



Veleučilište u Virovitici

EKONOMIJA, TURIZAM, TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO



ET²eR

vol. IV, br. 2,
prosinac 2022.

Impressum

Nakladnik - Publisher:

Veleučilište u Virovitici -
Virovitica University of Applied
Sciences

Uredništvo - Editorial Board:

Dejan Tubić
Nikolina Pleša Puljić
Siniša Kovačević
Irena Bosnić
Anita Prelas Kovačević
Zrinka Blažević Bognar
Mladena Bedeković
Damir Ribić
Ivan Heđi
Ivana Vidak
Domagoj Karačić
Mato Bartoluci
Oliver Kesar
Željko Požega
Saša Petar
Vlado Halusek
Igor Petrović
Sanela Vrkljan
Đorđije Vasiljević
Viktória Szenté
Joanna Pioch
Slagjana Stojanovska

Gavni urednik - Editor in chief:

Dejan Tubić

**Izvršni urednik - Executive
Editor:** Nikolina Pleša Puljić**Lektura - Proofreaders:**
Ivana Vidak**Tehnički urednik - Technical
Editor:** Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of
the Editorial Board:** Veleučilište
u Virovitici
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica
Tel: +385 33 721 099
Fax: +385 33 721 037
E-mail: urednik@vuv.hr

ISSN 2670-8930

Naslovnica-Front Page:

Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

**Grafičko oblikovanje-Graphic
Design:** Veleučilište u Virovitici/
Virovitica University of Applied
Science

**Godina postavljanja publikacije
na mrežu-Year of release:**
2022. godina/Year 2022.

**Učestalost izlaženja časopisa-
Publishing frequency:**
Dva puta godišnje/Biannually

ET²eR

Predgovor

”

Časopis „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća teme iz područja ekonomije, s posebnim naglaskom na poduzetništvo i menadžment, turizma, kao i teme iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija te računalnog programiranja. Časopis se bavi i onim temama koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa gore navedenih područja.

Časopis „ET²eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujem sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje.

Zahvaljujem se svim autorima, recenzentima, uredništvu časopisa te lektorici na znanju i trudu uloženom na kreiranje ovog broja časopisa „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo”.

“

Glavni urednik
doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof.v.š.

ET²eR

Sadržaj

Utjecaj inozemnih izravnih ulaganja na BDP i zaposlenost u Republici Hrvatskoj

1

Cinzia Zubin
Andrea Vreško

Statistički pokazatelji za definiranje preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja

9

Jasna Kolar
Željko Sudarić

Transformacijsko vodstvo u IT sektoru

18

Nataša Rupčić
Eric Milisavljević

NIST - Okvir za kibernetičku sigurnost

26

Enes Cirković
Dora Fabijanić

Osnovne značajke turizma sportske nostalgije

32

Ivan Dodig
Andrea Šetka
Martin Ivanković

Grupna zaslijepljenost u organizacijama

38

Lana Vremić
Barbara Golub
Anita Prelas Kovačević

Utjecaj inozemnih izravnih ulaganja na BDP i zaposlenost u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2020. godine

Cinzia Zubin¹, Andrea Vareško²

¹ Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Pula, Mletačka 12, czubin@hbor.hr

² Istarsko veleučilište, Pula, Riva 6, avaresko@iv.hr

Sažetak

Dugi niz godina globalni trendovi inozemnih izravnih ulaganja ukazuju na veliku konkurenciju između zemalja koje žele privući takva ulaganja. U ekonomskoj teoriji inozemna izravna ulaganja imaju utjecaj na gospodarski rast, izvoz, investicije i zaposlenost. Zemlje, pokušavajući privući što veća ulaganja, pokušavaju stvoriti uvjete za poslovanje koje će biti privlačno i poticajno za inozmne ulagače. Međutim, nisu sve zemlje podjednako uspješne. Neke zemlje nisu dovoljno brzo reagirale i napravile potrebne reforme kako bi privukle potencijalne investitore. U ovom radu pomoću linearne regresije, Cenzus X13 metodom, logaritmiranjem te vektorskom autokorelacijom dokazalo se da FDI nema utjecaja na BDP i zaposlenost u Republici Hrvatskoj nakon gospodarske krize odnosno od 2010. godine do 2020. Cilj ovog rada bilo je istražiti povezanost između varijabli FDI, BDP i zaposlenosti na primjeru Republike Hrvatske u razdoblju od 2010. do 2020. godine..

Ključne riječi

BDP, FDI, korelacija, regresija, zaposlenost

Abstract

For many years, global trends in foreign direct investment have indicated strong competition between countries seeking to attract such investment. In economic theory, foreign direct investment has an impact on economic growth, exports, investment and employment. Countries trying to attract as much investment as possible are trying to create business conditions that will be attractive and stimulating for foreign investors. However, not all countries are equally successful, some countries have not reacted quickly enough and made the necessary reforms to attract potential investors. In this paper, using linear regression, Census X13 method, using logarithms and vector autocorrelation, it was proved that FDI has no impact on GDP and employment, after the economic crisis from 2010 to 2020 in the Republic of Croatia. The aim of this paper was to investigate the relationship between the variables FDI, GDP and employment on the example of the Republic of Croatia in the period from 2010. until 2020.

Keywords

FDI, GDP, employment, regression, correlation

Uvod

Inozemne investicije su u neposrednoj vezi s proizvodnom, prometnom i financijskom sferom društvene reprodukcije. One su nužnost suvremenog gospodarskog života, gospodarske suradnje i gospodarskog napretka, bitan faktor proizvodnje, razmjene i politike.

Inozemna izravna ulaganja (FDI) bila su glavni pokretač razvoja najnaprednijih nekadašnjih tranzicijskih zemalja kao što su Češka, Mađarska i Slovačka, današnjih članica Europske unije, koje su privukle najviše FDI po stanovniku u razdoblju od 1990. pa do početka globalne financijske krize, ali i nakon krize. U tom razdoblju zemlje srednje i istočne Europe ostvarile su iznimno snažne stope rasta BDP-a, što je tu regiju učinilo jednom od najbrže rastućih u svijetu. Hrvatska je u tome razdoblju također privukla značajne FDI koji su utjecali na rast BDP-a. Prvi priljevi FDI u Hrvatsku bili su potaknuti valom privatizacija državnih tvrtki, potkraj prošlog stoljeća. Hrvatska nakon krize i ulaska u EU ne doživljava investicijski procvat te nema značajnog rasta FDI. Ovim radom želimo dokazati da FDI nema utjecaja na BDP i zaposlenost u razdoblju nakon krize te da struktura ulaganja ne potiče zaposlenost i BDP.

1. Pregled radova

Mnoge istražene studije analiziraju utjecaja FDI na gospodarski rast. Neke makroekonomske studije pokazuju pozitivnu vezu između FDI i gospodarskog rasta, kao npr. studija Alfaro, Areendam, Kalemli-Ozcan, Sayek (2000) dok neke pokazuju da priljev FDI ne potiče gospodarski rast, kao npr. studija Aitken-Harrison (1999). Bouchoucha i Ali (2019) koristeći vremenske serije za period od 1980. do 2015. godine te ARDL pristup u proučavanju dugoročnih i kratkoročnih odnosa između FDI i gospodarskog rasta istražuju utjecaj FDI na gospodarski rast u Tunisu. Rezultati pokazuju da FDI ima pozitivan utjecaj na gospodarski rast na tunišku ekonomiju kratkoročno, ali ne i na duži rok.

Hsiao i Hsiao (2006) koristeći vremenske serije i panel-podatke za period od 1986. do 2004. godine istražuju Grangerovu uzročnost odnosa između BDP-a, izvoza i izravnih inozemnih ulaganja između Kine, Koreje, Tajvana, Hong Konga, Singapura, Malezije, Filipina i Tajlanda. Rezultati pokazuju da FDI ima jednosmjerni utjecaj na BDP, direktno i indirektno kroz izvoz, a također postoji dvosmjerna uzročnost između izvoza i BDP-a za grupu.

Dritsaki i Stiakakis (2014) su proučavali vezu između inozemnih ulaganja, izvoza i gospodarskog rasta u Republici Hrvatskoj koristeći ECM-ARDL model u promatranom razdoblju od 1994. do 2012. godine. Došli su do zaključka da postoji dvosmjerna dugoročna i kratkoročna uzročnost između izvoza i rasta.

Lovrinčević, Marić i Mikulić (2005.) analiziraju učinke bruto priljeva inozemnog kapitala na domaće investicije, nacionalnu štednju i saldo bilance plaćanja. Primijenjena je metoda analize panel-podataka (11 tranzicijskih zemalja srednje i istočne Europe tijekom 1990-ih i na početku ovoga stoljeća), s uporabom fiksnih efekata. Autori su došli do zaključka da priljev inozemnog kapitala u tranzicijske zemlje potiče domaće investicije. Najjaču i statistički najznačajniju vezu imala je kategorija priljeva inozemnog kapitala - ostale inozemne investicije, odnosno inozemni krediti. FDI se pokazao indikativnim u objašnjavanju kretanja domaće investicijske aktivnosti tranzicijskih zemalja, no slabijeg intenziteta i s manje signifikantnosti. Priljev portfolio investicija nema utjecaja na domaće investicije. Rezultati upućuju na to da bi ograničavanje inozemnog zaduživanja utjecalo na smanjenje domaćih investicija, ali ne i na povećanje nacionalne štednje. Nacionalna štednja i inozemna štednja nisu supstituti. Najveći negativni utjecaj na povećanje deficita bilance plaćanja ima kategorija ostalih inozemnih investicija, a tek potom slijede FDI i portfolio investicije.

2. Inozemna izravna ulaganja – pojam, oblici i ciljevi

2.1. Pojam inozemnih izravnih ulaganja

Kapital za investicije može biti privatnog ili javnog porijekla, ovisno o tome plasiraju li ga privatni subjekti ili država. Međunarodni tok kapitala nastaje kad rezident neke zemlje uloži svoja sredstva u drugu zemlju. Oblici međunarodnog kapitala mogu se podijeliti na sljedeće: ekonomske pomoći, krediti odnosno zajmovi te ulaganja (Zubin, 2008). Budući je prinos ovisan o ostvarenom uspjehu poslovanja u koje je uloženo, izravna ulaganja predstavljaju oblik investiranja s najvećim stupnjem rizika za ulagača.

Inozemna izravna ulaganja (FDI) predstavljaju sve vrste ulaganja stranih fizičkih i pravnih osoba u gospodarske djelatnosti neke zemlje. Prema definiciji Međunarodnog monetarnog fonda, FDI je ulaganje koje se događa kada inozemni ulagač posjeduje 10% ili više vlasničkog udjela gospodarskog subjekta u nekoj zemlji (Grgić i sur., 2012:88)

2.2. Oblici inozemnih izravnih ulaganja

Kod izravnih ulaganja u strane kompanije i zemlje investitori ulažu dugoročno što uključuje veći stupanj rizika, jer očekuju da će i zarada iz investicije biti veća od troškova koje za sobom povlači veći rizik. FDI podrazumijevaju veće iznose kapitala od neizravnih ulaganja. Većim stupnjem obvezivanja i dugoročnijim investicijskim horizontom, ove vrste ulaganja često donose veće koristi zemljama domaćinima od neizravnih ulaganja (Bilas i Franc, 2016). Prema tome, to su vrste ulaganja koje zemlje domaćini najviše priželjkuju.

Inozemna izravna ulaganja mogu imati razne oblike:

- *manjinske udjele u poduzećima zemlje domaćina*, na primjer, kroz neposrednu kupovinu dionica na lokalnoj burzi. Ova se vrsta ulaganja često naziva portfeljnim ulaganjima.
- *licenčni ugovori s poduzećima zemlje domaćina*. Multinacionalna kompanija (MNC) može prenijeti svoja prava na korištenje specifične tehnologije na neko lokalno poduzeće, koje je onda odgovorno za proizvodnju i marketing na lokalnom tržištu.

- *zajednička ulaganja*, su poduzeća koja se zajednički osnivaju i u zajedničkom su vlasništvu inozemnih ulagača i lokalnih partnera.

- *većinski udjeli u poduzećima zemlje domaćina*, putem stjecanja dionica, privatizacije, zamjene duga udjelom/glavnicom ili drugih tehnika.

- *podružnica u isključivom vlasništvu u državi domaćinu*. Ova opcija predstavlja veći rizik i zahtijeva veći angažman multinacionalne kompanije te je obično rezervirana za lokalna tržišta koja se percipiraju kao tržišta s velikim profitnim potencijalom i stabilnošću (Zubin, 2011).

Najveći udio svjetskih FDI privlače tržišta najvećih industrijaliziranih zemalja zbog stabilnosti koje pružaju. Glavne industrije koje su bile primatelji FDI devedesetih godina prošlog stoljeća su proizvodnja i distribucija energije, proizvodnja i distribucija hrane i pića te financijski sektor i sektor visoke tehnologije.

Ovisno o motivima investitora, razlikujemo dva oblika FDI:

- *horizontalna* – to su izravna ulaganja u isti sektor u inozemstvu u kojemu multinacionalna kompanija posluje i na domaćem tržištu

- *vertikalna* – mogu biti ulaganja u industrije koje osiguravaju inpute za domaću proizvodnju te ulaganja u industriju koja upotrebljava output kompanije, primjerice u prodaju i distribuciju. Radi se o investiranju u inozemstvo u svrhu kupnje ili osnivanja poduzeća koje će proizvoditi dio nekog složenog proizvoda.

Horizontalne investicije se poduzimaju radi širenja tržišta kada su troškovi trgovine visoki, dok se vertikalne investicije poduzimaju radi smanjenja troškova proizvodnje kada su troškovi trgovine niski (Buterin i Blečić, 2013).

2.3. Ciljevi inozemnih izravnih ulaganja

Ciljevi FDI mogu biti različiti:

- širenje tržišta (market-seeking) jedan od najvažnijih ciljeva za razvoj i opstanak velikih multinacionalnih kompanija. Direktni pristup na najvećim i najrazvijenijim svjetskim tržištima. U svim zemljama lokalna poduzeća imaju određene prednosti,

kao što je bolje poznavanje potrošača, poslovnih običaja, pravnih propisa itd. Multinacionalne kompanije te nedostatke mogu nadoknaditi upravljačkim znanjima, superiornom tehnologijom te kvalitetom proizvoda koje prodaju, dok je u razvijenim zemljama to mnogo teže pa je direktna prisutnost jedini način za uspješnu konkurentsku utakmicu u osvajanju određenog tržišta. Ova ulaganja su česta jer npr. mnoge usluge, kao što su bankarstvo i telekomunikacije, moguće je isporučiti jedino putem izravnog ulaganja na inozemna tržišta. Ovo je jedna od vrsta ulaganja koja se u Hrvatskoj najviše pokazala kroz ulaganja u bankarski sektor i turizam.

- povećanje efikasnosti (efficiency-seeking) često se opisuje kao offshoring ili ulaganje u strana tržišta ne bi li se iskoristili niži strukturni troškovi. Ova ulaganja imaju za cilj smanjenje troškova proizvodnje. Ovu vrstu ulaganja najviše koriste multinacionalne kompanije, koje organiziraju proizvodnju pojedinih dijelova na različitim lokacijama radi optimizacije troškova kao npr. automobilska industrija

- pristup resursima (resource-seeking) investicija je usmjerena na vađenje ili preradu prirodnih resursa, poput nafte, zemnog plina ili drva.

- uvećanje imovine (asset-seeking) ulaganje kod kojeg se može raditi i o materijalnoj i o nematerijalnoj imovini. Najvećim se dijelom ostvaruje putem spajanja i preuzimanja određenih društava.

- strateški motivirana ulaganja, kojima je svrha ostvarenje strateških ciljeva i prednosti. Zbog cilja kao što je stjecanja novih, specifičnih znanja, često su dio prakse multinacionalnih kompanija (Buterin i Blečić, 2013).

Među ovim ciljevima nema stroge podjele, već se oni isprepliću prilikom donošenja odluke o investiranju te prilikom oplođivanja investiranih sredstava.

Također postoje i strateški ciljevi investiranja, koje definiraju vlade nekih zemalja.

3. Empirijsko istraživanje

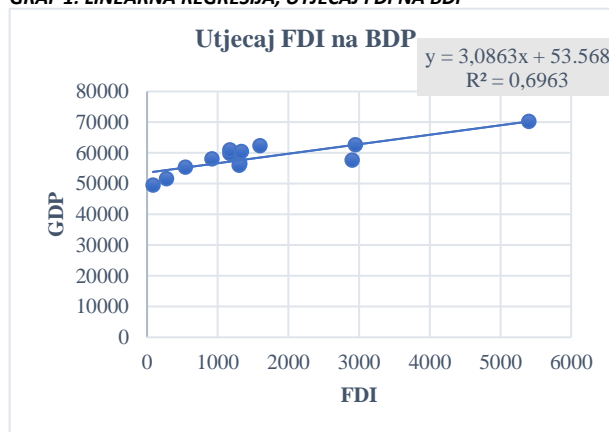
U empirijskom istraživanju korišteni su dostupni kvartalni podaci od 2010. do 2020. godine za FDI, BDP i zaposlenost u Republici Hrvatskoj. Podaci su preuzeti sa stranica Eurostata, Hrvatske narodne banke (HNB) i sa Državnog zavoda za statistiku (DZS).

Testiranje utjecaja svake pojedine nezavisne varijable na zavisnu varijablu provedeno je pomoću

regresijske analize na osnovu koje su grafički prikazani regresijski pravci. Uz prikaz regresijskog pravca i odabranog intervala pouzdanosti prikazana je pripadajuća regresijska jednadžba te vrijednosti koeficijenta linearne korelacije (r) i koeficijenta determinacije (r^2 ili R^2). Koeficijent korelacije prikazuje korelaciju zavisne (regresand) varijable sa svakom od nezavisnih (regresorskih) varijabli, a koeficijent determinacije je proporcija protumačenih odstupanja u ukupnoj sumi kvadrata. Koeficijent determinacije poprima vrijednosti od 0 do 1, a promatrani je model reprezentativniji što je bliži 1. Pripadajuća p -vrijednost označava statističku (ne)značajnost varijabli. Statističko testiranje provedeno je na razini značajnosti od 95% ($\alpha=0,05$).

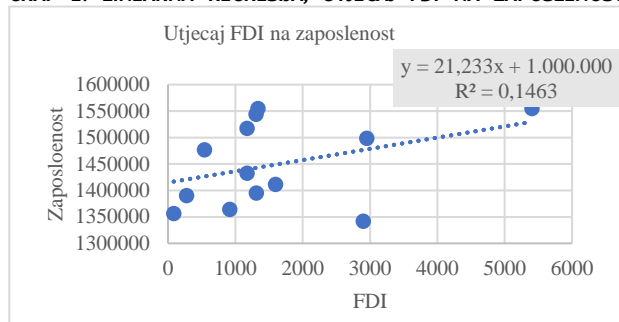
Linearnom regresijom smo dobili da je koeficijent linearne korelacije 0,83446 dok je koeficijent determinacije FDI na BDP iznosi 0,6963, što znači da ima relativno značajan utjecaj. Što je dobivena vrijednost bliže 1 to je jači utjecaj odnosno veza (vidi grafikon 1).

GRAF 1: LINEARNA REGRESIJA, UTJECAJ FDI NA BDP

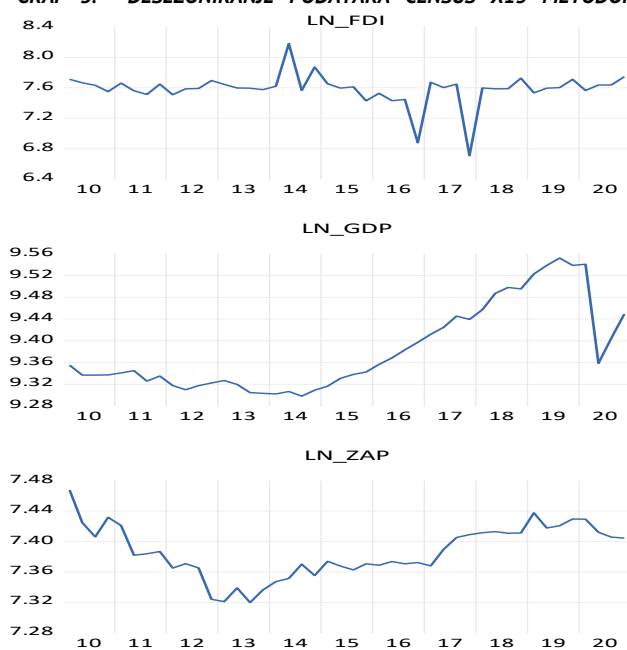


Izvor: izrada autora

Koeficijent determinacije FDI na zaposlenost iznosi 0,1463 dok koeficijent linearne korelacije iznosi 0,38252 što pokazuje da nema veze između tih dviju varijabli (graf 2).

GRAF 2: LINEARNA REGRESIJA, UTJECAJ FDI NA ZAPOSLENOST

Izvor: izrada autora

GRAF 3: DESEZONIRANJE PODATAKA CENSUS X13 METODOM

Izvor: izrada autora

Iz grafikona 3. se vidi da je varijabla FDI gotovo konstantna i ne mijenja se previše (testovi jediničnog korijena su također potvrdili stacionarnost serije – $I(0)$). Varijable GDP i Zaposlenost se mijenjaju, čak i određenom sličnom dinamikom, što je i za očekivati jer su to varijable koje pokazuju ista makroekonomska kretanja. Vidimo da se grafički ne vidi neka povezanost kretanja FDI i GDP/zaposlenosti. Pošto su serije različitog reda integriranosti, nije se mogla izraditi valjana kointegracija, stoga je izrađena korelacijska matrica.

TABLICA 1: KORELACIJSKA MATRICA

	LN_FDI	LN_GDP	LN_ZAP
N_FDI	1.00	-0.12	-0.05
LN_GDP	-0.12	1.00	0.63
LN_ZAP	-0.05	0.63	1.00

Izvor: izrada autora (Eviews)

Korelacijska matrica pokazuje da gotovo nema korelacije FDI prema GDP (-0.12) te Zaposlenosti (-0.05). Ista je negativna što sugerira inverzan odnos varijabli, te nepostojanje korelacije između tih varijabli. Uzimajući grafički prikaz i korelacijsku matricu, između FDI te GDP/Zaposlenosti nema jake veze koje bi se dala promatrati i koja bi dala valjane rezultate o povezanosti i međusobnoj uzročnosti tih pokazatelja.

Vektorska autoregresija tj. VAR će se koristiti jer se želi procijeniti kratkoročne i dugoročne implikacije. Pri izboru reda VAR-a potrebno je rukovoditi se određenim kriterijima budući da o izboru reda VAR-a ovisi ponašanje funkcija odgovor na impuls isto kao i dekompozicija varijance prognostičkih grešaka. Za testiranje VAR-a su uobičajeni slijedeći testovi: final prediction error criterion (FPE), Akaike (AIC), Hannan i Quinn (HQ), Schwarz (SC), LogL i LR test (Tomić i Bukovac, 2018). U daljnjem slijedu rada biti će na primjeru modela prikazan odabir reda VAR-a.

TABLICA 2: ODABIR VREMENSKIH POMAKA

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	191.7222	NA*	1.26e-08*	-9.678063*	-9.550096*	-9.632150*
1	193.3033	2.837819	1.84e-08	-9.297605	-8.785740	-9.113952
2	197.9390	7.607340	2.33e-08	-9.073796	-8.178032	-8.752403
3	206.1480	12.20818	2.48e-08	-9.033229	-7.753566	-8.574097
4	213.2594	9.481967	2.86e-08	-8.936381	-7.272820	-8.339510

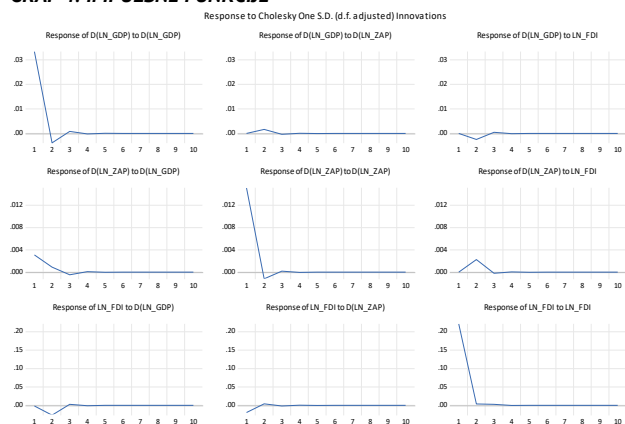
Izvor: izrada autora (Eviews)

Testom se pokazalo da ima 0 lagova, što je odmah restriktivno za modeliranje. Nakon što je napravljen stacionarni VAR(1) rezultati su sljedeći: IRF (impulse response functions) pokazuje da FDI nema utjecaja na GDP/zaposlenost, a VD (variance decomposition) pokazuje isto tj. da GDP sam objašnjava 99% svoje varijance (Zaposlenost objašnjava 93% svoje varijance)

te da FDI u tim dvjema varijablama gotovo nema nikakvog utjecaja u objašnjavaanju varijance (0,54, odnosno 2,11). Pokazuje se da postoji veliki problem s testom normalnosti reziduala pa i u toj sferi model ne uspijeva dokazati vezu.

