

ISSN
1840-3999



UNIVERZITET U TRAVNIKU

UNIVERSITY OF TRAVNIK

**Br.
26**

**U
N
I
V
E
R
Z
I
T
E
T
S
K
A

H
R
O
N
I
K
A**

ČASOPIS UNIVERZITETA U TRAVNIKU vol . 13 br. 2

Travnik, decembar 2021.



UNIVERZITETSKA HRONIKA

IZDAVAČ

UNIVERZITET U TRAVNIKU

Za izdavača: Rasim Dacić, Rektor Univerziteta u Travniku

Glavni i odgovorni urednik: Fuad Bajraktarević

Tehnički urednik: Tarik Džambegović

Adresa: Aleja Konzula br. 5, Travnik

REDAKcioni ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Sadik Bahić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Salim Ibrahimefendić, Amra Tuzović, Hrustem Smailhodžić, Ismet Alija, Nihad Selimović, Hazim Selimović, Mensur Kustura

RECENZENTSKI ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Halid Kurtović, Suada Dacić, Salim Ibrahimefendić, Hamid Drljević, Mensur Kustura, Tonči Lazibat, Sasho Atanasoshi, Nikša Nikolić, Rade Stankić, Alberto Mattiacci, Marek Szarucki, Eduardo Tome

Lektor: Bojana Koroman

Tel/fax: +387 30/541-061; +387 61/172-158;

E-mail: casopis@fmpe.edu.ba

Štampa: Štamparija Amos Graf d.o.o. Sarajevo

Tiraž: 100 primjeraka

Travnik, decembar 2021.

ISSN: 1840 – 3999

COBBIS.BiH – ID

Indexed in: COBBIS.BiH (<http://www.cobis.ba>)

Indeks Copernikus

EBSCO

SADRŽAJ:

NOVI JAVNI MENADŽMENT U FUNKCIJI REFORME JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI.....	9
<i>Amila Koso</i>	
KVALITET UPRAVLJANJA I VOĐENJA PREDUZEĆEM DEFINISAN MOTIVACIJOM I EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM MENADŽERA I LIDERA	21
<i>Anela Džananović</i> <i>Fuad Bajraktarević</i> <i>Azra Sućeska</i>	
VANJSKOTRGOVINSKI BILANS BOSNE I HERCEGOVINE I AGROINDUSTRIJA	35
<i>Berin Kulelija</i> <i>Dragana Ognjenović</i> <i>Emir Bećirović</i>	
WIKI U FUNKCIJI INFORMIRANJA TURISTA NA INTERNETU	43
<i>Ivan Dodig</i> <i>Ivana Pavlović</i>	
ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA & RAZVOJ I INOVACIJA ZA USPJEŠNOST POSLOVANJA PREDUZEĆA	49
<i>Tea Kahrman</i> <i>Željka Stanić</i> <i>Lejla Medanović</i>	
POVRATAK NA POSAO I REINTEGRACIJA NA RADNO MJESTO USLIJED PSIHIČKIH POREMEĆAJA	63
<i>Tena Čale</i>	
IZAZOVI ZDRAVSTVENOG SISTEMA U BIH U TOKU PANDEMIJE COVID-19	71
<i>Irmelina Karić</i> <i>Alma Velić</i>	
UGOVOR O LEASINGU U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PRIVREDNOG SUBJEKTA.....	85
<i>Semiha Repak</i>	
ZNAČAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE	97
<i>Edin Ajanović</i>	
ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA POSMATRANA KROZ CASH FLOW PERFORMANSE	107
<i>Spaso Kuzman</i>	

**OPTIMIZACIJA PROIZVODNIH PROCESA UZ POMOĆ
RAČUNARSKIH PROGRAMA U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM
MALIM I SREDNJIM PROIZVODNIM PRIVREDNIM DRUŠTVIMA 115**

Emina Bilalović

NAPREDAK MSP-A U SVJETLU INKREMENTALNIH INOVACIJA 127

Edin Ajanović

**ANALIZA PERCEPCIJE KVALITETA USLUGA JU DOMOVI
ZDRAVLJA KANTONA SARAJEVO OD STRANE RUKOVODSTVA 137**

Samir Turković

Dino Arnaut

**PRIMJENA DUALNOSTI U LINEARNOM PROGRAMIRANJU SA CILJEM
PRONALASKA 'USKIH GRILA' U PROIZVODNIM PROCESIMA 149**

Emina Bilalović

RIJEČ UREDNIKA

Uvaženi čitaoci, profesori i saradnici, velika čast je predstaviti novi broj časopisa koji obiluje velikim brojem vaših istraživačkih, naučnih i stručnih radova, kao i radova sa posljednje konferencije u organizaciji Fakulteta za menadžment i poslovnu ekonomiju.

Uprkos velikim izazovima u vremenu pandemije, ipak smo uspjeli da izdvojimo radove koji su predstavljeni u časopisu i obećavam da će ubrzo izaći i novi broj časopisa, u kojem će biti i ostali radovi koji su prošli uspješno recenzije. Ovim putem se još jednom zahvaljujem našim uvažanim profesorima, recenzentima na iscrpnom radu i uloženom vremenu.

Ovaj časopis sadrži inovacije i novi moderni menadžment, definisan razlikama i primjenom novih tehnika i alata, kao i ekonomsko stanje u Bosni i Hercegovini generisano kroz prizmu pandemije, a vezano za kvalitetno upravljanje preduzećima. Tu je i dio razvoja turizma i zdravstvenog sistema kao i preporuke daljih koraka u inovaciji postojećih i razvoju novih zajedničkih stejkholdera, pojedinih grana ekonomije i menadžmenta.

U nadi da smo uradili dobar izbor i da će svi naći jedan dio zadovoljstva, kroz primjenu odabranih stručnih i naučnih radova, kao i prostor u kojem će pronaći razloge za daljnja naučna istraživanja unaprijed se zahvaljujem svima, a posebno našim čitaocima i saradnicima.

Glavni i odgovorni urednik
Fuad Bajraktarević

NOVI JAVNI MENADŽMENT U FUNKCIJI REFORME JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI

NEW PUBLIC MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORM IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Amila Koso*

APSTRAKT

Novi javni menadžment donosi povećanje standarda kvalitete i veću slobodu upravljanja u odnosu na politiku i administraciju. Osvrćući se na savremene tendencije javnih politika i isporuke javnih usluga, u ovom radu se ukazuje na moguće pravce i izazove reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini u cilju uvođenja novih standarda upravljanja. Tradicionalna, nereformirana javna uprava u bosanskohercegovačkom društvu je osuđena kao politična, neefikasna, neekonomična, neodgovorna, netransparentna, koruptivna, zatvorena i nepristupačna za građane, te ne predstavlja sistem dobrog upravljanja i ne osigurava bolji životni standard građana. Rad pokazuje da javna uprava može dobiti priliku za transformaciju iz formaliziranog birokratskog modela u menadžerski model koji vraća povjerenje u dobro upravljanje, odgovornost javne uprave prema široj društvenoj zajednici, te predstaviti službenike koji profesionalno i odgovorno služe građanima i zajednici. Istraživanjem se želi pokazati da se digitalizacijom administrativnih procesa i javnih usluga, smanjenjem administrativnih i fiskalnih troškova, većom slobodom upravljanja u odnosu na politiku i administraciju može stvoriti osnov za profesionalno javno upravljanje, na temeljima efikasne, efektivne, brze i jeftine javne uprave koja je odlika savremene pravne države.

Ključne riječi: reforma, javna uprava, novi javni menadžment, upravljanje, efikasnost, efektivnost, digitalna transformacija, profesionalizacija, javni interes,

funkcionalnost, javne politike, javne usluge, standardi kvalitete, sloboda upravljanja.

ABSTRACT

The new public management brings increased quality standards and greater freedom of management in relation to policy and administration. Reflecting on current trends in public policies and delivery of public services, this paper points out the possible directions and challenges of public administration reform in Bosnia and Herzegovina in order to introduce new standards of governance. Traditional, unreformed public administration in Bosnian-Herzegovina society is condemned as political, inefficient, uneconomical, irresponsible, non-transparent, corrupt, closed and inaccessible to citizens, and does not represent a system of good governance and does not ensure a better standard of living for citizens. The paper shows that public administration can be given the opportunity to transform from a formalized bureaucratic model to a managerial model that will restore confidence in good governance, public administration responsibility to the wider community, and to present officials who serve citizens and the community professionally and responsibly. The research aims to show that the digitalization of administrative processes and public services, reduction of administrative and fiscal costs, greater freedom of management in relation to policy and administration can create a basis for professional public management, based on efficient, effective, fast and low-cost public administration, that is a characteristic

* - Direktorica JU "Centar za kulturu, sport i informisanje" Visoko

of modern rule of law.

Keywords: reform, public administration, new public management, management, efficiency, effectiveness, digital transformation, professionalization, public interest, functionality, public policies, public services, quality standards, freedom of governance.

UVOD

Politička, pravna, ekonomska i društvena svjetska zajednica 1980-tih godina svjedočila je velikim promjenama u upravljanju javnim službama u različitim državama svijeta uključujući ekstremne slučajeve kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo, Novi Zeland i Švedska. Način na koji su provedene reforme u javnom upravljanju formiraju novi pokret koji je prepoznatljiv po nizu radikalnih promjena, uključujući privatizaciju i ugovaranje, tržište usluga i samo upravljanje. Uopće govor o nekoj preopterećenoj državi nastao je kad su naftne krize smanjile državne prihode, a širenje socijalnih usluga povećalo državnu potrošnju kao dio brutto nacionalnog proizvoda. Rezultat svega navedenog je bila izričita težnja za smanjenjem troškova.

Reforme novog javnog menadžmenta su imale različite ciljeve, kako političke, tako i tehničke, ali, glavni cilj ovih reformi je bio stvoriti bolju vrijednost za novac u pružanju javnih usluga, što tačno odražava pomak prema promijenjenoj političkoj klimi koju karakteriziraju povećana averzija prema porezu i sumnja u velike vlade koje demistificiraju političku scenu i društvo. Potrebno je bilo napraviti promjene i preusmjeriti javne organizacije sa starog vladajućeg weberijanskog¹ oblika, kako bi

smanjile veliki javni sektor koji je odrastao od 1940-ih kojeg su karakterisali visoki nivoi oporezivanja, te smanjiti moć velikih proizvođača i stvoriti više poslovnih organizacija javnih službi. Ovim načinom vlada je trebala postati manja, više poduzetna i proizvesti veću javnu vrijednost.

Međutim, iako se uzima razdoblje 1980-ih godina kao doba u kojemu je nastao novi javni menadžment, neka razmišljanja i teorije koje su se razvijale u tome smjeru nastale su krajem 19. stoljeća. Počela su se razvijati mišljenja kako da se unaprijedi uprava, te kako da se pozitivni i poželjni elementi iz privatnog sektora uvedu u javni sektor (najviše naglašavajući – efikasnost, ekonomičnost i efektivnost). S toga možemo reći da su idejni začetnici doktrine novog javnog menadžmenta: Woodrow Wilson, Leonard D. White, Frederick W. Taylor, te Henry Fayol.

Jedan od takvih primjera je britanski model koji se prvi put javlja 1920-ih godina, gdje je tadašnji premijer Harold Wilson pokušao provesti reformu javne uprave, ali taj poduhvat je rezultirao neuspjehom, te se ne može uopće smatrati nekim začetkom novog javnog upravljanja. Novo javno upravljanje koje se pojavilo 1980-tih godina, ipak je predstavljalo pokušaj da se javni sektor učini poslovnijim i da se poboljša efikasnost vlade koja je ideje i modele upravljanja pozajmila od privrednog sektora. Obzirom na njihove političke ciljeve, reforme u novom javnom menadžmentu odražavaju šire pomake u makro-političkoj ekonomiji ovog perioda. Posebna važnost se daje građanima koji su primaoci usluga ili kupci u javnom sektoru. Novi sistem javnog upravljanja se oslanjao na decentraliziraniju kontrolu svih resursa i pojačano istraživanje drugih modela pružanja usluga kako bi se postigli bolji rezultati uključujući tržišnu strukturu u

službenici se odabiru na temelju tehničkih kvalifikacija i prikladnog treninga; službenici ne posjeduju sredstva proizvodnje; službenici nisu vlasnici svog položaja jer je položaj dio organizacije i administrativni akti, odluke i pravila se pismeno formuliraju i pohranjuju.

¹ Weberijanska doktrina nastala je pod utjecajem Maxa Webera, prema kojem birokratiju karakteriziraju određeni elementi: organizacija službenih funkcija (ureda) na temelju određenih pravila; svaki ured ima specifičnu sferu utjecaja, skup obaveza za obavljanje određenih funkcija, autoritet za provođenje tih funkcija i sredstva prisile za obavljanje određenog zadatka; uredi su organizirani u hijerarhijski sustav;

kojoj su javni i privatni pružaoci usluga. Administracije Nove desnice 1980-tih godina predvođene utjecajnim političkim vođama poput Margaret Thatcher iz Ujedinjenog Kraljevstva i Ronalda Regana iz Sjedinjenih Američkih Država čvrsto su postavile temelje za smanjenje vlade i smanjenje poreza na političkom dnevnom redu. To je bio izraženiji pomak unutar konkretnijeg domena organizacije države. Jedna od glavnih kritika Margaret Thatcher bila je uloga „države dadilje“ (nanny state) koja je navodno „mazila i pazila građane od koljevke pa do groba“ koju je htjela zamijeniti „kulturom poduzetništva i osobne odgovornosti“. U intervjuu 1987. godine rekla je: „Društvo ne postoji.“²

Kao model upravne reforme, novi javni menadžment javlja se u skandinavskim zemljama, prvenstveno u Švedskoj, od 1988. godine. Ovaj model se ne temelji na neoliberalnim, već socijaldemokratskim vrijednostima koje se njeguju u Skandinaviji. Skandinavski socijalni model je aktivno dekomodificirao socijalne potrebe građana u težnji za minimizacijom razmjera u kojima blagostanje pojedinaca ovisi o njihovom uspjehu na tržištu. Istiskivanje tržišta iz proizvodnje blagostanja je kombinirano sa uvođenjem javnih politika usmjerenih maksimizaciji zaposlenosti i produktivnosti građana.³ Ovaj prvi val reforme javnog sektora bio je novi javni menadžment, najviše inspiriran idejama povezanim sa neoliberalizmom i teorijom javnog izbora. U samoj osnovi novi javni menadžment bio je radikalna promjena za sve vrste promjena, ne samo načina funkcioniranja javnog sektora, već i cjelokupne percepcije o tome.

Glavna hipoteza u velikom valu reforme novog javnog menadžmenta je da će veća tržišna orijentacija u javnom sektoru dovesti do veće troškovne efikasnosti vlada bez nekih posebnih negativnih posljedica na

2 Inge Perko Šeparović, Novi javni menadžment – Britanski model, Politička misao, god. 39, br. 4, 2002., str. 36

3 G. Esping-Andersen, 2006. Ka dobrom društvu, još jednom. Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

druge ciljeve ili razmatranja.

Ovaj rad želi istražiti i prezentirati što se sve može učiniti sa javnim menadžmentom u reformi javne uprave, o velikim praktičnim i namjernim posljedicama usvajanja načela javnog upravljanja od strane javnog sektora. Rad želi pokazati šta se može učiniti sa dobrim upravljanjem da bi se osigurali programi, usluge, politike i zakoni koji će služiti javnom dobru i isporučivati se na način koji je usklađen sa svrhom i ulogama našeg javnog sektora. Navedeni upravljački proces ima za cilj transformaciju tradicionalnog, rigidnog, hijerarhijskog, birokratskog modela javne uprave u fleksibilniji i više tržišno orijentiran oblik javnog menadžmenta.⁴

Građani žele učinkovite javne službe i veoma niske poreze, ali u isto vrijeme žele zaštitu svojih prava, priliku da se njihov glas čuje, a njihove vrijednosti i preferencije poštuju. Gdje je u svemu tome javna uprava Bosne i Hercegovine? Koliko se novi javni menadžment može inkorporirati u evropske standarde javne uprave? Da li je privatni sektor efikasan zbog dobre upravljačke politike? Ovo su sve pitanja koja će biti obrađena u ovom radu, naročito zbog činjenice da moderna javna uprava mora biti utemeljena na kvalitetnom pružanju usluga korisnicima (građanima) od strane obrazovanih, sposobnih i kompetentnih državnih službenika pri čemu se posebno mora voditi računa o transparentnosti podataka o javnoj upravi i unutar nje.

