljavanja i potpora mobilnosti radne snage
9. Promocija socijalnog uključivanja i borbe protiv siromaštva
10. Investiranje u obrazovanje, vještina i cjeloživotno učenje
11. Poboljšanje institucionalnih kapaciteta i učinkovite javne uprave

Ovi tematski ciljevi moraju biti ugrađeni u osnovne nacionalne strateške dokumente za povlačenje sredstava iz kohezijske politike odnosno strukturnih fondova (operativni programi i Nacionalni strateški referentni okvir), a planiraju se za sedmogodišnje razdoblje, te se revidirati mogu na godišnjoj osnovi.

5. ZAKLJUČAK

Kako je politika regionalnog razvoja javna politika, odnosno sustavna djelatnost koju vodi središnja državna vlast i to na način da se pomaže i podupire ravnomjeran i održiv gospodarski i sveukupni društveni razvoj na čitavom teritoriju države, nesumnjiv je zaključak da državna vlast prilikom podjele Republike Hrvatske na dvije, odnosno sada na tri NUTS regije u svakom slučaju mora imati za cilj mogućnost prijavljivanja što relevantnijih projekata od strane hrvatskih regija na strukturne fondove EU, a što bi trebalo pratiti i osiguravanje, odnosno jačanje administrativne i finansijske potpore regijama predlagateljima projekata. Samo uz pripremu nacionalnih strateških dokumenata, osnaživanje projektnih timova u općinama/ gradovima i županijama, uz partnerski odnos državne i lokalne (regionalne) samouprave i

poticanje poduzetničke inicijative za uključivanje u financiranje iz EU fondova, ovisit će uspješnost u korištenju strukturnih fondova.

6. LITERATURA

1. Čavrak, V. (2008.): Definiranje razvojnih prioriteta širih regija (NUTS 2), Zagreb, Ekonomski fakultet
2. Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku (NKPJS), NN 35/07
3. Nacionalna klasifikacija prostornih jedinica za statistiku 2012. (NKPJS 2012.), NN 96/12
4. Nova statistička klasifikacija prostornih jedinica RH - prezentacija, 2012.
<http://www.mrrsvg.hr/default.aspx?id=1112>
5. Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske, 2011.-2013.
http://www.mrrfeu.hr/UserDocsImages/STRATEGIJA_REGIONALNOG_RAZVOJA.pdf
6. Eurostat. Regions and cities statistics
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/porta l/region_cities/introduction \(10.11.2012\)](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/porta l/region_cities/introduction (10.11.2012))

AKTUALNOSTI

INTERVJU SA DIREKTOROM CERTIFIKACIJSKE KUĆE URS ADRIATICA D.O.O., GOSPODINOM IGOROM MILIČEVICEM

U vrijeme teškog gospodarskog i društvenog stanja, cilj svake tvrtke je poboljšanje usluge i pružanje širokog izbora mogućnosti potencijalnim klijentima, koji svoje zadovoljstvo pokazuju dalnjim dugoročnim nastavkom poslovanja i dobrom referencama. Sustav upravljanja kvalitetom jedan je od bitnih pokazatelja samog kvalitetnog poslovanja. Primjena sustava upravljanja kvalitetom u poslovnim organizacijama nije više stvar prestiža, već pitanje opstanka, rasta i razvoja neke tvrtke. Implementacija sustava standarda u svakodnevnom poslovanju posebice je bitna za temelje, razvoj i održavanje na tržištu u odnosu na konkureniju. Uvođenjem određenih sustava upravljanja ostvaruju se bolji poslovni rezultati koji klijentima omogućuju izvrsno poslovanje, međusobnu suradnju i podršku te kvalitetnu usugu. Krajem rujna ove godine, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici, ugostila je gospodina Igora Miličevića, direktora certifikacijske kuće URS ADRIATICA d.o.o., koji je prilikom održavanja seminara za interne auditore na opširan i zanimljiv način govorio o važnosti upravljanja kvalitetom. Tijekom njegovog gostovanja, iskoristili smo priliku i stoga je studentica informatičkog menadžmenta, Ines Turk razgovarala sagospodinom Miličevićem.