Impulsne funkcije prikazuju za koliko razdoblja se varijable vraćaju u početnu ravnotežu. Možemo zaključiti kako impulsne funkcije nisu značajne za naš model.

GRAF 4: IMPULSNE FUNKCIJE



Izvor: Izrada autora (Eviews)

TABLICA 3: DEKOMPOZICIJA VARIJANCE

Variance Decomposition of D(LN_GDP):				
Period	S.E.	D(LN_GDP)	D(LN_ZAP)	LN_FDI
1	0.033306	100.0000	0.000000	0.000000
2	0.033652	99.23097	0.239706	0.529325
3	0.033668	99.19999	0.251136	0.548870
4	0.033669	99.19844	0.251688	0.549870
5	0.033669	99.19837	0.251714	0.549916
6	0.033669	99.19837	0.251715	0.549918
7	0.033669	99.19837	0.251715	0.549918
8	0.033669	99.19837	0.251715	0.549918
9	0.033669	99.19837	0.251715	0.549918
10	0.033669	99.19837	0.251715	0.549918

Variance Decomposition of D(LN_ZAP):				
Period	S.E.	D(LN_GDP)	D(LN_ZAP)	LN_FDI
1	0.015419	4.019366	95.98063	0.000000
2	0.015658	4.231781	93.66586	2.102357
3	0.015667	4.312894	93.57169	2.115417

4	0.015667	4.315914	93.56745	2.116637
5	0.015667	4.316067	93.56725	2.116686
6	0.015667	4.316074	93.56724	2.116688
7	0.015667	4.316074	93.56724	2.116688
8	0.015667	4.316074	93.56724	2.116688
9	0.015667	4.316074	93.56724	2.116688
10	0.015667	4.316074	93.56724	2.116688

Variance Decomposition of LN_FDI:

Period	S.E.	D(LN_GDP)	D(LN_ZAP)	LN_FDI
1	0.221874	0.004854	0.771947	99.22320
2	0.223506	1.397280	0.795661	97.80706
3	0.223548	1.414098	0.800720	97.78518
4	0.223550	1.415297	0.800915	97.78379
5	0.223550	1.415348	0.800925	97.78373
6	0.223550	1.415351	0.800925	97.78372
7	0.223550	1.415351	0.800925	97.78372
8	0.223550	1.415351	0.800925	97.78372
9	0.223550	1.415351	0.800925	97.78372
10	0.223550	1.415351	0.800925	97.78372

Cholesky Ordering: D(LN_GDP) D(LN_ZAP)
LN_FDI

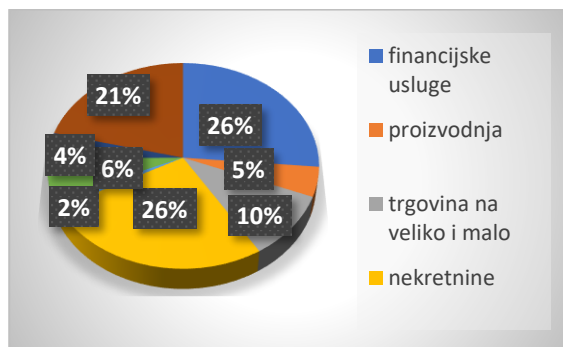
Izvor: Izrada autora (Eviews)

Analiza varijabli FDI, GDP i Zaposlenost kroz grafički pregled varijabli, testom jediničnih korijena, vektorska autoregresija s različitim redom integriranosti i stacionarnim VAR upućuje da FDI nije imao u proteklom razdoblju od 2010. do 2020. utjecaj na BDP, a time niti na zaposlenost.

Analiza FDI u Hrvatskoj pokazuje da nema jake empirijske veze sa pokazateljima. Razlog treba tražiti u strukturi FDI tj. nema dovoljno ulaganja u proizvodne. Prevladavaju ulaganja u djelatnosti financijskog posredovanja i trgovinu te poslovanje nekretninama i vlasničko ulaganje u nekretnine (graf. 5.). Samim time izostaje efekt za BDP, a upravo zbog takve distribucije ulaganja nema utjecaja niti na zaposlenost.

Izostanak efekta je zbog same strukture ulaganja, greenfield ulaganja nisu značajna u Hrvatskoj u promatranom razdoblju od 2010. do 2020. godine, vidi graf 5. Djelatnosti u koje se ulagalo u promatranom razdoblju su uslužne djelatnosti, najznačajnije ulaganje je u financijske usluge. Većinom se to odnosi na ulaganja u mirovinske fondove i osiguranje. U 2015. godini jedini značajniji iznos ulaganja u proizvodnju je ulaganje u preuzimanje TDR (Tvornice duhana Rovinj), iznos je 518,3 milijuna eura, a što isto nije greenfield ulaganje.

GRAF 5: FDI PO DJELATNOSTIMA OD 2010. DO 2020. GODINE



Izvor: izrada autora prema podacima HNB (www.hnb.hr)

Priljevi FDI 90' tih godina u Hrvatskoj primarno su bili potaknuti velikim valom privatizacije državnih kompanija te manjim dijelom greenfield ulaganjima. Hrvatska je postala zanimljiva inozemnim ulagačima tek potkraj prošloga stoljeća kada su počeli pritjecati veći iznosi FDI. Hrvatska u samim počecima procesa tranzicije nije bila privlačna ulagačima kao potencijalna lokacija za ulaganje zbog malog nacionalnog tržišta sa slabo izgrađenom infrastrukturom. Hrvatsko gospodarstvo pristupa Europskoj Uniji 2013. godine, kada je oporavak od krize još u tijeku te stoga nažalost ne doživljava investicijski procvat kakav se dogodio npr. u Češkoj ili Mađarskoj. Svakako on se prikazuje u razdoblju nakon 2015. godine, odnosno nakon završetka krize. Stope rasta investicija i međunarodne razmjene u razdoblju nakon 2000. godine obilježje su ekspanzivnog ekonomskog ciklusa u to vrijeme, ali i dalje je tržišni udio investicija u Hrvatsku puno manji nego što je to slučaj sa Češkom ili Mađarskom. Ono što je također problem Hrvatske u promatranom razdoblju jest činjenica da ekonomski rast nije kreirao nova radna mjesta, stopa zaposlenosti ostala je niskom, a dolaskom krize izgubljeno je preko 150.000 radnih mjesta (Radošević, 2012). Sve to uzrokuje da se ne može naći željena ekonometrijska veza.

4. Zaključak

Istraživanjem utjecaja FDI na BDP i zaposlenost u Republici Hrvatskoj u promatranom razdoblju od 2010. do 2020. godine uz pomoć empirijskog istraživanja došli smo do zaključka da se ne može uspostaviti korelacijska, a niti uzročno-posljedična veza iz modeliranja. FDI u promatranom razdoblju ima

stabilnu vrijednost (varijabla je stacionarna kroz vrijeme), dok se BDP i zaposlenost mijenjaju sukladno međunarodnim trendovima i domaćim makroekonomskim kretanjima (pad do 2013. kao posljedica globalne krize, zatim rast pa opet pad 2019. godine). U promatranom periodu BDP i zaposlenost realno pokazuju dva stadija kretanja, odnosno pad do 2013. godine i rast nakon iste, dok je FDI stabilan tj. nepromjenjiv kroz godine. Kada se napravi analiza različitih istraživanja može se zaključiti da FDI, zbog svoje strukture, u Hrvatskoj nije imao utjecaja na rast BDP i zaposlenost. Dolazimo do zaključka da su Hrvatskoj potrebne investicije u proizvodno-izvozni sektor i privlačenje proizvodno-izvozno orijentiranih stranih investicija kako bi se generirao gospodarski rast i samim time zaposlenost.

Literatura

- [1] Dritsaki, C., Stiakakais, E., (2014). „Foreign direct investments, exports and economic growth in Croatia: a time series analysis. “Procedia Economics and Finance, 14, p. 181-190.
- [2] Bilas, V., Franc, S., (2006), "Uloga inozemnih izravnih ulaganja i načini poticanja", EFZG, članak 06-13
- [3] Bouchoucha, N., Ali, W., (2019), "The impact of FDI on economic growth in Tunisia: An estimate by the ARDL approach", MPRA Paper No. 91465, posted 16 Jan 2019 15:26 UTC
- [4] Buterin, D., Blečić, M., "Učinci izravnih stranih ulaganja u Hrvatsku", Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 1 (2013), No. 1, pp. 133-149
- [5] Grgić, M. i sur. (2012), Foreign Direct Investment and Economic Development, Zagreb, Faculty of Economics in Zagreb
- [6] Hsiao, FST, Hsiao, MW (2006), " FDI, exports, and GDP in East and Southeast Asia—Panel data versus time-series causality analyses" Journal of Asian Economics Volume 17, Issue 6, December 2006, Pages 1082-1106
- [7] Lovrinčević, Ž., Buturac, G., Marić, Z. (2004), Foreign capital inflow: Influence on domestic investments and structure of trade, Economic Review, Vol. 55, no. 11-12, p. 897
- [8] Radošević, D. (2012), Political Economy of the Economic Crisis in Croatia, From Crisis to Depression, Baletić Zvonimir and Gordan Družić (eds.), Zagreb: HAZU, p. 33-5
- [9] Tomić, D. i Bukovac, D (2018) What does affect the prices of Croatian exports and imports? 37th International Conference on Organizational Science Development: Organization and uncertainty in the digital age. Portorož, Slovenija, Ožujak 21-23.
- [10] Zubin, C. (2008), Foreign direct investment and their impact on the economy of the Republic of Croatia, master's thesis
- [11] Zubin, C. (2011), Utjecaj inozemnih izravnih ulaganja na gospodarstvo Mađarske, Češke i Slovačke,
- [12] International Monetary Fund (2008), Balance of Payments Manual, 5th edition, p.86 (<http://imf.org/external/pubs/ft/bopman/bopman.pdf>), (accessed 05.02.2022)
- [13] Center for International Private Enterprises, Economic Reform, No. 0402, (<http://www.cipe.org>), (accessed 06.02.2022.)

- [14] EUROSTAT, available at:
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
(14.01.2022)
- [15] UNCTAD database, available at:
<https://unctadstat.unctad.org/wds/reportfolders/reportFolders.aspx>
(14.01.2022.)
- [16] UNCTAD, World Investment Report 2006. - FDI from Developing and Transition Economies, Implications for Development, Overview, United Nations, New York and Geneva, 2006, p. 6; (accessed February 6, 2022)

Statistički pokazatelji za definiranje preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja

Jasna Kolar¹, Željko Sudarić²

¹Hrvatski zavod za zapošljavanje Područni ured Vukovar, Vladimira Nazora 12, Vukovar, Hrvatska, jasna.kolar@vevu.hr

²Veleučilište "Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar, Hrvatska, zeljko.sudaric@vevu.hr

Sažetak

U radu je prikazano kako razina obrazovanja, spol i dob te obrazovni program utječu na brzinu zapošljavanja i stopu zapošljavanja u pet slavonskih županija u razdoblju od 2019. do 2021. godine. Navedeni statistički pokazatelji daju temeljne informacije za potrebe kreiranja Preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja, koje na razini lokalnih tržišta rada donosi Hrvatski zavod za zapošljavanje s ciljem usklađivanja ponude i potražnje na tržištu rada i rješavanja problema strukturne nezaposlenosti u Republici Hrvatskoj. Osim analize navedenih pokazatelja prema različitim obilježjima u radu je istražen i kakav je utjecaj preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja na smanjenje ili povećanje broja upisanih studenata u pojedine studijske programe. Rezultati istraživanja utvrdili su nedovoljan utjecaj Preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja na definiranje upisnih kvota u promatranim studijskim programima unatoč tome što se iste temelje na relevantnim statističkim pokazateljima s tržišta rada.

Ključne riječi

brzina zapošljavanja, stopa zapošljavanja, obrazovna upisna politika, pet slavonskih županija

Abstract

The paper will show how the level of education, gender and age and educational programs affect the speed of employment and the rate of employment in five Slavonian counties in the period from 2019 to 2021. The aforementioned statistical indicators provide basic information for the creation of the Recommendation for Educational Enrollment Policy and Scholarship Policy, which is issued by the Croatian Employment Service at the level of local labor markets with the aim of harmonizing supply and demand on the labor market and solving of structural unemployment in the Republic of Croatia. In addition to the analysis of the aforementioned indicators according to different characteristics, the paper will also investigate the impact of the Recommendation for Educational Enrollment Policy and Scholarship Policy on the reduction or increase in the number of students enrolled for observed study programs. The results of the research determined that the Recommendation for educational enrollment policy and scholarship policy has insufficient influence on the definition of enrollment quotas in the observed study programs, despite the fact that they are based on relevant statistical indicators from the labor market.

Keywords

speed of employment, rate of employment, educational enrollment policy, five Slavonian counties

Uvod

Politike tržišta rada i obrazovne politike moraju biti usklađene budući ljudski i materijalni resursi kojima raspolažemo nisu neograničeni. Kako bi se ostvarila njihova usklađenost, nužno je odluke u sustavu obrazovanja temeljiti na relevantnim analizama, od kojih su one s tržišta rada o potrebama za pojedinim zvanjima od presudne važnosti za donošenje kvalitetnih odluka temeljem kojih bi se obrazovni sustav trebao prilagođavati s ciljem osiguravanja radne snage za potrebe gospodarskog razvoja. Migracije i promjene u dobnoj strukturi znatno utječu na raspoloživu radnu snagu, a time i na ukupnu produktivnost i gospodarski razvoj. Obrazovanje je jedan o razvojnih prioriteta za postizanje gospodarskog razvoja, a globalne društvene, ekonomske i demografske promjene utječu na potrebu za brzim prilagodbama koje se mogu postići kroz sustav cjeloživotnog obrazovanja, kao temelja obrazovanja za osiguravanje radne snage s potrebnim kompetencijama (Hrvatski sabor, 2014). Važnu ulogu u informiranju o stanju na tržištu rada, traženim zanimanjima te nadolazećim prilikama na tržištu rada ima sustav profesionalnog usmjeravanja koje provodi Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ). Republika Hrvatska (RH) kao članica Europske unije (EU) mora svoje strateške planove usklađivati s onima na razini EU-a, ali s druge strane mora voditi računa i o svojim specifičnim potrebama. Naime, kako će se u obrazovnoj politici rezultati danas donesenih odluka vidjeti tek za 5-10 godina, potrebno je iste donositi temeljem relevantnih pokazatelja uz uvažavanje i predviđanje budućih promjena. Izgledi za zapošljavanje uvelike ovise o tome zadovoljavaju li vještine pojedinca zahtjeve tržišta rada. Neposjedovanje „pravih kompetencija“ za pojedinca znači ograničavanje izgleda za zapošljavanje i pristup kvalitetnim poslovima, dok na nacionalnoj i europskoj razini trajni nedostaci i neusklađenosti kompetencija imaju veliku ekonomsku i društvenu cijenu (European Invest Bank, 2019.). Neusklađenost vještina može pridonijeti nezaposlenosti i smanjiti produktivnost i konkurentnost, a može se pojaviti u obliku „vertikalne“ neusklađenosti, koja se obično naziva prekomjerno obrazovanje i predstavlja situaciju kada je pojedinac zaposlen na poslu koji zahtijeva nižu razinu obrazovanja i u obliku „horizontalne“ neusklađenosti kada je vrsta, a ne razina, obrazovanja ili vještina neprikladna za pojedino radno mjesto (CEDEFOP, 2010). Stope zaposlenosti i nezaposlenosti mogu pružiti neke naznake o tome proizvode li obrazovni sustavi ponudu vještina potrebnih tržištu rada (OECD,

2019). U radu je prikazan dio specifičnih statističkih pokazatelja, brzine zapošljavanja i stope zapošljavanja koji se koriste za izradu Preporuka za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja (Preporuke) koje jednom godišnje donosi HZZ. Preporuke su prvenstveno namijenjene obrazovnom sustavu s ciljem usklađivanja upisnih politika s potrebama na tržištu rada odnosno rješavanju problema strukturne nezaposlenosti u RH.

Rad je podijeljen u četiri dijela. U uvodnom dijelu ukazuje se na tematiku koja je prikazana u radu. Prvi i drugi dio prikazuju analize brzine zapošljavanja i stope zapošljavanja prema razini obrazovanja, spolu i dobi te obrazovnim programima. Treći dio rada analizira utjecaj navedenih statističkih pokazatelja na Preporuke kao i utjecaj Preporuka na upisne kvote u pojedine studijske programe. U četvrtom dijelu donose se najvažniji zaključci rada proistekli iz provedenih analiza i preporuke za poboljšanje.

1. Analiza brzine zapošljavanja

Omjer broja zaposlenih osoba u roku od 6 mjeseci od prijave u evidenciju nezaposlenih osoba i ukupnog broja novoprijavljenih u promatranoj godini predstavlja brzinu zapošljavanja. Veća dobivena vrijednost govori i o većoj brzini zapošljavanja prema promatranom obilježju. U nastavku rada bit će analizirana brzina zapošljavanja prema razinama obrazovanja, spolu i dobi te obrazovnim programima na razini prvog stupanja fakulteta, stručnog studija i više škole (Prvostupnici) te fakulteta, akademije, magisterija, doktorata (Fakultet). Tablica 1. prikazuje brzinu zapošljavanja u promatranom trogodišnjem razdoblju na razini RH i u pet promatranih slavonskih županija, Vukovarsko-srijemskoj (VSŽ), Brodsko-posavskoj (BPŽ), Virovitičko-podravskoj (VPŽ), Osiječko-baranjskoj (OBŽ) i Požeško-slavonskoj (PSŽ), (Županije). U svim Županijama zabilježen je porast brzine zapošljavanja uz blagi pad evidentiran u BPŽ u 2021. u odnosu na 2020. godinu, koja bilježi i najveću promjenu u promatranom razdoblju od 7,1 p.p. u 2020. u odnosu na 2019. godinu. Najveći omjer zaposlenih u kratkom roku zabilježen je u VPŽ u 2021. godini, 54,8%.

TABLICA 1: UDJEL ZAPOSLENIH U ROKU OD 6 MJESECI U UKUPNOM BROJU NOVOPRIJAVLJENIH (%)

Područje	2019.	2020.	2021.
RH	46,6	49,7	53,6
VSŽ	45,3	48,0	48,5
OBŽ	45,9	49,0	52,1

BPŽ	43,8	50,9	50,3
VPŽ	50,5	52,0	54,8
PSŽ	50,5	50,7	51,3

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019., 2020., 2021. godinu, izračuni autorice

1.1. Brzina zapošljavanja prema razini obrazovanja

Prema razini obrazovanja brzina zapošljavanja pokazuje značajne razlike, a generalno se može zaključiti da viša razina obrazovanja ima veću brzinu zapošljavanja. Tako se najveća razlika u brzini zapošljavanja bilježi između osoba sa završenom osnovnom školom (OŠ) u odnosu na osobe bez škole i nezavršenom OŠ, kroz sve promatrane godine, kako na razini Županija tako i na razini RH (od 12,5 p.p. u 2021. do 18,6 p.p. u 2020. na razini Županija te 14,5 p.p. do 15,5 p.p. na razini RH). Navedne razlike govore u prilog daljnjoj provedbi mjere aktivne politike zapošljavanja HZZ-a pod nazivom „Obrazovanje nezaposlenih osoba za završetak osnovne škole i stjecanje prvog zanimanja“ koju provode HZZ i Ministarstvo znanosti i obrazovanja s ciljem omogućavanja završetka OŠ, a time i evidentno bržeg uključivanja na tržište rada, što dokazuje i pokazatelj brzine zapošljavanja. Nadalje, sljedeća najveća postotna promjena zabilježena je između brzine zapošljavanja osoba sa završenim srednjoškolskim obrazovanjem u odnosu na osobe sa završenom OŠ i to na razini Županija od 8,2 p.p. u 2019. do 13 p.p. u 2021. te od 7,2 p.p. u 2020. do 11,5 p.p. u 2021. na razini RH. Navedene promjene u brzini zapošljavanja daju kreatorima politika tržišta rada informacije o potrebi nastavka intenzivnog uključivanja nezaposlenih osoba, posebno osoba bez škole, u obrazovanje, a zatim kroz sustav vođenja i definiranje plana obrazovanja za svaku pojedinu nezaposlenu osobu osigurati stjecanje potrebnih kompetencija za zanimanja koja su tražena na tržištu rada u cilju bržeg zapošljavanja. Najmanja razlika u brzini zapošljavanja je između Prvostupnika i osoba sa srednjom školom. Navedene razlike su na razini oko 3 p.p. u 2019. i 2020. na svim promatranim područjima, dok se u 2021. ta razlika povećava na 6,7 p.p. na razini RH i 8,1 p.p. na razini Županija. Ovakav rezultat može govoriti u prilog tome da je tržište rada Županija počelo prepoznavati i razlikovati Prvostupnike i njihove kompetencije u odnosu na osobe sa srednjoškolskom razinom, no svakako bi bila potrebna dodatna analiza, kako bi se utvrdilo podudaranje obrazovne razine i razine na kojoj je osoba zaposlena. Nadalje, usporedbom brzine zapošljavanja unutar

visokoobrazovanih vidljive su značajne razlike u brzini zapošljavanja osoba sa Fakultetom između Županija i razine RH. Tako se prema podacima osobe s Fakultetom brže zapošljavaju od Prvostupnika u svim promatranim godinama i na razini RH i Županija no, ta razlika u brzini zapošljavanja je puno veća na razini Županija i kreće se od 7,4 p.p. u 2021. do 10,6 p.p. u 2019. Istovremeno se brzina zapošljavanja nezaposlenih na razini RH kreće od 4,3 p.p. u 2020. do 5,9 p.p. u 2019. Iz navedenih podataka jedan od zaključaka svakako bi mogao biti da osobe sa završenim Fakultetom na području Županija brže ulaze na tržište rada iako ne nužno u zvanju za koje su se obrazovale.

TABLICA 2: UDJEL ZAPOSLENIH U ROKU OD 6 MJESECI U UKUPNOM BROJU NOVOPRIJAVLJENIH PREMA RAZINI OBRAZOVANJA (%)

Razina obrazovanja/ područje	2019.		2020.		2021.	
	ŽU	RH	ŽU	RH	ŽU	RH
Bez škole i nezavršena OŠ	24,2	23,3	26,0	27,9	27,0	26,7
Završena OŠ	39,2	37,8	44,6	43,1	39,5	42,2
Srednja škola	47,7	47,4	50,1	50,3	52,5	53,7
Prvostupnici	48,4	50,7	53,1	53,3	60,6	60,4
Fakultet	59,0	56,5	61,8	57,6	68,0	65,9

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019., 2020., 2021. godinu, izračuni autorice

1.2. Brzina zapošljavanja prema spolu i dobi

Ako promatramo brzinu zapošljavanja prema spolu vidljiv je porast tijekom promatranih godina za oba spola no, postoje i određene razlike na promatranim područjima. Tako se na razini RH, za promatrane godine brže zapošljavaju žene, dok se na području Županija brže zapošljavaju muškarci. Kao dio rješenja težeg zapošljavanja žena pokrenute su i tri faze projekta „Zaželi“ s ciljem zapošljavanja nezaposlenih žena s nižom i srednjoškolskom razinom obrazovanja, koje kontinuirano nailaze na niz poteškoća pri uključivanju na tržište rada. Kroz brigu o starim i nemoćnima projekt uključuje teže zapošljive skupine žena na tržište rada te tako doprinosi smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv siromaštva (MRMSOSP, 2022). Nadalje se brzina zapošljavanja može promatrati i ovisno o dobnim skupinama nezaposlenih osoba. Naime, dob osobe značajno utječe na njenu zapošljivost, a što je posebno naglašeno za pojedina zvanja i obrazovne razine. Tablica 3. prikazuje brzinu zapošljavanja nezaposlenih osoba u Županijama ukupno i za žene, prema tri kategorije dobi: 15-19, 30-49 i 50-65 godina. Unutar obrazovnih razina u 2021.

godini najsporije su se zapošljavale osobe u dobi od 50-65 godina, osim razine bez škole i nezavršene OŠ, unutar koje se nešto sporije (22,9%) zapošljavaju osobe u dobi 15-29 godina.