POJAM I KARAKTERISTIKE NOVOG JAVNOG MENADŽMENTA

Naziv novi javni menadžment izmislili su naučnici iz Velike Britanije i Australije koji su radili u oblasti javne uprave.⁵ Porijeklo ovog pojma bilo je sugeriranje novog gledišta prema organiziranom dizajnu u javnom sektoru. Pojedini istaknuti naučnici su definirali isti kao uvođenje nove institucionalne

4 O. Ružić, Javni menadžment, Stručni rad, Tehnički glasnik, Vol.8, No.4., 2014. godina, str. 461-466

5 C. Hood, A public management for all seasons? Public administration No.69 (1), 1991., 3-19

ekonomije u javni menadžment, a neki su se koristili terminologijom koja je pozivala konstantno na promjene u obrascima za kreiranje politika.

Novi javni menadžment je uveden usred jedne velike globalne neizvjesnosti u nastojanju da javni sektor učini učinkovitijim, odgovornijim izabranim vladama i više angažiranim u drugim sektorima. Isti se prvo počeo primjenjivati u anglosaksonskim zemljama u kojima su na vlast došle izrazito konzervativne stranke, nakon čega se postepeno širi i u ostale razvijene zemlje zapadne Evrope. Međunarodne nevladine organizacije poput MMF-a, Svjetske banke i OECD-a zalagale su se za primjenu koncepta novog javnog menadžmenta u tranzicijskim zemljama i zemljama u razvoju, te je to naročito evidentirano kroz privatizacijske procese.

U Ujedinjenom Kraljevstvu velike reforme javnog upravljanja orijentirane na pojavu novog javnog menadžmenta su se pojavile sredinom 1980-tih godina sa Griffthsonovim izvještajem koji je uveo opće upravljanje u Nacionalnu zdravstvenu službu Ujedinjenog Kraljevstva, zamjenjujući stari sistem upravljanja konsenzusom i olakšavajući administraciju, za koju su kritičari tvrdili da štiti tradicionalnu profesionalnu dominaciju.⁶ Konkretni primjeri se odnose na smanjenje troškova i potrošnje, naglašavajući važnost modernizacije javne uprave i značaj kulture poduzetništva.

Javni je menadžment gotovo od samih početaka sadržan u pojmu javne uprave i upravljanja u SAD-u, gdje je vrlo rano ugrađeno nastojanje da poslovi javne uprave budu što djelotvorniji (efektivniji), tj. da dovedu do rješenja onih problema ili ostvarenja onih ciljeva zbog kojih se obavljaju kao i to da se ti poslovi obave što učinkovitije (efikasnije), tj. sa što povoljnijim omjerom između uložених sredstava i postignutih rezultata. Tako se još 1887. Woodrow Wilson u svom poznatom eseju *The Study*

of Administration zalagao u borbi protiv korupcije i "sistema plijena" za efikasnost i ekonomičnost, što je moguće jedino ako se strankama onemoguću upletanje u menadžment državom i on prepusti profesionalcima.⁷ Tipični načini upravljanja u javnom menadžmentu je kombinacija tržišta i upravljanja koja kombinuje veću konkurenciju između službi javne uprave i snažnije upravljanje u njima.

Karakteristike sistema novog javnog menadžmenta u javnom sektoru zapravo su jačanje konkurentnosti, objektivnost promocije, fokus na planiranje i vrednovanje osnovnih rezultata. Ključne osobine se odnose na dobro menadžerstvo, konkurenciju, ugovaranje, mjerenje i ocjenu uspješnosti, nove informacione i komunikacione tehnologije, te saradnički rad i konzumerizam. Ova vrsta upravljanja se služi konceptima projektnog upravljanja, plitke hijerarhije, usmjerenosti na klijenta, depolitizaciji i cjelovitog upravljanja kvalitetom.

Koncept novi javni menadžment je heterogen tako da obuhvata više ideja i mjera pa se ne može reći da postoji jedinstven model koncepta novoga javnog menadžmenta, niti su sve države u svojim reformama inspirirane konceptom novog javnog menadžmenta to provele na jednak način. Ipak, kao neke od temeljnih ideja ove doktrine koje se mogu naći u većini njezinih modela (odnose se na:⁸

- razbijanje tradicionalne hijerarhijske strukture javnog sektora formiranjem većeg broja organizacija koje su orijentirane na obavljanje samo jednog zadatka uz obvezno razdvajanje policy poslova od izvršnih poslova,
- davanje veće slobode djelovanja i odlučivanje javnim menadžerima, orijentaciju na rezultat, a ne na proceduru djelovanja,

7 R. C. Chandler/J.C. Plano, *The Public Administration Dictionary*, ABC-Clio, Santa Barbara, California, 1988., No.43

8 R. Manojlović, *Danski model novog javnog menadžmenta – može li poslužiti kao uzor Hrvatskoj*. Hrvatska javna uprava, god. 2010., br. 4, str. 961 - 996. Zagreb.

6 E. Freidson, *Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care*, Aldine-Ahterton Press, New York, 1970.

- jačanje utakmice unutar javnog sektora, stvaranje internog kvazitržišta koje treba dovesti do veće ekonomičnosti usluga javnog sektora,
- veću disciplinu i štedljivost u upotrebi sredstava („učiniti više s manje“), što se ostvaruje i smanjenjem prava javnih službenika i većom elastičnošću pri zapošljavanju i nagrađivanju,
- orijentaciju na korisnike i na ostvarivanje veće vrijednosti za novac.

Iza svih doktrina nalaze se brzo rastuće političke i društvene vrijednosti koje naglašavaju efikasnost i produktivnost, više nego tradicionalni pojmovi demokratske odgovornosti i pravnog postupka. Reforme novog javnog menadžmenta često se smatraju instrumentom vladajućih političkih elita koji može promovirati dobro upravljanje i povećanu transparentnost u zemljama u razvoju gdje su evidentni naslijeđeni problem sa vladom i visokim nivoom korupcije zbog kojih i jednostavne donacije pomoći postaju neučinkovite i neupotrebljive prema krajnjim korisnicima.

Hood (1991) je pružio utjecajnu definiciju sedam osnovnih karakteristika reformi novog javnog menadžmenta:⁹

- profesionalno upravljanje “rukama”;
- eksplicitni standardi i mjere učinaka;
- veća disciplina u kontroli zasnovanoj na učinku (budući da su rezultati sada važniji od procesa);
- raščlanjivanje jedinica u javnom sektoru;
- veća konkurencija unutar samog javnog sektora;
- više prakse upravljanja u privatnom sektoru uključujući fleksibilne ljudske resurse menadžmenta);
- težnja ka “efikasnosti” i “raditi više za manje rada”.

Novi javni menadžment ima dva glavna pravca koja se odnose na marketing i korporativno upravljanje. Najekstremniji oblik marketizacije je privatizacija.

9 C. Hood, A public management for all seasons? Public Administration, 69 (1), No. 3-19

Privatizacija je prenos imovine sa države na privatni sektor. Ovdje već vidimo poveznicu sa bh.tržištem i tranzicijskim poslijeratnim periodom.

U ne tako dalekoj historiji, neke države su prodavale razne nacionalizirane industrije na berzama, a ostala državna preduzeća su prodavana njihovim zaposlenicima, najčešće otkupom uprave. Neki drugi su prodavani njihovim pojedinim firmama ili konzorcijima. Industrije su bile podložne dramatičnim privatizacijama, te su najčešće uključivale telekomunikacije, željeznice, elektroprivrede, komunalna preduzeća i usluge otpada. Pored velikih privatizacijskih poslovnih aktivnosti, manje privatizacije su uključivale hotele, parking i kongresne centre za koje su vladajuće elite jednako imale interesa, ka i druge države. Ostali oblici marketizacije i dalje su češći oblik od same privatizacije. Najčešće se prezentiraju kroz poticajne strukture u pružanju javnih usluga putem ugovaranja, kvazi tržišta i izbora potrošača.

I onda se zapitamo šta je stvarni cilj privatizacije i marketinga u procesu novog javnog menadžmenta? Glavni cilj marketinga je učiniti javne usluge ne samo učinkovitijim već i odgovornijim prema potrošačima kojima se daje veći izbor pružatelju usluga. Međutim, učinkovitost i moć uprave često može biti pod utjecajem raznovrsnih otežavajućih čimbenika, poput: nedostatnih sredstava, neprimjerene organizacije upravnih struktura i postupaka, neefikasnog korištenja sredstava, sporosti upravnog mehanizma, birokratizacije, otuđenja od građana i preopterećenja brojem zadataka.¹⁰ Promjene u percepciji javnih usluga, sazrijevanje radne snage, sveobuhvatna ekonomsko tehnološka transformacija i globalizacija su karakteristike koje su se odrazile na javni sektor, te novi način upravljanja pod nazivom Novi javni menadžment – New Public Management.

10 Ž. Mateljak, S.Gjurković, Primjena koncepta novog javnog menadžmenta u funkciji povećanja efikasnosti javne uprave u Republici Hrvatskoj, Pregledni rad, 2016. godina, str. 117-134

Od novog javnog menadžmenta se očekuje puno, a naročito u reformističkom smislu. Sa društvenog aspekta, važna motivacija za reformističko upravljanje javnog sektora je osnaživanje građana da se uključe u politički život, da se osigura bolja provedba propisa, da se u političku debatu uključe novi sudionici i da se općenito ukloni neravnoteža u odlučivanju zbog nedostatka informacija od kojeg pate određene društvene skupine.

STARA JAVNA UPRAVA I NOVI JAVNI MENADŽMENT- POZITIVNE I NEGATIVNE POSLJEDICE

Visoki stepen profesionalnosti, stručnosti i individualirana odgovornost, lojalnost službenika u javnoj upravi, a ne političkom subjektu ili interesnoj grupi su uslovi za efikasnu, brzu i jeftinu javnu upravu koja je u temeljima savremene pravne države. Međutim, svaki građanin svakodnevno se susreće sa javnom upravom u vezi sa predstavnicima, aktivnostima i materijalnim organima uprave. U savremenom dobu u javnoj upravi uklanjaju se zaposlenici koji su sposobni i koji rade za širu društvenu zajednicu. Traže se i postavljaju poslušnici, diskutabilne moralnosti i koji podvlađuju jednom licu ili interesnoj skupini, najčešće političkom subjektu na vlasti.

Reformisana javna uprava podrazumijeva uz reorganizaciju i široki proces reobrazovanja, kao i promjene u sistemu nagrađivanja kako bi se korupcija smanjila i omogućila selekcija kadrova. Kadrovsku politiku je neophodno izmijeniti, te osloboditi od nepotizma, rodbinskog, tazbinskog i političkog utjecaja, kao i drugih pojava koje predstavljaju prepreke u radu bh. javne uprave.

Našoj javnoj upravi su potrebni stručni, autonomni, moralni, sposobni, profesionalni i ljudski kadrovi. Evropski sud pravde je svojim presudama utvrdio sljedeća načela: zakonitost, proporcionalnost, nediskriminaciju, salušanje stranaka, dostupnost upravnih sudova i materijalnu odgovornost javne uprave.¹¹ Građani

su uskraćeni u potpunom i efikasnom ostvarivanju njihovih prava i nisu uključeni u proces donošenja odluka. Zbog toga je povjerenje građana u rad javne administracije na veoma niskom nivou. Politizacija javne uprave dovodi do neprofesionalnosti i niske motivacije službenika jer je javna tajna način prijema u službu i ubrzano napredovanje poslušnih i politički privilegovanih ljudi, te do raširenog javnog uvjerenja da obrazovanje i kompetencije nisu temeljni kriteriji zapošljavanja i napredovanja. Građani moraju imati povjerenja u javnu upravu, odgovornost javne uprave prema široj društvenoj zajednici i službenici koji služe (profesionalni i odgovorno) građanima i zajednici.

Većina javne uprave se tretira samo kao biznis kojem su strukture, prakse i poticaji naslijeđeni iz menadžmenta u privatnom sektoru. Javna uprava i javni sektor jednostavno ne bi trebali biti vođeni isključivo finansijskim imperativom ili imperativom učinkovitosti zbog činjenice da se sukobljava sa rezultatima javnog dobra i dovodi do odluka koje novcu daju prednost nad ljudima. Da li je to upravo činjenica koju nosi menadžment u javnoj upravi? Da li se mogu uzeti samo one pozitivne stvari koje se odnose na ekonomičnost, efikasnost i efektivnost? Iako zasigurno postoje stvari koje javni sektor može naučiti od privatnog sektora, javni sektori su različiti i ne bi trebali slijepo kopirati prakse privatnog sektora jer su uloge, odgovornosti, poticaji i svrha mnogo drugačiji.

Koncept novog javnog menadžmenta podrazumijeva brojne promjene koje treba provesti u radu i organizaciji javne uprave, naročito u državama Zapadnog Balkana čime se zasigurno može postići bolja efikasnost i kvalitetnije pružanje usluge krajnjim korisnicima. Na taj način se u zastarjelu i nefukcionalnu javnu upravu uvode relevantna načela i reforme kako bi im se službenici u javnoj upravi što prije adaptirali i efikasno obavljali svoje radne zadatke.

pravde, „Stručni časopis „Uprava“, br.3/2011, Fakultet za javnu upravu-pridružena članica str.19

11 M.Selimić, Upravno djelovanje Evropskog suda

Mnogi teoretičari i uvaženi analitičari imaju mišljenje da državni službenici mogu pomoći samo u pružanju resursa ili sklanjaju sa puta, a javnu upravu i javni sektor ne vide kao politiku na kojoj mogu stvarati, niti biti potencijalni partner ili koordinator u rješavanju složenih upravnih i građanskih problema.

Ono što se svi zasigurno mogu složiti je činjenica da su javni sektor i uprava neophodan i pozitivan temelj društva i demokratije, te da naša retrogradna javna uprava itekako može inkorporirati određene segmente novog javnog menadžmenta u svoje upravne sisteme. Definitivno, moderna javna uprava mora biti utemeljena na kvalitetnom pružanju usluga korisnicima (građanima) od strane visokoobrazovanih, sposobnih i kompetentnih državnih službenika pri čemu se posebno mora voditi računa o transparentnosti podataka u funkcioniranju javne uprave. Sve gore navedeno je u korist javnog menadžmenta prema zastarjelim principima upravljanja u javnoj upravi. Međutim, koje su negativne posljedice pojavnog oblika novog javnog menadžmenta?

U ovom slučaju državni službenici i namještenici gube sigurnost zaposlenja i napredovanja, te se veći broj radnih mjesta popunjava sa ugovorima ograničenog trajanja, a poslovi se povjeravaju firmama i pojedincima izvan javne uprave. Negativne posljedice reforme javnog menadžmenta uglavnom se odnose na to da se ekonomska vrijednost i motivi na kojima počiva politika novog javnog menadžmenta nisu uvijek u skladu sa vrijednostima i ciljevima javne uprave, koja prvenstveno mora imati naročitu pažnju prema javnom interesu, pravednosti i jednakosti. Težnje savremene države i njene uprave moraju biti puno više od puke učinkovitosti.

Ugovaranjem usluga u principu bi se mogli smanjiti visoki socijalni i dodatni troškovi na osnovnom tržištu rada u javnom sektoru. Veće zapošljavanje radnika zasnovanih na ugovorima, a ne stalnog rada ukazuje na fleksibilnije tržište rada u javnom sektoru,

koje bi moglo smanjiti nivo plata i napraviti uštede. Reforme definitivno potiču veći izbor i daju veći glas korisnicima javnih usluga, koji se sada tumače kao kupci (više nego kao građani). Ove reforme u upravnom sistemu više odražavaju vrijednosti koje su postale manje poštene i više potrošačke.

Javna uprava se svakodnevno mora baviti pitanjima odgovornosti prema ljudima pri čemu se ljudi nikad ne mogu i ne smiju tretirati samo kao potrošači ili kupci kako je to slučaj kod novog javnog menadžmenta, već kao građani koji od iste imaju pravo tražiti polaganje računa za akcije koje poduzima ili propušta poduzeti.