Već godinama radite veoma zanimljiv i zahtjevan posao. Možete li nam ukratko predstaviti sebe i tvrtku u kojoj radite ?

Završio sam stručni studij Proizvodnog strojarstva na Fakultetu strojarstva i brodogradnje u Zagrebu. Nakon što sam tri godine radio kao nastavnik matematike u osnovnoj školi zapošljavam se u poduzeću Hittner d.o.o. koje se bavi proizvodnjom šumskih traktora i strojnih elemenata.

Ovdje se prvi put srećem sa sustavima upravljanja po normi ISO 9001, nakon toga prelazim u poduzeće ESCO d.o.o. iz Bjelovara koje se bavi proizvodnjom opruga. Tamo radim na poslovima menadžera kvalitete i voditelja kontrole kvalitete. Kako je tvrtka djelom bila usmjerena na autoindustriju ovdje sam radio i na sustavu upravljanja kvalitetom u autoindustriji po ISO/TS 16949 kao i na primjeni metodologije 20 ključeva (20 keys – metodologija upravljanja temeljena na Toyotinom proizvodnom principu).

Nakon nekoliko godina rada na mjestima menadžera kvalitete procjenjujem da stečeno znanje mogu iskoristiti i na druge načine i zapošljavam se u konzultantskoj kući Filikon d.o.o. iz Zagreba gdje ostajem pet godina na radnim mjestima konzultanta i direktora operacija. U tom razdoblju odradio sam niz zahtjevnih projekata implementacije sustava upravljanja u poduzećima poput HEP Proizvodnje, Tehnike, Jadranskih luksuznih hotela, Hrvatskog zavoda za norme itd.

Poslovni izazovi me tjeraju dalje i nakon toga dvije godine radim kao direktor certifikacijske kuće Adria Norma – član QS grupe iz Švicarske, na ovim poslovima radim na pozicioniranju tvrtke na hrvatskom tržištu i tržištu regije. Napokon ove godine zajedno s britanskom tvrtkom United Registrar of Systems otvaram certifikacijsku tvrtku United Registrar of Systems Adriatica d.o.o., uglavnom mogu reći da su sustavi upravljanja moj svakodnevni život već više od deset godina.

URS Adriatica d.o.o. je član URS/ROS grupe te svojim radom pokrivamo područje RH i zemalja regije. Inače je naša matična kuća međunarodna certifikacijska kuća s više od 20.000 certificiranih klijenata širom svijeta. URS je akreditiran od strane britanske akreditacijske agencije UKAS koja je poznata po svojoj zahtjevnosti i strogosti što i nama daje dodatnu referencu i povjerenje korisnika naših usluga da posao radimo profesionalno i korektno.

Vaše poslovanje pruža kvalitetnu uslugu i samim time široke mogućnosti potencijalnim klijentima. O kakvim se točno uslugama i djelatnostima radi?

U prvom redu usluge URS Adriatice su usluge certifikacije sustava upravljanja po

međunarodnim normama poput ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001, BS 25999 itd. Osim toga pružamo usluge inspekcije proizvoda i certifikacije osoblja.

Kao tvrtka koja pruža inovativnu uslugu našim klijentima pružamo usluge ACB-a (Academy for Certified Business), globalne baze u kojoj se nalaze svi naši klijenti koji imaju mogućnosti koristiti brojne pogodnosti i tražiti svoje dobavljače među našim certificiranim klijentima. Također je u završnoj fazi razvoj usluge osiguranja gdje bi našim klijentima koji imaju certificirane sustave upravljanja okolišem i sigurnošću, bili u mogućnosti ponuditi jeftinije usluge osiguranja zaposlenika i imovine.

Hrvatsko tržište, kao i svjetsko, nalazi se u ekonomski izazovnom okruženju. Kako se razvijenost vaših usluga odvija u tom pogledu ?

Hrvatsko tržište kao i tržište zemalja regije u ovom području je dosta kompetitivno (puno različitih tvrtki koje pružaju usluge certifikacije). No još uvijek ima velikog prostora za rast pogotovo sa novim uslugama. Za sada smo zadovoljni poslom koji smo odradili, obzirom da smo tek na početku Prve značajnije finansijske rezultate očekujemo nakon tri godine, a do onda nam je bitno dobro se pozicionirati na tržištu.