TABLICA 3: BRZINA ZAPOSŁJAVANJA PREMA DOBI I SPOLU-ŽUPANIJE-2021. (%)

Razina obrazovanja	15-29		30-49		50-65	
	UK	Ž	UK	Ž	UK	Ž
Bez škole i nezavršena OŠ	22,9	17,5	29,8	24,7	26,8	27,1
Završena OŠ	43,9	38,6	44,4	41,8	33,3	32,1
Srednja škola	57,2	53,0	52,8	51,3	39,4	37,4
Prvostupnici	60,6	61,0	61,4	61,3	56,6	58,4
Fakultet	71,5	72,1	65,8	70,9	41,5	50,7

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019., 2020., 2021. godinu, izračuni autorice

Podaci pokazuju da se najsporije zapošljavaju mlade žene, 15-29 godina, bez škole i nezavršene OŠ. S druge strane, visokoobrazovane mlade žene, 15-29 godina, Prvostupnice i sa Fakultetom, skupina su koja se u Županijama najbrže zapošljava. Analiza podataka pokazuje da su razlike u brzini zapošljavanja u svim promatranim godinama najmanje izražene kod osoba u skupini 50-60 godina iz čega se može zaključiti da je za njihovo zapošljavanje od većeg značaja stečeno iskustvo nego razina njihovog obrazovanja. S druge strane, obrazovna razina uvelike utječe na brzinu zapošljavanja mladih osoba 15-29 kroz sve promatrane godine, a posebno je izražena razlika između žena s Fakultetom i Prvostupnica kada se ta razlika sa 10,6 p.p. u 2021., 14 p.p. u 2020. i 13,6 p.p. u 2019. godini u općoj populaciji penje na 11,1 p.p. u 2021., 18,2 p.p. u 2020. i 15,1 p.p. u 2019. u populaciji žena. Razlika u brzini zapošljavanja mladih žena 15-29 godina sa srednjom školom u odnosu na žene Prvostupnice kreće se od 2 p.p. u 2019., 3,9 p.p. u 2020. te 8 p.p. u 2021. i nešto je veća u odnosu na brzinu zapošljavanja mladih u općoj populaciji. Sasvim je drugačija slika žena u dobi 50-65 gdje se Prvostupnice zapošljavaju brže od žena s Fakultetom i to za 7,7 p.p. u 2021., 3 p.p. u 2020. te 5,4 p.p. u 2019. Kod muškaraca je u svim promatranim godinama zabilježena veća brzina zapošljavanja osoba sa srednjom školom pa čak i sa završenom OŠ u odnosu na visokoobrazovane muškarce. Zaključno, brzina zapošljavanja značajno ovisi o razini obrazovanja i na istoj obrazovnoj razini najsporije se zapošljavaju starije osobe. Također veća razina obrazovanja povećava brzinu zapošljavanja posebno žena s Fakultetom u odnosu na Prvostupnice, za razliku od žena sa srednjom školom gdje nije zabilježena značajna razlika

u brzini zapošljavanja u odnosu na prvu sljedeću obrazovnu razinu, Prvostupnika. Nadalje, muškarci se brže zapošljavaju na nižoj i srednjoškolskoj obrazovnoj razini od onih sa Fakultetom kroz cijelo promatrano razdoblje.

1.3. Brzina zapošljavanja prema obrazovnom programu

U nastavku rada promatrana je brzina zapošljavanja prema obrazovnom programu. Tablica 4. prikazuje brzinu zapošljavanja nezaposlenih osoba, Prvostupnika, kojih se prijavilo više od 25 u evidenciju. Izračuni brzine zapošljavanja pokazuju da se prema obrazovnim programima, kroz sve tri promatrane godine, u Županijama među najbržima zapošljavaju osobe sa završenim programima Učitelj, Predškolski odgoj, Sestrinstvo, Radiološka tehnologija.

TABLICA 4: BRZINA ZAPOSŁJAVANJA PREMA OBRAZOVNOM PROGRAMU NA RAZINI PRVOSTUPNIKA – ŽUPANIJE

	Studijski program	Omjer (%)
2019	Predškolski odgoj	92,9
	Stručni/a specijalist/specijalistica ekonomije	90,3
	Javna uprava	88,9
	Radiološka tehnologija	86,1
	Sestrinstvo	85,7
2022	Proizvodno strojarstvo	97,4
	Trgovina	95,0
	Učitelj	94,4
	Preventivna fizioterapija	92,6
	Sestrinstvo	91,7
2021	Radiološka tehnologija	92,9
	Učitelj	92,1
	Predškolski odgoj	90,7
	Preventivna fizioterapija	88,0
	Sestrinstvo	87,2

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019., 2020., 2021. godinu, izračuni autorice

Tablica 5. Prikazuje brzinu zapošljavanja nezaposlenih osoba koje su završile Fakultet i kojih je prijavljeno više od 40 u evidenciju nezaposlenih osoba. Pokazatelj brzine zapošljavanja pokazuje da se prema obrazovnom programu na navednoj razini tijekom trogodišnjeg promatranog razdoblja, u Županijama među najbržima zapošljavaju osobe sa završenim studijskim programima Rani i predškolski odgoj i obrazovanje, Hrvatski jezik, Engleski jezik, Sestrinstvo, Učiteljski studij.

TABLICA 5: BRZINA ZAPOŠLJAVANJA PREMA OBRAZOVNOM PROGRAMU NA RAZINI FAKULTETA – ŽUPANIJE

	Studijski program	Omjer (%)
2019	Kulturologija; smjer: Kulturalni menadžment	94,1
	Opća medicina	90,8
	Poslovna ekonomija; smjer: Trgovina i logistika	90,6
	Engleski jezik i književnost; smjer: nastavnički (dvopredmetni)	89,7
	Rani i predškolski odgoj i obrazovanje	89,3
	Elektrotehnika; smjer: Elektroenergetika	89,1
2020	Sestrinstvo	92,9
	Hrvatski jezik i književnost; smjer: nastavnički (dvopredmetni)	90,6
	Rani i predškolski odgoj i obrazovanje	90,5
	Učiteljski studij	90,3
	Engleski jezik i književnost; smjer: nastavnički (dvopredmetni)	89,8
	Poslovna ekonomija; smjer: Poslovna informatika	88,9
2021	Rani i predškolski odgoj i obrazovanje	94,8
	Sestrinstvo	92,5
	Filozofsko-teološki studij	90,9
	Engleski jezik i književnost; smjer: nastavnički (dvopredmetni)	90,8
	Učiteljski studij	90,0
	Hrvatski jezik i književnost; smjer: nastavnički (jednopedmetni)	88,7

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019., 2020., 2021. godinu, izračuni autorice

TABLICA 6: STOPA ZAPOŠLJAVANJA PREMA RAZINI OBRAZOVANJA – ŽUPANIJE (%)

Razina obrazovanja	2019.	2020.	2021.
Bez škole i nezavršena OŠ	19,7	18,0	19,1
Završena OŠ	32,4	34,2	31,4
Srednja škola	41,6	42,3	44,2
Prvostupnici	43,5	45,0	52,1
Fakultet	50,6	53,1	56,4

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019., 2020., 2021. godinu, izračuni autorice

Značajnija razlika zabilježena je na razini osoba bez škole i nezavršene OŠ i osoba sa završenom OŠ u PSŽ. Stope zapošljavanja navedenih skupina u PSŽ, u promatranom razdoblju, koje se kreću od 41,6% u 2019., 40,0% u 2020., 39,0% u 2021. za osobe bez škole i nezavršenom OŠ te 41,4% u 2019., 48,4% u 2020., 38,3% u 2021. za osobe sa završenom OŠ, značajnije odstupaju od razine RH. Stopa zapošljavanja za osobe sa završenom OŠ u VPŽ, sa zabilježenim vrijednostima brzine zapošljavanja od 46,0% u 2019., 51,7% u 2020., i 47,6% u 2021. također značajno odstupa od nacionalne razine. Naime, na nacionalnoj razini za osobe bez škole i nezavršenom OŠ bilježimo sljedeće stope zapošljavanja 23,3% u 2019., 27,9% u 2020., 26,7% u 2021., dok se za osobe sa završenom OŠ bilježe sljedeće vrijednosti 37,8% u 2019., 43,1% u 2020. i 42,2% u 2021. Ostale županije, VSŽ, OBŽ i BPŽ u kojoj je zabilježena i najmanja stopa zapošljavanja za osobe bez škole i nezavršenom OŠ među svim županijama i u svim promatranim godinama od 16,9% u 2019. godini, nisu zabilježena značajnija odstupanja stope zapošljavanja prema ostalim razinama od onih na nacionalnoj razini. Ovakvi rezultati govore o velikom udjelu djelatnosti koje zapošljavaju radnu snagu niže obrazovne razine, u promatranim županijama. Također, i već spomenuti utjecaj različitih projekata EU, kojima se pokušava utjecati na smanjenje broja određenih skupina nezaposlenih, sukladno različitim strategijama, dovodi do povećanog zapošljavanja ugroženih skupina s određenom obrazovnom razinom, dobi ili spolu, što za posljedice ima velik utjecaj na statističke pokazatelje na lokalnom tržištu rada.

2. Analiza stope zapošljavanja

Stopa zapošljavanja pokazuje udjel zaposlenih osoba iz evidencije u ukupnom godišnjem broju tražitelja zaposlenja kojeg čine zbroj nezaposlenih početkom godine i novoprijavljenih tijekom godine. Broj zaposlenih obuhvaća zaposlene temeljem sklapanja ugovora o radu i svih drugih poslovnih aktivnosti. Kako se u analizi promatra područje pet slavonskih županija preciznost stope zapošljavanja je veća nego kada se promatra svaka županija posebno, budući se osoba iz jedne županije može zaposliti na području druge županije. U nastavku rada analizira se utjecaj razine obrazovanja, spola i dobi te obrazovnog programa na stopu zapošljavanja.

2.1. Stopa zapošljavanja prema razini obrazovanja

Analizom podataka prema razini obrazovanja može se zaključiti da viša obrazovna razina i na nacionalnoj i na razini Županija donosi i veću stopu zapošljavanja, u svim promatranim godinama.

2.2. Stopa zapošljavanja prema spolu i dobi

Stopa zapošljavanja značajno ovisi o dobi pa tako mlade osobe, 15-29 godina, u svim promatranim godinama imaju najveću stopu zapošljavanja (44,7% u 2019., 44,7% u 2020., 50,8% u 2021.). O težem zapošljavanju starijih osoba 50-65 godina, jasno govori najniža stopa zapošljavanja među dobnim kategorijama, 29,1% u 2019., 32,6% u 2020. i 27,8% u 2021. Naime, stopa zapošljavanja za ostale dvije dobne skupine raste svake godine, dok je stopa zapošljavanja za osobe, 50-60 godina u 2021. čak 23 p.p. manja od stope zapošljavanja mladih. Ovakvi rezultati jasan su putokaz za definiranje mjera aktivne politike zapošljavanja kojima bi se dodatno poticalo zapošljavanje upravo ove dobne skupine. Kada se u analizu doda i spol vidljivo je da je stopa zapošljavanja mladih žena, 15-29 godina, u svim promatranim godinama manja, dok je za muškarce veća od stope zapošljavanja ukupne populacije nezaposlenih. Stope zapošljavanja i žena i muškaraca u dobi 30-49 godina ne odstupaju značajno od stopa za ukupan broj nezaposlenih osoba. Najveće razlike su u stopama zapošljavanja i muškaraca i žena u dobi 50-65 godina, u odnosu na stopu zapošljavanja za ukupnu populaciju. Pa tako stopa zapošljavanja muškaraca pokazuje da je stopa zapošljavanja za muškarce starije životne dobi značajno manja od stope ukupne populacije (4,2 p.p. u 2019., 6,9 p.p. u 2020., 3p.p. u 2021.), a još je veća razlika u odnosu na stopu zapošljavanja žena iz iste dobne skupine (7,9 p.p. u 2019., 12 p.p. u 2020., 5,1 p.p. u 2021.). Ovakvi pokazatelji ukazuju na činjenicu da su u promatranom razdoblju stariji muškarci bili u lošijem položaju na lokalnom tržištu rada Županija iako je uvriježeno mišljenje da su to upravo starije žene. Razlozi se mogu potražiti u nizu pokrenutih projekata koji su usmjereni upravo na zapošljavanje starijih žena kao ugrožene skupine, što je očigledno donijelo pozitivne rezultate.

2.3. Stopa zapošljavanja prema obrazovnom programu

Na visinu stope zapošljavanja, za razliku od brzine zapošljavanja, utječe broj osoba koje su završile pojedini obrazovni program i već se nalaze u evidenciji nezaposlenih osoba. Što je stopa viša to se veći broj osoba sa završenim obrazovnim programom zaposlio u toj godini. Izračun stope zapošljavanja isključuje višestruko zapošljavanje pojedine osobe, slijedom toga za izradu Preporuka uzimaju se i iskustva savjetnika, kao i isključivanje zvanja sa malim brojem

zapošljavanja. No, unatoč svojim ograničenjima stopa zapošljavanja vrijedan je pokazatelj koji, uz već obrađeni pokazatelj brzine zapošljavanja, omogućava kvalitetne informacije o položaju nezaposlenih osoba određenog zvanja na tržištu rada.

Za potrebe analize stope zapošljavanja prema navedenom obilježju promatrano je nekoliko obrazovnih programa iz Preporuka Županija, na razini Prvostupnika i Fakulteta kroz tri promatrane godine, za koja se preporuča smanjenje odnosno povećanje broja upisanih u obrazovne programe. Obrazovni programi za koja se u sve tri promatrane godine u svim Županijama, preporuča smanjenje upisa broja studenata, sukladno danim Preporukama HZZ-a su Ekonomija i Pravo, dok ćemo od niza programa za koja se preporuča povećanje broja upisanih studenata analizirati sljedeće obrazovne programe: Medicina, Dentalna medicina, Elektrotehnika, Računarstvo, Građevina, Strojstvo i Matematika i Logopedija. Tablica 7. prikazuje da su stope zapošljavanja studijskih programa Ekonomija i Pravo niže u usporedbi s ostalim programima, kroz sve promatrane godine. Uz blagi porast u 2021. stopa zapošljavanja za programe Ekonomija i Pravo, koji su u Županijama iskazani kao suficitarni u svim promatranim godinama, evidentna je i razlika u stopama zapošljavanja između Prvostupnika i Fakulteta, posebno u 2021. godini za obrazovni program Pravo, kada je ta razlika dosegla 7,7 p.p. Navedeno bi moglo značiti da su Prvostupnici iz studijskog programa Pravo skloniji zapošljavanju izvan struke. Nadalje, prema stopama zapošljavanja može se zaključiti da poslodavci ne prave značajnu razliku u zapošljavanju Prvostupnika u odnosu na Fakultet kod studijskih programa Elektrotehnika, Računarstvo, Građevinarstvo i Strojstvo, vjerojatno zbog nedostatka potrebnih radnika. Naime, kod osoba sa navedenim obrazovnim programima često izostaje prijava u nezaposlenost po završetku obrazovanja jer zbog velike potražnje rade i tijekom studija te se po završetku obrazovanja odmah zapošljavaju bez prijave u evidenciju HZZ-a. Upravo kod takvih obrazovnih programa pri donošenju Preporuka koriste se i drugi nestatistički pokazatelji, kao što je iskustvo savjetnika u radu s poslodavcima i posredovanju pri zapošljavanju.

TABLICA 7: STOPA ZAPOŠLJAVANJA PREMA OBRAZOVNIM PROGRAMIMA – ŽUPANIJE (%)

Studijski program	2019.	2020.	2021.
Ekonomija – F*	40,5	41,2	43,7
Ekonomija – P**	40,7	40,3	47,7
Pravo -F	42,6	36,3	43,7
Pravo -P	41,2	42,4	51,4

Elektrotehnika - F	43,7	52,1	46,4
Elektrotehnika - P	42,9	49,3	50,0
Računarstvo - F	48,5	65,0	66
Računarstvo - P	60,0	37,5	54,5
Strojarstvo - F	57,9	53,5	60,8
Strojarstvo - P	56,8	52,9	62,5
Građevinarstvo - F	46,9	50,9	54,5
Građevinarstvo -P	38,5	51,5	49,4
Medicina	70,0	66,7	81,8
Dentalna medicina	71,4	72,2	52,6
Matematika	78,6	82,7	78,6
Logopedija	50,0	69,2	83,3

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019.,2020.,2021. godinu, izračuni autorice, * Fakultet, **Prvostupnici

3. Utjecaj statističkih pokazatelja brzine i stope zapošljavanja na preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja

Informacije o brzini zapošljavanja i stopama zapošljavanja pojedinog obrazovnog programa mogu poslužiti za planiranje budućih obrazovnih politika i politika tržišta rada. Naime, HZZ svake godine, na razini lokalnih tržišta rada, temeljem analize i prognoze potreba tržišta rada, donosi Preporuke. Analiza potreba tržišta rada za pojedinim zvanjima podrazumijeva izračun statističkih pokazatelja temeljem podataka iz različitih izvora, kao što su: podaci o zapošljavanju nezaposlenih osoba prema obrazovnom program, podaci iz Ankete poslodavaca o radnicima određenih zvanja koja nedostaju, strategije i razvojni planovi pojedinih područja, podaci o broju upisanih učenika i studenata u pojedine obrazovne programe, kvote za upise te kvalitativni dojmovi savjetnika stečeni iskustvom posredovanja pri zapošljavanju. Preporuke imaju kvalitativni karakter odnosno njima se daju preporuke za povećanje ili smanjenje broja upisanih i stipendiranih učenika i studenata u pojedinim obrazovnim programima. Preporuke treba promatrati na način da se pojedinom obrazovnom programu koji se učestalo ponavlja treba dati veći značaj te navedenu činjenicu uzimati u obzir prilikom donošenja odluka o budućim upisnim politikama (HZZ, 2020).

Analizom Preporuka za Županije u razdoblju od 2019. do 2021. može se zaključiti da tijekom promatranih godina nije bilo velikih promjena u obrazovnim programima za koje se preporuča smanjenje upisnih kvota. Tako se i na razini Prvostupnika i na razini Fakulteta u svim godinama i u

svakoj promatranoj Županiji preporuča smanjenje u obrazovnim programima Pravo i Ekonomija. Izračun brzine zapošljavanja svih obrazovnih programa iz područja ekonomije u promatrane tri godine za Županije, na razini Prvostupnika, pokazuje da se 69,6% Prvostupnika ekonomije zaposlilo u kratkom roku od 6 mjeseci. Slično je i na razini Fakulteta, gdje je omjer zaposlenih u roku od 6 mjeseci u odnosu na broj novoprijavljenih 70,9%. S druge strane podaci o stopama zapošljavanja (Tablica 7.) za navedene obrazovne programe pokazuju najniže stope zapošljavanja među promatranim programima, iako ne toliko niske kako bi se možda očekivalo zbog apsolutno velikog broja nezaposlenih osoba navedenih zvanja, što je najvjerojatnije uzrokovano zapošljavanjem izvan struke, posebno sezonski, pa je time i brzina zapošljavanja veća. Prema podacima Agencije za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) broj studenata u području Ekonomija se od 2013. do 2021. smanjio za ukupno 5.771 studenta. Slično je i sa studentima iz područja Prava. Naime, udjel zaposlenih u roku od 6 mjeseci u odnosu na broj novoprijavljenih je za Prvostupnike, 77,3% dok je za Fakultet 73%. Stopa zapošljavanja je također među nižim stopama unutar promatranih programa. I broj studenata upisanih u navedeni program se prema AZVO smanjuje svake godine, te se od 2013. do 2021. smanjio za 4.789 studenata. Iz navedenog bi se moglo zaključiti da Preporuke daju rezultate no, evidentan je i istovremeni pad ukupnog broja studenata, koji se u promatranom razdoblju također smanjio za 4.984 studenta.

TABLICA 8: BROJ STUDENATA PO PODRUČJU I POLJU ZNANOSTI

Područje i polje znanosti	2013/2014	2020/2021	Indeks
Dentalna medicina	1128	1322	117,2
Temeljne medicinske znanosti	4248	4764	112,2
Ekonomija	38275	32504	84,9
Pravo	16096	11307	70,3
Računarstvo	6033	7776	128,9
Elektrotehnika	7168	6410	89,4
Strojarstvo	6013	7683	127,8
Građevinarstvo	5286	4945	93,6
Matematika	2634	2460	93,4
Logopedija	263	336	127,8

Izvor: Agencija za znanost i visoko obrazovanje (2022), Pregled studijskih programa, <https://mozvag.srce.hr/preglednik/>, (05.09.2022.)

Analizom promatranih obrazovnih programa za koje se preporuča povećanje upisa vidljivo je da je u programe Dentalna medicina, Temeljne medicinske znanosti, Računarstvo i Strojarsvo upisan veći broj studenata, dok je u programe Elektrotehnike, Građevinarstva i Logopedije, unatoč tome što se opetovano nalaze u Preporukama, upisan manji broj studenata u 2020./2021. u odnosu na 2013./2014. Iz provedene analize može se zaključiti da Preporuke nemaju potpuni utjecaj na definiranje upisnih kvota. Naime, kvote upisa u studijske programe i nadalje očigledno ovise o nizu drugih čimbenika, a manje o potrebama tržišta rada temeljenih na relevantnim pokazateljima.

4. Zaključak

Rezultati provedene analize pokazuju da veća razina obrazovanja daje i veću brzinu zapošljavanja te da se na istoj obrazovnoj razini najsporije zapošljavaju starije osobe. Također veća razina obrazovanja povećava brzinu zapošljavanja posebno žena s Fakultetom u odnosu na Prvostupnice, za razliku od žena sa srednjom školom gdje nije zabilježena značajna razlika u brzini zapošljavanja u odnosu na prvu sljedeću obrazovnu razinu, Prvostupnik. Nadalje, muškarci se brže zapošljavaju na nižoj i srednjoškolskoj obrazovnoj razini od onih sa Fakultetom kroz cijelo promatrano razdoblje. Razlike u brzini zapošljavanja u svim promatranim godinama najmanje su izražene kod osoba u skupini 50-60 godina iz čega se može zaključiti da je za njihovo zapošljavanje od većeg značaja stečeno iskustvo nego razina njihovog obrazovanja. Analiza stope zapošljavanja pokazuje da ona proporcionalno raste s razinom obrazovanja, te da u svim promatranim godinama mlade osobe imaju veću stopu zapošljavanja. Rezultati analize brzine i stope zapošljavanja prema obrazovnim programima pokazuju da je i nadalje u pojedine promatrane obrazovne programe za koje se preporuča povećanje upisa broja studenata, i unatoč tome što se opetovano nalaze u Preporukama, upisan manji broj studenata u 2020./2021. u odnosu na 2013./2014. godinu. Promatrana usklađenost Preporuka s povećanjem ili smanjenjem upisnih kvota u promatranim studijskim programima, potvrđuje nedovoljan utjecaj Preporuka na definiranje upisnih kvota. Naime, kvote upisa u studijske programe i nadalje očigledno ovise o nizu drugih čimbenika, a manje o potrebama tržišta rada temeljenih na relevantnim pokazateljima. Slijedom navedenog, za potrebe usklađivanja ponude i potražnje i rješavanja problema strukturne nezaposlenosti u RH

očigledno će biti potrebno redefinirati način na koji će se osigurati dosljedna primjena informacija s tržišta rada.