Kada posmatramo bosanskohercegovačku javnu upravu, najbliže istraživanje koje je komplementarno sa ovom javnom upravom je napravio Rosta koji je u svom radu istraživao koji faktori utječu na uspješno uvođenje reformskih modela koncepta novog javnog menadžmenta. U svom radu isti autor naglašava da je za uspješnu provedbu koncepta novog javnog menadžmenta nužno provesti organizacijsko restrukturiranje, postaviti instrumente menadžmenta (orijentaciju prema outputu i efikasnosti), provesti reformu budžeta, omogućiti sudjelovanje građana u radu javne uprave, primijeniti orijentaciju na korisnika i upravljanje kvalitetom, te provesti privatizaciju i tržišnu orijentaciju. Autor je u ovom radu također definirao model nazvan „Ekonomija institucija“, koji je podijelio na četiri nivoa, gdje je u prvom nivou definirao faktore koji utječu na uspješnu primjenu koncepta novog javnog menadžmenta. U te faktore spadaju socijalni standardi, tradicija i običaji koje je nazvao „neformalnim institucijama“. Uz taj tip faktora, autor u radu naglašava i faktore poznate kao „formalne institucije“ u koje spadaju pravna regulativa i pravno uređenje javne uprave.¹² Upoređujući sve navedeno sa radom javne uprave u BiH možemo primjetiti evidentan

12 M.Rosta, 2011. What makes a New Public Management reform successful? An institutional analysis. An introductory essay. Corvinus University of Budapest. Budapest, No.9-12

jaz između nedostataka sredstava, prevelikog broja poslova, neadekvatne kvalifikacijske strukture i učinkovitosti javne uprave.

PRIMJENA NOVOG JAVNOG MENADŽMENTA U REFORMI JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI

Dobra javna uprava nastala je kao izraz težnje čovjeka za punom slobodom i njegovim pravom da učestvuje u odlučivanju, što je osnovni preduslov nastanka postojanja demokratije sveukupnog ekonomskog razvoja. Za dobru javnu upravu prije svega potrebna je decentralizacija političke vlasti i same javne uprave, s ciljem pružanja prava građanima i odgovornosti službenicima.

U reformi javne uprave na nivou Bosne i Hercegovine postoje poteškoće koje su u osnovi iste kao kod mnogih drugih reformi i oblasti u našoj državi, ali u suštini se odnose na poštivanje ili nepoštivanje Ustava, odnosno okvira i nadležnosti datih državi i njenim entitetima Dejtonskim sporazumom. Imajući u vidu značaj samog procesa, naponi na reformisanju javne uprave u BiH,¹³ koji traju preko deset godina, u kontinuitetu su bili predmetom praćenja od strane domaćih institucija, organizacija civilnog društva i međunarodnih organizacija, prije svih EU i SIGMA.

Decentralizacija političke vlasti i javne uprave jedna je od temeljnih pretpostavki za uspješan odgovor na nove potrebe u njezinu okruženju, te inkorporiranje novog javnog menadžmenta u funkcioniranje javne uprave. Uz političko značenje decentralizacija je i velik korak u reformi uprave, zato što se birokratska kontrola i alokacija finansijskih

sredstava fragmentira.¹⁴ Decentralizacija se temelji na načelu supsidijarnosti, što znači da uže jedinice, koje su ujedno najbliže građanima, trebaju obavljati pretežni dio javnih poslova, sukladno svojem finansijskom i stručnom kapacitetu, a jedina prava vrsta decentralizacije je politička decentralizacija.¹⁵

„Kapaciteti javne uprave u BiH su se povećali tokom posljednjih desetak godina i javna uprava pored zastupljenosti u određenom stepenu savremenih tendencija postala je sposobnija za ispunjavanje ostalih odgovornosti.“¹⁶ Nesporna je činjenica da na povećanje uprave ima utjecaja i razvoj društveno proizvodnih potencijala. U tehničkom smislu, taj proces znači poboljšanje i proširenje tehnološke osnove u smislu proizvodnog rada, ali i svih drugih ljudskih djelatnosti. U ekonomskom smislu razvoj proizvodnih potencijala oslobađa ljudsku radnu snagu za društveno korisnije djelatnosti koje ne znače neposrednu proizvodnju, a to su, među ostalim, javni upravni poslovi. „Pri tome, urbanizacija bitno utječe na razvoj uprave.“¹⁷

Reformisana javna uprava podrazumijeva uz reorganizaciju i široki proces reobrazovanja, kao i promjene u sistemu nagrađivanja kako bi se korupcija smanjila i omogućila selekcija kadrova. Kadrovsku politiku je neophodno izmijeniti, te osloboditi od nepotizma, rodbinskog, tazbinskog i političkog utjecaja, kao i drugih pojava koje predstavljaju prepreke u radu bh. javne uprave. Posebnu pažnju treba posvetiti razvoju ljudi za rad u javnoj upravi, njihovom adekvatnom obrazovanju, koje se mora izmaknuti iz

13 Proces reforme javne uprave u BiH započinje 2003. godine. usvajanjem dokumenta „Reforma javne uprave-naš program“ od strane predstavnika vlada na svim upravnim nivoima. Reforme u šest ključnih horizontalnih oblasti u javnoj upravi u BiH operativno se provode se od 2007. godine kroz realizaciju Strategije reforme javne uprave odnosno seta mjera definiranih prvo kroz Akcijski plan 1 (AP1) za period 2007-2010., a potom i kroz Revidirani Akcijski plan 1 (RAP1) za period 2011-2014. godine.

14 Peteri, G. (2001) Organizing Public Service at the Local Level. U: Local Self- Government and Decentralization in South-East Europe. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung, 7-27

15 I. Kopriv, (2009) Decentralizacija i dobro upravljanje gradovima. Hrvatska javna uprava 9(1): 69-78

16 Strategija reforme javne uprave u BiH: www.parco.gov.ba; Ured koordinatora za reformu javne uprave i Akcioni plan 1 uz Strategiju reforme javne uprave u BiH, str.15

17 F. Otajagić, stručni rad: „Savremene tendencije u javnoj upravi“, Anali Pravnog fakulteta Univerziteta u Sarajevu str. 283

ralja zastarjelih razmatranja o stručnom i univerzitetskim studijima na temelju najboljih komparativnih iskustava. Pored toga, treba uspostaviti dobar sistem njihovog cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja prema potrebama službe. Motivacija za rad u javnoj upravi treba se bitno poboljšati jer bez nje nije moguće privući najbolje kandidate u sistem upravnog obrazovanja, zaposliti najbolje ljude u upravne organizacije svih nivoa, razvijati ih tokom službe, te zadržati u službi građana i zajednice.¹⁸ Reforma javne uprave je prateći trend globalizacije, ekonomskog rasta, te opće pluralizacije zahtjeva građana u razvijenim zemljama, a naročito u zemljama u razvoju. Tradicionalna, nereformirana javna uprava osuđena je kao politična, koruptivna, neefikasna, neekonomična, netransparentna, zatvorena i nepristupačna za građane. Savremena javna uprava treba biti efikasna, odgovorna, javna i dostupna, te predstavljati centralni dio demokratskog upravljanja državom. Sistem dobrog upravljanja (good governance) predstavlja motor društvenog razvoja, te omogućava zaštitu ljudskih prava.

Ako želimo primijeniti neke od modela novog javnog menadžmenta u reformi javne uprave u Bosni i Hercegovini, prije svega moramo izvršiti analizu finansijskog i pravnog aspekta funkcioniranja javne uprave, te koliko se novaca izdvaja za: plate, materijalne troškove, intelektualne usluge, razvojne projekte. U tom smislu, bitno je utvrditi omjer generalnih troškova i omjer troškova namijenjenih razvojnim projektima u ukupnim troškovima.

Što se tiče pravnog dijela pri dubinskom snimanju, bitno je identificirati pravno ustrojstvo i zakonski okvir, pravna područja, što znači, sve zakonske propise koji su bitni za davanje javnih usluga od javne uprave. Cilj je pritom u potpunosti eliminirati preklapanja pravnih propisa između tijela u javnoj upravi, pojednostavniti zakonske propise i precizno odrediti koja su javna tijela odgovorna za provedbu zakonskih propisa kako bih ih

18 I. Koprić, 2009., Attracting and Retaining the best people in the Public Service, Bratislava UNDP

službenici mogli sa sigurnošću tumačiti i provoditi. To će pridonijeti sprječavanju da se prebacuje izvršenje aktivnosti građanima između tijela javne uprave, te poveća kvaliteta i brzina kojima im se pružaju usluge.¹⁹

Javna uprava u Bosni i Hercegovini je, posebno zbog složenosti ustavnog uređenja, glomazna, složena i sa nadležnostima koje se često preklapaju. Uz dupliciranje funkcija, normativno i stvarno, izvršena je nejasna podjela odgovornosti po različitim nivoima vlasti. Organizaciju i funkcionisanje javne uprave treba uskladiti za zahtjevima evropskog pravnog nasljeđa kako bi se uspješno izvršilo usklađivanje sa uslovima za pristup evropskim integracijama. Modernizacija javne uprave u našoj državi je potrebna, ne samo zbog ispunjavanja tih kriterija, nego, prije svega, zbog kvalitetnog zadovoljavanja potreba naših građana.

Specifičnost ustavnog uređenja Bosne i Hercegovine predstavlja glavni razlog što BiH nema uređen jedinstven sistem javne uprave. Opredjeljenje vlasti je da se BiH priključi porodici evropskih država. Evropska unija je propisala uvjete za pridruživanje među kojima su i oni koji se odnose na izgradnju upravnih kapaciteta i kvalitetu rada javne uprave.²⁰

Prvim, sektorskim pristupom u procesu izgradnje upravnih kapaciteta, moguće je krenuti putem usvajanja „sektorskih zakona“, kojima će se stvoriti zakonski okvir za izgradnju upravnih kapaciteta u BiH. Ovakav pristup sadašnji Ustav BiH ne zabranjuje, ali i ne obavezuje. Ovakva mogućnost je korištena, na primjer, za sektor odbrane BiH. Drugi prihvatljiv pristup se zasniva na mogućoj promjeni Ustava BiH u kojoj bi se potpuniije normirale strukture, nadležnosti i organizacije javne uprave. Ovim bi se omogućila temeljita reforma

19 Ž. Mateljak, S.Gjurković, Primjena koncepta novog javnog menadžmenta u funkciji povećanja efikasnosti javne uprave u Republici Hrvatskoj, Pregledni rad, 2016. godina, str. 117-134

20 N.Lapandić, I.Hasanović, M.Alibašić, „Pravna kontrola javne uprave“, 6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2009“, Neum, BiH, 2009., str.763

„odozgo“ ka najnižoj jedinici javne uprave. Time bi se građanima pružila adekvatna pravna sigurnost i zaštita.²¹

Bosna i Hercegovina ide putem tranzicijskih zemalja, ali se nalazi u mnogo složenijoj situaciji. Reforma javne uprave treba da se dogodi u zemlji opisanoj kao poluprotektorat, etnički podjeljenoj na gotovo svim administrativnim nivoima, sa slabim centralnim institucijama i jakim entitetima nejednake strukture. Političku moć dijele političke partije sa izraženom nacionalističkom politikom, često bez ikakve zajedničke vizije i političke volje da ostvare promjene.²² U ovakvom okruženju reforma javne uprave će biti prilično izazovan napor. Osim dobre volje i finansijskih sredstava, više je nego očigledno da reforma javne uprave zahtijeva ogromno i jedinstveno znanje i vještine reformatora od kojih se očekuje da se nose sa ovako složenim poduhvatom. Uspjeh reforme javne uprave suštinski je određen političkom voljom glavnih donosioca odluka, odnosno vođstva promjena uloženim finansijskim sredstvima, znanjem i vještinama onih koji su odgovorni za njenu direktnu implementaciju.²³ Zbog čega ovaj proces teče tako sporo, teško i koje su glavne prepreke na putu ka efikasnijoj i transparentnijoj javnoj upravi? Odgovor se prije svega nalazi u činjenici da moramo prepoznati i predstaviti evropske standarde koji bi se mogli primijeniti u bh.institucijama javne uprave, te na taj način unaprijediti proces pružanja usluga građanima i omogućiti funkcioniranje u skladu sa EU najboljim primjerima iz prakse. Primjenom najboljih evropskih rješenja nužno je pružanje brzih i pouzdanijih usluga s ciljem ostvarivanja poticajne poduzetničke okoline i boljeg životnog standarda svih građana.

Konačno je vrijeme za primjenu pozitivnih

činjenica novog javnog menadžmenta, te uspostavu pravnog okvira i okvira politika za razvoj moderne prakse upravljanja ljudskim potencijalima. Također, odluke moraju biti ka smanjenju troškova javne uprave temeljeno na minimalnom financiranju od države. Time se podrazumijeva financiranje samo onih aktivnosti u javnoj upravi koje su bitne za kvalitetno davanje usluga građanima, kao što su: komunalne usluge, socijalne usluge, usluge osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja, koncesijske usluge, zdravstvene usluge i dr. na državnom, regionalnom i lokalnom nivou. Također, mora se provesti proces smanjivanja broja zaposlenih, reorganizaciju funkcioniranja odjela/službi javne uprave i primjenu outsourcinga. Međutim, smanjivanje broja zaposlenih moguće je tek nakon analize postojećega kadrovskog stanja, izvršnih aktivnosti i organizacijskog modela.

Decentralizacija u javnoj upravi u Bosni i Hercegovini znači premještanje sjedišta organizacija u državnom vlasništvu, te njihovih funkcija i ovlasti sa države na niže nivoe. Tako će neke veće privredne kompanije, određene agencije i tijela državne vlasti imati sjedište u drugim gradovima, a ne samo u velikim gradovima i glavnom gradu, radi kvalitetnijeg davanja usluga građanima i poticanja razvoja privrednog i društvenog života građana u određenom sjedištu. Uz premještaj sjedišta, decentralizacija treba obuhvatiti prenošenje ovlasti i funkcija na regionalni i lokalni nivo.

Posmatrajući sve gore navedeno, novi javni menadžment u bh. javnoj upravi treba poboljšati djelotvornosti i učinkovitosti u javnom sektoru, pojačati odgovornost proračunskih subjekata prema korisnicima, odnosno kupcima, povećati koristi uz smanjenje javnih izdataka, ojačati menadžmente državnih jedinica uz povećanje odgovornosti spram korisnika.

“Pokušaj pretvaranja netržišnih dijelova društva u tržišta, a blago ignoriranje svih očitih razloga zbog kojih bi takva tržišta propala, glupa je zadaća.”²⁴

24 R. Gittens, Ispovijesti prodavnice kućnih lj-

21 Ibidem, str.762

22 Balkan Public Administration Reform Assessment: Bosnia and Herzegovina 2004., Program podrške kvalitetu u upravama zemalja Centralne Istočne Evrope

23 C. Palidano, Why civil service reforms fail (IDPM Public Policy and Management Working Paper, 2001., no.16

ZAKLJUČAK

Shodno svemu prethodno navedenom, rješenje problema i napredak u oblasti reformi javne uprave u Bosni i Hercegovini ogleda se u nekoliko bitnih koraka:

- Standardiziranju poslova javne uprave i inkorporiranju dobrih praksi;
- Praćenju i vrednovanju rezultata i učinaka poslova u javnoj upravi;
- Unapređenju praćenja upravnog postupanja i odlučivanja u javnopravnim tijelima;
- Povećanju udjela stručno-kreativnih poslova;
- Unapređenju sistema postojećih elektronskih usluga;
- Unapređenju pristupa informacijama javne uprave;
- Racionaliziranju državne informatičke strukture;
- Unapređenju elektronskog poslovanja javne uprave korištenjem istovrsnih rješenja za zajedničke poslovne procese.
- Uključivanju u evropski digitalni administrativni prostor;
- Poboljšanju poslovne produktivnosti javnih servisa;
- Uvođenju takmičarskog duha;
- Raščlanjivanju velikih birokratskih jedinica;
- Podsticanju veće produktivnosti;
- Jačanju menadžmenta državnih jedinica uz povećanje odgovornosti prema građanima;
- Osiguranju javnog sektora u smislu rada onoga što je u skladu sa svrhom javne uprave i sistemima poticaja za najbolje javno dobro.

S tim u vezi možemo konstatirati da uvođenjem novog javnog menadžmenta, modernih tehnologija i digitalizacijom cjelokupne javne uprave ostvarujemo bolju komunikaciju poslovnih subjekata, javne uprave i građana uz značajno smanjenje troškova poslovanja. Ovakav način rada ubimaca Galah, puno reformi je propalo (novembar 2019)

doprinosi većim uštedama, smanjenju sive ekonomije i pojavnih oblika korupcije. Istovremeno omogućuje se građanima, poslovnim i drugim subjektima da svoje obaveze ili zahtjeve prema upravi obavljaju na što efikasniji i efektivniji način uz minimalne troškove i broj fizičkih kontakata sa organima uprave i to putem više različitih digitalnih servisa.