Smatrate li da se u Hrvatskoj, kao i u našoj regiji, nazire perspektiva za nove, kvalitetne poslovne prilike u vašoj djelatnosti?

Da na ovaj način ne razmišljamo ne bi ni pokretali posao na ovom području. Trenutno je u našem području veliki nered. Velik broj tvrtki nudi usluge certifikacije po različitim – često i dampinškim cijenama, nude se neakreditirani certifikati i sl. što naše klijente dovodi u dosta zbumujuću situaciju jer ne mogu procijeniti tko nudi kvalitetnu uslugu.

No, naša strategija s jedne strane polazi od činjenice da ovakvo stanje ne može vječno trajati i da će se kad-tad nametnuti oni koji nude najbolji omjer cijene i kvalitete usluge, dok s druge strane našim dodatnim uslugama i novim standardima koje certificiramo nastojimo steći povjerenje naših klijenata.

Jesu li tvrtke dovoljno prepoznale vaš rad i usluge koje nudite?

Kao što sam rekao mi smo tek na početku posla s URS Adriatica i taj proces će trajati

nekoliko godina, nismo pretjerano nestrpljivi zbog toga, no možemo reći da smo već certificirali tvrtke poput TVIN d.o.o. Virovitica, UNO-PROM Gračanica BiH, a s brojnim već imamo potpisane ugovore dogovorene certifikacije.

Što bi vaša tvrtka mogla dodatno učiniti kako biste klijentima približili svoj program i usluge?

Ovo je posao u kojemu klasičan marketing teško prolazi u prvom redu zato što klijent nije educiran što on to kupuje. Ono na što ćemo se dodatno fokusirati biti će besplatna predavanja, stručni članci, dani otvorenih vrata, suradnja sa visokoškolskim institucijama i ostale metode. Mislim da svi mi koji se bavimo ovim poslom, imamo jako puno posla da korisnike naših usluga učinimo svjesnim zašto se certifikacija isplati i zašto vrijedi investirati u sustave upravljanja.

Uvođenje određenih certifikata ključni je faktor u modernom poslovnom svijetu zbog same praktične primjene i poboljšanja usluge i kvalitete proizvoda ? U kojoj mjeri postoji potreba za certificiranjem i samom uslugom ?

U svakom slučaju, uz to bih naglasio da je ključno uvođenje standarda za sustave upravljanja jer je certifikacija šlag na kraju – potvrda da je naš sustav usklađen sa međunarodnim normama. Duboko sam uvjeren da motiv za uvođenje standarda upravljanja ne bi trebao biti certifikat, već mogućnosti i poboljšanja koja ostvarujemo kroz implementaciju određenih standarda. Certifikacija tu dolazi kao korisna nadogradnja jer vas audit od strane ovlaštenog tijela usmjerava da stalno poboljšavate svoj sustav, a s druge strane donose i brojne marketinške prednosti.

Očekuje nas još jedna teška, recesiska godina. Koja su vaša očekivanja u skoroj budućnosti ?

Vodim se onim motom da je kriza ujedno i prilika, iako u ovim uvjetima brojne tvrtke režu troškove a među njima i troškove za certifikaciju još uvijek na tržištu ima prostora za rast. Iako nisam ekonomist moje je mišljenje da se trendom rezanja troškova neće ništa postići, kada okrenemo trend i shvatimo da je rješenje u ulaganju i razvoju novih proizvoda i usluga svima će nam biti bolje. S tim u vezi i naš recept borbe protiv krize je da našem klijentu ponudimo novu i

inovativnu uslugu, uslugu od koje će imati realne koristi.

Prema vašem mišljenju, na koji će način ulazak Hrvatske u EU promijeniti vaše poslovanje?

Ono što su moje nade je da ćemo se ulaskom u uređeni sustav tržišta i mi riješiti loših navika poput neplaćanja, nepoštivanja preuzetih obveza i neprofesionalnog obavljanja posla za koji nas klijent plaća. EU nije med i mlijeko, ali mi moramo nastojati iskoristiti pozitivne momente koje donosi naš ulazak u EU, a minimizirati negativne.

Što konkretno očekujete od EU u poslovnom smislu?