Literatura

- [1] Agencija za znanost i visoko obrazovanje (2022), Pregled studijskih programa, <https://mozvag.srce.hr/preglednik/>, (05.09.2022.)
- [2] European Centre for the Development of Vocational Training – CEDEFOP (2010), Skill mismatch in Europe, Briefing Note, [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.edefop.europa.eu/files/9023_en.pdf](https://www.edefop.europa.eu/files/9023_en.pdf), (01.09.2022.)
- [3] European Investment Bank (2019), Skill Shortages and skill mismatch in Europe, A review of the literature, Authors: Giorgio Brunello (University of Padua, IZA, CESifo and ROA) Patricia Wruuck (European Investment Bank), EIB Working Paper 2019/05, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/2005079b-7529-11e9-9f05-01aa75ed71a1>, (01.09.2022.)
- [4] Hrvatski sabor (2014), Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_10_124_2364.html, NN 142/2014
- [5] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019), Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja, https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/preporuke_18.pdf, prosinac 2018., (12.09.2022.)
- [6] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2020), Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja, https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/preporuke_20.pdf, prosinac 2019., (12.09.2022.)
- [7] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2021), Preporuke za obrazovnu upisnu politiku i politiku stipendiranja, <https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/hzz-preporuke-za-obrazovnu-upisnu-politiku-i-politiku-stipendiranja-1220.pdf>, prosinac 2020., (12.09.2022.)
- [8] Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike - MRMSOSP (2022), <https://mrosp.gov.hr/vijesti/nastavak-projekta-zazeli-uruceni-ugovori-vrijednosti-vece-od-60-milijuna-kuna/12786>, (12.09.2022.)
- [9] OECD (2016), Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs, Getting Skills Right, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264252073-en>, (08.09.2022.)
- [10] OECD (2019) „Executive Summary“, in Skills Matter: Additional Results from the Survey of Adult Skills, Executive Summary, https://read.oecd-ilibrary.org/education/skills-matter_0e72d8a7-en#page1, (05.09.2022.)
- [11] Vlada RH (2010), Uredba o praćenju, analizi i predviđanju potreba tržišta rada za pojedinim zvanjima, te izradi i uzimanju u obzir preporuka za obrazovnu upisnu politiku, NN 93/2010
- [12] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2014), Analitički bilten, godina XVI, broj 4, Zagreb, 2014, https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/analiticki_bilten_2014-4-1.pdf, (10.09.2022.)
- [13] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019), Analitički bilten, godina XXI, broj 3, Zagreb, 2019., https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/hzz_analiticki_bilten_2019_q3-1.pdf, (10.09.2022.)
- [14] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2019), Godišnjak 2021., Zagreb, svibanj 2020. <https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/godisnjak-2019-hzz-1.pdf>, (09.09.2022.)
- [15] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2020), Godišnjak 2020., Zagreb, lipanj 2021., <https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/hzz-godisnjak->

[17] Hrvatski zavod za zapošljavanje (2021), Godišnjak 2021., Zagreb, svibanj 2022.
<https://www.hzz.hr/app/uploads/2022/09/godisnjak-2021-1.pdf>, (10.09.2022.)

[18] Hrvatski zavod za zapošljavanje, Statistički podaci iz baze podataka za 2019., 2020., 2021. godinu

Transformacijsko vodstvo u IT sektoru

Nataša Rupčić¹, Eric Milisavljević²

¹Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, natasa.rupcic@efri.com

²Student Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Ivana Filipovića 4, 51000 Rijeka, eric.milisavljevic@gmail.com

Sažetak

Transformacijsko vodstvo podrazumijeva transformaciju stavova, vjerovanja, ponašanja, odnosno vrijednosnoga sustava organizacijskih članova ili sljedbenika kako bi zajedno djelovali na ostvarivanju zajedničke vizije i misije poduzeća. Ovaj stil vođenja ima sve širu primjenu u poslovnom svijetu, a posebno je važan u djelatnostima koje karakterizira visoka dinamika promjena, poput IT sektora. Ciljevi ovoga rada tako su identificirati prirodu i značajke transformacijskoga vodstva te utvrditi mogućnosti primjene ovoga stila vođenja u poduzećima IT sektora. Transformacijski vođa treba iskazivati karizmu, zračiti inspiracijom te osnaživati sljedbenike intelektualnom stimulacijom i individualiziranom pažnjom. Upravo kroz tu prizmu, na temelju case-study metode, analizirani su nekih od najuspješnijih transformacijskih vođa IT sektora današnjice, Elon Musk, Jeff Bezos i Satya Nadella.

Ključne riječi

Elon Musk, IT sektor, Jeff Bezos, Satya Nadella, transformacijsko vodstvo

Abstract

Transformational leadership refers to the transformation of attitudes, beliefs, behaviors, and value systems of organizational members or followers with the goal of ensuring collective action to accomplish a shared vision and mission. This leadership style has a wide range of applications in business. It is particularly important in sectors characterized by high dynamics of change, such as the IT sector. Therefore, the aim of this paper is to identify the nature and characteristics of transformational leadership, as well as the possibilities of its implementation in the IT sector. Transformational leaders should be charismatic, inspire their followers, and empower them with intellectual stimulation and individual attention. Using this prism, a case study was conducted on some of the most prominent transformational leaders in the IT sector today: Elon Musk, Jeff Bezos, and Satya Nadella.

Keywords

Elon Musk, IT sector, Jeff Bezos, Satya Nadella, transformational leadership

Uvod

U globaliziranom svijetu brzih promjena funkcija vođenja može se smatrati ključnim čimbenikom poslovnoga uspjeha. Funkcija vođenja se odnosi na proces usmjeravanja napora ljudskih potencijala da s entuzijazmom pristupe realizaciji ciljeva. Transformacijsko vodstvo je vodstvo pri kojemu sljedbenici pod utjecajem vođe ostvaruju rezultate iznad očekivanja (Bass, 2006). Presudnost utjecaja osobe vođe prvenstveno je vidljiva kada se radi o podizanju svijesti o važnosti i vrijednosti željenih rezultata te stvaranju intelektualno poticajnoga okruženja u kojemu pojedinci mogu transcendentirati vlastite interese u korist viših interesa, odnosno zajedničke svrhe i vizije. Transformacijsko vodstvo bi se stoga moglo definirati kao sposobnost vođe da utječe na transformaciju stavova, vjerovanja, ponašanja, odnosno vrijednosnoga sustava pojedinaca kako bi zajedno djelovali na ostvarivanju zajedničke vizije i misije poduzeća (Rupčić, 2018:284).

Sektor informacijske tehnologije (IT) ili IT sektor počeo se značajnije razvijati u posljednja tri desetljeća te je čak doveo do razvoja sintagme "nova ekonomija" (Rupčić, 2016). Poduzeća IT sektora imaju golemi utjecaj na djelovanje svih organizacija. Stoga je posebnu pozornost potrebno posvetiti njihovom djelovanju, ali i njihovim sustavima upravljanja. U tom kontekstu posebno važnim postaje istraživanje stila vođenja u poduzećima IT sektora, što je problem ovoga rada. Budući da je IT sektor podložan čestim i radikalnim promjenama, stil vođenja mora odgovarati ovim okolnostima kako bi osigurao uspjeh. U tom smislu, u radu se istražuje važnost transformacijskoga vodstva kao načina vođenja koje se usmjerava na neprestano traženje novih mogućnosti i putanja rasta kroz specifičan utjecaj na ljudske potencijale, odnosno na temelju znanja opunomoćene pojedince.

Ciljevi ovoga rada tako su identificirati prirodu i značajke transformacijskoga vodstva te utvrditi mogućnosti primjene ovoga stila vođenja u poduzećima IT sektora. Ovim istraživanjem daju se odgovori na sljedeća pitanja:

- 1) Što je transformacijsko vodstvo, odnosno koje su njegove značajke?
- 2) Kako se transformacijsko vodstvo može učinkovito primijeniti?
- 3) Kakve su mogućnosti primjene transformacijskoga vodstva u IT sektoru?

4) Koje su odlike najuspješnijih transformacijskih vođa u IT sektoru?

1. Transformacijsko vodstvo

Transformacijsko vodstvo je proces koji obuhvaća karizmatično i vizionarsko vodstvo (Northouse, 2010:263), iako je karizma samo dio transformacijskoga vodstva. Transformacijski vođe stimuliraju i inspiriraju svoje sljedbenike da postižu izvanredne rezultate te im pomažu razviti vlastite sposobnosti vođenja (Bass, 2006:3) To postižu razvijanjem predanosti, strastvenosti i odanosti, mobilizacijom članova organizacije prema potrebnim fundamentalnim promjenama u temeljima organizacije kako bi stekli potrebne preduvjete za dostizanje idealne produktivnosti te osobnoga i profesionalnog ostvarenja (Khorshid i Pashazadeh, 2014:7.) Drugim riječima, transformacijsko vodstvo je proces koji mijenja i transformira ljude. Bavi se emocijama, vrijednostima, etikom, standardima i dugoročnim ciljevima te uključuje utvrđivanje motiva sljedbenika, zadovoljavanje njihovih potreba i tretiranje ljudi kao cjelovitih ljudskih bića.

Transformacijski menadžer i vođa je osoba čiji je posao suštinski promišljati i preoblikovati poduzeće ili pojedine poslovne procese, odnosno elemente poslovnoga modela (Rupčić, 2009). Važno je definirati *poželjne osobine* ovoga profila menadžera. Ove osobe imaju veliku sklonost riziku, odnosno dobro se snalaze u uvjetima neizvjesnosti. Imaju sposobnost probleme sagledati iz različitih perspektiva kako bi došli do rješenja. Osim toga, raspolažu i tzv. „mekim vještinama“, odnosno dobri su komunikatori te znaju prenijeti svoju viziju promjena zaposlenicima, motivirati ih na promjene, neutralizirati njihove bojazni i uklanjati prepreke razvoju. Može se konstatirati da transformacijski menadžer treba biti stručnjak, vizionar, strateg, komunikator i radnik, sve u jednoj osobi.

Potencijal da se razviju u dobroga transformacijskog menadžera imaju osobe koje su sudjelovale u rješavanju konfliktnih situacija te osobe koje su radile u poduzeću zajedno s ljudima različitih profila i podrijetla. Osim toga, osobe koje su polučile dobre rezultate u procesima provođenja reinženjeringa imaju dobre šanse da se iskažu i kao dobri transformacijski menadžeri. Transformacijski menadžer može djelovati i tako da uvodi promjene sa skupinom ljudi koji nakon toga postaju konzultanti ili mentori u drugim dijelovima organizacije.

Transformacijski menadžer stoga treba „agente promjena“, male transformacijske timove, odnosno ljude koji vjeruju u istu ideju i spremni su boriti se za njeno ostvarenje. Ovi ljudi također mogu tvoriti poseban transformacijski odjel koji će im pružiti mjesto za promišljanje, dijalog i inoviranje (Rupčić, 2018).

Da bi vođe bili uspješni u primjeni transformacijskoga tipa vodstva, trebaju usvojiti određene značajke ponašanja koje se mogu razložiti u četiri temeljne skupine/faktora: karizma, inspiracija, individualizirana pažnja i intelektualna stimulacija. Prvi faktor je *karizma* te predstavlja emocionalnu komponentu vodstva. Weber (Giddens, 1971) je opisao karizmu kao utjecaj na druge koji se ne temelji na formalnom autoritetu ili tradiciji, već na percepciji sljedbenika da vođa ima neke iznimne kvalitete. Karizma se također povezuje s osobama koje imaju viziju. Da bi vođe zadovoljile taj uvjet, moraju biti uzori za one koji ih slijede, tj. sljedbenici se moraju poistovjetiti s njima i trebaju ih htjeti oponašati. Takvi vođe imaju visoke standarde moralnoga i etičkoga ponašanja i ljudi se mogu osloniti na njih da će učiniti pravu stvar. Treba ukazati i da se karizma može zloupotrijebiti na način da karizmatični vođa uvjeri svoje sljedbenike da je njihova vizija ispravna, a zapravo je objektivno nemoralna i uzrokuje zlo. No, karizmatične vođe njihovi sljedbenici duboko poštuju i uvelike im vjeruju, a vođe im zauzvrat pružaju viziju i osjećaj svrhovitosti (Turner, 2015:23).

Inspiracija, kao drugi faktor, zahtijeva od vođe da bude inspirativan za svoje sljedbenike, tj. da im postavlja visoka očekivanja te ih motivira da postanu predani zajedničkoj viziji. U praksi se vođe koriste simbolima i apeliranjem na emocije kako bi naveli sljedbenike da ostvare više nego što bi ostvarili da se rukovode samo svojim osobnim interesima. Ovakvim vodstvom se posebno jača timski duh.

Faktor *individualizirana pažnja* podrazumijeva da se vođa svojim ponašanjem prilagodi specifičnim značajkama i sposobnostima svojih sljedbenika. Tako vođa pozornost obraća svakom pojedincu kako bi s njima razvio zdrave odnose i pružao im prilike za učenje koje su prikladne njihovim interesima i vještinama (Moradi Korejan i Shahbazi, 2016). Dakle, vođe djeluju kao treneri i savjetnici svojim sljedbenicima s ciljem njihovoga potpunog samoostvarenja. Posljedica takvoga pristupa je da su podređeni posvećeniji svojim zadacima.

Konačno, faktor *intelektualna stimulacija* odnosi se na činjenicu da vođe intelektualno stimuliraju sljedbenike

tako što nastoje potaknuti njihovu motivaciju i kreativnost na način da prilagode svoj pristup i prošire mogućnosti za njihovo samostalno djelovanje. Vođa tako mora omogućiti slobodnu razmjenu ideja i zamisli kako bi sljedbenici razvili nove tehnike i pristupe.

Kao što je vidljivo iz prethodno opisanih faktora transformacijskoga vodstva, karizma je osobina koja je važna za transformacijskoga vođu, no ona nije jedini faktor. Za karizmatično vodstvo je karakteristično da se najveći naglasak stavlja na osobu vođe, a sljedbenici se s tom osobom poistovjećuju i ovise o njoj, dok transformacijski vođe primarno teže tome da inspiriraju, razvijaju i osnažuju sljedbenike. Tako transformacijski vođe osnažuju sljedbenike i čine ih manje ovisnima o sebi. To postižu delegiranjem autoriteta pojedincima ili timovima, razvijanjem njihovih vještina i samopouzdanja, pružanjem izravnoga pristupa povjerljivim informacijama, eliminiranjem nepotrebnih kontrola i stvaranjem snažne kulture koja potiče osnaživanje. S druge strane, karizmatični vođe će razvijati sliku *sebe* kao iznimno sposobnih osoba i povećavati ovisnost sljedbenika o sebi ograničavanjem informacija, neuobičajenim ponašanjem, osobnim preuzimanjem rizika i drugim metodama. Dakle, karizma je nužna komponenta transformacijskoga vodstva, ali vođa može biti karizmatičan i bez da je transformacijski (Yukl, 2013:329).

Transformacijski pristup vođenju ima niz prednosti. Transformacijsko vodstvo je intuitivno privlačno ljudima jer zvuči upravo onako kako ljudi obično zamišljaju vodstvo. No, i sljedbenici dobivaju istaknutu ulogu u procesu vođenja jer su njihove značajke i ponašanje presudni u transformacijskom procesu (Bryman, 1992:176). Transformacijsko vodstvo velik naglasak stavlja ne samo na potrebe drugih, već i na vrijednosti i etiku sljedbenika. To je važno istaknuti jer se teorijama transformacijskoga vodstva često predbacuje da uključuju i mračnu stranu karizme, tj. da će takvi vođe voditi svoje sljedbenike prema ostvarivanju zlih ciljeva. No, iako su vođe poput Hitlera i Staljina pokazali određene aspekte transformacijskoga vodstva, upravo ih moralni kriterij eliminira kao transformacijske vođe. Bass (2006:5) ističe da su takvi vođe *pseudo* transformacijski vođe te se ne mogu smatrati autentičnim transformacijskim vođama.

2. Primjena transformacijskoga vodstva u IT sektoru

Prema svojim značajkama, transformacijsko vodstvo je najbolje primjenjivo u okruženju koje je dinamično i nestabilno i u kojemu je često potrebno uvoditi promjene i inovirati, kao što je to IT sektor. U tom sektoru tehnologija se eksponencijalno razvija pa je potrebno brzo djelovati na temelju zajedničkoga napora vođe i zaposlenika te stalno učiti i inovirati. Transformacijski vođe koji su uspjeli stvoriti revolucionarne tehnološke proizvode i usluge ostvarili su izniman rast i profitabilnost svojih poduzeća. Svojom tehnologijom značajno su promijenili i unaprijedili način poslovanja i drugih poduzeća i sektora (Lugtu, 2020). Međutim, važnije je izučavati *kako* su vođe tih kompanija postigli poslovne uspjehe i transformacijske učinke. Pritom se ključnim čini osnaživanje zaposlenika, što je vidljivo i iz misije Microsofta za vrijeme Satya Nadelle, a koja je glasila „*Osnažiti svaku osobu i organizaciju na planetu da postižu više*“ (Bishop, 2015). Svaki od vođa značajnijih poduzeća u IT sektoru vrijedan je proučavanja zbog svojih različitih pristupa i fokusa prilikom vođenja i transformiranja poduzeća.

Kako bi se istražile mogućnosti primjene transformacijskoga vodstva u IT sektoru, odnosno kako bi se utvrdila kompatibilnost ovoga stila vođenja s ciljevima uspješnoga i transcendentnog razvoja IT poduzeća, u radu su se samostalno i u kombinaciji koristile sljedeće metode: metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda komplikacije, metoda mozaika i case study metoda. Tako je na temelju istraživanja razvoja poznatih poduzeća IT sektora utvrđivana primjerenost transformacijskoga stila vođenja u odnosu na ponašanje poznatih vođa tih poduzeća. Na temelju prethodno navedenoga, u radu se dokazuje temeljna hipoteza koja glasi: *Transformacijsko vodstvo je model vođenja koji može polučiti optimalne učinke u IT sektoru u smislu poslovnoga uspjeha i zadovoljstva zaposlenika.*

2.1. Transformacijsko vodstvo Jeffa Bezosa

Jeff Bezos diplomirao je elektrotehniku i računalne znanosti na Sveučilištu Princeton. Jedan od njegovih prvih poslova bio je u investicijskoj tvrtki D.E. Shaw & Company te je ušao u povijest kao najmlađi viši potpredsjednik te tvrtke 1990. godine (Topic Insights, 2021). Međutim, Bezos je bio poduzetničke prirode pa je

1994. godine osnovao *online* trgovinu za prodaju knjiga Amazon, i to bez ikakvih investitora, samo koristeći svoju i ušteđevinu roditelja. Bezos se tako smatra pionir e-trgovine. Danas je Amazon jedno od najvrjednijih poduzeća na svijetu s vrijednošću od preko jednog trilijuna dolara ostvarene 2020. godine (Bowman, 2022) Isto tako, Jeff Bezos je zahvaljujući Amazonu postao i najbogatiji čovjek na svijetu u 2020. godini (BBC News, 2021.).

Prije nego što se analiziraju transformacijske kvalitete Bezosa kao vođe, potrebno je objasniti kriterije na temelju kojih se on može smatrati uspješnim transformacijskim vođom. Prvo, transformacijski uspjeh u poslovanju podrazumijeva da je poduzeće sposobno korjenito mijenjati svoje poslovanje, ako je to potrebno. Amazon ne samo što je proširio svoju prodaju na nove kategorije, poput hrane i *streaminga*, već je postao i najveći pružatelj usluga preko oblaka, tj. *cloud computinga* (Gillis, 2020). Potom, transformacijska poduzeća moraju ostvarivati rast u novim područjima. Amazonovo poslovanje izvan njihove temeljne djelatnosti, poput usluga preko oblaka, stvara 15 milijardi dolara prihoda. Konačno, treba imati na umu i izvrsne financijske pokazatelje poput vrijednosti poduzeća. Amazon zadovoljava i taj kriterij jer je jedno od najvrjednijih poduzeća na svijetu s vrijednošću od preko jednog trilijuna dolara. Prema tim kriterijima, Bezos, kao dugogodišnji CEO Amazona, može se smatrati uspješnim transformacijskim vođom.

Nadalje je potrebno analizirati Bezosove značajke i pristup menadžmentu. Bezos se može analizirati prema temeljnim kriterijima transformacijskoga vodstva, tj. prema tome u kojoj mjeri iskazuje karizmu, inspiraciju, individualiziranu pažnju i intelektualnu stimulaciju. Što se tiče karizme, Bezos je slovio kao osoba puna energije, entuzijazma i predanosti, što je prenosilo poruku samopouzdanja i inspiriralo sljedbenike da slijede njegovu viziju. U svom pristupu s ljudima, Bezos se često opisivao kao osoba koja se voli šaliti i pozitivne je prirode. Njegov smijeh se često šaljivo opisuje kao „*jato kanadskih gusaka na dušikovom oksidu*“ (Fishman, 2001).

No, pozitivan pristup nije dovoljan da bi se nekoga smatralo transformacijskim vođom. Takav vođa treba imati i viziju te ju treba moći artikulirati i prenijeti sljedbenicima. Strelovit uspjeh Amazona svjedoči o tome da je Bezos ne samo znao i mogao definirati viziju, već je svojom vizijom uspio privući i potrebne talente i investitore da bi je realizirao. Bezosova sposobnost

inspiracije drugih u smislu ostvarivanja određene vizije mogla se vidjeti i na naslovnici časopisa *The Economist* iz 21. lipnja 2014. godine na kojoj je bio ilustriran astronaut koji dostavlja Amazonov paket na mjesec s naslovom „*Koliko daleko će Amazon ići?*“ (The Economist, 2014).

Inspiracija, kao drugi faktor, podrazumijeva da vođa bude inspirativan za svoje sljedbenike, tj. da im postavlja visoka očekivanja te da ih motivira da budu predani viziji razvoja poduzeća. Inspirativna snaga Bezosove vizije razvoja Amazona već je opisana. Poznato je također da je Bezos svojim zaposlenicima postavljao izrazito visoka očekivanja kako bi se vizija i ostvarila (Denning, 2018). Ipak, ono što je ključno je način na koji vođa motivira svoje sljedbenike. Bezosova motivacija bila je transformacijska jer su zaposlenici iskazivali intrinzičnu motivaciju prema ostvarivanju visokih ciljeva, odnosno nisu to činili samo radi materijalnih nagrada ili straha od kazne. Naime, prema anketnom istraživanju 70% zaposlenika bilo je motivirano Amazonovom vizijom, misijom i vrijednostima, a 75% ih je bilo ponosno što su dio kompanije. Također, 75% ih je odgovorilo da su im ciljevi Amazona jasni te da su uključeni u njihovo ostvarivanje (Comparably, 2022).

Konačno, da bi vođa bio transformacijski, važno je da svojim sljedbenicima pridaje individualiziranu pažnju te da ih intelektualno stimulira, odnosno da djeluje kao trener i savjetnik s ciljem samoostvarenja zaposlenika. S obzirom da Amazon ima milijun i šesto tisuća zaposlenika (MacroTrends, 2022), nemoguće je očekivati da se Bezos mogao posvetiti velikom broju zaposlenika. Umjesto toga potrebno je sagledati politiku koju je Bezos provodio u Amazonu. Bezos je tako izjavio da dugoročno nije dobro, ni za poduzeće ni za zaposlenike, da zaposlenik bude negdje gdje ne želi biti. Stoga je Bezos nastojao postići da zaposlenici u Amazonu rade jer to zaista žele i jer je to u skladu s njihovim interesima i motivacijom. Kako bi zadržao zaposlenike, Amazon plaća troškove fakultetskoga obrazovanja za 750.000 svojih zaposlenika u Americi. Nudi se i mogućnost financiranja završetka srednjoškolskoga obrazovanja te pokrivanja troškova tečajeva engleskog jezika, kao i opsežni treninzi na poslu za oko 300.000 zaposlenika (Thomas, 2021). Amazon isto tako dozvoljava svojim zaposlenicima da posao obavljaju fleksibilno i na način koji najbolje odgovara njihovim potrebama.