LITERATURA

- [1] Balkan Public Administration Reform Assessment: Bosnia and Herzegovina 2004., Program podrške kvalitetu u upravama zemalja Centralne Istočne Evrope
- [2] C. Hood, A public menagement for all season? Public administration No.69 (1), 1991.
- [3] C. Palidano, Why civil service reforms fail (IDPM Public Policy and Menagement Working Paper, 2001.,
- [4] E. Freidson, Professional Dominance: The Social Structure of Medical Care, Aldine-Ahterton Press, New York, 1970.
- [5] F. Otajagić, stručni rad: „Savremene tendencije u javnoj upravi“, Anali Pravnog fakulteta Univerziteta u Sarajevu,
- [6] G. Esping-Andersen., 2006. Ka dobrome društvu, još jednom. Zagreb, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
- [7] I. Kopric, (2009) Decentralizacija i dobro upravljanje gradovima. Hrvatska javna uprava 9(1),
- [8] I. Koprić, 2009., Attracting and Retaining the best people in the Publice Service, Bratislava UNDP
- [9] Inge Perko Šeparović, Novi javni menadžment – Britanski model, Politička misao, god. 39, br. 4, 2002.
- [10] M.Rosta, 2011. What makes a New Public Management reform successful? An institutional analysis. An introductory essay. Corvinus University of Budapest. Budapest,
- [11] M.Selimić, Upravno djelovanje Evropskog suda pravde, „Stručni časopis „Uprava“, br.3/2011, Fakultet za javnu

- upravu-pridružena članica
- [12] N.Lapandić, I.Hasanović, M.Alibašić, „Pravna kontrola javne uprave“, 6. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2009“, Neum, BiH, 2009.,
- [13] O. Ružić, Javni menadžment, Stručni rad, Tehnički glasnik, Vol.8, No.4., 2014. godina
- [14] Peteri, G. (2001) Organizing Public Service at the Local Level. U: Local Self-Government and Decentralization in South-East Europe. Zagreb: Friedrich Ebert Stiftung,
- [15] R. C. Chandler/J.C. Plano, The Public Administration Dictionary, ABC-Clio, Santa Barbara, California, 1988.,
- [16] R. Gittens, Ispovijesti prodavnice kućnih ljubimaca Galah, puno reformi je propalo (novembar 2019)
- [17] R.Manojlović, Danski model novog javnog menadžmenta – može li poslužiti kao uzor Hrvatskoj. Hrvatska javna uprava, god. 2010., Zagreb.
- [18] Strategija reforme javne uprave u BiH: www.parco.gov.ba; Ured koordinatora za reformu javne uprave i Akcioni plan 1 uz Strategiju reforme javne uprave u BiH,
- [19] Ž. Mateljak, S.Gjurković, Primjena koncepta novog javnog menadžmenta u funkciji povećanja efikasnosti javne uprave u Republici Hrvatskoj, Pregledni rad, 2016. godina

KVALITET UPRAVLJANJA I VOĐENJA PREDUZEĆEM DEFINISAN MOTIVACIJOM I EMOCIONALNOM INTELIGENCIJOM MENADŽERA I LIDERA

QUALITY OF COMPANY MANAGEMENT AND MANAGEMENT DEFINED BY MOTIVATION AND EMOTIONAL INTELLIGENCE OF MANAGERS AND LEADERS

Anela Džananović*

Fuad Bajraktarević*

Azra Sućeska*

SAŽETAK

Savremeni menadžment je definisan kroz složenost razvoja menadžementa ljudskih resursa, jer je ključni faktor uspjeha svih preduzeća definisan kroz menadžerske i liderske funkcije, njihove sposobnosti i vještine upravljanja, a na osnovu emocionalne inteligencije i motivacionih faktora koje koriste. Zbog toga su naučna istraživanja vezana za osobine ličnosti i količine emocionalne inteligencije isključivo definisane kroz faktore motivacije i načina njihove primjene. Ključ uspjeha svake kompanije leži u sposobnosti kako lidera tako i menadžera da kroz modele i alate dobiju maksimum menadžerskih kriterija uspjehnosti – produktivnost, efektivnost, efikasnost, kroz prisustvo emocionalne inteligencije, određivanje njihove svjesnosti, pozicije i uspjehnosti u poslovima i zadacima, kao i način vođenja odnosno motivisanja kako samih sebe tako i okruženja. Emocionalna inteligencija je naša sposobnost da prepoznamo emocije, kako u nama samima, tako i u drugima, ali i sposobnost da upotrijebite tu svijest kako biste upravljali svojim ponašanjem i odnosima s drugim ljudima. Svrha ovog rada je da objasni važnost emocionalne inteligencije i motivacionih faktora kod lidera i menadžera u cilju uspješnog vođenja i motivisanja zaposlenih, donošenja odluka i djelotvornosti u rješavanju problema i uspješnog prilagođavanja promjenama.

Emocionalna inteligencija i motivacijski faktori ličnosti su u direktnoj vezi sa samom inteligencijom lidera i menadžera što pokazuje njihovu generalnu i jasnu sliku uspješnog menadžera odnosno lidera.

Ključne riječi: emocionalna inteligencija, motivacioni faktori, savremeni menadžment, lideri i menadžeri.

ABSTRACT

Modern management is defined through the complexity of human resource management development, because the key success factor of all companies is defined through managerial and leadership functions, their abilities and management skills based on emotional intelligence and motivational factors they use. Therefore, scientific research related to personality traits and amounts of emotional intelligence is exclusively defined through motivational factors and ways of their application. The key to the success of any company lies in the ability of both leaders and managers to get the maximum managerial criteria of success through models and tools - productivity, effectiveness, efficiency, through the presence of emotional intelligence, determining their awareness, position and success in business and tasks. that is, motivating both themselves and the environment. Emotional intelligence is our ability to recognize emotions, both in ourselves and in others, but also our

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku, BiH

ability to use that awareness to manage our behavior and relationships with other people. The purpose of this paper is to explain the importance of emotional intelligence and motivational factors in leaders and managers in order to successfully lead and motivate employees, make decisions and be effective in solving problems and successfully adapting to change. Emotional intelligence and motivational factors of personality are directly related to the intelligence of leaders and managers, which shows their general and clear picture of a successful manager or leader.

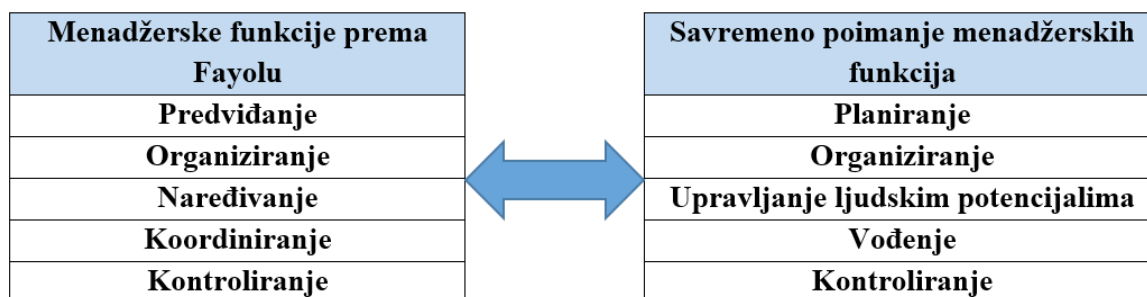
Keywords: emotional intelligence, motivational factors, modern management, leaders and managers.

UVOD

Emocionalna inteligencija je naša sposobnost da prepoznamo emocije, kako u nama samima, tako i u drugima, ali i sposobnost da upotrijebite tu svijest kako biste upravljali svojim ponašanjem i odnosima s drugim ljudima. Kako emocionalna inteligencija djeluje na lidere i menadžere, koji su to motivirajući faktori, a koji ujedno djeluju na uspješnost poslovanja top menadžmenta. Koje su osobine dobrih menadžera, a koje su osobine lidera. Prva uloga koju menadžment mora da ostvari u organizaciji je proizvodnja. Kako bi preduzeće uspješno poslovalo, potreban je i uspješan kadar. Globalna ekonomija nakon svih dosadašnjih inovacija i razvijenosti primarnu oblast daje

ljudskim resursima, jer kompletan naučno-disciplinarni model uspješnih kompanija se zasniva na razvijanju i usavršavanju ljudskih potencijala. Funkcija menadžmenta kao peta funkcija menadžment ljudskih resursa je uspostavljena od 2009.godine kada su sve funkcije kroz plan i program i strategiju jasno definisane u odnosu na menadžment ljudskih resursa, odnosno kao ključni faktor u funkciji menadžmenta predstavljaju sposobnosti i znanje menadžera koji su sposobni da se nose sa novim izazovima. Psihologija menadžmenta isključivo se bazira na menadžerskim sposobnostima i znanju kao osnovnim faktorima realizacije postavljenih ciljeva u odnosu na planove i programe. Naučnim istraživanjima od 2014. godine se jasno definisala i izdvojila emocionalna inteligencija kao jedini i osnovni elemenat na koji se u velikoj mjeri može uticati na promjene u okviru znanja, stručnog usavršavanja, motivacije i karijere menadžera na svim nivoima. Lideri i menadžeri se i definišu na osnovu količine i prisustva emocionalne inteligencije i kroz nove naučne metode možemo jasnije i sigurnije izdvojiti vođe timova kao i njihove uloge, a sve na osnovu emocionalne inteligencije, obzirom da je tim i timski rad postao sastavni dio uspješne kompanije. Emocionalna inteligencija nije stanje, nije osobina koju imate ili nemate, to je proces orijentisanja u svijetu, unutrašnjem i spoljašnjem. To je proces koji zahtjeva posvećenost, hrabrost, radoznalost i istrajnost.

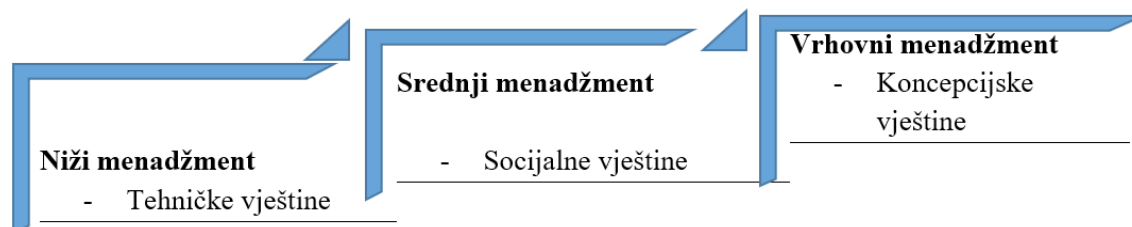
MENADŽERSKE FUNKCIJE



„Planiranje je osnova upravljanja i pretpostavka za njegovu uspješnost. U okviru procesa planiranja ključne aktivnosti su: definiranje cilja, predviđanje, definiranje strategije, programiranje, određivanje procedura.“ (Mahmutović, Kulović, 2010.: 216)

„Vođenje ljudi je najsloženija funkcija menadžmenta, a njena je svrha utjecanje na ljude kako bi oni što više doprinijeli zajedničkom cilju.“ (Kurtić, Kulović, 2011.:22)

Dominantne menadžerske vještine prema razinama menadžmenta

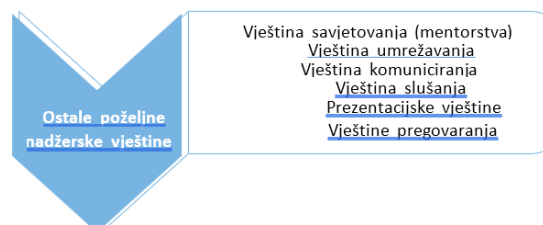


Vrhovni menadžment se bavi analizom faktora internog, a posebno eksternog okruženja, čiji učinci mogu imati dugoročne posljedice za poslovanje ili neki njegov dio. Stoga ih je važno pažljivo analizirati, utvrditi njihove međusobne odnose i implikacije na poslovanje te dizajnirati primjerena rješenja. Analiza okruženja je temeljni preduvjet postavljanja ciljeva i definisanja globalne strategije preduzeća. Stoga je važno da vrhovni menadžment intenzivno primjenjuje konceptijske vještine te faktore internog i eksternog okruženja sagledava korištenjem sistemskog pristupa. Primjena konceptijskih vještina na razini vrhovnog menadžmenta može se nazvati i strateškim promišljanjem. Unatoč neospornoj važnosti konceptijskih vještina, istraživanjem (Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., 2007.:145-155.) provedenim na uzorku američkih preduzeća koja djeluju u iznimno dinamičnom okruženju utvrđeno je da socijalne ili interpersonalne vještine predstavljaju najveći razlog menadžerske neuspješnosti u ostvarivanju ciljeva. Tako je neučinkovita komunikacija općenito identificirana kao vještina koja najviše pridonosi neuspjehu. „Jasnoća i kvaliteta izražavanja, što uključuje i izbor primjerenog rječnika, važni su u usmenoj komunikaciji. Kvaliteta usmene komunikacije posebno pridonosi izgradnji reputacije govornika, ali i izgrađivanju povjerenja između govornika i slušatelja. Treba imati na umu da komunikacija

nema samo funkciju prijenosa sadržaja, već i motivacijsku i koordinacijsku ulogu.“ (Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., 2007.: str. 97.).

Komunikacijske i prezentacijske vještine mogu biti u funkciji pregovaranja. S obzirom na neprestanu interakciju s unutrašnjim i vanjskim sudionicima, za savremeni menadžment su izrazito važne pregovaračke vještine. Pregovaranje je proces kojim se nastoji doći do rješenja u kojem strane mogu imati potpuno ili djelomično suprotstavljene ciljeve ili želje. Pregovaranje može biti uspješno ako su ciljevi i želje jasno prezentovati, te ako se jasno utvrde sve okolnosti uzajamnog odnosa. No, prije početka pregovaranja važno je individualno definirati vlastitu poziciju, pri čemu treba primijeniti konceptijske vještine.

Shema 1. Izvedene poželjne menadžerske vještine



Menadžerski kriteriji uspješnosti

Menadžment kao proces treba sagledavati s obzirom na određene kriterije, odnosno

ishode. Temeljni menadžerski kriteriji, odnosno faktori uspjeha su produktivnost, efikasnost i efektivnost (shema 2).

Shema 2. Menadžerski kriteriji uspješnosti



Produktivnost

Produktivnost se odnosi na količinu nekog ishoda (outputa) koja je postignuta s

obzirom na korištenje određene količine resursa (inputa) u određenom vremenskom razdoblju uz pretpostavku određene razine kvalitete.

Efikasnost

Efikasnost se odnosi na ostvarivanje ciljeva s obzirom na trošak korištenja resursa u tom procesu. Tako se za neki proizvodni proces može reći da je najefikasniji ako rezultira proizvodima i uslugama nastalima uz najniže troškove proizvodnih faktora rada i kapitala u odnosu na konkurente.

Shema 3. Odnos efikasnosti i efektivnosti kao kriterija uspješnosti

Visoka efektivnost	Usklađenost s potrebama tržišta Preskupi resursi Loše korištenje resursa Škart	Usklađenost s potrebama tržišta Efikasno nabavljeni resursi Učinkovito korištenje resursa
	Neusklađenost s potrebama tržišta Preskupi resursi Loše korištenje resursa Škart	Neusklađenost s potrebama tržišta Efikasno nabavljeni resursi Učinkovito korištenje resursa
Niska efektivnost	Niska efikasnost	Visoka efikasnost

Nakon definisanja menadžerskih funkcija, razina menadžmenta te menadžerskih kriterija uspješnosti moguće je sažeti te spoznaje i definisati menadžment. Menadžment je stoga proces ostvarivanja organizacijske svrhe i ciljeva na efikasan i efektivan način na temelju integracije i koordinacije ograničenih ljudskih, materijalnih, finansijskih i informacijskih resursa primjenom funkcija planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima, vođenja i kontrolisanja.

Menadžerske metode i tehnike

Upravljanje na temelju ciljeva

„Upravljanje na temelju ciljeva (engl. management by objectives) predstavlja menadžersku praksu usmjerenu na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički postavili menadžment i zaposlenici. Metoda uključuje sljedeće korake: zaposlenici i

menadžment zajedno određuju ciljeve nakon čega menadžment razvija akcijski plan.“ (Kinicki, A. i Williams, B. K., Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, 2013, str. 143-144.)

Shema 4. Provođenje metode upravljanja na temelju ciljeva

1. Određivanje ciljeva	➤ Ko: menadžment i zaposlenici
2. Izrada akcijskog plana	➤ Ko: menadžment
3. Povremene analize	➤ Ko: menadžment i zaposlenici
4. Ocjenjivanje postignutih rezultata i narađivanje	➤ Ko: menadžment

Upravljanje na temelju iznimaka

Upravljanje na temelju iznimaka (engl. management by exceptions) predstavlja decentralizirani oblik menadžmenta, pri čemu se menadžment uključuje u rješavanje problema tek kada finansijski ili operativni

rezultati pokazuju značajno odstupanje od željene i očekivane razine, odnosno budžeta. Zaposlenicima se daje sloboda da sami

donose odluke u svrhu rješavanja problema na koje nailaze u svome radu, odnosno da korigiraju manja odstupanja.