Prvo očekujem da našem gospodarstvu krene na bolje, samim time će biti i više posla za nas koji se bavimo uslugama. S druge strane, kao što sam već rekao očekujem više reda, a posebno da se sustavi upravljanja počnu ozbiljno shvaćati i primjenjivati u poduzećima, svjedoci smo u velikom broju slučajeva da su sustavi upravljanja implementirani na formalnoj razini i ne žive unutar organizacija.

Najbolji sustav upravljanja kvalitetom, okolišem itd. je onaj koji je duboko integriran u poslovne procese i njihov je sastavni dio. No, taj put traži vrijeme i predanost da bi donio rezultata, a mi imamo lošu naviku INSTANT RJEŠENJA.

Još jedna stvar koju očekujem - da ulaskom u EU mi postanemo lideri i primjer ostalim zemljama u regiji, ako tu priliku ne iskoristimo ne očekujem poboljšanja.

U kriznom razdoblju uočavamo velike razlike među poslovanjima tvrtki. Snlaze li se tvrtke koje su uvele certifikate, bolje u krizi, od onih koje to još uvijek nisu učinile?

Nema konkretnih statističkih pokazatelja, no tvrtke koje su išle u certifikaciju do sada, u pravilu su tvrtke s višim standardima poslovanja i one su se svakako pokazale otpornijima na krizu. No, važno je naglasiti i da se moderni sustavi upravljanja fokusiraju na održivost poslovanja (upravljanje rizicima, prijenos znanja, diversifikacija djelatnosti) pa su i to smjerovi u kojima će uspješna poduzeća u budućnosti ići.

Tako da će i certifikati po normama poput BS 25999 (održavanje kontinuiteta poslovanja),

ISO 27001 (informacijska sigurnost), ISO 50001 (upravljanje energijom) kupcima potvrđivati da su tvrtke koje imaju sve te certifikate pouzdan i kvalitetan partner s kojim vrijedi poslovati.

Što bi za kraj poručili mladima? Kako uspjeti u rigoroznim uvjetima koje nam nameće svjetska kriza?

Znam da je situacija za mlade obrazovane ljude dosta loša u ovom trenutku, i ja sam se sreo s lošom perspektivom pri završetku svog školovanja (krajem 90-tih nije bilo posla za inženjere strojarstva), no ne treba gubiti optimizam, treba iskoristiti najbolje iz svake situacije u kojoj se nađete.

Još jedna stvar – ne budite nestrpljivi, završetkom školovanja svi bi mi bili direktori, članovi uprava i sl. no vrijeme i iskustvo su ključni faktor u tome, ako ste predani, stalno učite, pošteni ste i profesionalni u svom poslu rezultati će kad-tad doći.

Tekst priredila studentica 3. godine smjera Informatički menadžment: *Tina Draženović*

ALUMNI FILOZOFIJA

Svako sveučilište počiva na tri stupa: nastavnicima, studentima i alumnima, nekadašnjim studentima. Upravo alumni čine najbrojniji dio te populacije. Po uzoru na europska sveučilišta, alumni filozofija počinje se razvijati i na našim sveučilištima, a sljedeći je korak širenje alumni filozofije na visoke škole.

Prave alumni aktivnosti obuhvaćaju sve ono što služi napretku i blagostanju pojedinih fakulteta, akademija i visokih škola. Razvija se svijest da se nešto što se voli može odraditi i dobrovoljno, zato jer jednostavno volimo i želimo nekome pomoći. Prije svega, to je ideja da se nešto dâ svom bivšem sveučilištu ili svojoj bivšoj školi. Naime, treba razmišljati da su i to sveučilište ili visoka škola pridonijeli nešto jako značajno u našem životu, da je škola bila odskočna daska da bismo mi mogli biti tu gdje danas jesmo. A s tim će se tada razvijati i osjećaj da svatko od nas duguje nešto ljudima, koji su dio sebe ugradili u nas, koji su nam dali u ruke najmoćnije oruđe za rad - naše znanje. Zato je svima u interesu da se upravo naša škola percipira u društvu kao dobro učilište, jer će tada svatko od nas bolje prosperirati u svom poslu. To ulaganje u visoku školu je zapravo ulaganje u nas same. Vodeći se zahvalnošću prema školi čiji smo alumni u želji da naša Visoka škola sada i ubuduće živi, raste i cvjeta. *Vivat, crescat et floreat Alma Mater Croatica!*

MELITA VANDIJA, bacc.oec.