Bezos je također motivirao zaposlenike stvaranjem malih timova, što se pokazalo jako učinkovitim. Naime, Bezos je stavljao velik naglasak na zadovoljstvo kupaca

te je bio izrazito orijentiran na potrošače, i to bez obzira što bi se moglo smatrati da bi izvršni direktor tako velikoga poduzeća trebao imati neke druge prioritete. U skladu s tim, Bezos je stvorio malene timove kako bi se fokusirali na određene zadatke i probleme te poboljšali komunikaciju. Takav pristup se pokazao učinkovitim za lakše i brže uočavanje problema te je eliminirana pretjerana hijerarhija koja se obično nalazi u poduzećima takve veličine. Timovi su također motivirani da se na zdrav način natječu s ostalim timovima i tako promiču razvoj organizacije. Delegiranjem poslova Bezos je pokazao visoku razinu povjerenja u svoje zaposlenike, što je povećalo njihovu motivaciju (Denning, 2018).

2.2. Transformacijsko vodstvo Elona Muska

Elon Musk je u 2022. godini bio najbogatiji čovjek na svijetu (Forbes, 2022), a svoje bogatstvo duguje revolucionarnoj primjeni tehnologije, bilo u okviru poduzeća PayPal, koje je uvelike olakšalo *online* transakcije, poduzeća Tesle koje je pionir u tehnologiji električnih vozila ili pak SpaceX-a, poduzeća za putovanja u svemir. Svako od tih poduzeća je na određeni način transformiralo industriju u kojoj djeluje, a za što je zaslužno transformacijsko vodstvo Elona Muska.

Muskovo transformacijsko vodstvo može se promatrati kroz temeljne čimbenike transformacijskoga vodstva. Karizma je stupanj do kojega vođa služi kao snažan uzor, pritom apelirajući na sljedbenike na emotivnoj razini (Judge i Piccolo, 2004:759). Musk iskazuje samopouzdanje i vjeru u svoje ideje na način da ne traži investitore za rizične projekte, već prvenstveno ulaže vlastitu imovinu, bez obzira što bi to za njega moglo biti financijski pogubno. Takvo ponašanje prenosi poruku iznimnoga samopouzdanja i osobnoga angažmana, što ima inspirativan učinak na sljedbenike. Isto tako, Muskova vizija je toliko ambiciozna i dalekosežna da ima inspirirajući učinak, a vidljiva je u jednoj od Muskovih izjava: „*Moraju postojati razlozi zbog kojih ujutro ustajete i želite živjeti. Zašto želite živjeti? Koja je svrha? Što vas inspirira? Što volite u vezi budućnosti? Ako budućnost ne uključuje biti tamo među zvijezdama i biti vrsta s više planeta, smatram da je to nevjerojatno depresivno*“ (Miller, 2022).

Inspiraciju, kao sposobnost da artikulira viziju koja je privlačna i inspirirajuća sljedbenicima, Musk je dokazao puno puta, posebno izravnim obraćanjem zaposlenicima i investitorima. Primjerice, kada je poduzeće SpaceX

katastrofalno podbacilo prilikom lansiranja rakete, Musk se obratio izravno svojim zaposlenicima i objavio da je osigurao sredstva za novi pokušaj te je nastavio ohrabrivati tim obećajući im da će uspjeti u budućnosti. Brzo je utvrđen uzrok nesreće, nova raketa je proizvedena u šest tjedana te je uspješno lansirana kao prva privatno izgrađena raketa koja je ušla u Zemljinu orbitu (Feloni, 2014)

Intelektualna stimulacija može se navesti kao najznačajnija odlika Muska kao transformacijskoga vođe. Musk je poznat po tome da preispituje ono što drugi ljudi uzimaju zdravo za gotovo te tako dobiva ideje za razvoj svojih poduzeća. Musk je tako preispitao dotad uobičajeni koncept pri kojem lansiranje rakete košta više od 300 milijuna dolara i troškove sveo na samo 60 milijuna dolara, što je smanjenje za pet puta. Isto to Musk očekuje i od svojih zaposlenika te nastoji stvoriti organizacijsku kulturu u kojoj će zaposlenici moći slobodno iznijeti svoje ideje i, što je još važnije, ukazati na njegove pogreške te na ono što ne funkcionira u poduzeću. Naime, Musk je svjestan da izvrsnost zahtijeva da svi članovi tima mogu izraziti svoje mišljenje pa je jednom prilikom izjavio: „Gledajte, čak i ako vidite nešto što bi moglo biti potpuno nevažno, ako mislite da postoji mala mogućnost da bi to moglo utjecati na naš uspjeh, molim vas da me obavijestite“ i „Ako će se ljudi bojati, radije bih da se boje što će se dogoditi ako šute nego da se boje što će se dogoditi ako progovore. A mi nećemo imati kulturu u kojoj glasnik biva upucan. Slavit ćemo osobu koja nam je skrenula pozornost na potencijalnu prijetnju ili rizik“ (Clifford, 2017).

U pogledu individualizirane pažnje, kao stupnja do kojega vođa vodi brigu o potrebama svakog sljedbenika, pritom djelujući kao mentor, nije posve jednostavno jednoznačno ocijeniti Muskov stil vođenja u tom smislu jer su pojedine njegove metode granično autokratske ili autokratske. No, ispitivanje njegovih zaposlenika često pokazuje transformativni karakter načina na koji Musk mentorira svoje zaposlenike. Primjerice, jedan njegov član tima opisuje rad s Muskom izazovnim, ali i navodi da je iz cijelog iskustva izašao „10 puta pametniji“, dok drugi tvrdi da Musk zna kako izrazito snažno i pozitivno stimulirati svoje zaposlenike pa opisuje učinak nakon jednog Muskova govora: „Unutar nekoliko trenutaka energija zgrade prešla je iz očaja i poraza u golemu energiju odlučnosti... za ne više od 5 sekundi“ (Miller, 2022).

2.3. Transformacijsko vodstvo Satye Nadelle

Satya Nadelle završio je preddiplomski studij Manipal Institute of Technology, a magistrirao računarstvo na Sveučilištu Wisconsin–Milwaukee. Također je završio MBA studij na Sveučilištu Chicago Booth School of Business, a potom se 1992. godine, u dobi od 25 godina, pridružio Microsoftu. Sedam godina kasnije, 1999. godine, postao je predsjednik Microsoft Centrala, gdje je vodio mrežne servise za male tvrtke. Godine 2014. godine postao je treći izvršni direktor Microsofta (Chirinos, 2022).

U to je vrijeme tržišna kapitalizacija Microsofta iznosila oko 311 milijardi dolara, dok Microsoft sada, 2022. godine, vrijedi skoro dva bilijuna dolara. Microsoft je bio među prvim tvrtkama koje su premašile tržišnu vrijednost od jednoga bilijuna dolara, što se dogodilo u travnju 2019. godine. Još je jedan aspekt poslovanja vrijedan pozornosti. U to vrijeme poslovanje u *oblaku* nije bilo ključni element strategije tvrtke, već je fokus bio na segmentu uređaja, što je Nadella korjenito promijenio. S obzirom na navedeno, može se tvrditi da je Nadella u svojih preko sedam godina na čelu Microsofta, vratio Microsoft na poziciju vodećih kompanija u IT sektoru (Behrens, 2021).

Nadellov stil vođenja vrlo jasno utjelovljuje značajke transformacijskoga vodstva. Njegov način vodstva poznat po tome što se temelji na osnaživanju pojedinaca, pozitivnosti, empatiji te osobnom i profesionalnom rastu i razvoju zaposlenika. Posebno je zanimljiva Nadelleova karizma jer je nastupao kao skroman, jednostavan i nenametljiv čovjek, što je u suprotnosti sa znatno dominantnijim i nametljivijim pristupom drugih vođa, posebno Muska. No, bez obzira što Nadella nije bio dominantan u svom nastupu, ipak je bio karizmatičan. Način na koji je Nadella to uspio postići temelji se, kako sam opisuje, na kreiranju jasnoće i energije te poticanju na značajne rezultate bez obzira na okolnosti (Jones, 2021).

Upravo je jasnoća ono što je Nadella smatrao ključnim za dobrog vođu. Pod jasnoćom se misli na to da se u vremenima turbulencije i krize zaposlenici trebaju ugledati na vođu koji im mora pomoći u prolazanju kroz takve situacije. Međutim, Nadella je smatrao da nije dovoljna samo jasnoća, nego je potrebno da vođa bude strastven i entuzijastičan oko toga što radi. Konačno, Nadella je tvrdio da vođa ne smije čekati da mu se „sve zvijezde poslože“, već mora djelovati u bilo kakvim okolnostima i postići dobre rezultate. Nadella je taj stav provodio u djelo. Preuzeo je Microsoft u trenutku kada su

mnogi smatrali da je kompanija na silaznoj putanji. Kompanija se tada suočila i s velikim neuspjehom u svojim naporima da dominira na tržištu mobitela. Bez obzira na to, Nadella je uspio preokrenuti situaciju i višestruko povećati tržišnu vrijednost kompanije te joj osigurati jednu od vodećih pozicija na tržištu.

I ostali čimbenici transformacijskoga vodstva – inspiracija, intelektualna stimulacija i individualizirana pažnje vidljivi su i isprepleteni u načinu na koji je Nadella motivirao svoje zaposlenike. Naime, Nadella je stavljao veliki naglasak na ohrabrivanje zaposlenika da iznose svoje ideje te na stvaranje odnosa povjerenja između njega i zaposlenika. Konkretno, Nadella je redovito održavao otvorene sjednice pod nazivom „pitaj me bilo što“, a njegova glavna pravila za sve sastanke bila su: „slušaj više, govori manje, budi odlučan“ (Prakash, 2021:10). Također, uveo je praksu da ga istraživači mogu jednostavno nazvati i razgovarati o svojim inovacijama.

Isto tako, svoju otvorenost prema kreativnosti i idejama pokazivao je kroz poticanje timskoga rada, ali i suradnjom s konkurencijom kako bi se postigla što veća razina inovativnosti i kreativnosti. Upravo otvorena suradnja s konkurencijom povećala je povjerenje zaposlenika u njega kao vođu. Potrebno je naglasiti da je Nadella takvo ponašanje zahtijevao i od svojih zaposlenika. Kada je Nadella postao izvršni direktor, zamolio je Microsoftove više menadžere da pročitaju knjigu *Nenasilna komunikacija*, čime je pokazao da se zalaže za slobodu i otvorenost u komunikaciji. Knjiga obeshrabruje tradicionalne poslovne prakse poput kritike i osuđivanja te daje upute o tome kako biti poticajni vođa. U konačnici, upravo je Nadellina otvorenost prema inovacijama, kao i velika energija usmjerena na ohrabrivanje i osnaživanje zaposlenika, u kombinaciji s izrazitim poslovnim uspjehom, ono što čini Nadellu idealnim transformacijskim vođom.

3. Zaključak

Transformacijsko vodstvo od posebne je važnosti u djelatnostima koje karakterizira kompleksnost i visoka dinamika promjena, posebno tehnoloških, a što je značajno za IT sektor. Na temelju *case study* analize trojice istaknutih vođa u uspješnim kompanijama IT sektora, a koje su imale i veliki transformacijski učinak na druge djelatnosti i društvo u cjelini, može se konstatirati da je transformacijski stil vođenja izrazito važan u ovom

sektoru te može rezultirati izuzetnim kolektivnim postignućima vođe i sljedbenika. Time je dokazana hipoteza o važnosti primjene ovoga stila vođenja u poduzećima IT sektora u svrhu postizanja poslovnoga uspjeha, ali i zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

Literatura

- [1] Bass, M. (2006): *Transformational leadership*, second edition. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- [2] Behrens, P. (2021): *What is Transformational Leadership? AgileLeadership*, dostupno na: <https://www.agileleadershipjourney.com/blog/what-is-transformational-leadership> (pristup: 20.07.2022.)
- [3] Bishop, T. (2015): *Exclusive: Satya Nadella reveals Microsoft's new mission statement, sees 'tough choices' ahead*, dostupno na: <https://www.geekwire.com/2015/exclusive-satya-nadella-reveals-microsofts-new-mission-statement-sees-more-tough-choices-ahead/> (pristup 20.7.2022.)
- [4] Bowman, C. (2022): *How Much Is Amazon Worth?*, dostupno na: <https://www.gobankingrates.com/money/business/how-much-is-amazon-worth/> (pristup 8.09.2022.)
- [5] Bryman, A. (1992): *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE
- [6] Chirinos, C. (2022): *How Microsoft's Satya Nadella rejected a 'know-it-all' mentality and earned the title of 'most underrated CEO'*. *Fortune*, dostupno na: <https://fortune.com/2022/02/04/microsoft-ceo-who-is-satya-nadella-worlds-most-admired-companies/> (pristup: 20.07.2022.)
- [7] Clifford, C. (2017): *Why Elon Musk encourages his employees to tell him exactly what he's doing wrong*, dostupno na: <https://finance.yahoo.com/news/why-elon-musk-encourages-employees-123000487.html> (22.07.2022.)
- [8] Denning, S. (2018): *The role of the C-suite in agile transformation: the case of Amazon. Strategy & Leadership* Vol 48 br. 6 (14-21)
- [9] Feloni, R. (2014): *Former SpaceX Employee Explains What It's Like To Work For Elon Musk. Business Insider*, dostupno na: <https://www.businessinsider.com/what-its-like-to-work-for-elon-musk-2014-6> (pristup: 16.04.2022.)
- [10] Fishman, C. (2001): *Face Time With Jeff Bezos. Fast Company*, dostupno na: <https://www.fastcompany.com/42412/face-time-jeff-bezos> (pristup: 04.07.2022.)
- [11] Gillis, A. S. (2020): *Amazon Web Services (AWS)*, dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchaws/definition/Amazon-Web-Services> (pristup: 8.09.2022.)
- [12] Giddens, A. (1971): *Capitalism and Modern Social Theory: An Analysis of the Writings of Marx, Durkheim and Max Weber*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [13] Jones, S. (2021): *Satya Nadella said reading his late mom's diary entry about a Danish philosopher reminded him what leadership is really about. Business Insider*, dostupno na: <https://www.businessinsider.com/satya-nadella-leadership-reading-moms-dairy-soren-ierkegaard-2021-11> (pristup: 20.07.2022.)
- [14] Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004): *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology* Vol 89 br. 5 (755–768)
- [15] Khorshid, S., Pashazadeh, A. (2014): *The effect of transformational leadership on organizational learning capabilities with respect*

- to the mediating role of organizational intelligence. *Journal of Change Management* Vol 6 br. 11 (7-15)
- [16] Lugtu R. (2020): *Transformational Leadership in the Digital Age*, Institute for digital transformation, dostupno na: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/transformational-leadership-in-the-digital-age/>, (pristup: 22.05.2022.)
- [17] Miller, L. (2022): *4 Ways to Apply Elon Musk's Leadership Style. Leaders*, dostupno na: <https://leaders.com/articles/leadership/elon-musk-leadership-style/> (pristup 09.07.2022.)
- [18] Moradi Korejan M., Shahbazi H. (2016): *An analysis of the transformational leadership theory. Journal of Fundamental and Applied Sciences* Vol 8, br. 3 (1-10)
- [19] Northouse, P. G. (2010): *Vodstvo: teorija i praksa*, 5. izdanje. Zagreb: MATE
- [20] Prakash, D., Bisla, M., Rastogi, S. G. (2021): *The Satya Nadella Microsoft Approach, Open Journal of Leadership*. Vol 10 br. 2 (95-109)
- [21] Rupčić, N. (2009): *Transformacijski menadžer - još jedan pomodni menadžerski pojam ili..... Poslovni savjetnik*, Vol 5 br. 58 (36-37)
- [22] Rupčić, N. (2016): *Upravljačka ekonomika - teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- [23] Rupčić, N. (2018): *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
- [24] Thomas, D. (2021): Amazon offers to pay college fees for 750,000 US staff. *BBC News* dostupno na: <https://www.bbc.com/news/business-58509932> (pristup: 8.09.2022.)
- [25] Turner, B. S. (2015): *Charisma and Charismatic*. U: Smelser, N. J. i Baltes, P. B. (ur) *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (Second Edition). Elsevier (str. 350-352)
- [26] Yukl, G. A. (2013): *Leadership in Organizations*, 8. izdanje. Upper Saddle River: Pearson
- [27] ... (2014): *How far can Amazon go?*. *The Economist*, dostupno na: <https://www.economist.com/leaders/2014/06/21/how-far-can-amazon-go> (pristup 09.07.2022.)
- [28] ... (2020): *Jeff Bezos net worth 2020 as billionaire, American business magnate and Amazon.com CEO break stock record in one single day for Bloomberg World's Billionaires ranked list history*, *BBC News*, dostupno na: <https://www.bbc.com/pidgin/tori-53482842> (pristup: 22.07.2022.)
- [29] ... (2021): *An Inside Look At Jeff Bezos' Billion-Dollar Leadership*. dostupno na: <https://topicinsights.com/leadership-management/jeff-bezos-leadership/> (pristup: 25.07.2022.)
- [30] ... (2022): *Today's winners and losers. Forbes* dostupno na: <https://www.forbes.com/real-time-billionaires/#574146423d78> (pristup: 16.05.2022.)
- [31] ... (2022): *Amazon Mission, Vision & Values*, dostupno na: <https://www.comparably.com/companies/amazon/mission> (pristup: 8.09.2022.)
- [32] ... (2022): *Number of Employees 2010-2022, Macrotrends*, dostupno na: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/number-of-employees> (pristup 09.07.2022.)

NIST - okvir za kibernetičku sigurnost

Enes Ciriković¹, Dora Fabijanić²

¹Veleučilište u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78, 33000, Virovitica, enes.cirikovic@vuv.hr

²Studentica Veleučilišta u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78, 33000, Virovitica, dora.fabijanic@vuv.hr

Sažetak

Kako digitalni svijet postaje sve veći dio svakodnevnice i kako broj korisnika i resursa Interneta sve više raste, tako i broj mogućih incidenata kibernetičke sigurnosti raste. To znači da je potrebna dobra osviještenost o prijetnjama, te uspostava dobrih praksi i politika kako bi se osjetljive informacije zaštitile unutar i izvan organizacija. Vladina agencija NIST u SAD-u je razvila okvir za kibernetičku sigurnost koja pruža pomoć organizacijama kako bi uspostavile dobru kibernetičku sigurnost i dobar program za upravljanje rizicima kibernetičke sigurnosti. U ovom radu opisani su osnovni pojmovi kibernetičke sigurnosti i njezine prijetnje, te namjena, struktura, implementacija, prednosti i nedostaci NIST okvira za kibernetičku sigurnost.

Ključne riječi

kibernetička sigurnost, NIST, okvir za kibernetičku sigurnost, osjetljive informacije, rizici kibernetičke sigurnosti

Abstract

As the digital world becomes an increasing part of everyday life and as the number of Internet users and resources grows, so does the number of possible cybersecurity incidents. This means that there is a need for good awareness of threats, and the establishment of good practices and policies to protect sensitive information inside and outside the organization. The U.S. government's NIST agency has developed a cybersecurity framework that provides assistance to organizations to establish good cybersecurity and a good cybersecurity risk management program.

This paper describes the basic concepts of cyber security and its threats, as well as the purpose, structure, implementation, advantages and disadvantages of the NIST framework for cyber security.

Keywords

cybersecurity, cybersecurity framework, cybersecurity risks, NIST, sensitive informations

Uvod

U današnje vrijeme sve više organizacija digitalizira poslovne procese, a ljudi postaju ovisniji o tehnologijama kao što su mobiteli, računala, tableti ili Internet. Društvene mreže, kupovina, Internet bankarstvo i poslovni servisi su samo neki primjeri velike izloženost osjetljivih informacija kibernetičkim napadima, što znači da organizacije i fizičke osobe vrlo lako mogu postati žrtve krađe identiteta, pokušaja iznuđivanja ili gubitka datoteka i informacija. Broj prijetnji kibernetičke sigurnosti je sve veći, stoga osiguravanje kibernetičke sigurnosti i osvješćivanje o njezinoj važnosti postaje jedna od ključnih stavki za održavanje funkcioniranja današnjeg društva. Standardi kibernetičke sigurnosti skup su najboljih praksi, politika, i koncepata čiji je cilj obrana sustava, mreža, programa, uređaja i informacija od kibernetičkih napada. [1]

Kako bi zaštitio Sjedinjene Američke Države od napada na kibernetičku sigurnost, predsjednik Obama izdao je Izvršnu naredbu za razvoj okvira kibernetičke sigurnosti, promovirali i poticanje usvajanja praksi kibernetičke sigurnosti i uključenje snažne zaštite privatnosti i građanskih sloboda. NIST (engl. *National Institute of Standards and Technology*) je prema direktivi postao voditelj razvoja okvira za smanjenje kibernetičkog rizika na kritičnu infrastrukturu te je 2013. godine krenuo s istraživanjem s ciljem prikupljanja ključnih informacija od industrija, akademskih zajednica i drugih sudionika. Ispitali su organizacije o procjenjivanju rizika, trenutnoj upotrebi postojećih okvira, standarda i smjernica kibernetičke sigurnosti te o pravnim aspektima određenih okvira, standarda, najboljih praksi i izazovima pri ispunjenju takvih zahtjeva.

Na temelju prikupljenih informacija NIST je 2014. godine objavio prvu verziju okvira za kibernetičku sigurnost koji identificira postojeće prakse za informiranje o odlukama organizacije o upravljanju rizicima koje se odnose na prevenciju i otkrivanje, odgovor i oporavak od problema kibernetičke sigurnosti. [4]

1. Struktura okvira za kibernetičku sigurnost

Analizom provedenih istraživanja i radionicama u svim tipovima organizacija NIST je identificirao zajedničke karakteristike i teme kibernetičke sigurnosti koje se ponavljaju. Neke od zajedničkih točaka su razumijevanje okruženja prijetnje, procjena rizika, razine zrelosti i odgovori na incidente. Te teme i točke su korištene i uključene kroz cjelokupan razvoj okvira.

Okvir za kibernetičku sigurnost je pristup upravljanju baziran na kibernetičkom sigurnosnim rizikom koji se sastoji od tri dijela: jezgra okvira, stupnjevi implementacije okvira i profili okvira kao što je i prikazano na slici 1. Svaka komponenta okvira jača vezu između poslovnih pokretača i aktivnosti kibernetičke sigurnosti. [3]

SLIKA 1: STRUKTURA NIST OKVIRA ZA KIBERNETIČKU SIGURNOST



Izvor: izrada autora

1.1. Jezgra okvira za kibernetičku sigurnost

Prema izvoru [3] jezgra NIST okvira je skup aktivnosti kibernetičke sigurnosti, željenih aktivnosti i rezultata te primjenjivih referenci uobičajenih u sektorima kritične infrastrukture, odnosno predstavlja standarde, smjernice i prakse koje omogućuju komunikaciju između multidisciplinarnih timova. Sastoji se od pet neprekidnih funkcija: identifikacija, zaštita, detekcija, odgovor i oporavak koje su ujedno i najviša razina apstrakcije uključene u okvir. Jezgra okvira identificira temeljne ključne kategorije i potkategorije za svaku funkciju te ih povezuje s primjerima informativnim referencama (standardi, smjernice i prakse za svaku potkategoriju).

Aktivnosti u funkciji „Identifikacija“ su temelj za učinkovito korištenje okvira. Ova funkcija pomaže u razvoju organizacijskog razumijevanja upravljanja kibernetičkim rizicima, poslovnog konteksta, resursa te omogućuje organizaciji da se usredotoči i odredi svoje prioritete u skladu sa strategijom upravljanja rizicima i poslovnim potrebama. Kategorije unutar ove funkcije uključuju upravljanje imovinom, procjenu rizika, strategiju upravljanja rizicima.

Funkcija „Zaštita“ opisuje odgovarajuće mjere zaštite pri isporuci kritičnih infrastrukturnih usluga. Omogućuje ograničavanje ili obuzdavanje utjecaja potencijalnog štetnog događaja kibernetičke sigurnosti. Neki primjeri kategorija ove funkcije su kontrola pristupa, svijest i obuka, sigurnost podataka...