Shema 5. Provođenje metode upravljanja na temelju iznimaka



Opunomoćenje

Opunomoćenje (engl. empowerment) predstavlja daljnju decentralizaciju, odnosno demokratizaciju procesa odlučivanja. Riječ je o transferu autoriteta, odgovornosti, ali i moći zaposlenicima od strane menadžmenta. Opunomoćenjem se zaposlenicima omogućuje da samostalno postavljaju ciljeve, određuju prioritete, odabiru metode rada, rješavaju tekuće probleme te nadziru kvalitetu konačnog ishoda u okviru svog djelovanja. No, proces opunomoćenja je moguć samo ako zaposlenici raspolažu potrebnim znanjima i vještinama. Stoga podrazumijeva primjenu metode menadžmenta otvorene knjige. Ovaj proces se često primjenjuje kod rada stručnjaka.

Opunomoćenje se stoga može smatrati raspodjelom autoriteta (Del Val, M. P. i Lloyd, B., 2003.:102-108.) između menadžmenta i zaposlenika, ali i konsolidacijom i jačanjem ukupne moći u organizaciji (Mills, A. J. i Murgatroyd, S. J., 1991.:120) na temelju

intenzivnije mobilizacije ljudskih potencijala. Opunomoćenje u suštini predstavlja pitanje odabira stila vođenja. U organizaciji u kojoj se provodi opunomoćenje uloga menadžera se mijenja. Oni postaju mentori, treneri, savjetnici i sluge, u mogućnosti, ali i voljni pomagati zaposlenicima.

Priroda i svrha funkcije vođenja

Vođenje se može definisati kao sposobnost ili umijeće osobe da utiče na druge ljude na način da oni voljno i s entuzijazmom sudjeluju u ostvarivanju određenih ciljeva. Vođenje je moguće definisati i kao moć utjecanja na druge. No, pojam "sposobnost" i "moć" imaju različitu konotaciju. Tako "moć" podrazumijeva pasivnu ulogu sljedbenika koji djeluju kao izvršitelji. S druge strane, "sposobnost" podrazumijeva interaktivni odnos između vođe i sljedbenika, što podrazumijeva aktivnu ulogu sljedbenika. Suština vođenja se tako odnosi na sposobnost vođe da ciljeve učini

zajedničkim svim osobama koje sudjeluju u njihovom ostvarivanju te da ih potakne na zajedničko ostvarivanje ciljeva.

Pojmovi menadžment i vođenje se često koriste kao sinonimi. Međutim, između ta dva pojma ipak postoje razlike. Tako se pojam vođe obično povezuje s nekom idejom, vizijom i uvođenjem promjena, dok se menadžerima smatraju osobe koje se bave izvršenjem, odnosno provođenjem ideja u djelo (odatle i pojam engl. executive officers). „Može se zaključiti da se kvaliteta menadžera može utvrđivati s obzirom na kriterij efikasnosti, dok se vođe ističu s obzirom

na njihov uticaj na efektivnost djelovanja organizacije ili preduzeća. Isto tako, može se reći da menadžeri iznalaze način kako upravljati kompleksnošću, odnosno složenošću i raznolikošću poslovanja, dok se vođe bave vizijom promjene te okupljanjem ljudi radi njena ostvarivanja.“ (Cf. Kotter, J.P., 2001.:85-96.) Dok je menadžer orijentisan prema sadašnjosti i prošlosti (prilikom provođenja procesa kontrole), vođa je orijentisan prema budućnosti. Tablica br. 1 prikazuje usporedbu perspektive djelovanja menadžera i vođe.

MOTIVACIJA

Tablica br. 1 Usporedba perspektive djelovanja menadžera i vođe

Uloga menadžera	Uloga vođe
Razrađuje strateške ciljeve po hijerarhijskim razinama, utvrđuje njihove attribute, razvija planove, potiče stabilnost	Potiče promjene, definira konture vizije, svrhe i pravca strateškoga djelovanja, definira strateške ciljeve
Osigurava potreban broj i kvalifikacijsku strukturu ljudskih potencijala, dizajnira programe obuke i razvoja, definiše politike, procedure i pravila	Okuplja ljude, komunicira viziju, traži posvećenost njenoj realizaciji, usklađuje motive i želje članova, izgrađuje međusobne veze
Utvrđuje poticajne i represivne motivacijske mehanizme, upravlja kompenzacijama, razvija planove razvoja karijere	Komunicira ideje u vezi ostvarenja vizije, potiče na sudjelovanje, ukazuje na vrijednost ciljeva, inspirira i motivira na iznadprosječne rezultate
Nadzire radne procese i kvalitetu rada, utvrđuje odstupanja od plana, dizajnira korektivne mjere, nagrađuje i kažnjava na temelju ostvarenih rezultata	Predviđa probleme i prepreke u radu, utvrđuje moguće načine njihova prevladavanja, inovira, traži sudjelovanje ostalih članova

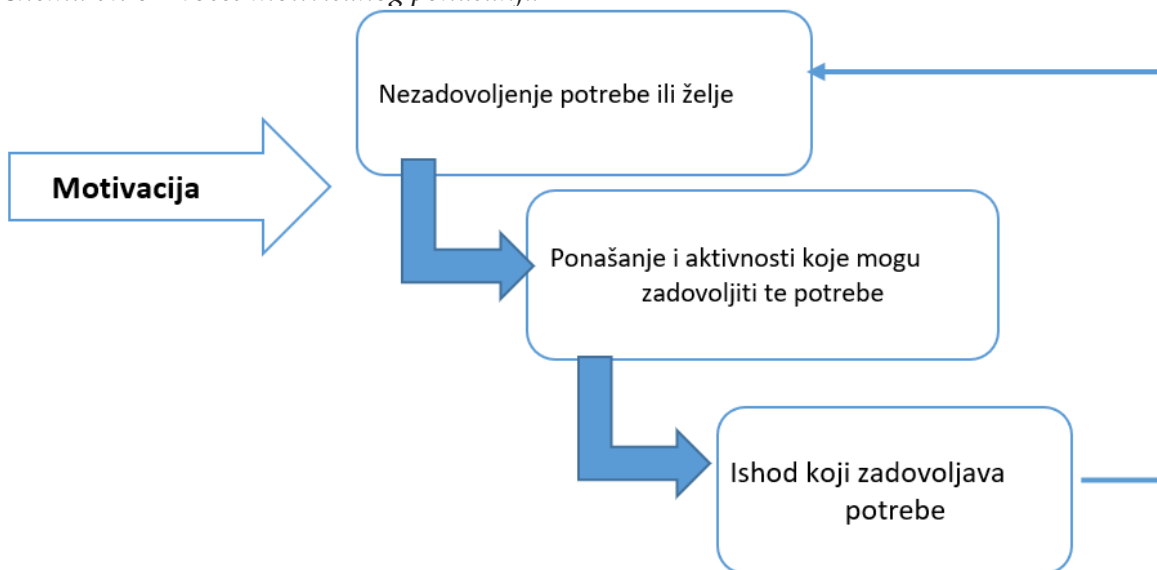
„Jedna od važnih zadaća organizacije je kreiranje , oblikovanje i implementacija odgovarajućeg sistema motivacije koji uključuje razvoj i implementaciju strategija motivisanja zaposlenih kako bi se postigli individualni, grupni i organizacijski ciljevi.“ (Kulović ,Dž., 2012.:202)

Ostvarivanje ciljeva nije moguće bez određene motivacije. Motivacija se može definisati kao proces kojim osoba na temelju vanjskih ili unutrašnjih poticaja identificira neku potrebu ili želju, što ju potiče na ponašanje koje će omogućiti ostvarivanje nekog cilja te na taj način zadovoljavanje

potrebe ili želje. Motivacija se tako odnosi na inspiraciju osobe da ustrajno djeluje u određenom pravcu. U suštini procesa motivacije nalaze se stoga određene potrebe ili želje koje osoba želi zadovoljiti. Proces motivisanog ponašanja prikazuje shema br. 6.

Prema shemi 6, osoba najprije u svojoj svijesti postaje svjesna određenih potreba ili želja koje smatra nezadovoljenima. Nakon toga postaje motivisana tražiti aktivnosti, odnosno načine ponašanja za koje smatra da mogu dovesti do ishoda koji te potrebe mogu zadovoljiti.

Shema br. 6 Proces motivisanog ponašanja



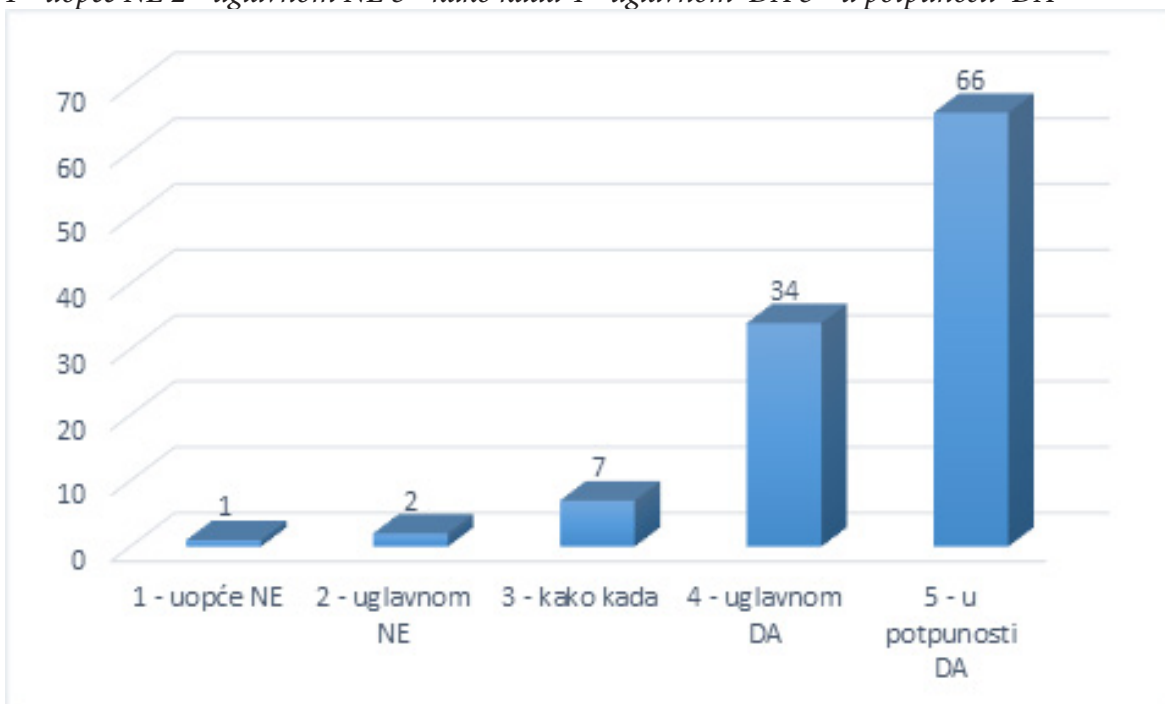
Treba napomenuti da ishod može biti ekstrinzične te intrinzične prirode.

smo motivacione faktore i emocionalnu kompetenciju.

- U istraživanju koje smo proveli, na uzorku od 110 menadžera i lidera ispitali

Grafikon 1. Prikaz odgovora na pitanje: Kada me netko pohvali (nagradi), radim s više elana. Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Izvor: Autori rada, 2020.godina.

Iz grafikona 1. vidljivo je da na pitanje „Kada me netko pohvali (nagradi), radim s više elana.“ većina ispitanika 60% je u potpunosti motivisana za rad ukoliko dobije nagradu i pohvalu. Poslodavci, lideri koji vode

kompanije trebaju poznavati vrste motivacije i njene tehnike, kako bi djelovala učinkovito na poslovanje iste. 2. EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Struktura afekata - Izraz afekt se odnosi na doživljaje ili iskustva koja imaju kvalitetu ugone ili neugode. Tri vida afektivnog doživljaja možemo opisati na slijedeći način:

– Temperament

Temperament se odnosi na vrlo stabilnu sklonost određenim vrstama afektivnog doživljavanja. Ta je sklonost dugotrajna i čini se da ima genetsku osnovu. Najznačajnija genetski utemeljena osobina je ona koju opisuje dimenzija introverzija/ekstraverzija, odnosno sramežljivost prema otvorenosti. Ličnost i temperament nisu potpuni sinonimi, no temperament je izrazito trajna osobina.

– Raspoloženja

Raspoloženja su obično karakterisana kao slaba, ali sveprožimajuća afektivna stanja, bez usmjerenja prema specifičnom i određenom objektu i razmjerno su trajna (od nekoliko minuta do nekoliko sati). Ta su raspoloženja afektivna stanja niskog intenziteta koja iz pozadine daju ton našim mislima i ponašanjima. Raspoloženja se često istražuju, obzirom na to jesu li pozitivna ili negativna, jesu li vedra ili sjetna, ali ima i drugih raspoloženja. Pozitivna raspoloženja uključuju živahnost i smirenost, a negativna žalost, razdražljivost ili tjeskobu.

– Emocije

Emocije se, za razliku od temperamenta ili raspoloženja, obično opisuju kao razmjerno kraća i snažnija afektivna stanja koja su usmjerena prema određenom objektu prema kojem postoji tendencija za djelovanjem (udaljavanja ili približavanja).

– Emocije kao intervenisajuća varijabla

O emocijama se može razmišljati kao o intervenisajućim varijablama, kako možemo izbjeći problem cirkularne definicije i razmjerno objektivno razlikovati pojedine emocije. Na primjer, za Williama Jamesa, čovjeku koji ugleda medvjeda (prethodni uslov), srce počinje brže kucati i on se daje u bijeg (posljedični uslov). Iz tog ponašanja zaključujemo da se čovjek uplašio medvjeda (emocija). Ako mu se počne približavati, zaključit ćemo da se ne boji medvjeda ili da postoji neki važniji razlog zbog kog mu se

približava.

“Mjerenje emocionalne inteligencije“, koje se temelji na dvadeset šest godina istraživanja, poduzima sljedeći korak i pruža vam ključeve za: procjenu emocionalne inteligencije u vama i u drugima; snaženje osjećaja i postupaka; uspjeh na poslu; uspješno organizovanje.“ (Simmson, S. i Simmons J.C., 2000.:11)

„Sve više kompanija shvata da je poticanje vještina emocionalne inteligencije ključna sastavnica svake filozofije organizacija menadžmenta. Emocionalna inteligencija još je važnija zbog drugog skupa činjenica: kako se organizacije smanjuju u plimnim valovima, ljudi koji sačuvaju svoje radno mjesto postaju odgovorniji – i vidljiviji. Dok je zaposlenik na srednjem nivou odgovornosti uspijevao sakriti svoju neumjerenu čud ili pak stidljivost, danas se sposobnosti upravljanja vlastitim osjećajima, dobre komunikacije na sastancima te sklonosti timskom radu i vođenju iskazuju – i računaju – više nego ikad.“ (Goleman, 2017.:15)

Emocionalna inteligencija predstavlja sposobnost pojedinaca da prepoznaju i priznaju vlastite emocije, kao i emocije drugih, razlikuju različite osjećaje i shvataju ih primjereno, upotrebljavaju emocionalne informacije u cilju usmjeravanja razmišljanja i ponašanja te da prilagode emocije kako bi se prilagodili okruženjima ili postigli svoje ciljeve. U praktičnom smislu to znači biti svjestan svojih emocija i načina na koje one utiču na naše ponašanje, osobito u interakciji s drugim ljudima. U glasovitoj knjizi „Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences“ iz 1993. godine, Howard Gardner razlikuje sedam različitih vrsta inteligencije, pri čemu je emocionalna inteligencija jedna od njih. Po njemu, ona spaja afektivni i kognitivni aspekt mentalnog funkcioniranja.