Melita Vandija rođena je 16.2.1974. godine u Bjelovaru. Udana je i majka sedamnaestogodišnjeg sina Ivana. Osnovnu školu završava u Velikoj Pisanici, a srednju ekonomsku školu u Centru za odgoj i usmjereni obrazovanje Bjelovar. Nakon završetka srednje škole 1992. godine prvo radno iskustvo stječe u Azeliji d.o.o. Bjelovar obavljujući poslove carinskog deklaranta. Od srpnja 1994. godine zaposlena je u MDM d.o.o. Virovitica na poslovima referenta uvoza i izvoza. U istoj tvrtki, 2005. godine postaje voditeljica poslovnice za međunarodnu špediciju, što obavlja i danas. Pohađala je razne stručne seminare, vezane za uvoz, izvoz i provoz roba. 2006. godine polaže stručni ispit za ovlaštenog carinskog zastupnika, pri Ministarstvu financija, Carinskoj upravi Republike Hrvatske.

I tu slijedi prekretnica, kako Melita kaže, sa sve većom željom za dalnjim obrazovanjem i

naravno usavršavanjem upisuje stručni studij Menadžmenta, smjer Informatički menadžment. „Jer samo znanje, vještine i kompetencije, ospozobljavaju nas za daljnji posao koji obavljamo i čine nas „uspješnijim“ od drugih“. Ulaganje u sebe i u obrazovanje okosnica je svakog uspjeha, bilo na osobnom, bilo na profesionalnom planu jer samo zadovoljan čovjek može dati maksimum bez obzira čime se bavi.

Protekle tri godine, provedene na VŠMTI, za Melitu su prekrasno iskustvo jer je u školi upoznala kvalitetne mlade ljude, od samih kolega do ostalih djelatnika škole, koji će joj uvijek ostati u lijepom sjećanju. Naravno, tu su profesori i asistenti koji su sva svoja stručna znanja nesebično prenosili na studente i koji su uložili mnogo truda da bi adekvatno održali sva predavanja. Samo okruženje je bilo prekrasno, od načina komunikacije, pristupa radu, točnosti i organiziranosti te ostavljaju dojam ljudi koji s ljubavlju obavljaju svoj posao, a rezultat su zadovoljni i ambiciozni studenti.

Melita je završila stručni studij Menadžmenta, smjer informatički menadžment u rujnu 2012. godine, obranom završnog rada s temom „Ontologije i njihova primjena“ pod mentorstvom dr. sc. Olivera Jukića, v. pred., a njen trud je višestruko nagrađen jer je dobila Dekanovu nagradu kao najbolja studentica u generaciji na što je izuzetno ponosna.



O sebi, Melita je rekla: "U slobodno vrijeme bavim se čitanjem, veliki sam esteta te komunikativna i elokventna osoba, ljubiteljica modnih časopisa, modnih događanja... Naravno bez potpore mojih najmilijih i božje milosti to ne bi bilo moguće. Novostečena diploma otvara mi nove mogućnosti, odnosno napredovanje..., a moj savjet glasi da samo upornošću, radom na pravim stvarima i božjom milošću sve se može postići".

DUNJA OSMANOVIĆ, bacc.oec.
IVA CVRTILA, struč.spec.oec.



Dunja Osmanović, rođena je 20.7.1988. u Sarajevu, a 1992. godine zbog rata u njenom radnom gradu sa svojom obitelji seli u Novigrad Podravski gdje i danas živi. U Novigradu Podravskom završava osnovnu školu te upisuje Opću gimnaziju „Fran Galović“ u Koprivnici. U Gimnaziji upoznaje Ivu Cvrtlu,

Iva Cvrtlu, rođena 17.9.1988. u Koprivnici. Živi sa svojom obitelji u Glogovcu gdje je završila osnovnu školu. 2002. godine upisuje Opću gimnaziju „Fran Galović“ u Koprivnici gdje započinje prijateljstvo između Dunje i Ive.