Funkcija „Detekcija“ definira odgovarajuće aktivnosti za prepoznavanje pojave događaja kibernetičke sigurnosti i omogućava njegovo pravovremeno prepoznavanje. Primjeri kategorija

funkcije detekcije su procesi otkrivanja i kontinuirano praćenje sigurnosti.

Odgovarajuće aktivnosti za poduzimanje radnju u vezi s otkrivenim incidentom kibernetičke sigurnosti opisane su u funkciji odgovora. Kategorije uključene unutar funkcije „Odgovor“ detekcije su planiranje odgovora, komunikacija, analiza i poboljšanja.

Funkcija „Oporavak“ identificira odgovarajuće aktivnosti za održavanje planova za otpornost i vraćanje svih sposobnosti ili usluga koje su bile narušene tokom incidenta. Podržava pravovremeni oporavak u normalne operacije kako bi smanjili utjecaj incidenta kibernetičke sigurnosti. Primjeri kategorija su planiranje oporavka, poboljšanja i komunikacija.

Zajedno ove funkcije pružaju strateški pogled na životni ciklus upravljanja rizikom kibernetičke sigurnosti unutar organizacije te pomažu organizacijama osposobiti upravljanje rizikom kibernetičke sigurnosti na visoku razinu.

1.2. Slojevi implementacije okvira i profili okvira

Slojevi implemenacije okvira (*eng. "Tiers"*) pružaju kontekst o tome kako organizacija organizacija gleda na rizike kibernetičke sigurnosti i upravljanje tim rizicima. Ti slojevi opisuju do kojeg stupnja organizacija upravlja rizicima kibernetičke sigurnosti prema karakteristikama definiranih u okviru. Stupanj upravljanja rizicima kibernetičke sigurnosti odražava napredak od neformalnog, reaktivnog odgovora do agilnih pristupa i dobre informiranosti o riziku. Kako bi organizacija odabrala željeni stupanj prvo mora razmotriti svoje trenutne prakse upravljanja rizicima, prijete okoliša, zakonske i regulatorne zahtjeve, ciljeve poslovanja te organizacijska ograničenja.

Profil okvira predstavlja ishode koje je organizacija odabrala iz kategorija okvira i potkategorija na temelju vlastitih poslovnih potreba. Može se koristiti za identifikaciju i usporedbu trenutnog Profila organizacije i ciljanog Profila. Kako bi razvila Profil, organizacija analizom svih kategorija i potkategorija, uzimajući u obzir poslovanje i procjenu rizika, može odrediti koje su njima najvažnije kategorije. Također, može dodavati kategorije i potkategorije ovisno o potrebama za smanjenje rizika organizacije. Osim toga, koristi se i kao podrška pri određivanju prioriteta, mjerenja napretka, provođenje samoprocjene i komunikaciju unutar jedne ili više organizacija. [4]

2. Zastupljenost okvira i implementacija kibernetičke sigurnosti prema NIST modelu

Okvir nije dizajniran da zamjeni postojeće procese identificiranja i upravljanja rizicima kibernetičke sigurnosti. Njegova svrha je određivanje nedostataka u trenutnom pristupu prema rizicima i razviti smjernice za poboljšanje sigurnosti. Uporabom okvira kao alata za upravljanje rizikom kibernetičke sigurnosti, organizacija može odrediti najvažnije aktivnosti za pružanje kritičnih usluga i odrediti prioritete kako bi se maksimizirao učinak ulaganja. Odnosno, okvir je osmišljen kao nadopuna postojećeg poslovanja i operacija kibernetičke sigurnosti ili temelj za novi program kibernetičke sigurnosti .

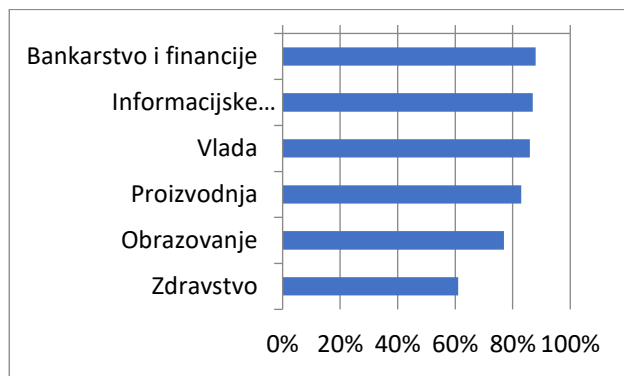
Također, NIST razumije različitost tvrtki i uzima u obzir da su mala i srednja poduzeća ograničena resursima za upravljanje rizikom. Kontinuirano pokušavaju stvoriti okvir koji ne samo da se bavi budućim rizicima, već pruža i nacрте upravljanja rizikom za organizacije, bez obzira na njihovu veličinu. To znači da male i srednje i velike tvrtke mogu profitirati radom kroz okvir. [4]

Predrasude o smanjenoj mogućnosti usvajanja NIST okvira kod malih poduzeća zbog cijene ili neimanja resursa smanjili su rezultati istraživanja 2016. godine. Kod tvrtki sa više od 10000 zaposlenika je vjerojatnost da će biti usvojena sigurnosni okvir je 90% , ali čak i kod tvrtki s manje od 1000 zaposlenika prijavljuju se stope usvajanja od 77%. [3]

2.1. Zastupljenost NIST okvira

Usvajanje sigurnosnih okvira postaje uobičajena praksa. Istraživanja su pokazala da 84% tvrtki koristi neki sigurnosni okvir. Općenito industrije u kojima je najzastupljenije usvajanje sigurnosnog okvira su bankarstvo i financije, informacijska tehnologija, vlada i proizvodnja sa stopama usvajanja iznad 80%. Zatim slijedi obrazovanje ima stopu usvajanja sa 77% i zdravstvo sa 61% i ostalo prikazano na slici 2.

SLIKA 2: STOPE USVAJANJA SIGURNOSNIH OKVIRA

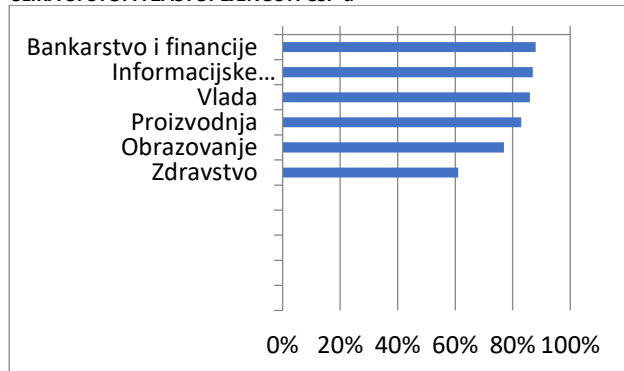


Izvor: izrada autora

Mnogi sigurnosni okviri imaju jaku reputaciju u određenim područjima. CSF kao inicijativa vlade SAD-a sa stopom usvajanja od 29%, PCI povezan s maloprodajom koja se oslanja na transakcije kreditnim karticama ima stopu usvajanja 47%, dok je ISO najpoznatiji međunarodno sa 32% stope usvajanja.

Istraživanje provedeno 2016. pokazuje da postoji široki raspon industrija čije su tvrtke usvojile CSF osim vlade čija je stopa zastupljenosti 14%. Primjenu vidimo u bankarstvu 19%, informacijskim tehnologijama 14%, zdravstvu 12%, obrazovanju 5% i još mnogo toga prikazano na slici 3. [3]

SLIKA 3: STOPA ZASTUPLJENOSTI CSF-a



Izvor: izrada autora

2.2. Koraci implementacije kibernetičke sigurnosti

Osim okvira kibernetičke sigurnosti, okvir za poboljšanje kritične infrastrukture kibernetičke sigurnosti pruža i osnovne smjernice za implementaciju kroz proces od sedam koraka.

Prvi korak je određivanje prioriteta i opsega („Odredite prioritet i opseg“). U ovom koraku potrebno je identificirati poslovne ciljeve i najvažnije prioritete organizacije kako bi u potpunosti razmijeli organizacijski pristup prema procjeni riziku i određivanju prioriteta sigurnosnih aktivnosti.

Omogućava organizacijama donošenje strateških odluka u vezi opsega sustava i sredstava koje podržavaju odabrane poslovne procese unutar organizacije.

Nakon određivanja ciljeva i prioriteta organizacije slijedi orijentacijski korak („Orijentacija“). U obzir se uzimaju tehnologije i kroz ovaj korak organizacije identificiraju prijetnje i ranjivosti sustava određenog u prvom koraku.

Treći korak je „Kreiranje trenutnog profila organizacije“. Uspostavom trenutnog profila organizacije dobivaju uvid u trenutačno stanje kibernetičke sigurnosti unutar organizacije. Samim stvaranjem trenutnog Profila organizacije, ona može otkriti da već postiže željene ishode, utvrditi da ima mjesta za poboljšanje, osmisli plan za jačanje trenutnih praksi, otkriti preveliko ulaganje u postizanje određenih ishoda i iskoristiti te informacije kako bi promijenila prioritete resursa i prakse.

Sljedeći korak („Provedite procjenu rizika“) je provođenje procjene rizika koristeći trenutačne metodologije organizacije za upravljanje rizikom. Te informacije su ključne za peti korak implementacije.

Nadalje, u petom koraku („Kreiranje ciljanog profila“) potrebno je odrediti profil koji organizacija želi postići. Profil ciljanog stanja bazira se na procjeni okvirnih kategorija i podkategorija koje opisuju željene ishode kibernetičke sigurnosti.

U šestom koraku („Odredite, analizirajte i odredite prioritete praznina“) organizacije provode analizu nedostataka s ciljem poboljšanja trenutnog stanja. Te praznine se identificiraju preklapanjem trenutnog i ciljanog profila.

Zadnji, sedmi korak je „Provedba akcijskog plana“. Uzimajući u obzir informacije sakupljene u prethodnim koracima poduzimaju se potrebne radnje kako bi se popunile identificirane praznine i kreće se s radom na postizanju ciljanog profila. [5]

2.3. Razine zrelosti implementacije u NIST-u

Okvir za kibernetičku sigurnost se može implementirati na nekoliko razina koje pomažu pri provođenju procjene i planiranja aktivnosti kibernetičke sigurnosti. Svaka razina opisuje koje attribute treba uzeti u obzir pri izradili ciljanog profila ili dovršavanja trenutnog profila. Tri kategorije koje opisuju razine su Proces upravljanja rizikom, Program integritetnog upravljanja rizicima i Vanjsko sudjelovanje.

Proces upravljanja rizikom razmatra razinu do koje su definirane i primjenjene prakse upravljanja rizicima kibernetičke sigurnosti organizacije.

Program integriranog upravljanja rizicima uzima u obzir svijest o riziku kibernetičke sigurnosti na razini cijele organizacije. Razine unutar ove kategorije se povećavaju ovisno o definiranju, implementaciji i prilagođavanju procesa i procedura temeljenih na riziku koje je odobrio menadžment.

Vanjsko sudjelovanje je kategorija koja ovisi o razini aktivnog dijeljenja informacija organizacije s vanjskim

partnerima kako bi se poboljšala sigurnost i informiranost o zapažanjima i događajima. [5]

TABLICA 1: RAZINE ZRELOSTI IMPLEMENTACIJE U NIST-U

Razina implementacije	Kategorija		
	Proces upravljanja rizikom	Program integriranog upravljanja rizicima	Vanjsko sudjelovanje
Djelomična	Prakse upravljanja rizicima nisu formalizirane, prioriteti kibernetičke sigurnosti nisu direkto utemeljeni na ciljevima organizacije ili rizicima.	Ograničena svijest i nepravilno upravljanje rizikom kibernetičke sigurnosti. Organizacija možda nema procese koji omogućuju dijeljenje informacija o kibernetičkoj sigurnosti unutar organizacije.	Organizacija možda nema uspostavljene procese za sudjelovanje u koordinaciji ili suradnji s drugim subjektima.
Obavješteni o riziku	Prakse upravljanja rizikom odobrava uprava, ali se ne mogu uspostaviti kao politika organizacije. određivanje prioriteta aktivnosti kibernetičke sigurnosti utemeljene su na ciljevima organizacije, okruženosti prijetnjama	Na organizacijskoj razini postoji svijest o rizicima kibernetičke sigurnosti, ali pristup upravljanja tim rizikom nije uspostavljen na razini cijele organizacije. Definirani su i implementirani procesi i postupci odobreni od strane uprave i temeljeni na postojećim rizicima. Osoblje ima odgovarajuće resurse za obavljanje svojih dužnosti kibernetičke sigurnosti.	Organizacija zna svoju ulogu u širem ekosustavu, ali nije formalizirala svoje sposobnosti za interakciju i dijeljenje informacija izvana.
Ponovljivo	Organizacijske prakse upravljanja rizicima službeno su odobrene i izložene kao politika, redovito se ažuriraju na temelju primjene procesa upravljanja rizicima na promjene u zahtjevima poslovanja	Organizacijske prakse upravljanja rizicima službeno su odobrene i izražene kao politika. Organizacijske prakse kibernetičke sigurnosti redovito se ažuriraju na temelju primjene procesa upravljanja rizicima s obzirom na zahtjeve poslovanja i promjenjive prijetnje.	Organizacija razumije svoje ovisnosti i pratnere te prima informacije od tih partnera koje omogućuju suradnju i donošenje odluka o upravljanju na temelju rizika unutar organizacije kao odgovor na događaje.
Prilagodljivo	Organizacija prilagođava svoje prakse kibernetičke sigurnosti na temelju naučenih lekcija i prediktivnih pokazatelja izvedenih iz prethodnih i trenutnih aktivnosti kibernetičke sigurnosti. Kroz proces kontinuiranog poboljšanja koji uključuje napredne tehnologije i prakse kibernetičke sigurnosti, organizacija se aktivno prilagođava promjenjivom okruženju kibernetičke sigurnosti i pravodobno odgovara na rastuće i sofisticirane prijetnje	Postoji organizacijski pristup upravljanju rizikom kibernetičke sigurnosti koji koristi politike, procese i postupke temeljene na riziku za rješavanje potencijalnih događaja kibernetičke sigurnosti. Upravljanje rizikom kibernetičke sigurnosti dio je organizacijske kulture i razvija se iz svijesti o prethodnim aktivnostima, informacijama koje dijele drugi izvori i stalne svijesti o aktivnostima na njihovim sustavima i mrežama.	Organizacija upravlja rizikom i aktivno dijeli informacije s partnerima kako bi se osiguralo da se točne, aktualne informacije distribuiraju i koriste za osiguravanje kibernetičke sigurnosti prije nego što dođe do događaja kibernetičke sigurnosti.

Izvor: ISACA © 2014 - *Implementing the NIST Cybersecurity Framework, Figure 13*

3. Zašto koristiti NIST okvir?

Prema NIST službenoj stranici okvir je prilagođen za organizacije svih veličina, sektora i zrelosti, te ga je moguće prilagoditi svim potrebama organizacija. On ne nalaže organizacijama kako da postignu rezultate te time omogućuje skalabilnost. Ovisno o proračunu kojim organizacija raspolaže ona može pristupiti ishodu na način koji je za njih izvediv.

NIST okvir pruža okvirne smjernice uključujući najbolje prakse koje pomažu organizacijama u provedbi dugoročnih sigurnosnih postupaka i upravljanja rizicima. Osmišljen je kako bi nadopunio, a ne zamijenio, program kibernetičke sigurnosti i procese upravljanja rizicima. Osim što to pridonosi sveukupnoj sigurnosti poslovnih procesa, pridonosi smanjenju troškova u budućnosti u smislu smanjenja broja potencijalnih incidenata kibernetičke sigurnosti.

Također, olakšava usvajanje novih sigurnosnih procedura koje je ključno za osiguravanje usklađenosti sa zakonima i protokolima o kibernetičkoj sigurnosti. NIST okvir je posebno važan za poslovna partnerstva jer neke organizacije ne žele poslovati s organizacijama koje nisu usvojile smjernice NIST-a.

Sveukupno komponente donose pomoć u sagledavanju konteksta o tome kako organizacija gleda na upravljanje rizikom kibernetičke sigurnosti, usmjeravaju organizacije da razmotre odgovarajuće razine strogosti za svoj program kibernetičke sigurnosti te se može koristiti kao komunikacijski alat za raspravu o prioritetima misije, sklonosti riziku i proračunu.

Jedna loša strana NIST okvira je nedostatak automatizacije implementacije i nedostatak resursa. Okvir ne sadrži puno informacija kako automatizirati neke od koraka, a kako se svijet kibernetičke sigurnosti nastavlja razvijati i mijenjati, automatizacija postaje ključna za raspodjelu resursa i bolji sigurnosni položaj. Također, drugi nedostatak je nemogućnost mjerenja kibernetičkog rizika i napredaka u stvarnim terminima. Najveći problem danas je to što NIST ima malo toga za reći o prijetnjama koje nastaju korištenjem okruženja u oblacima i osiguranju sustava računalstva u oblaku.

Bez obzira na ove nedostatke, nema većih razloga da se ne implementira NIST okvir za kibernetičku sigurnost kao početna točka u uspostavi kibernetičke sigurnosti, čak i ako postavljanje može uključivati neke početne prepreke. Organizacija može nastojati ići iznad i dalje od mjera navedenih u okviru ako smatra da je potrebno kako bi zaštitili svoje podatke, podatke klijenata i pojednostavili organizaciju. [2][5]

4. Zaključak

Nagli uspon digitalne aktivnosti u modernom životu stvorio je potrebu uspostave snažne kibernetičke sigurnosti. Kako bi pomogao tim organizacijama NIST je razvio okvir za kibernetičku sigurnost koji je moćan alat za organizaciju i poboljšanje trenutnog programa ili opće uspostave kibernetičke sigurnosti unutar organizacije.

Sastoji se od tri komponente: jezgra okvira, stupnjevi implementacije okvira i profili okvira. Jezgra okvira pokriva pet važnih područja odnosno funkcija kibernetičke sigurnosti („Identifikacija“, „Zaštita“, „Detekcija“, „Odgovor“, „Oporavak“) koje se sastoje od niza instrukcija i najboljih praksi kao pomoć organizacijama pri uspostavi kostura kibernetičke sigurnosti. Stupnjevi implementacije okvira i profili okvira sadrže set preporuka i standarda koji pripremaju organizacije za bolju pripremljenost, lakšu identifikaciju i detekciju incidenata kibernetičke sigurnosti. Organizacija može sama birati kategorije i razine koje želi implementirati u svoje prakse i poslovne procese. Okvir je vrlo fleksibilan i skalabilan te ga je moguće prilagoditi svim potrebama i mogućnostima organizacije, odnosno organizacija može sama birati svoj ciljni profil. Iako je prvobitno bio namijenjen za privatni sektor u SAD-u i operatora kritične infrastrukture, njegova korisnička baza je narasla na organizacije diljem svijeta.

Unatoč postojanju nekih prepreka kao što su manjak resursa, automatizacije koraka implementacije i najveće prepreke minimalne informiranosti o prijetnjama korištenja korištenjem oblaka, implementacija NIST okvira je vrlo dobra polazišna točka pri uspostavi kibernetičke sigurnosti i upravljanju rizicima kibernetičke sigurnosti.

Literatura

- [1] CISCO stranica <https://www.cisco.com/c/en/us/products/security/what-is-cybersecurity.html#~how-cybersecurity-works>
- [2] CyberSaint Security stranica, <https://www.cybersaint.io/blog/benefits-of-nist-cybersecurity-framework>
- [3] Dimensional Research, sponsored by Tenable Network Security: Trends in Security Framework Adoption: A Survey of IT and Security Professionals, March 2016
- [4] ISACA © 2014 - Implementing the NIST Cybersecurity Framework
- [5] Službena stranica vlade SAD-a, <https://www.nist.gov>

Osnovne značajke turizma sportske nostalgije

Ivan Dodig¹, Andrea Šetka², Martin Ivanković³

¹ Centar za razvoj održivog turizma, Sveučilište Hercegovina, Kneza M. Viševića Humskog bb, Mostar, Bosna i Hercegovina, ivan.dodig@hercegovina.edu.ba

² PZU "Eurofarm - Centar Poliklinika", PJ Međugorje, Fra Slavka Barbarića 12, Međugorje, Bosna i Hercegovina, andreasetka1@gmail.com

³ Centar za istraživanja, edukaciju, razvoj i izobrazbu, Sveučilište Hercegovina, Kneza M. Viševića Humskog bb, Mostar, Bosna i Hercegovina, martin.ivankovic@hercegovina.edu.ba

Sažetak

Odnos turizma s drugim djelatnostima, interesima i sektorima doveo je do nastanka specifičnih oblika turizma. Tako je kroz područje sporta nastao sportski turizam sa svojstvenim osobinama i motivima koji privlače posjetitelje. Autori se u radu osvrću na fenomenologiju jednog od pojava oblika sportskog turizma, turizma sportske nostalgije. U prvom dijelu rada autori skiciraju sportski turizam i sportske turiste današnjice, dok se u drugom dijelu fokusiraju na nostalgiju u kontekstu sportskog turizma. Osvrću se nadalje i na sportsku baštinu u kontekstu kulturnog i sportskog turizma, te navedene teorijske okvire u četvrtom dijelu konkretiziraju primjerima dobre prakse.

Ključne riječi

sportski turizam, turizam sportske nostalgije, specifični oblici turizma

Abstract

The relationship of tourism with other activities, interests and sectors led to the emergence of specific forms of tourism. Thus, through the field of sports, sports tourism was created with inherent qualities and motifs that attract visitors. In the paper, the authors look at the phenomenology of one of the phenomenal forms of sports tourism, sports nostalgia tourism. In the first part of the paper, the authors outline sports tourism and sports tourists today, while in the second part they focus on nostalgia in the context of sports tourism. They also discuss the sports heritage in the context of cultural and sports tourism. In the fourth section, they outline the theoretical frameworks and provide examples of good practice.

Keywords

sports tourism, sports nostalgia tourism, special interest tourism

Uvod

Sport, kao profesionalna, amaterska ili slobodna aktivnost, uključuje putovanja u različite destinacije i zemlje radi sudjelovanja u organizacijskim aktivnostima ili natjecanjima. Veliki sportski događaji, poput Olimpijskih igara, svjetskih i kontinentalnih prvenstava, postali su moćne turističke atrakcija same po sebi, dajući vrlo pozitivan doprinos turističkom imidžu destinacije domaćina. Kovačević (2014:10) smatra da je sport postao kulturom svakodnevnog života, i to "ne samo spektaklom, igrom i zabavom, nego i načinom života, profesijom i strukom". Tako je masovna popularizacija sporta i globalna dostupnost putovanja spojila sport i turizam, koje osim društvene komponente veže također i ona komercijalna, odnosno ekonomska komponenta. Suvremeni sportski turizam promatramo kao turizam posebnih interesa sa svim svojim specifičnostima i motivima uzimajući u obzir raznovrsnost i širinu sportskih disciplina, te globalnu rasprostranjenost sporta. Jedan tip sportskih turista čine turisti koji posjećuju destinacije sportskog turizma motivirani nostalgijom. Cilj ovog rada je analizirati temeljne karakteristike sportsko-turističkog proizvoda koncipiranog na nostalgiji uz primjere dobre prakse.

Nostalgiju nije jednostavno definirati, budući da se radi o složenom emocionalnom stanju čije su se definicije mijenjale kroz povijest. Danas, pojam nostalgije ima drugačije shvaćanje nego ranije, čiji pojednostavljen opis uključuje privrženost prema nekoj osobi, objektu ili događaju iz prošlosti (Gammon i Ramshaw, 2013:203-204).

Sve više autora nostalgiju povezuju ne samo s neugodnim emocijama, već i s pozitivnim, te tako proširuju prvotno viđenje nostalgije kao čežnje za prošlim iskustvima. Davis (1979:14,15,29) navodi pozitivne efekte nostalgije, ističući kako nostalgični osjećaji gotovo nikad nisu prožeti negativnim događajima (nesrećom, frustracijom, sramom, zlostavljanjem) nego da su nostalgični osjećaji uvijek povezani s nekim prošlim pozitivnim iskustvima. S druge strane, Peters (1985:135,136) definira nostalgiju kao preplavljajući osjećaj koji je uzrokovan tugom i žudnjom za nekom idealiziranom prošlošću koja se više ne može ponoviti, dok se osoba istovremeno pokušava nositi sa sadašnjim životnim okolnostima. Brojni drugi autori nostalgiju definiraju i u pozitivnom i negativnom kontekstu ističući kako je nostalgija prvotno ugodna

emocija s gorko – slatkim okusom, odnosno čežnjom za osobama, objektima, iskustvima iz prošlosti.