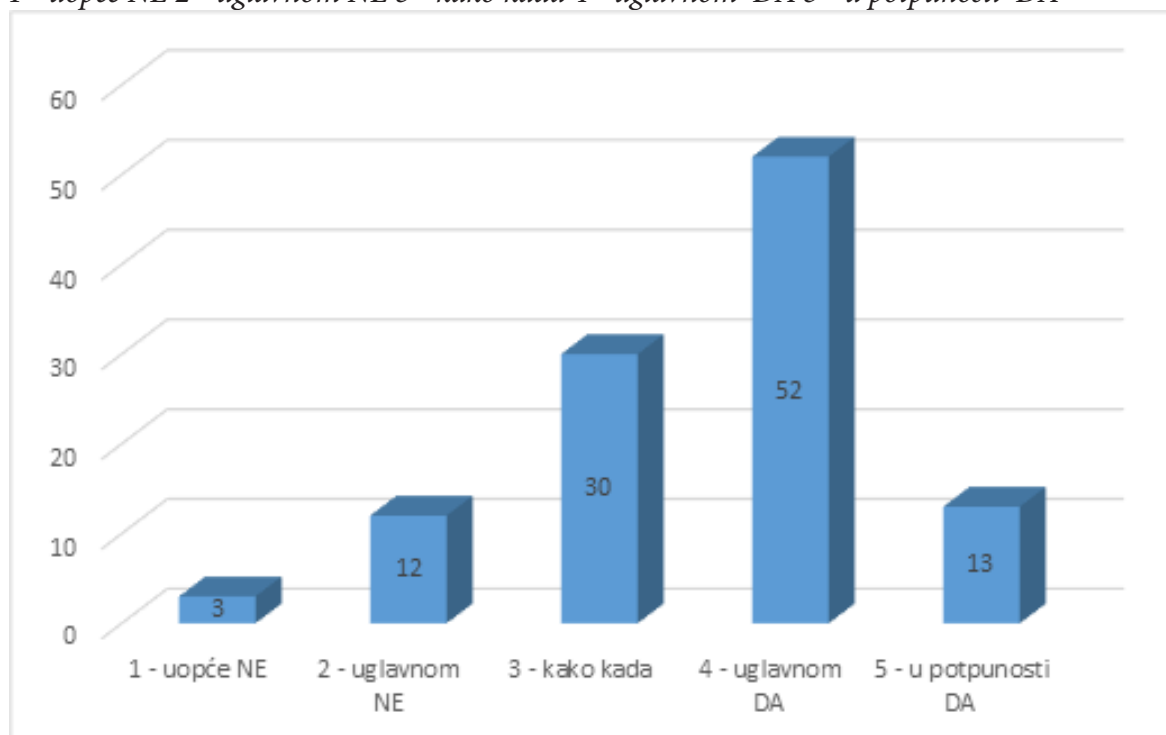
Sistematičnije se pojmom i konceptom emocionalne inteligencije bavio Daniel Goleman u istoimenoj knjizi “Emotional Intelligence”, objavljenoj 1994. godine. Model emocionalne inteligencije sastoji se od slijedećih komponenti:

- Samosvijest - sposobnost "čitanja" vlastitih emocija i shvatanje kakav utjecaj imaju na okolinu
 - Osobno donošenje odluka - proučavanje vlastitih postupaka i poznavanje posljedica
 - Upravljanje osjećajima - spoznaja što je podloga osjećaja
 - Prevladavanje stresa - naučiti opuštanje i razumjeti važnost opuštanja
 - Empatija - razumijevanje tuđih osjećaja i uvažavanje različitosti mišljenja
 - Komunikacija - razgovarati o osjećajima sa razumijevanjem i biti dobar slušatelj
 - Samo otkrivanje - razumijevanje potrebe za otvorenosti i povjerenjem, naučiti kada i kako govoriti o svojim osjećajima
 - Pronicljivost - prepoznavanje obrazaca u osobnom i životu drugih ljudi
 - Samo prihvatanje - znati prihvatiti svoje mane, znati cijeniti svoje vrline
 - Osobna odgovornost - preuzeti odgovornost i znati prepoznati posljedice osobnih odluka i reakcija
 - Samopouzdanje - znati iznijeti svoje brige i osjećaje bez ljutnje i pasivnosti
 - Grupna dinamika - spoznati kada pratiti, a kada voditi
 - Rješenje sukoba - model "pobijediti / osvojiti" pri pregovaračkom kompromisu
- Emocionalnu inteligenciju čine ne – kognitivne sposobnosti, kompetencije i vještine koje utiču na sposobnost osobe da se nosi sa zahtjevima okoline. Po njemu se emocionalna inteligencija dijelom stiče genetskim nasljeđem, ali razvija aktivnim procesom učenja.

Grafikon 2. Prikaz odgovora na pitanje: Gotovo uvijek mogu riječima opisati svoje osjećaje i emocije.

Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

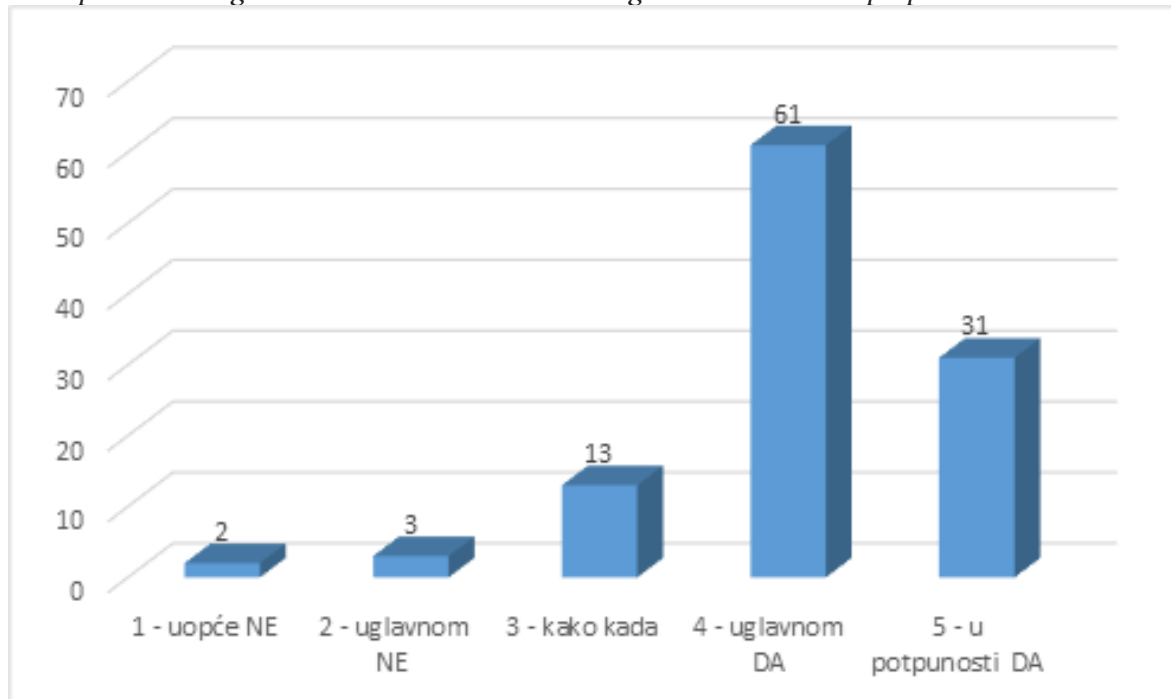
1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Iz grafikona 2. vidljivo je da na pitanje „Gotovo uvijek mogu riječima opisati svoje osjećaje i emocije.“ većina ispitanika (47,3 %) uglavnom može riječima opisati emocije i kako se osjeća. 2,7 % ne uopće ne posjeduje

mogućnost prepoznavanja emocija i opisivanja osjećaja i uglavnom ne posjeduje 10,9 %, 27,3 % kako kada i 11,8 % ispitanika u potpunosti može opisati emocije i kako se osjeća.

Grafikon 3. Prikaz odgovora na pitanje: Lako mogu nabrojiti emocije koje trenutno doživim. Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje: 1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA

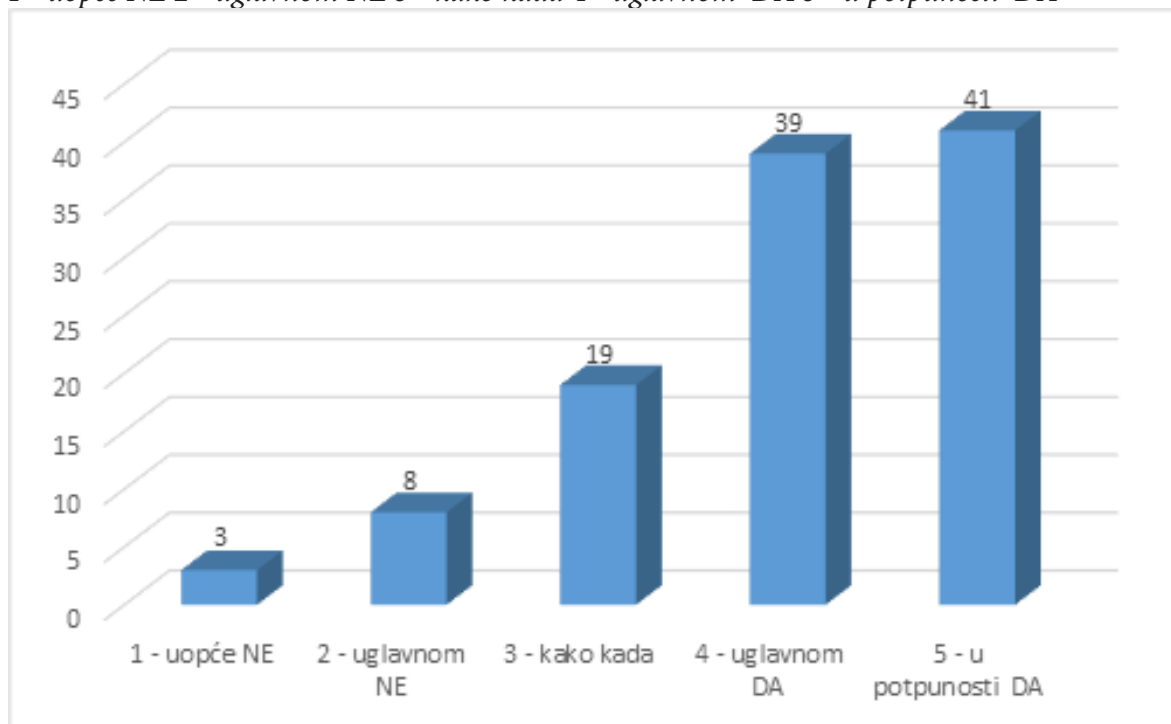


Iz grafikona 3. vidljivo je da na pitanje „Lako mogu nabrojiti emocije koje trenutno doživim.“ većina ispitanika 61% uglavnom može nabrojati emocije koje trenutno doživljava.

Grafikon 4. Prikaz odgovora na pitanje: Mogu dobro izraziti svoje emocije.

Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

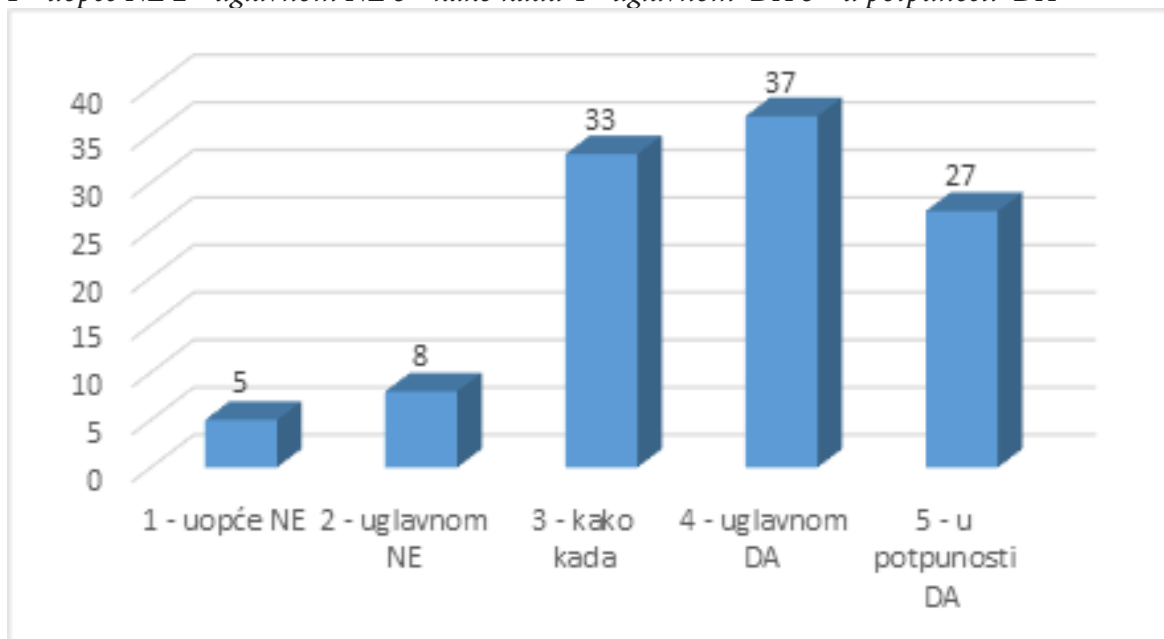
1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Iz grafikona 4. vidljivo je da na pitanje „Mogu dobro izraziti svoje emocije.“ većina ispitanika 41% u potpunosti i 35,5% uglavnom da mogu izraziti svoje emocije.

Grafikon 5. Prikaz odgovora na pitanje: Na meni se uvijek vidi kakvog sam raspoloženja. Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



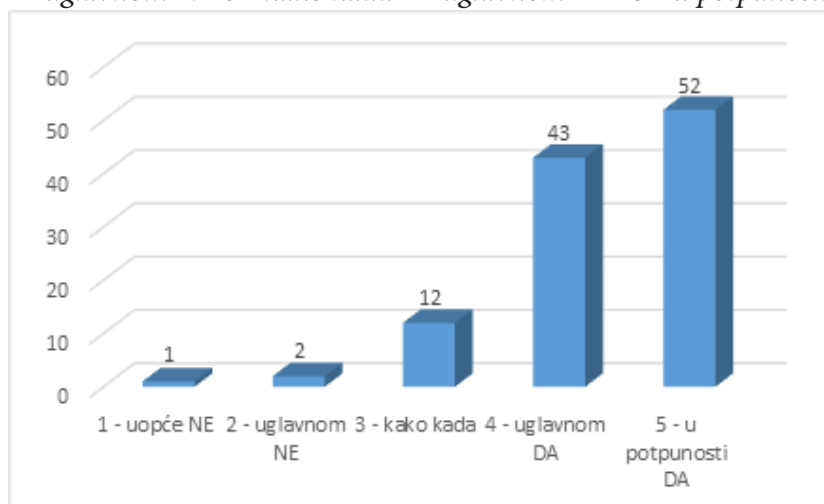
Iz grafikona 5. vidljivo je da na pitanje „Na meni se uvijek vidi kakvog sam raspoloženja.“ većina ispitanika odmah prezentuje svoje emocije i kroz njih ukazuje kakvog je raspoloženja. Postavlja se pitanje : Kakva je regulacija emocija kod takvih lidera

i menadžera? Znajući da je regulacija emocija sastavni dio emocionalne inteligencije, ovaj grafikon nam ukazuje na to da menadžeri i lideri ne posjeduju jedan dio emocionalne kompetencija.

Grafikon 6. Prikaz odgovora na pitanje: Nastojim ublažiti neugodne emocije, a pojačati pozitivne.

Zaokruživanjem jednog od brojeva koji imaju sljedeće značenje:

1 - uopće NE 2 - uglavnom NE 3 - kako kada 4 - uglavnom DA 5 - u potpunosti DA



Iz grafikona 6. vidljivo je da na pitanje „Nastojim ublažiti neugodne emocije, a pojačati pozitivne.“ većina ispitanika u potpunosti da 47,3% i uglavnom da 39,1% nastoji pojačati postojanje pozitivnih emocija, a ublažiti neugodne emocije. U grafikonu br. 5 mogli smo vidjeti da menadžeri i lideri ne posjeduju vještinu regulacije emocija, ali dijagram br.6 ukazuje na to da menadžeri i lideri nisu svjesni postojanja regulacije istih. Samim tim što mogu ublažiti postojanje loših emocija i pojačati postojanje pozitivnih imaju regulaciju emocija.