Nakon uspješno završene gimnazije, djevojke igrom slučaju ne upisuju željene fakultete te ih ta situacija još više zbljžava. Te, 2007., godine odlučuju da će sljedećih godinu dana ostati kod kuće čekajući upise za željene fakultete. Odlučuju se javljati na oglase za posao i nakon prvog obavljenog razgovora obje dobivaju posao u jednom trgovачkom lancu. Netom prije početka rada u dnevnim novinama slučajno vide da drugi dan u Virovitici počinju upisi na Visoku školu za menadžment u turizmu i informatici. Djevojke shvate taj članak sudbonosnim i odluče da neće raditi već sutradan odlaze na upise u Viroviticu. Obje upisuju Visoku školu kao prva generacija, smjer Informatički menadžment. Tada počinje njihova avantura u Virovitici u kojoj su promijenile

nekoliko stanova, prisustvovale prvoj, ali i svim ostalim studentskim večerima četvrtkom u „Štednoj“, trenirale kuglanje i odbojku za Visoku školu, bile članice marketinškog tima Visoke škole i s njim predstavljale Visoku školu na različitim manifestacijama, i ono što je najvažnije stekle su kvalitetno znanje i kompetencije tako da su odmah nakon diplomiranja upisale diplomski studij, kao redoviti studenti na Veleučilištu u Šibeniku, smjer menadžment.

Nakon dvije godine završavaju svoje studentske obaveze, Iva je ove godine diplomirala s temom „Rizik upravljanja projektom“, a Dunja čeka poziv za obranu na temu „Analiza bankarskih rizika“. Za vrijeme studiranja u Šibeniku prisustvovale se na Međunarodnom skupu „Turizam i sigurnost“.

Ove godine obje su dobine pripravnici staž u Koprivnici, u tvrtci „Orion“ na mjestu pripravnika u komercijali. Tvrtka „Orion“ bavi se distribucijom zabavne pirotehnike, izvođenjem vatrometa i scenskih efekata. Cilj pripravničkog staža je da prođu kroz sve faze prodajnog procesa. Do sada su prošle kroz funkcije marketinga, financija, ugovaranja novih poslova te se raduju upravo započetoj sezoni prodaje pirotehnike i s ponosom ističu da će upravo vatromet njihove tvrtke obilježiti doček Nove godine u svim većim gradovima diljem Hrvatske. Tvrtka „Orion“ omogućuje im stalnu edukaciju tako da su do sada sudjelovale na seminarima vezanim za prodaju, pregovaranje i strateško odlučivanje. Trenutno su na pola svoga pripravničkog staža te su vrlo zadovoljne što su dobine mogućnost da znanja stečena tijekom obrazovanja u Virovitici i Šibeniku sada mogu primijeniti i u praksi.

Studiranje u Virovitici opisuju kao najbolje provedeno vrijeme u svom životu. Kao prva generacija, svi studenti bili su iznimno povezani s profesorima jer su obje strane bile nove u tim ulogama. Međusobno smo surađivali, poštivali jedni druge, ali isto tako imali smo i prijateljski odnos sa svima. Posebno bi u tome istaknule našu dekanicu prof.dr.sc. Vesnu Bedeković, koja nam je od početka studija pružila svaku vrstu pomoći, od konzultacija kako napisati prve seminare, kako pronaći izgubljene ključeve ili kako se bolje snaći u do tada nepoznatom gradu. Ponasne su i na dobar odnos i sa svim ostalim profesorima, osobito s profesorom koji im je bio mentor završnih radova dr.sc. Oliverom Jukićem, prof.dr.sc., te s profesorom mr.sc. Neven Garačom, s kojima su nastavile suradnju i na Veleučilištu u Šibeniku tako

što su im velikodušno pomagali u predmetima iz njihove domene. Osim s profesorima, dobar odnos su nastavile i sa svojim bivšim redovitim i izvanrednim kolegama koje i danas vrlo rado posjećuju u Virovitici te se prisjećaju zajedničkih studentskih anegdota, poput kasnonoćnih zajedničkih vježbanja statistike i sličnih predmeta ili pak veselih team buildinga izvanrednih studenata. Dunja i Iva osjećaju se ponosno što su imale mogućnost biti prva generacija u gradu koji se zadnjih godina ubrzano razvija i napreduje te ima sve predispozicije da postane poznati studentski grad u okolini i šire.