Sedikides, Wildschut i Baden (2004:205) ističu kako prisjećanje i autobiografska sjećanja ne moraju nužno biti značajna za osobu, već se očituju u jednostavnom pamćenju određenih događaja. Za razliku od nostalgije, takvi događaji ne moraju potaknuti emocionalnu reakciju kod osobe, ne moraju biti potaknuti nekim vanjskim uzrokom i osoba se može sjećati takvih događaja bez neke sentimentalne povezanosti. Nostalgija s druge strane može biti potaknuta određenim vanjskim stimulansom poput određenog objekta, bliskih osoba, prijatelja, obitelji, mirisa, muzikom, prostorom... (Havlena i Holak, 1991:323,324), te takav okidač može potaknuti nostalgična sjećanja za prošlim iskustvom.

1. Sportski turizam i sportski turisti

Sportski turizam dio je turizma posebnih interesa. Hudson (2003:2) ga definira kao turizam koji podrazumijeva putovanje za vrijeme odmora s ciljem bavljenja sportom, kao putovanje u destinacije kako bi se promatrao sportski događaj, te putovanje s ciljem posjeta sportskim atrakcijama.

Prema UNWTO¹, sportski turizam jedan je od najbrže rastućih sektora u turizmu općenito, te je posljednja dva desetljeća, sve više turista zainteresirano za sportske aktivnosti tijekom putovanja bez obzira da li je sport glavni cilj putovanja ili ne. Sportski događaji raznih vrsta i veličina privlače turiste koji uz sport doživljavaju i autentična lokalna iskustva destinacije domaćina. Sportski mega događaji poput Olimpijskih igara i svjetskih/kontinentalnih kupova mogu biti katalizator za razvoj turizma ako se uspješno iskoriste u smislu brendiranja destinacije, razvoja infrastrukture i drugih gospodarskih i društvenih koristi. Sport i turizam dvije su pokretačke snage za promociju i održivi gospodarski razvoj turističkih destinacija.

Usred brojnih sportskih aktivnosti koje se odvijaju u sportsko turističkoj destinaciji, potiče se izravna potrošnja na različite načine koja uključuje korištenje sportskih usluga i sadržaja, te potrošnja na ostale usluge i robu od strane opće javnosti, kao i sportskih turista, navodi The World Financial Review². Omogućavaju se prilike za zapošljavanje koje se stvaraju kao rezultat ovih aktivnosti, također od poreznih prihoda koji proizlaze iz istih, a koji mogu biti

¹ UNWTO - Sport Tourism, <https://www.unwto.org/sport-tourism/> (23.07.2022.)

² The World Financial Review - <https://worldfinancialreview.com/how-sports-tourism-is-boosting-local-economies/> (09.05.2022.)

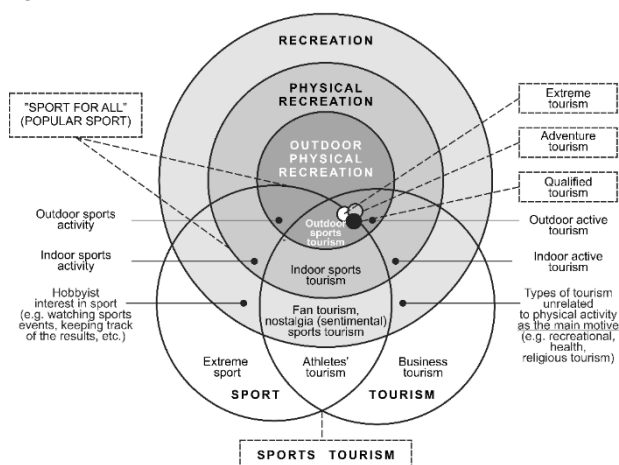
poticaj za lokalno gospodarstvo regije domaćina sportskih događanja.

Kako sport privlači brojne putnike iz različitih dijelova svijeta, identifikacija i zadržavanje regionalnih, nacionalnih i globalnih sportskih događaja pridodaje atraktivnost imidžu gradu ili mjestu domaćinu. Za razliku od drugih vrsta turizma, bez ushićenja masa koje dolazi sa sportom, može biti potrebno dosta više truda da se posjetitelji dovedu do određenih destinacija. Zbog svoje ljubavi prema sportu, ljudi putuju gotovo bilo gdje i to se reflektira na imidž destinacije.

Iako postoje različiti pristupi kategoriziranju i tipologiji sportskih turista, na temelju segmentacije i kategorizacije sportskog turizma prema Ritchieu (2005:159) sportske turiste možemo svrstati u tri temeljne kategorije:

- *turisti sportske nostalgije* - putuju u poznata i značajna mjesta vezana uz sport, sportski kolektiv ili sportsku organizaciju s kojom se identificiraju ili koju podržavaju.
- *aktivni sportski turisti* - putuju u različita mjesta u kojima se odvijaju sportski događaji kako bi se aktivno (profesionalno, rekreativno ili amaterski) natjecali u određenim sportskim disciplinama ;
- *turisti sportskih događaja* - putuju na mjesta u kojima se održavaju sportski događaji, primjerice svjetska i kontinentalna prvenstva, Olimpijske igre i sl. Kada stvore svijest o tome gdje se sportski događaj organizira, obično razvijaju motivaciju za mjesto i planiraju svoj posjet.

SLIKA 1: ŠIRI MODEL ODNOSA IZMEĐU REKREACIJE, SPORTA I TURIZMA



Izvor: Mokras-Grabowska 2016. prema Bonczak 2013.

2. Nostalgija u kontekstu sporta i sportskog turizma

Nostalgija može biti potaknuta različitim vanjskim utjecajima, a govoreći u sportskom kontekstu takvi utjecaji se mogu odnositi na različite sportske objekte, sportske ekipe, igrače, atmosferu... Mnoge osobe doživljavaju nostalgичne osjećaje potaknuti prijašnjim iskustvima, uspomena iz djetinjstva koje nerijetko vežu s bliskim članovima obitelji i prijateljima. Gammon i Ramshaw (2013:204,205) navode kako sport koji smo igrali ili gledali na televiziji u djetinjstvu u poznatom okruženju može potaknuti osjećaj nostalgije i vratiti nas u prijašnje vrijeme koje smo provodili s prijateljima ili članovima obitelji koji možda nisu više s nama. Prema njima, takvi sportski događaji pobuđuju u nama gorko – slatke uspomene na ljude s kojima smo dijelili takva iskustva i na značajne životne uspomene koje pobuđuju u nama nostalgiju za vremenom kakvo je bilo prije. Takva nezaboravna iskustva povezana sa sportom postaju snažan motiv sportskim turistima da odlaze na sportske događaje čak i kada se organiziraju daleko od njihovih domova (Fairley, 2003:288). Prema Cho, Ramshaw i Norman (2014:1) nostalgija označava snažan motiv koji potiče sportske turiste da sudjeluje u različitim, malim ili velikim sportskim događajima. Specifična sportska atmosfera, emocionalna povezanost sa sportskim ekipama, igračima, različita individualna i socijalna iskustva, povezivanje s drugim osobama, kao i različiti druga sportska iskustva mogu potaknuti nostalgичne osjećaje koji postaju snažan motivator osobi za turistička putovanja u udaljenije gradove kako bi ponovno proživjeli pozitivna iskustva iz prošlosti.

Borovčanin i Lesjak (2021:143) navode dva glavna koncepta u konceptualizaciji nostalgije u sportskom turizmu. Prvi je vezan za dimenziju prostora sportskog događanja, dok je drugi vezan za socijalna iskustva pojedinaca povezana sa sportom. Kod nostalgичnih iskustava je važno to, da ljudi kroz svoja iskustva proživljavaju značajne sportske događaje u realnom prostoru. Sportska nostalgija za sportske turiste predstavlja motiv putovanja, platformu za druženje, a također je i sastavni dio normi i rituala različitih društvenih grupa.

Cho i suradnici (2017:3) specificiraju četiri kategorije nostalgije sportskog turizma na temelju ranije dimenzionalnosti (Cho, Ramshaw i Norman, 2014:45-67):

- nostalgija za sportskim iskustvom,
- nostalgija bazirana na socijalizaciji,
- nostalgija bazirana na osobnom identitetu,
- nostalgija bazirana na grupnom identitetu.

3. Sportska baština ili sportsko naslijeđe u kontekstu kulturnog i sportskog turizma

O naslijeđu u sportu i muzejima pišu Rocha i Rolim (2021:10) naglašavajući da je vezanje sporta i baštine odraz transformacije događaja u kulturi i društvu s ciljem isticanja sporta kao kulturno nametnute stvarnosti koja izaziva pozornost najviših subjekata naslijeđa, muzeja. Sportsku baštinu ili naslijeđe mogu sačinjavati svaki očuvani i prikupljeni artefakti iz povijesti određenog sporta ili sportske organizacije, bilo da su materijalnom ili nematerijalnom obliku. Činjenica da se sportska natjecanja održavaju često, daje mogućnost generiranju novog sadržaja kada je u pitanju sportsko naslijeđe, što ovisi o uspjesima sportskog kolektiva, te upravo to može biti okidač, odnosno inicijator turizma sportske nostalgije kod sportskih turista.

Mjesta od značaja za sportsku baštinu najčešće nalazimo u obliku:

- sportskih muzeja;
- kuća slavnih;
- stadiona ili arena;
- memorijalnih objekata;
- posjetiteljskih centara;
- kombiniranih objekata i dr.

Prema novoj službenoj definiciji ICOM-a iz 2022. godine, muzej je "Muzej je neprofitna, stalna ustanova u službi društva koja istražuje, prikuplja, čuva, interpretira i izlaže materijalnu i nematerijalnu baštinu. Otvoreni za javnost, pristupačni i uključivi, muzeji potiču raznolikost i održivost. Djeluju i komuniciraju etički, profesionalno i uz sudjelovanje zajednica, nudeći različita iskustva za obrazovanje, uživanje, promišljanje i dijeljenje znanja". Razvojem muzeja nastajali su tematski muzeji, tako i u području sporta. Oni mogu biti tematski vezani za određeni sport, za sportsko društvo, za nacionalni ili regionalni sport, univerzalni sportski i olimpijski muzeji i dr. Međutim, ekonomski gledano, muzeji su generatori dodatnog prihoda sportskim društvima i u tom kontekstu, osim temeljnih funkcija muzeja, vode se principima suvremenog poslovanja na putu ka održivosti.

Sportski muzeji baštine tradiciju i uspjehe iz prošlosti, što je motivirajući faktor posjetitelja za posjetu. Skoro i da nema profesionalnog kluba koji u sastavu stadiona ili posebno ima neku vrstu

interpretacijskog centra klupske baštine. Kada su u pitanju klupski muzeji oni su od značaja za očuvanje, promociju i interpretaciju sportskog naslijeđa. Ova baština, odnosno materijali, svjedoče o najistaknutijim trenucima sportskog kolektiva u povijesti. To su uglavnom dijelovi sportske opreme, zastavice, karte, trofeji, multimedijalni sadržaj i drugi povijesno značajni artefakti.

U novije vrijeme postoje mreže asocijacija koje se bave sportskim naslijeđem, odnosno sportskom baštinom. Članovi tih asocijacija su muzeji i kuće slavnih iz različitih sportova. Prve takve mreže nalazimo u Sjedinjenim Američkim Državama početkom sedamdesetih godina 20. stoljeća i uglavnom su bile vezane za američke sportove. Jedna od aktivnijih asocijacija danas je Međunarodna asocijacija sportskih muzeja³ (*International Sports Museums Association*), osnovana kao mreža članica koja okuplja muzeje sportskih klubova, muzeje sporta i druge institucije sportske baštine, koje zajedno promiču prepoznavanje, važnost i kulturnu relevantnost sportske baštine. Organizaciju čine muzeji i klubovi međunarodnog ugleda koji, osim što posjeduju značajnu zbirku naslijeđa, vjeruju da je njezino očuvanje sredstvo zaštite i definiranja identiteta svake članice.

Kuće slavnih su, prema rječniku Britannica, mjesta koja su poput muzeja s eksponatima u čast poznatih osoba i događaja vezanih za određenu aktivnost, primjerice sporta.

Stadioni i arene su mjesta gdje se odvijaju sportska natjecanja i kao takvi prepoznatljivi su objekti od značaja za sport, te na neki način postaju kulturna mjesta iz razloga jer su se tu odvijali značajni sportski događaji. U ovu kategoriju ubrajamo i autodrome, hipodrome i ostale sportske objekte u kojima se odvijaju sportski događaji.

Memorijalni objekti su posvećeni najčešće jednom određenom sportašu ili zajednici sportaša, te kao takvi postaju biografski spomen-centri posvećeni životu i djelu određenog zaslužnog sportaša. Ovdje možemo pridodati i rodne kuće zaslužnih sportaša i sportskih radnika.

Posjetiteljski centri su prostori infrastrukturno, odnosno namjenski prilagođeni posjetiteljima, primjerice uz interpretacijski dio imaju parking za posjetitelje i druge ugostiteljske sadržaje.

³ International Sports Museums Association, <http://www.ismamuseums.com/> (10.07.2022.)

Kombinirani objekti vezani za sportsku baštinu su kombinacija gore navedenih objekata i najčešće sadrže elemente različitih objekata.

Postoje i drugi objekti od značaja za sportsko naslijeđe kao što su mjesta osnivanja sportskih društava i sl.

4. Primjeri dobre prakse muzeja nekih talijanskih nogometnih klubova

Među pionirima europskih nogometnih muzeja su talijanski nogometni klubovi koji su prepoznali komercijalne potencijale sportske baštine i uspostavili održive gospodarske subjekte u formi muzeja. Talijanski nogomet zauzima posebno mjesto u globalnim nogometnim kretanjima. Tako je *Serie A*, najviši rang nogometnog natjecanja u Italiji, među najpopularnijim ligama svijeta. Prema Global Football Ranking (Soccer Power Index)⁴, zauzima četvrto mjesto u globalnom rangiranju nogometnih liga svijeta. Vrhunac popularnosti doživljava koncem devedesetih kada brojne svjetske nogometne zvijezde igraju u Italiji što predstavlja svojevrsan početak komercijalizacije modernog nogometa u globalnim razmjerima, a posebno u Italiji.

Na primjerima tri talijanska nogometna kluba Juventus, Milana i Parme, analizirani su sportsko-turistički proizvodi turizma sportske nostalgije u formi klupskih muzeja, koji se nude posjetiteljima na službenim internetskim stranicama klubova.

Klupski muzeji baštine tradiciju i uspjehe iz prošlosti, što je motivirajući faktor posjetitelja za posjetu. Skoro i da nema profesionalnog kluba koji u sastavu stadiona ili posebno ima neku vrstu interpretacijskog centra klupske baštine. Kada su u pitanju klupski muzeji oni su od značaja za očuvanje, promociju i interpretaciju sportskog naslijeđa. Ova baština, odnosno materijali, svjedoče o najistaknutijim trenucima sportskog kolektiva u povijesti. To su uglavnom dijelovi sportske opreme, zastavice, karte, trofeji, multimedijalni sadržaj i drugi povijesno značajni artefakti.

Juventusov muzej, nazvan *J-Museum*⁵, je sportski muzej posvećen jednom od najuspješnijem nogometnom klubu u Italiji, Juventusu. Muzej je dio kompleksa koji okružuje Juventusov stadion; dvojezičan je, sadržaj je dostupan na talijanskom i

engleskom jeziku. J-Museum dokumentira povijest Juventusa, nogometa u Torinu i nogometne reprezentacije, koristeći moderne tehnologije, zbirku artefakata, fotografija, institucionalnih dokumenata i nogometne opreme koju su koristili klupski igrači kroz povijest, kao i osvojene trofeje. Muzej Juventusa je možda najuspješniji primjer komercijalizacije sportske baštine u Italiji, budući da je, iz godine u godinu, među 50 najposjećenijih muzeja općenito u Italiji, a osnovan je tek 2012. godine, te je 2017. godine dobio priznanje ICOM-a, Međunarodnog vijeća muzeja. U prvih osam godina rada premašio je broj posjetitelja preko 1 300 000. Muzej karakterizira inovativni pristup interpretacije muzejskih sadržaja putem multimedijalnih tehnologija, ne zaboravljajući tradicionalnu komponentu, a konstantno je u ekspanziji postavki i sadržaja uz poštivanje načela funkcionalnog dizajna. Uprava muzeja ističe značaj emocionalnog naboja koji vlada kod posjetitelja koji preko muzeja ponovno proživljavaju uspjehe kluba i najznačajnije povijesne trenutke.

*Mondo Milan*⁶ muzej svjedoči o povijest kluba Milana kroz inovativno spajanje povijesnih artefakata s najnaprednijim interaktivnim tehnologijama. Iskustvo muzeja omogućava proživljavanje najznačajnijih trenutaka iz 120-godišnje povijesti. Muzej sadrži različit spektar interakcije baštine i posjetitelja, od kuće slavni, prostorije dobitnika Ballon d'Or-a, sobe trofeja s najvažnijim peharima koje je klub osvojio sve do hologrfskog kazališta u kojemu se sjećanja i svjedočanstva spajaju se s objektima koje sačinjavaju klupsku povijest. Mondo Milan, između ostalog, fokus koncentrira na priče bivših igrača kroz formu intervjua koji vode posjetitelje kroz povijest kluba. Posebno se ističe prilagođavanje najmlađim posjetiteljima i involviranje djece kao muzejske publike.

Primjer kluba *Parma Calcio* možda najzornije prikazuje kako proizvod turizma sportske nostalgije ne mora nužno biti vezan za klubove koji se natječu u najelitnijim natjecanjima. Ovaj klub koristi bogatu povijest kao resursnu osnovu za sportsko-turistički proizvod, iako se trenutno natječe u drugom rangu talijanskog nogometa (*Serie B*). U zlatnim godinama tijekom devedesetih godina prošlog stoljeća u ovom klubu je igrala plejada najboljih svjetskih nogometaša. Prema službenoj stranici kluba⁷, Muzej "*Ernesto Ceresini*" nastao je voljom kluba i grupe navijača, koji su odlučili uveličati događanja lokalnog nogometnog

⁴ Football League Rankings, <https://globalfootballrankings.com/> (11.04.2022.)

⁵ J-Museum, <http://juventus.com> (22.7.2022.)

⁶ Mondo Milan Museo, <http://acmilan.com/> (04.08.2022.)

⁷ Museo "Ernesto Ceresini", <https://parmacalcio1913.com/> (19.06.2022.)

kluba, blisko povezana s poviješću grada. Muzej, koji se nalazi unutar stadiona Ennio Tardini, sastoji se od niza materijala prikupljenih od kolekcionara i entuzijasta. Od posebne su važnosti nacionalni i međunarodni trofeji koje je klub osvojio od 1993.-2003. Muzej "Ernesto Ceresini" se pridružio Savezu nogometnih muzeja, kojeg promovira talijanski nogometni savez u sklopu unaprjeđenja naslijeđa i povijesti nogometa.

5. Zaključak

Iako postoje različite definicije pojma nostalgije, nesumnjivo je da je nostalgija prožeta sjećanjima na pozitivna životna iskustva i značajne životne događaje. Takvi događaji mogu izazvati gorak okus zbog vremena koje je prošlo i vremena koje se više neće dogoditi, no istodobno takvo vraćanje u prošlost pruža toplinu, ugodne emocije i sjećanja koje postaju dio nas, dio koji ne želimo zaboraviti i dio koji ćemo često ponovno proživljavati u našim mislima.

U kontekstu sporta i sportskog turizma, događaji iz prošlosti, vezani za sport, mogu biti motivator turistima sportske nostalgije koji putuju prema mjestima od značaja za sport ili sportsku organizaciju s kojom se identificiraju ili koju podržavaju. Krajnja odredišta turista sportske nostalgije mogu biti različita, no najčešće su to objekti koji ih na određen način asociraju ili potiču na prisjećanje na nostalgичne trenutke iz prošlosti.

Primjeri dobre prakse prikazuju mogućnosti održivosti turizma sportske nostalgije u Europi, i to među talijanskim nogometnim klubovima koji su odavno prepoznali značaj ove vrste usluga kako bi ostvarili dodatni profit, te gdje su se sportski muzeji izdvojili kao samostalni održivi gospodarski subjekti.

Literatura

- [1] Bonczak, B. (2013): Aktywne formy turystyki – problemy terminologiczne, [in:] Nowe–stare formy turystyki w przestrzeni, R. Wiluś, J. Wojciechowska (eds.), ser. „Warsztaty z Geografii Turyzmu”, 3, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, pp. 49-62
- [2] Borovčanin, D., Lesjak, M. (2021): Sportski turizam. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [3] Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2022). Hall of Fame. Encyclopaedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/Hall-of-Fame-for-Great-Americans> (17.5.2022.)
- [4] Cho, H. (2014): Development and Application of a Nostalgia Scale for Sport Tourism: A Multilevel Approach. All Dissertations. 1286, TigerPrint.
- [5] Cho, H., Ramshaw, G., & Norman, W.C. (2014): *A conceptual model for nostalgia in the context of sport tourism: Re-classifying the sporting past.* *Journal of Sport & Tourism*, 19(2), 145-167.
- [6] Cho, H., Lee, H.W., Moore, D., Norman, W.C., & Ramshaw, G. (2017): *A multi level approach to scale development in sport tourist nostalgia.* *Journal of Travel Research*, 56(8), 1094-1106.

- [7] Davis, F. (1979): *Yearning for Yesterday: A Sociology of Nostalgia.* New York: Free Press.
- [8] Fairley, S. (2003): *In search of relived social experience: Group-based nostalgia sport tourism.* *Journal of Sport Management*, 17(3), 284-304.
- [9] Football League Rankings, <https://www.globalfootballrankings.com/>, (11.04.2022.)
- [10] Gammon, S., Ramshaw, G. (2013): *Nostalgia and Sport.* In Fyall, A., Garrod, B. (Eds.) *Contemporary Cases in Sport*, Vol 1. Goodfellow.
- [11] Global Football Rankings, <https://www.globalfootballrankings.com/>, (18.4.2022.)
- [12] Havlena, W.J., & Holak, S.L. (1991): *The Good Old Days: Observations on Nostalgia and Its Role in Consumer Behavior.* *ACR North American Advances.*
- [13] Hudson, S. (2003): *Sport and Adventure Tourism.* Psychology Press/J-Museum, <http://www.jmuseum.it/> (09.05.2022.)
- [14] International Sports Museums Association, <http://www.ismamuseums.com/> (10.07.2022.)
- [15] J-Museum, <http://juventus.com> (22.7.2022.)
- [16] Kovačević, B. (2014): *Društvo i sport.* Banja Luka: Evropski defendologija centar.
- [17] Mokras-Grabowska, J. (2016): *Sports Tourism: Terminological Discussion.* *Tourism Journal*, 26/1, 13-18.
- [18] Mondo Milan Museo, <http://acmilan.com/> (04.08.2022.)
- [19] Museo "Ernesto Ceresini", <https://parmacalcio1913.com/> (19.06.2022.)
- [20] Peters, R. (1985): *Reflections on the Origin and Aim of Nostalgia.* *Journal of Analytical Psychology*, 30(2), 135-148.
- [21] Ritchie, B. (2005). *Sport tourism: Small-scale sport event tourism: The changing dynamics of the New Zealand Masters Games.* In Novelli, M. (Ed.), *Niche tourism: contemporary issues, trends and cases.* Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann. 157-170
- [22] ICOM (2022): *Museum definition.*, <https://icom.museum/>, (27.08.2022.)
- [23] Rocha, L. M.; Rolim, L. H.. (2021). *Patrimônio esportivo e museus do esporte.* *Museologia e Patrimônio.* Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 10-14.
- [24] Sedikides, C., Wildschut, T., & Baden, D. (2004): *Nostalgia: Conceptual Issues and Existential Functions.* In J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of Experimental Existential Psychology* (pp. 200–214). Guilford Press.
- [25] The World Financial Review - <https://worldfinancialreview.com/how-sports-tourism-is-boosting-local-economies/> (09.05.2022.)
- [26] UNWTO - Sport Tourism, <https://www.unwto.org/sport-tourism> (23.07.2022.)