Važnost emocionalne inteligencije u poslu

Nadopunjujući spoznaje o faktorima bitnima za uspjeh do kojih je došao McClelland (1973.), Goleman je 1998. u svome članku objavljenom u Harvard Business Review u središte pozornosti stavio važnost emocionalne inteligencije u poslu. Na osnovi istraživanja o vještinama koje rezultiraju poslovnom izvrsnošću, i to za 181 radno mjesto unutar 121 različite organizacije, Goleman (1998.) je zaključio da se čak 67% vještina koje se smatraju potrebnim za uspješnost u poslu zasniva na emocionalnim sposobnostima. Iste je godine McClelland obavio istraživanje kako bi identificirao osobine po kojima se vrhunski menadžeri razlikuju od prosječnih. Ispitivanje provedeno unutar 30 različitih kompanija pokazalo je da su osobine koje izdvajaju najbolje menadžere

od prosječnih: želja za postignućem, razvijanje drugih, adaptabilnost, uticaj, samopouzdanje i vodstvo. Kao jedina kognitivna osobina izdvojila se sposobnost analitičkog razmišljanja (McClelland, 1998.). I Chen i saradnici obavili su na svršetku devedesetih godina 20. vijeka istraživanje o poslovnoj izvrsnosti, pa su došli do zaključka da su veći kognitivni kapaciteti 27 % učestaliji kod izvrsnih djelatnika, za razliku od emocionalnih kompetencija, za koje su utvrdili da su za 53 % učestalije kod izvrsnih djelatnika. Drugim riječima, emocionalne vještine pokazale su se dvostruko važnijima u poslovnim rezultatima od intelekta i tehničkih vještina (Chen i sar., 1998.). Bolje poslovne rezultate emocionalno kompetentnih zaposlenika, u odnosu na zaposlenike sa samo visokim kognitivnim kapacitetima potvrdila su i druga istraživanja (Seligman, 1990.; Spencer i Spencer, 1993.; McClelland, 1999.). Sintetizirajući dotadašnje spoznaje o takozvanim mekim vještinama i proširujući Salvoleyev i Mayerov model kognitivnih sposobnosti iz 1990., Goleman je ponudio integrirani koncept matrice od ukupno dvadeset emocionalnih kompetencija (Goleman, 2001.: 18), koje je svrstao u četiri “klastera” – samosvijest i samoregulaciju i društvenu spoznaju i upravljanje odnosima, koje je potom podijelio u dvije velike skupine: osobne kompetencije (upravljanje sobom) i društvene kompetencije (upravljanje drugima), kako je to prikazano u tabeli.

Tabela br.2 Okvir emocionalnih kompetencija: Izvor: Goleman , 2001.: 28

	Usmjerenost na sebe Osobne kompetencije	Usmjerenost na druge Društvene kompetencije
Priznanje	Samosvijest - Emocionalna samo-svjesnost - Tačna samo-procjena - Samopouzdanje	Društvena spoznaja - Empatija (razumijevanje emocija drugih) - Orijentacija prema uslužnosti - Organizacijska svjesnost
Regulacija	Samoregulacija - Samokontrola Pouzdanost Savjesnost Prilagodljivost - Želja za postignućem - Inicijativa	Upravljanje odnosima Razvijanje drugih - Utjecaj Komunikacija Upravljanje konfliktima - Vodstvo Poticanje promjena Stvaranje veza Timski rad i saradnja

ZAKLJUČAK

Biti emocionalno inteligentan znači razumjeti osjećanja, znati kako nastaju i čemu služe, a to znači prihvatiti osjećanja kao znak ljudskosti a ne doživljavati ih kao znak slabosti. Biti svjestan svojih osjećanja, ali znati kada i kome je bolje ne pokazati ih. Zastati, preispitati se, korigovati mišljenje i ponašanje. Samosvjesne osobe svjesne su vlastitih snaga i slabosti, razumiju svoje emocije i svjesne su kako njihove emocije utiču na njihove percepcije i na sam proces donošenja odluka, ali i na druge ljude. Upravljanje emocijama na način koji ne sprečava, nego olakšava obavljanje zadataka zahtijeva samoregulaciju. Menadžeri i lideri sa sposobnošću samoregulacije pokazuju emocionalnu zrelost koja se očituje u visokoj sposobnosti procjene i emocionalne kontrole. Kao što je samosvijest potrebna radi samoregulacije, tako je i društvena spoznaja bitna da bi se mogao uspostaviti emocionalni kontakt sa drugima, da bi ih se moglo razumjeti i voditi, da bi to na kraju omogućilo pružanje izvrsne usluge.

Emocionalna vještina upravljanja odnosima omogućuje menadžerima i liderima brzo stvaranje poštovanja, ali i povjerenja među saradnicima, na koje utiču dobrim komunikacijskim vještinama, sposobnošću slušanja, uvjeravanja i motivisanja. Značenje osobina unutar pojedinih klastera "Golemanove" matrice emocionalnih kompetencija opisano je u nastavku:

Emocionalne se kompetencije unutar "Golemanove" matrice emocionalnih kompetencija i tih klastera međusobno isprepliću i jedna drugu uvjetuju, pa se i njihov učinak, u kombinaciji sa drugim vještinama pospješuje. D. Goleman (1998.) je na osnovi istraživanja provedenog na radnom mjestu zaključio da je samosvijest pretpostavka uspješne samoregulacije, a uspješna je samoregulacija pretpostavka za bolje društvene kompetencije, tj., upravljanje odnosima ovisi o samoregulaciji i empatiji, a obje te vještine zahtijevaju samosvijest. Drugim riječima, pojedinac koji ovlada

osnovnim emocionalnim kompetencijama ostvaruje pretpostavke za savladavanje i drugih vještina i tako višestruko povećava svoje šanse za uspjeh.

LITERATURA

- [1] Goleman D, 2017, Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga d.o.o., Zagreb.
- [2] Goleman, D. , 1998, "What makes a leader?", Harvard Business Review, (76), 6: str. 92-102.
- [3] Goleman, D. , 2001, "An EI-based theory of performance". U: Cherniss, C. i Goleman, D. (ur.), The Emotionally Intelligent Workplace, vol. 1. JosseyBass, San Francisco, CA, str. 27-44.
- [4] Goleman, D. , 2007, Emocionalna inteligencija u poslu, Mozaik knjiga, Zagreb.
- [5] Goleman, D., 1995, Emotional Intelligence, Bantam.
- [6] Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. , 2002, Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business Review Press.
- [7] Kinicki, A. i Williams, B. K., 2013, Management: A Practical Introduction, McGraw-Hill, , str. 377.
- [8] Kulović , Dženan, 2012, Strategijski menadžment ljudskih resursa, Kemigrafika d.o.o., Sarajevo.
- [9] Kurtić, Adil i Kulović Dženan, 2011, Poslovno vođenje, Jordan Studio, Sarajevo.
- [10] Longenecker, C. O., Neubert, M. J. i Fink, L. S., 2007, „Causes and Consequences of Managerial Failure in R a p i d l y Changing Organization“, Business Horizons, str. 145-155.
- [11] Rupčić, N., 2009, "Transformacijski menadžer - još jedan pomodni menadžerski pojam ili....", Poslovni savjetnik, god. 5, br. 58, str. 36-37.
- [12] Rupčić, Nataša, 2018, Suvremeni menadžment: Teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

- [13] Seligman, M.E.P. , 1990, Learned Optimism. New York: Knopf.
- [14] Simmson, Steve, i Simmons John C., 2000, Emocionalna inteligencija, Izvori d.o.o. za nakladničku djelatnost, Zagreb.

VANJSKOTRGOVINSKI BILANS BOSNE I HERCEGOVINE I AGROINDUSTRIJA

FOREIGN TRADE BALANCE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA AND AGRO INDUSTRY

Berin Kulelija*
Dragana Ognjenović**
Emir Bećirović**

SAŽETAK

u 2020. godini.

Svaka država, kao učesnik u međunarodnoj razmjeni dobara, nastojeći da poveća obim razmjene teži ka dominaciji izvoza nad uvozom. Ovim radom se analizira ukupna vanjskotrgovinska razmjena BiH sa ostatkom svijeta s osvrtom na agroindustriju kao širem kontekstu lanca proizvodnje i prerade hrane odnosno primarne poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije. Istraživanje se odnosi na period 2015-2020. godine i predstavlja nastavak ranije provedenih istraživanja u cilju sagledavanja fenomena razmjene u dužem vremenskom periodu. Rezultati istraživanja su pokazali nezavidan položaj BiH, kako u kontekstu ukupne međunarodne razmjene tako i u kontekstu razmjene u okviru agroindustrijskog sektora. U analiziranom periodu prisutan je kontinuiran vanjskotrgovinski deficit BiH koji je u 2019. godini dostigao i svoj maksimum od 8.007.200.348 KM a u istoj godini svoj maksimum je dostigao i vanjskotrgovinski deficit agroindustrijskog sektora u iznosu od 2.378.568.476 KM. Ovaj sektor čini oko jedne trećine vanjskotrgovinskog deficita i iz te činjenice i proizilazi njegova važnost i potencijalni utjecaj na kretanje vanjskotrgovinskog bilansa u budućnosti, naročito imajući u vidu neiskorištene resurse BiH. Interesantni su rezultati istraživanja i u pogledu trendova u međunarodnoj razmjeni kao i pokrivenosti uvoza izvozom, naročito imajući u vidu pojavu pandemije COVID-19

Ključne riječi: agroindustrija, vanjskotrgovinski bilans, hrana

SUMMARY

Each country, as a participant in the international exchange of goods, striving to increase the scope of exchange, tends to dominate exports over imports. This paper analyzes the overall foreign trade of BiH with the rest of the world with reference to the agro-industry as the broader context of the chain of production and processing of food that is, primary agricultural production and the food industry. The research refers to the period 2015-2020 and represents a continuation of previously conducted research in order to understand the phenomenon of exchange over a longer period of time. The results of the research showed the unenviable position of BiH, both in the context of the overall international exchange and in the context of the exchange within the agro-industrial sector as the broader context. In the analyzed period, there is a continuous foreign trade deficit of BiH, which in 2019 reached its maximum of 8.007.200.348 BAM and in the same year the foreign trade deficit of the agroindustrial sector reached its maximum of 2.378.568.476 BAM. This sector has a share about one third of the overall foreign trade deficit of BiH and from this fact derives its importance and potential impact on the movement of the

* - Grad Goražde, Goražde, Bosna i Hercegovina

** - Poljoprivredno-prehrambeni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

foreign trade balance in the future, especially given the unused resources of BiH. The results of the research are also interesting in terms of trends in international trade as well as the coverage of imports by exports, especially having in mind the appearance of the COVID-19 pandemic in 2020.

Keywords: agro - industry, foreign trade balance, food

UVOD

Teorija međunarodne trgovine, u suštini, daje odgovore na pitanja zbog čega jedna država treba da trguje i koju korist ima od toga. Đurić et al. (2000) navodi i treće pitanje kojim se teorije međunarodne trgovine bave i to kakva je struktura razmjene, odnosno sa kojim proizvodima se trguje i koju robu izvozi odnosno uvozi zemlja?

Ovaj rad se bavi utvđivanjem rezultata razmjene BiH sa ostatkom svijeta u periodu 2015-2020. godine sa posebnim osvrtom na agroindustriju, kao širem kontekstu lanca proizvodnjeipreradehraneodnosnoprimaryne poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije. Važno je napomenuti, da ovaj rad ujedno predstavlja i nastavak ranjeg istraživanja vanjskotrgovinskog bilansa Bosne i Hercegovine i uloge agroindustrije u njemu. Naime, u radu Kulelija et al. (2016) je analizirana vanjskotrgovinska razmjena BiH sa ostatkom svijeta sa fokusom na agroprehrambenom sektoru u periodu 2008-2014. godine. Zašto je uopšte važno analizirati vanjskotrgovinsku razmjenu i agroindustriju u njoj? Naime, osnovni zadatak vanjske trgovine je da se po najpovoljnijim uslovima kupuje odnosno uvozi roba koje ili uopšte nema ili je nema u dovoljnim količinama na domaćem tržištu, te da se po najpovoljnijim uslovima prodaje, tj. izvozi domaća roba i usluge na inozemno tržište (Andrijanić, 2001). Pri tome svaka država uključena u međunarodnu razmjenu dobara nastoji preko svojih vanjskotrgovinskih politika ostvariti pozitivnu razliku između izvoza i uvoza tj. ostvariti suficit u vanjskotrgovinskom

bilansu.

Prema izvještajima Ministarstva vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH (2013, 2016) oko 50,3% ukupne površine BiH je poljoprivredno zemljište. Pri tome, obradivo zemljište zauzima oko 62% poljoprivrednog zemljišta a u okviru obradivog zemljišta najveći udio imaju oranice od kojih je oko 47% neiskorišteno. To dovoljno govori o prirodnim resursima BiH koji kao najveći potencijal nisu ni blizu iskorišteni.

MATERIJAL I METOD RADA

Istraživanje vanjskotrgovinskog bilansa BiH je bazirano na obradi podataka dobijenih od Vanjskotrgovinske komore BiH. Analiza se odnosi na period 2015-2020. godine kojom se uz rezultate istraživanja koje su proveli Kulelija et al. (2016) omogućava sagledavanje fenomena razmjene u dužem vremenskom periodu. Za potrebe ovoga rada izračunati su podaci o ukupnom izvozu, uvozu, trgovini, vanjskotrgovinskom bilansu BiH i indikator pokrivenost uvoza izvozom sa posebnim osvrtom na agroindustriju, te su analizirane tendencije ovih varijabli. Naime, pristupilo se horizontalnoj i djelimičnoj vertikalnoj analizi elemenata vanjskotrgovinske razmjene kako bi se uočilo njihovo kretanje u analiziranom periodu i izvršio opis odnosno primijenila deskriptivna metoda. U ovome slučaju agroindustriju čine 24 tarife definisane prema Komentaru tarifnog svrstavanja u carinsku tarifu (2016). Sličan metodički pristup primijenili su u svojim naučnim radovima i Čagalj et al. (2020), Grgić et al. (2018), Kulelija et al. (2016), Delić et al. (2016) i Čejvanović et al. (2014).

REZULTATI RADA I DISKUSIJA

U tabeli koja slijedi dat je pregled vrijednosti ukupnog uvoza BiH u period 2015-2020. godine, zatim vrijednost uvoza sektora agroindustrije i udio ovoga sektora u ukupnom uvozu BiH.

Tabela 1. Vrijednost uvoza BiH u periodu 2015-2020.

Godina	Agroindustrijski sektor		Ukupan uvoz
	(u milionima KM)	udio u ukupnom uvozu (%)	
2015	2862,80	18,59	15401,94
2016	2962,84	18,22	16261,25
2017	3150,39	17,08	18447,34
2018	3122,61	15,94	19593,47
2019	3230,25	16,25	19876,76
2020	3078,41	17,88	17214,73
Index 2015=100	107,53	96,21	111,77

Izvor: Vlastita izračunavanja osnovu podataka Vanjskotrgovinske komore BiH

Na osnovu prikazanih podataka o ukupnom uvozu, evidentno je povećanje ukupnog uvoza za 11,17 %, pri čemu je do 2019. godine uvoz bilježio konstantan rast, te je u 2020. godini došlo do smanjenja uvoza što se može s pretpostavkom pripisati pojavi pandemije COVID-19. Prosječan uvoz u periodu 2015-2020. godine iznosi je 17.799.247.564 KM. Tendenciju rasta uvoza zabilježio je i agroindustrijski sektor i to za 7,53% ali je došlo do smanjenja udjela ovoga sektora u ukupnom uvozu i to za 3,79%. Kada se radi o udjelu, važno je primjetiti da je ovaj sektor do 2018. konstantno bilježi tendenciju pada a nakon toga opet bilježi rast. Prosječan udio sektora agroindustrije u ukupnom uvozu iznosi 17,33% a prosječna vrijednost uvoza ovoga sektora je 3.067.883.220 KM. Poredeći dobijene rezultate sa rezultatima Kulelija et al. (2016) a koji se odnose na period 2008-2014. godine, BiH više uvozi kako ukupnih dobara,

tako i dobara iz domena agroindustrije, što je nepovoljno za BiH naročito ako nije došlo do dominantnijeg rasta izvoza. Prema Kulelija et al. (2016) u periodu 2008-2014. godine BiH je u prosjeku uvezla proizvoda u vrijednosti od 14.571.683.050,14 KM, pri čemu je uvoz agroprehranbenog sektora prosječno iznosio 2.629.166.669,14 KM što je u oba slučaja znatno manje od prosjeka 2015-2020. godine. Dakle, BiH sve više uvozi dobara. Važno je primjetiti da je udio agroindustrije u ukupnom uvozu još uvijek veliki i značajan a toj konstataciji ide u prilog prosjek iz perioda 2008-2014 koji iznosi 18,12%.

U sljedećoj tabeli navedene su vrijednosti ukupnog izvoza BiH u period 2015-2020. godine, zatim vrijednost izvoza sektora agroindustrije i udio ovoga sektora u ukupnom izvozu BiH.

Tabela 2. Vrijednost izvoza BiH u periodu 2015-2020.