MARIJANKA KOMAR, bacc. oec.



Marijanka Komar rođena je 9. travnja 1973. godine u Virovitici. Srednju ekonomsku školu također je završila u Virovitici, gdje i živi sa suprugom Tihomirom, sinom Mihaelom i kćerkom Nikolinom. Nakon završetka srednje škole nije radila u struci pa je pohađala i završila informatički tečaj, te položila stručni ispit za pomoćnog knjižničara. Zaposlena je u Gradskoj knjižnici i čitaonici u Virovitici. Voli rad s ljudima, nove izazove i stjecanje novih znanja pa se zato i odlučila na studiranje uz posao i obitelj. Dodatna motivacija za upis studija bila je ta, što joj se kao i mnogima pružila mogućnost studiranja u vlastitom gradu. Osnovni cilj studiranja bio joj je postići osobni i poslovni uspjeh. Stručni studij upisala je 2008. godine kao izvanredni student i završila u rujnu 2011. obranom završnog rada „Zapošljavanje, praćenje i razvoj ljudskih potencijala“, pod mentorstvom pred. Anite Prelas Kovačević, dipl. oec.

Što se tiče studiranja uz posao i obitelj, Marijanka kaže da joj nije bilo nimalo lako niti jednostavno, no međutim, donijelo je nove izazove te nova poznanstva i prijateljstva koja će ostati do kraja života. „Ekipa koja je ostala do kraja studija bila je

predivna, bili smo složni, pomagali jedni drugima i iako je bilo naporno i stresno, školovanje je brzo završilo.“



Kako je zaposlena u Gradskoj knjižnici i čitaonici ima priliku novim studentima pomoći u traženju literature za seminarske i završne radove što ju jako veseli i pruža veliko zadovoljstvo. Članica je udruge ALUMNI-VŠMTI i želja joj je da ta udruga ima što više članova i da što bolje djeluje. U slobodno vrijeme Marijanka čita, radi ručni rad, te izrađuje razne ukrase i aranžmane. Obožava cvijeće, a posebno suncokret i ruže.

Tekst priredila:
Elvira Grabić, bacc, oec.
predsjednica Udruge Alumni VŠMTI

UPUTE SURADNICIMA

UPUTE SURADNICIMA

Praktični menadžment je časopis iz teorije i prakse menadžmenta koji obuhvaća teme iz područja ekonomske teorije, aktualne gospodarske prakse, kao i za ekonomiju relevantne priloge iz srodnih znanstvenih područja. Stoga je cilj časopisa ostvarenje interakcije znanosti i prakse, prezentiranje rezultata istraživačkih npora te poticanje razvoja ekonomskega istraživanja u teoriji i praksi.

Časopis se sastoji od dva dijela. **Prvi dio** sadrži radove iz ekonomske teorije, aktualne gospodarske prakse, kao i za ekonomiju relevantne priloge iz srodnih znanstvenih područja, a koji podlježu anonimnom recenzijskom postupku. **Drugi dio** časopisa uključuje objavljivanje radova iz aktualne gospodarske prakse i života Visoke škole, koji ne podlježu recenziji.

Uredništvo prima isključivo neobjavljene radove na hrvatskom, engleskom jeziku. Uredništvo pridržava pravo prilagodbe rada

Časopis je dostupan na Hrčak Portalu, na <http://hrcak.srce.hr/>

Radovi se Uredništvu dostavljaju u papirnatom (poštom u 3 identična primjerka) ili elektroničkom obliku (e-mail) na adresu:

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

UREDNIŠTVO

Matije Gupca 78

33000 VIROVITICA

E-MAIL: urednik@vsmti.hr

Upute za pisanje rada:

Tekst treba biti podijeljen u dva stupca tako da su:

MARGINE: Gornja i donja margina 20 mm, lijeva i desna margina 18 mm

Širina svakog od dva stupca mora biti 84 mm

Veličina slova	Izgled i vrsta slova		
	Trebuchet MS		
	obična	masna	kosa
8pt			izvori slika izvori tablica
9pt	reference, tekst u tablicama, fusnote, eksponenti i indeksi, literatura, zahvale	riječ sažetak, ključne riječi	tekst sažetka, nazivi slika i tablica
10pt	organizacija autora, glavni tekst, formule, naslovi poglavlja		podnaslovi
11pt			
12pt	imena autora		
14pt		naslov rada	

Poravnjanje: obostrano

Između poglavlja koristiti dvostruki prored, kao i između teksta i tablica ili slika.