Grupna zaslijepljenost u organizacijama

Lana Vremić¹, Barbara Golub², Anita Prelas Kovačević³

¹Studentica Veleučilišta u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, lana.vremic@vuv.hr

²Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, barbara.golub@vuv.hr

³Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

Sažetak

Grupe predstavljaju odlično sredstvo za donošenje odluka. Generiranjem različitih stavova i razmišljanja stvaraju se nove i kreativne poslovne ideje. Mnoge organizacije sve češće koriste grupe ljudi za kreiranje novih proizvoda, marketinške aktivnosti, distribuciju i proizvodnju. Napisano je pravilo da grupe ne trebaju biti homogene. Što su članovi različitiji, to su rezultati inovativniji. Međuti, prevelika povezanost članova neke grupe utječe na stvaranje grupne zaslijepljenosti koja privlači veliku pažnju istraživača s područja organizacijskog ponašanja. Grupna zaslijepljenost jedna je od najvećih mana takvog načina rada, no postoje učinkovita rješenja za taj problem. Cilj rada je istaknuti osnovne informacije o pojmu grupne zaslijepljenosti, kao i njenu problematiku te prijedloge za smanjenje takvog učinka na članove grupe.

Ključne riječi

organizacijsko ponašanje, grupna zaslijepljenost, grupe u organizaciji

Abstract

Groups are an excellent tool for decision making. By bringing out different attitudes and ways of thinking, new and responsive business ideas emerge. Many companies are increasingly using groups of people for new product development, marketing activities, sales, and production. It is an unwritten rule that groups should not be homogeneous. The more diverse the members, the more innovative the results. However, too much connection between members of a group leads to groupthink which attracts a lot of attention from researchers in the field of organizational behavior. Groupthink is one of the major drawbacks of such a way of working, but there are no effective solutions to this problem. The aim of this paper is to provide basic information about the concept of groupthink and related problems and suggestions for reducing this effect on group members.

Keywords

organizational behaviour, groupthink, groups in the organization

Uvod

U današnjem poslovnom svijetu mnoge se organizacije susreću s poteškoćama rješavanja problema unutar poslovanja. Do rješenja dolaze pomoću formiranja grupa među zaposlenicima koji međusobno raspravljaju o mogućim rješenjima za određeni problem ili kako najlakše postići željeni cilj. Sama teorija o fenomenu grupe spominje se tridesetih godina ovog stoljeća. Naglasak je bio na manjim grupama kao ključnom elementu u poslovanju. Glavna svrha grupe odnosi se na stvaranje individualnog zadovoljstva, zatim na stvaranje što boljih međuljudskih odnosa i samim time povećanjem produktivnosti poslovanja. Usprkos svemu, grupne odluke mogu biti velika prijetnja te mogu negativno utjecati na procese koji se pojavljuju u grupama što rezultira donošenjem katastrofalnih i loših odluka. Osjećaj kohezivnosti koji se javlja u grupama te koji dovodi do međusobne povezanosti i sviđanja među članovima povezan je s pojavom grupne zaslijepljenosti. Grupna zaslijepljenost u kombinaciji sa izoliranošću grupe i snažnim, usmjeravajućim vođom može dovesti do iluzije neranjivosti i jednoglasnosti grupe te autocenzure gdje članovi koji se ne slažu s mišljenjem grupe ne iznose kritične informacije kako se ne bi narušila pozitivna atmosfera i privid konsenzusa.

1. Pojam grupne zaslijepljenosti

Pojam grupne zaslijepljenosti (eng. *groupthink*) prvi je koristio William H. Whyte u ožujku 1952. godine u istoimenom članku u časopisu Fortune kada navodi kako grupna zaslijepljenost postaje nacionalna filozofija (Safire, 2004). Irving Janis navedeni pojam istražuje unutar okvira socijalne psihologije definirajući ga kao način razmišljanja u koji se ljudi uključuju zbog velike kohezivnosti s grupom, težnje prema jednoglasnosti nadjačavajući svoju motivaciju za pronalaskom nekih alternativnih rješenja. Janis je utvrdio da članovi grupe preuzimaju zaslijepljenost od članova prethodnika, a to u konačnici dovodi do neuspjeha u grupnom odlučivanju (Janis, 1972). Model grupne zaslijepljenosti objašnjava neke povijesne događaje poput odluke o invaziji u Zaljevu svinja, neuspjeh u sprječavanju napada na Pearl Harbor, kao i eskalaciju rata u Vijetnamu. Grupna zaslijepljenost povezuje se s normama, s njome se suočavaju mnoge

grupe, a mogući ishod je dramatično pogoršanje performansi (Robbins i Judge, 2009). Grupnom se zaslijepljenošću minimiziraju sukobi u grupi, ali dolazi do nedostatka kritičkog razmišljanja, analiziranja i evaluacija ideja. Pritisak na članove grupe je velik stoga odlučuju slijediti ideje, razmišljanja i odluke drugih (Akhmad i sur. 2021).

Osim Janisa, koji 1972. godine definira grupnu zaslijepljenost, mnogi se autori dotiču tog pojma te ga primjenjuju u različitim djelatnostima (ekonomija, pravo, zdravstvo itd.), ali ga primjenjuju i u nekim povijesnim događajima. Otkako je prvi puta objavljena, ova je teorija široko prihvaćena (Mitchell i Eckstein, 2009), a otkriveno je da se fenomen grupne zaslijepljenosti pojavljuje u mnogo širem rasponu nego što je to bilo zamišljeno u početku (Baron, 2005). Riordan i Riordan (2013) grupnu zaslijepljenost opisuju kao pojavu kada članovi grupe ne žele narušiti jedinstvo grupe i pozitivne osjećaje koje takvo jedinstvo stvara. Grupna zaslijepljenost povezuje se s ljudima koji zadržavaju status quo minimizirajući svoje sukobe bez kritičke procjene, analize i evaluacije. Motivi mogu biti različiti, ali u osnovi oni koji su uključeni nastoje izbjeći isticanje u gomili i svaki rizik od neugodnosti (Hällgren, 2010).

Buchanan i Huczynski (2017, prema Janis, 1972) navode simptome grupne zaslijepljenosti:

1. Iluzija neranjivosti: članovi pokazuju pretjerani optimizam da će se prošli uspjesi nastaviti i da će ih zaštititi, pa su stoga skloni ekstremnim rizicima,
2. Kolektivna racionalizacija: članovi kolektivno racionaliziraju podatke koji ne potvrđuju njihove pretpostavke i uvjerenja na kojima temelje svoje odluke,
3. Iluzija moralnosti: članovi vjeruju da oni, kao moralni pojedinci, vjerojatno neće donositi loše odluke,
4. Zajednički stereotipi: članovi odbacuju dokaze koji se ne mogu potvrditi diskreditirajući njihov izvor (npr. stereotipiziranje drugih grupa i njihovih vođa zlima ili slabima),
5. Izravan pritisak: nametanje verbalnih, neverbalnih ili drugih sankcija pojedincima koji istražuju devijantne pozicije, izražavaju sumnje ili dovode u pitanje valjanost grupnih uvjerenja,
6. Autocenzura: članovi šute o nedoumicama oko prividnog grupnog konsenzusa i pokušavaju minimizirati svoje sumnje,

7. Iluzija jednoglasnosti: članovi zaključuju da je grupa postigla konsenzus jer se njeni najglasniji članovi slažu,

8. Čuvari uma: članovi preuzimaju na sebe odstranjivanje nepovoljnih.

Tablica 1. prikazuje studije slučaja temeljene na simptomima grupne zaslijepljenosti, kao i dobivene rezultate.

TABLICA 1: STUDIJE SLUČAJA TEMELJENE NA SIMPTOMIMA GRUPNE ZASLIJEPLJENOSTI

AUTOR (GODINA)	SLUČAJ	REZULTATI
Ahlstorm i Wang (2009)	Poraz Francuske u II. svjetskom ratu	Dokazani svi simptomi, zaključak da je grupna zaslijepljenost bila glavni faktor poraza.
Amidon (2005)	Pokušaj spašavanja Sona Taya u Vijetnamu	Dokazani svi simptomi.
Green i sur. (2005)	Pad zrakoplova F-16 i C-130 (1994.)	Dokazani svi simptomi.
Dimitroff i sur. (2005)	Nesreće Challenger i Columbije	Simptomi su bili prisutni u oba slučaja.
Scharff (2005)	Worldcom prijevara	Zaključeno da grupna zaslijepljenost pomaže objasniti neke probleme i prevarantske aktivnosti.
Maier (2002)	Nesreća Challengera	Dva uvjeta se ne smatraju grupnom zaslijepljenošću, stoga je zaključak da ona nije razlog za događaj.
Eaton (2001)	BA i Marks & Spencer strategija	Dokazana grupna zaslijepljenost.
Smith (1984)	Iranska talačka kriza	Dokazani svi simptomi, grupna zaslijepljenost je pridonijela lošoj odluci.

Izvor: Prilagođeno prema Rose (2011): *Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review*, str. 42

Grupna zaslijepljenost ne zahvaća sve grupe. Najčešće se javlja kada je identitet grupe jasan, kada članovi imaju pozitivnu sliku o svojoj grupi te kada ju žele zaštititi, ali i kada grupa smatra da postoji neka kolektivna prijetnja pozitivnoj slici koju ima o sebi (Robbins i Judge, 2009).

2. Grupna zaslijepljenost u organizacijama

Grupe u suvremenim organizacijama zamjenjuju pojedince u poslovima u kojima važan faktor uspješnosti i kvalitete predstavlja socijalna interakcija. Najčešće su to zadaci vezani uz odlučivanje, rješavanje problema i kreativan rad. Organizacijska struktura koja se temelji na grupnom radu ima značajne prednosti u usporedbi s klasičnim načinom pojedinačne dodjele poslova. Iz tog razloga grupa je u današnje vrijeme osnovni koncept analiziranja organizacijskog ponašanja i uspješnosti (Štoković, 1997). Iako grupno odlučivanje ima brojne prednosti, poput generiranja potpunijih informacija i znanja, veću raznolikost shvaćanja, veću prihvaćenost rješenja i sl., nosi sa sobom i nekoliko nedostataka koji mogu imati izrazito negativan učinak na poslovanje. Naime, grupne odluke se sporije donose. Više je vremena potrebno grupi, nego što treba pojedincu koji odlučuje sam. Moguće je da članovi imaju izraženu želju da budu prihvaćeni čime dolazi do gušenja otvorenih neslaganja, odnosno grupnog pritiska prema konformizmu. Grupnim odlučivanjem može dominirati jedan član ili nekolicina članova grupe, a odgovornost je razvodnjena (Robbins i Judge, 2009).

Zbog prethodno navedenih nedostataka kod formiranja grupa, pojedinci unutar grupe postaju manje produktivni i počinju se oslanjati previše jedni na druge umjesto da se pokušaju fokusirati na rješavanje problema na svoj način (Aronson i sur. 2005). Kvaliteta procesa donošenja odluke značajan je pokazatelj učinkovitosti pojedinaca i grupa u svim organizacijama. To je glavno mjerilo kvalitete gotovo svake aktivnosti, a kvaliteta tog procesa mjeri se transparentnošću i racionalnošću. Upravo je grupna zaslijepljenost jedan od najčešće korištenih teorija proučavanja donošenja odluka (Aziz i sur. 2019). Kroon i sur. (1991) tvrde da smanjenje grupne zaslijepljenosti u organizacijama smanjuje i kolektivno izbjegavanje te povećanje individualne odgovornosti. Nastankom grupne zaslijepljenosti kod pojedinaca se javlja još veći osjećaj pripadanja i nedodirljivosti. Za sebe smatraju da su nepogrješivi, vjeruju da su moralno nadmoćni nad onima koji se s njima ne slažu, suprotstavljene strane doživljavaju na pojednostavljen i stereotipan način te stvaraju iluziju općeg slaganja (ako i postoji osoba koja se ne slaže s nekim stvarima unutar grupe, ona neće dobiti riječ ili će je se ušutkavati). Takvo ponašanje članova grupe rezultira donošenjem neuspješne odluke zbog nepotpunog

razmatranja svih mogućnosti, neadekvatno procjenjivanje rizika i neplaniranje daljnjih ideja za rješavanje problema u slučaju neuspjeha (Aronson i sur. 2005). Grupnu zaslijepljenost može poticati kultura organizacije i menadžeri koji ne toleriraju neslaganje. No može se razviti i kada vođe svojim zaposlenicima nude toliko ohrabrenja i pohvala da vrlo brzo svi počnu podcjenjivati ozbiljnost potencijalnih problema. Grupna se zaslijepljenost najčešće brzo pojavljuje i izaziva probleme prije nego što itko shvati što se događa. Također, javlja se u organizacijama koje svjesno čine neetične radne kada je grupa kohezivna, kada vođa promiče rješenja i ideje čak i ako su neetične, a grupa nema interna pravila ili mehanizme kontrole koji bi kontinuirano propisivali etičko ponašanje (Sims i Sauser, 2013). Studije o grupnoj zaslijepljenosti pokazuju da pretjerana kohezivnost grupe uzrokuje neispravno donošenje odluka (Sai On Ko, 2005), dok pretjerano oslanjanje na kolektivno organizacijsko povjerenje može negativno utjecati na poslovni učinak (Erdem, 2003).

Sprečavanje nastajanja opasnosti grupne zaslijepljenosti se „svodi na nepristranost vođe, traženje mišljenja izvan grupe, organiziranje podgrupa te stvaranja normi kojima se potiče otvoreno iskazivanje mišljenja“. Također se može jednom članu grupe dodijeliti uloga „đavoljeg odvjetnika“ te njegova uloga bi bila da kontrira mišljenju većine. Isto tako, konflikt može spriječiti nastajanje grupne zaslijepljenosti. Poticanje funkcionalnog konflikta pomaže grupi u rješavanju zadataka ili procesa dovodi do kreativnijih i raznovrsnijih ideja i njihovog preispitivanja. Naravno, takav konflikt je potrebno upravljati kako ne bi postao destruktivan i popeo se na osobnu razinu. grupna zaslijepljenost može svesti na minimum i spriječiti da dovede do loših odluka (Mušura, 2010). Kod članova grupe treba poticati kritičko razmišljanje, da u određenim situacijama prigovore i kažu svoje nedoumice. Vrlo je bitno da osoba koja upućuje grupu na takva razmišljanja bude nepristrana i objektivna. Poslije donošenja odluke, potrebno je uzeti stanku u trajanju od nekoliko sati ili dana (ovisno o vremenskom pritisku) i sazvati sastanak na kojem će se dodatno analizirati donesena odluka i sumnje koje su se naknadno pojavile nakon razmišljanja o donesenoj odluci. Moguće je i pozvati stručnjaka koji ne pripada timu, da raspravlja i da se suprotstavlja članovima tima, kako bi došlo do konstruktivne rasprave koja može proširiti vidike članovima tima, potaknuti nove ideje. Važan savjet za

sprečavanje zaslijepljenosti grupe je i istodoban rad nekoliko grupa na istom zadatku, tako da svaka grupa radi neovisno od druge, a da nakon završetka rada predstavi svoje rezultate (Begičević Ređep, n.d.).

Nadalje, grupnu je zaslijepljenost moguće smanjiti i kontroliranjem veličine grupe. Što je grupa veća, ljudi su zastrašeniji i više oklijevaju. Voditelji grupe trebaju zauzimati nepristranu poziciju, aktivno tražiti doprinose od svih članova te izbjegavati izražavanje vlastitog mišljenja (Robbins i Judge, 2009). Autor Singh (2010) predlaže i poticanje kritičke rasprave od strane vođe grupe koji bi, također, trebao biti spreman prihvatiti kritiku. Osim toga, poželjno je ponovno procijeniti prvotnu odluku. Razdvajanjem grupa u podgrupe pruža se više opcija za rad čime se dolazi do boljeg rješenja. Daljnja sugestija odnosi se na korištenje vježbi koje za cilj imaju stimulirati aktivnu diskusiju o alternativama, bez ugrožavanja grupe i jačanja obrane grupnog identiteta. Primjerice, grupa odlaže diskusiju o prednostima i raspravlja isključivo o mogućim opasnostima i rizicima neke odluke. U takvoj je situaciji manje vjerojatno da će doći do gušenja suprotstavljenih mišljenja te je veća vjerojatnost da će grupa donijeti objektivnu procjenu (Robbins i Judge, 2009).

3. Zaključak

U današnje vrijeme, organizacije svoje zaposlenike smatraju glavnim elementima za uspjeh u poslovanju. Organizacije se moraju pobrinuti da svaki pojedinac bude zadovoljan, jer zadovoljan zaposlenik djeluje efikasno, kvalitetno i jedinstveno u ostvarenju zajedničkog cilja te organizacije. Fenomen grupe je ojačao u zadnjih desetak godina jer grupe postaju sastavni dio organizacijskog života i oblikuju djelovanje ljudi. Menadžeri su ti koji moraju prepoznati karakteristike grupe i posebnu pažnju trebaju posvetiti stavovima grupe, raspoloženjima i željama. S obzirom da grupe mogu početi djelovati suprotno od ciljeva poduzeća, važno je takve grupe što prije prepoznati i usmjeriti u cilju efikasne organizacije i uspješnog poslovanja. Član grupe kao pojedinac, ima svoju socijalnu ulogu i sukladno tome se i ponaša, odnosno pokušava se prilagoditi grupnim normama. Taj adaptivni društveni mehanizam omogućuje konformizam koji ima svoje pozitivne i negativne strane te pomoću njega ljudi uspješno funkcioniraju unutar grupe i društva. Jedna od loših strana

konformizma je nastanak grupne zasljepljenosti, tj. slijepo pokoravanje pritisku grupe. Ona može navesti članove grupe da svoja mišljenja, ideje i pitanja zadrže za sebe umjesto da ih podijele s ostatkom grupe. Međutim, potrebno je imati na umu da su svi ljudi prvenstveno pojedinci, a tek onda članovi grupe. Vrlo je važno naći načine pomoću kojih se može oduprijeti negativnom socijalnom pritisku.

Uspjeh grupe je nemoguć bez unutarnje izmjene informacija, interakcije i komunikacije. Komuniciranje se vrši pomoću vanjskih znakova, a teče od pošiljatelja prema primatelju, a najbolje je kad se ono obavlja u dvosmjernom pravcu, tako da pošiljatelj i primatelj stalno izmjenjuju uloge. Ipak, grupe jesu sposobne donositi bolje odluke nego pojedinci ako su uspješne u iznošenju ideja i slušanju članova grupe koji su stručnjaci. Važno je i da se unutar grupe razmjenjuju specifični podaci koje ima svaka pojedina osoba, a ne da se grupa orijentira samo na zajedničke informacije.

Literatura

- [1] Akhmad, M., Chang, S., Deguchi, H. (2021): Closed-mindedness and insulation in groupthink: their effects and the devil's advocacy as a preventive measure. *Journal of Computational Social Science*, 4 (455-478)
- [2] Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2005): Socijalna psihologija. Zagreb: MATE d.o.o.
- [3] Aziz, A. I., Sharif, A. A., Mohammed, O. M. (2019): *Groupthink and Quality of Decision-Making Process Among the Top Managers of the Public Universities of Kurdistan Region, International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics*, (53-62)
- [4] Baron, R. S. (2005): *So right its wrong: Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision making. Advances in Experimental Social Psychology*, 37, (219-253)
- [5] Begičević Ređep, N. (n.d.): Zasljepljenost grupe, <https://decision-lab.foi.hr/kratka-prica/zasljepljenost-grupe> (12.11.2022.)
- [6] Buchanan, D. A., Huczynski, A. A. (2017): *Organizational Behaviour*, Ninth edition. Harlow: Pearson Education Limited
- [7] Erdem, F. (2003): *Optimal trust and teamwork: from groupthink to teamthink, Work Study*, 52(5), (229-233)
- [8] Hällgren, M. (2010): *Groupthink in temporary organizations. International Journal of Managing Project sin Business*, 3(1), (94-110)
- [9] Janis, I. L. (1972): *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- [10] Kroon, M., Hart, P., Van Kreveld, D. (1991): *Managing group decision making process: Individual versus collective accountability and groupthink, International Journal of Conflict Management*, 2(2), (91-115)
- [11] Mitchell, D. H., Eckstein, D. (2009): *Jury dynamics and decision-making; A prescription for groupthink. International Journal of Academic Research*, 1(1), (163-169)
- [12] Mušura, A. (2010): Menadžer mora imati sposobnost timskog rada, <https://www.poslovní.hr/lifestyle/menadzer-mora-imati-sposobnost-timskog-rada-166032> (12.11.2022.)
- [13] Riordan, D., Riordan, M. (2013): *Guarding against groupthink in the professional work environment: A checklist, Journal of Academic and Business Ethics*, 7(1)
- [14] Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009): *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
- [15] Rose, J. D. (2011): *Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review. Emerging Leadership Journeys*, 4(1), (37-57)
- [16] Safire, W. (2004): *The way we live now: 8-8-04: On language; Groupthink*, <https://www.nytimes.com/2004/08/08/magazine/the-way-we-live-now-8-8-04-on-language-groupthink.html> (30.11.2022.)
- [17] Sai On Ko, A. (2005): *Organizational communications in Hong Kong: a cultural approach to groupthink, Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), (351-357)
- [18] Sims, R. R., Sauser, W. I. (2013): *Toward a Better Understanding of the Relationships among Received Wisdom, Groupthink, and Organizational Ethical Culture. Journal of Management Policy and Practice*, 14 (4), (75-90)
- [19] Singh, K. (2010): *Organizational behaviour: text and cases*. Chandigarh: Pearson.
- [20] Štoković, I. (1997): *Upravljanje grupama u cilju efikasnog poslovanja gospodarskih subjekata. Ekonomski vjesnik*, 1 i 2 (10), (59-65)

Časopis „ET²eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća teme iz područja ekonomije, s posebnim naglaskom na poduzetništvo i menadžment, turizma, kao i teme iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija te računalnog programiranja. Časopis se bavi i onim temama koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa gore navedenih područja. Tematska područja časopisa obuhvaćaju, ali nisu ograničena na:

- Opća ekonomija, makroekonomija i mikroekonomija
- Ekonomski razvoj
- Suvremeni menadžerski procesi
- Poduzetništvo, inovativnost i kreativnost
- Marketing i poslovna komunikacija
- Računovodstvo, financije i porezi
- Međunarodna ekonomija i međunarodne integracije
- Pravni aspekti menadžmenta i poduzetništva
- Primjena matematike i statistike u ekonomiji

- Suvremeni trendovi u turizmu
- Turistički razvoj i institucionalna podrška razvoju turizmu
- Turizam posebnih interesa
- Ruralni oblici turizma
- Ekonomija doživljaja
- Interesna udruživanja u turizmu
- Marketing u turizmu
- Destinacijski menadžment
- Interpretacija kulturne i prirodne baštine
- Zaštita okoliša i održivi razvoj
- Upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu

- Informacijsko-komunikacijske tehnologije
- Arhitektura informacijskih sustava
- Programsko inženjerstvo, programski jezici i tehnologije
- Nove paradigme u razvoju softvera
- Odabrana programska rješenja
- Internet stvari (IoT)
- Nove telekomunikacijske tehnologije i mreže novih generacija
- Upravljanje telekomunikacijskom mrežom
- Performanse mreže i kvaliteta usluge
- Računarstvo u „oblaku“
- E-sustavi i rješenja u javnoj upravi
- Operacijski sustavi

Časopis „ET²eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujemo sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje. Službeni jezici časopisa su hrvatski i engleski. Časopis se objavljuje dva puta godišnje u digitalnom obliku na web stranici Veleučilišta u Virovitici.

Dodatne informacije o postupku uređivanja, zaprimanja, recenzije i objave radova možete saznati na jedan od sljedećih načina:



www.vuv.hr/et2er/



+385 33 492 257



urednik@vuv.hr

Također, klikom na jednu od dolje ponuđenih opcija možete pristupiti dodatnim informacijama:



Izdanja časopisa



Upute za autore



**Sustav za
zaprimanje radova**