Digitalizirajte slike.

SLIKE, CRTEŽI, TABLICE, GRAFIKONI

Slike ili tablice možete proširiti preko oba stupca. Opisi slika moraju biti ispod slika; opisi tablica iznad tablica.

CITIRANJE I PARAFRAZIRANJE

Citirani autori u tekstu trebaju biti navedeni neposrednim povezivanjem citata s bibliografskom jedinicom.

Primjer za citiranje: za jednog autora (Howard, 1988: 153), za dva autora (Peters i Niles, 1989:228), za tri ili više autora (Miller i dr., 1983:163)

Primjer za parafraziranje: : za jednog autora (Howard, 1988), za dva autora (Peters i Niles, 1989), za tri ili više autora (Miller i dr., 1983)

ZAKLJUČAK: U zaključku ne koristiti formule ni slike.

LITERATURA

Korištenu literaturu navesti na kraju rada, numerirati arapskim brojkama abecednim redom prema prvom slovu

prezimena autora. Primjeri navođenja literature: knjige (1.,2.), časopisi (3.,4.), zbornici radova (5.,6.), pro-pisi (7.) i internet izvori (8.).

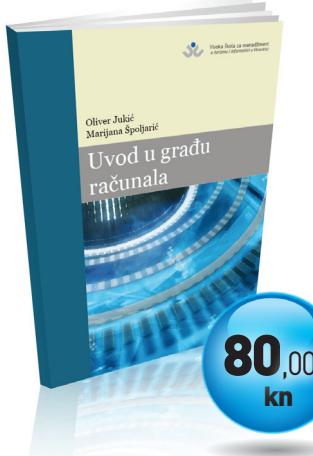
1. Buble, M. (2006): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet
2. Schiller, B.R. (2006): The Micro Economy today, New York; McGraw-Hill/Irwin
3. Garača, N., Pavković, Lj., Prelas Kovačević, A. (2009): Upravljanje ljudskim potencijalima i stavovi zaposlenika na primjeru Specijalne bolnice za medicinsku rehabilitaciju Lipik, Hrvatski časopis za javno zdravstvo, Vol 5/19, str 13- 14.
4. Grant, Robert M. (1991):The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, Vol 33 No 3, p 114-125.
5. Blažević, Z., Bosnić, I. (2009): Ruralni turizam u općini Pitomača, U: Bedeković,V. (ur) Zbornik radova Visoke škole za menadžment u turizmi i informatici, Virovitica (157-166)
6. Ban, I., (1999): Countries in transition and the world economy, in: Third International Conference on 'Enterprise in Transition', Proceedings, Split-Šibenik: Faculty of Economics Split, (75-89)
7. Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja, NN 122/03
8. <http://www.mayoclinic.org.quality> (13.3.2009.)

U popratnom dopisu autor TREBA napomenuti želi li recenziju rada ili ne.

Za detaljnije informacije o pisanju rada posjetite <http://www.vsmti.hr>.

IZDAVAČKA DJELATNOST

Visoke škole za menadžment
u turizmu i informatici



Časopis izlazi dva puta godišnje.

Godišnja pretplata: 150,00 kn za pravne osobe
90,00 kn fizičke osobe

Narudžbu za pretplatu poslati na adresu:
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 78
33000 VIROVITICA

Pretplata se uplaćuje na žiro-račun:
Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Zagrebačka banka d.d.
Broj : 2360000-110220556

Poklonite kreativan i originalan poklon!

Izradite majicu
s fotografijom
i natpisom
po želji.



Trg kralja Tomislava 1, Virovitica
tel 033 725 999 tel 099 261 91 51
ured@grafitibecker.com
www.grafitibecker.com