Godina	Agroindustrijski sektor		Ukupan izvoz
	(u milionima KM)	udio u ukupnom izvozu (%)	
2015	840,32	9,12	9215,98
2016	975,83	9,99	9769,02
2017	1057,18	9,29	11384,77
2018	879,92	7,18	12258,27
2019	851,68	7,18	11869,56
2020	907,71	8,38	10825,65
Index 2015=100	108,02	91,96	117,47

Izvor: Vlastita izračunavanja osnovu podataka Vanjskotrgovinske komore BiH

Ukupan izvoz BiH se u analiziranom periodu povećao za 17,47%, pri tome bilježi kontantan rast do 2018. godine. Prosječna vrijednost izvoza BiH u istraživačkom periodu iznosi 10.887.211.193 KM. Pri tome, zabilježen je i rast izvoza agroindustrijskog sektora za 8,02% a prosječna vrijednost izvoza ovoga sektora iznosi 918.774.751 KM. Udio sektora agroindustrije u ukupnom izvozu je manji u odnosu na uvio u uvozu. Naime, prosječni udio u izvozu iznosi 8,52% a u analiziranom periodu bilježi pad za 8,04%. Poredeći dobijene rezultata sa rezultatima koje navodi Kulelija et al. (2016) može se reći da je došlo do značajnog rasta izvoza u periodu 2015-

2020. godine što je važno i djeluje ohrabrujući za BH ekonomiju. Naime, prema Kulelija et al. (2016) prosječna vrijednost ukupnog izvoza u periodu 2008-2014. godine iznosi 7.703.790.632,14 KM, dok prosječna vrijednost izvoza agroindustrijskog sektora iznosi 582.397.048,43 KM što je u oba slučaja znatno manje nego je to slučaj u periodu 2015-2020.

Prethodno dobijeni rezultati ukazuju da je došlo do rasta obima, kako ukupne trgovine, tako i dobara iz domena agroindustrije a što potvrđuju podaci o trgovini prikazani u tabeli koja slijedi.

Tabela 3. Vrijednost trgovine BiH u periodu 2015-2020.

Godina	Agroindustrijski sektor		Ukupna trgovina
	(u milionima KM)	udio u ukupnoj trgovini (%)	
2015	3703,12	15,04	24617,92
2016	3938,67	15,13	26030,27
2017	4207,58	14,10	29832,11
2018	4002,52	12,57	31851,74
2019	4081,93	12,86	31746,33
2020	3986,12	14,22	28040,38
Index 2015=100	107,64	94,50	113,90

Izvor: Vlastita izračunavanja na osnovu podataka Vanjskotrgovinske komore BiH

Rast izvoza i uvoza, kako ukupnog tako i sektora agroindustrije, doveo je do tendencije rasta ukupne trgovine za 13,90% i tendencije rasta trgovine dobrima iz agroindustrije za 7,64%. Prosječna vrijednost ukupne trgovine u istraživačkom periodu iznosi 28.686.458.757 KM, dok prosječna vrijednost trgovine dobrima iz agroindustrije iznosi 3.986.657.971%. To je u oba slučaja više od prosjeka iz perioda 2008-2014. godine. Dakle, prema Kulelija et al. (2016) prosječna vrijednost ukupne trgovine u periodu 2008-2014. godine iznosi 22.275.473.682,29 KM a prosječna vrijednost trgovine sektora agroindustrije iznosi 3.211.563.717,57 KM. Efekte rasta trgovine, kako ukupne tako i agorindustrijskog sektora, koji je utemeljen na rastu i uvoza i izvoza najbolje ilustruju podaci o vanjskotrgovinskom bilansu. Negativan vanjskotrgovinski bilans

konstantan je u analiziranom periodu, kako u slučaju bilansa ukupne trgovine BiH tako i u slučaju bilansa trgovine u agroindustrijskom sektoru. Unatoč tendenciji rasta vrijednosti izvoza koja je izraženija u odnosu na tendenciju rasta uvoza, zbog većeg učešća uvoza u trgovini, došlo je do rasta negativnog vanjskotrgovinskog deficita BiH u pogleda bilansa ukupne trgovine BiH ali i pogledu bilansa razmjene dobara iz agroindustrije. Negativan bilans ukupne trgovine povećao se za 3,28 % što se kao relativna veličina čini malom ali kao apsolutna vrijednost je izuzetno značajna naročito imajući u vidu prosječnu vrijednost deficita koja u analiziranom periodu iznosi 6.912.036.371 KM. Važno je naglasiti da je vanjskotrgovinski deficit ukupne trgovine konstantno rastao od početka analiziranog perioda do 2019. godine gdje je zabilježen maksimum deficita

Tabela 4. Vanjskotrgovinski bilans BiH u periodu 2015-2020.

Godina	Agroindustrijski sektor		Bilans ukupne trgovine
	(u milionima KM)	udio u ukupnom bilansu (%)	
2015	-2022,47	32,69	-6185,95
2016	-1987,01	30,61	-6492,22
2017	-2093,21	29,64	-7062,57
2018	-2242,69	30,57	-7335,19
2019	-2378,57	29,71	-8007,20
2020	-2170,70	33,98	-6389,08
Index 2015=100	107,33	103,92	103,28

Izvor: Vlastita izračunavanja osnovu podataka Vanjskotrgovinske komore BiH

i to u vrijednosti od 8.007.200.348 KM, te je u 2020. godini došlo do padanj vrijednosti deficit. Može se pretpostaviti da je pandemija COVID-19 usporila ekonomske aktivnosti i trgovinu usljed društvenog šoka na globalnom nivou ali bi se za tu tvrdnju morala provesti dodatna istraživanja.

Negativan vanjskotrgovinski bilans sektora agroindustrije zabilježio je tendenciju rasta od 7,33 % a prosječno iznosi 2.149.108.469 KM. Na važnost agroindustrije odnosno agroprehrambene industrije najbolje ukazuje činjenica da ovaj sektor u negativnom vanjskotrgovinskom bilansu učestvuje u prosjeku 31,20 % a poredeći početnu i završnu godinu analiziranog perioda evidentna je tendencija rasta za 3,92%. Poredeći rezultate ovoga istraživanja, u kontekstu vanjskotrgovinskog bilansa, sa rezultatima Kulelija et al. (2016)

došlo je do značajnog rasta negativnih vrijednosti vanjskotrgovinskog bilansa u pogledu bilansa ukupne razmjene i bilansa razmjene agroindustrijskim dobrima. Naime, u 2008. godini je zabilježen najveći vanjskotrgovinski deficit ukupne trgovine i ako se ova godina računa u prosjeku perioda 2008-2014. ukupni vanjskotrgovinski deficit je iznosio 6.867.892.418 KM (agroindustrija 2.046.769.621 KM). Ukoliko bi se isključila 2008 godina iz analize onda je ukupni vanjskotrgovinski deficit iznosio 6.498.334.165 (agroindustrija 2.028.432.007 KM). Međutim, u svakom slučaju ti prosjeci su znatno manji od prosjeka iz perioda 2015-2020. godine.

Odnos između izvoza i uvoza najbolje pokazuje rezultati izračuna indikatora poznatog kao pokrivenost uvoza izvozom što je predstavljeno u tabeli koja slijedi.

Tabela 4. Pokrivenost uvoza izvozom u periodu 2015-2020.

Godina	Agroindustrijski sektor		Ukupno
	(u %)	(u %)	
2015	29,35		59,84
2016	32,94		60,08
2017	33,56		61,71
2018	28,18		62,56
2019	26,37		59,72
2020	29,49		62,89
Index 2015=100	100,45		105,10

Izvor: Vlastita izračunavanja osnovu podataka Vanjskotrgovinske komore BiH

Prema dobijenim rezultatima indikatora stanje se može ocijeniti nepovoljnim. Prosječni udjel izvoza u uvozu na naivou ukupne trgovine iznosi 61,13 % (1,64 KM uvoza po 1 KM izvoza) a na nivou agroindustrije 29,98% (3,36 KM uvoza po 1 KM izvoza). U ovom slučaju, jedino je pozitivno što se pokrivenost uvoza izvozom kreće u pozitivnom smjeru iako je taj postotak promjene mali.

ZAKLJUČAK

Na osnovu provedene analize vanjskotrgovinske razmjene može se zaključiti da se BiH ne nalazi na zavidnoj poziciji i da je to stanje prisutno već više godina i pri tome se još i dodatno pogoršava. Isto to vrijedi i za sektor agroindustrije koji ima veoma važnu ulogu u ukupnoj trgovinskoj razmjeni BiH. To ukazuje na slabost BH ekonomije. Ovakav zaključak proizilazi iz sljedećih rezultata istraživanja: Vrijednost vanjskotrgovinske razmjene konstantno je rasla do 2018. godine zahvaljujući rastu i uvoza i izvoza, pri čemu u ovoj godini izvoz bilježi svoj maksimum. Vrijednost uvoza i dalje je nastavila rasti i svoj maksimum bilježi u 2019. godini a zbog ovakvih kretanja uvoza i izvoza svoj maksimum bilježi i deficit vanjske trgovine u 2019. godini u iznosu od 8.007.200.348 KM. Nakon toga, u 2020. godini dolazi do značajnog smanjenja trgovine zahvaljujući smanjenju vrijednosti izvoza i dominantnijem smanjenju vrijednosti uvoza, te se značajno smanjio i negativan vanjskotrgovinski bilans. Prosječna vrijednost ukupnog uvoza u periodu 2015-2020. godine iznosi 17.799.247.564 KM a agroindustrijskog sektora iznosi 3.067.883.220 KM. Pri tome prosječna vrijednost ukupnog izvoza BiH iznosi 10.887.211.193 a agroindustrijskog sektora 3.067.883.220 KM. Negativan bilans ukupne trgovine povećao se za 3,28 % a prosječno iznosi 6.912.036.371 KM. Pri tome, vanjskotrgovinski deficit sektora agroindustrije zabilježio je tendenciju rasta od 7,33 % a prosječno iznosi

2.149.108.469 KM. Udio agroindustrije u negativnom vanjskotrgovinskom bilansu učestvuje u prosjeku sa 31,20 %

U poređenju sa rezultatima istraživanja vezanog za period 2008-2014. godine, došlo je do rasta ukupne trgovine na temelju rasta i uvoza i izvoza ali odnosi uvoza i izvoza se nisu kretali u povoljnom smjeru pa je došlo do rasta vanjskotrgovinskog deficita u odnosu na period 2008-2014. godine.

Rezultati ovoga istraživanja ukazuju na problem BH ekonomije u razmjeni sa ostatkom svijeta u periodu 2015-2020. godine. Ovi rezultati mogu i trebaju poslužiti kao osnov za daljnja istraživanja razloga za ovako nezavidnu poziciju BiH u razmjeni sa ostatkom svijeta i istraživanja u svhu mapiranja puta kojim bi se mogla poboljšati pozicija BiH u međunarodnoj razmjeni. Jedan od smjerova kojim buduća istraživanja trebaju ići jeste ispitivanje konkurentnosti BH privrede na inozemnom tržištu. Osim toga, posebnu istraživačku pažnju treba posvetiti agro prehrambenom sektoru zbog njegovog visokog učešća u vanjskotrgovinskom deficitu, prirodnim potencijalima BiH za ovu vrstu djelatnosti, nezagađenost zemljišta što je sve više traženo i cijenjeno, prije svega u Evropi, te zbog visoke stope nezaposlenosti stanovništva BiH kojeg se može uposliti u ovoj djelatnosti.

LITERATURA

- [1] Kulelija, B., Ognjenovic, D., Bajramović, S., Bećirović, E. (2016). Foreign trade balance of Bosnia and Herzegovina with the focus on agro industrial sector. Works of the Faculty of Agriculture University of Sarajevo 2016 Vol.61 No.66(2). Sarajevo: Faculty of Agriculture and Food Sciences. University of Sarajevo.
- [2] Andrijanić, I. (2001): „Vanjska trgovina“. Kako poslovati s inozemstvom. Zagreb: Mikrorad.
- [3] Đurić, D. M., Prekajac, Z., Vidas-Bubanja, M. (2000). Međunarodna ekonomija. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- [4] Ministarstvo vanjske trgovine i

- ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine (2016). Komentaru tarifnog svrstavanja u carinsku tarifu. Sarajevo: Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine.
- [5] Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine (2016). Godišnji izvještaj iz oblasti poljoprivrede, ishrane i ruralnog razvoja za Bosnu i Hercegovinu za 2015. godinu. Sarajevo: Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine.
- [6] Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine (2013). Izvještaj iz oblasti poljoprivrede za Bosnu i Hercegovinu za 2012. godinu. Sarajevo: Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa Bosne i Hercegovine.
- [7] Čagalj, M., Ivanković, M., Grgić, I. (2020). Vanjskotrgovinska razmjena Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine poljoprivredno-prehrambenim proizvodima u razdoblju od 2013. do 2018. Godine. [Online]. Proceedings of 55th Croatian & 15th International Symposium on Agriculture. Zagreb: Agronomski fakultet. Sveučilište u Zagrebu. Dostupno na: http://sa.agr.hr/pdf/2020/sa2020_proceedings.pdf [28.12.2020]
- [8] Čejvanović, F., Ivanković, M., Lasić, M., Vaško, Ž. (2014). The Impact of Foreign Trade in Agricultural Products of Bosnia and Herzegovina Within The Framework of CEFTA2006. [Online]. Economics of Agriculture. Volume 61. Number 4. Dostupno na: <http://ageconsearch.umn.edu/handle/196699> [23.12.2020]
- [9] Delić, S., Avdibegović, M., Bećirović, Dž., Marić, B., Čomić, D., Biber, A. (2016). Vanjskotrgovinska razmjena u šumarstvu i drvnoj industriji Bosne i Hercegovine. [Online]. Časopis za unaprijeđenje šumarstva, hortikulture i očuvanja okoline vol. 44-45. Sarajevo: Udruženje inženjera i tehničara šumarstva Federacije Bosne i Hercegovine i Hrvatsko šumarsko društvo. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/332877353_VANJSKOTRGOVINSKA_RAZMJENA_U_SUMARSTVU_I_DRVNOJ_INDUSTRIJI_BOSNE_I_HERCEGOVINE_-_FOREIGN_TRADE_EXCHANGE_IN_FORESTRY_AND_WOOD_PROCESSING_INDUSTRY_OF_BOSNIA_AND_HERZEGOVINA [23.12.2020]
- [10] Grgić, I., Hadelan, L., Gugić, J., Jurjević, P., Zrakić, M. (2018). Vanjskotrgovinska razmjena Republike Hrvatske s ekonomskim grupacijama za odabrane poljoprivredno-prehrambene proizvode u vremenu 2010.-2017. Godine. [Online]. Proceedings of the 46th international symposium on agricultural engineering. Zagreb: Agronomski fakultet. Sveučilište u Zagrebu. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/928183> [20.12.2020]

WIKI U FUNKCIJI INFORMIRANJA TURISTA NA INTERNETU

WIKI IN THE FUNCTION OF INFORMING TOURISTS ON THE INTERNET

Ivan Dodig*
Ivana Pavlović**

SAŽETAK

Wiki, kolaborativni sustav za upravljanje sadržajem, svoju primjenu danas pronalazi u svim sferama društva, posebice u doba brzog informiranja za koje je zaslužan razvoj interneta i novih tehnologija. Informiranje turista putem suvremenih informacijsko-komunikacijski platformi dinamičan je i složen proces, stoga je u uvodnom dijelu obrađen internet kao eksterni izvor informacija u turizmu. U radu je prikazan konceptualni okvir wiki sustava, njegov razvojni put i utjecaj na turizam, a posebno su naznačeni i determinirani neki načini i mogućnosti primjene wikija u procesu informiranja suvremenih turista.

Ključne riječi: wiki, turizam, turističko informiranje, internet, cms

SUMMARY

Wiki, a collaborative content management system, finds its application today in all spheres of society, especially in the age of fast information, which is due to the development of the Internet and new technologies. Informing tourists through modern information and communication platforms is a dynamic and complex process, so the introductory part deals with the Internet as an external source of information in tourism. The paper presents the conceptual framework of the wiki system, its development path and impact on tourism, and especially indicates and determines some ways and possibilities

of using wiki in the process of informing modern tourists.

Keywords: wiki, tourism, tourist informing, internet, cms

UVOD

Informacijsko komunikacijske tehnologije su relevantne za cjelokupno gospodarstvo, pa tako i za turizam. Tehnologija olakšava komunikaciju te se zbog toga navike i potrebe potrošača brže mijenjaju, također omogućava lakše prikupljanje i slanje podataka i informacija, te brže i jednostavnije praćenje navika potrošača.

Današnji dinamični turistički svijet karakterizira i dostupnost informacija na svjetskoj razini, globalna konkurencija, veoma zahtjevn i manje lojalni gosti i kratkoročnost konkurentne tehnološke prednosti. (Galičić, Ivanović, 2008)

Prema Tan i Chan (2015), turisti dolaze do informacija kroz unutrašnja (interna) ili vanjska (eksterna) pretraživanja. Fodness i Murray (1999) smatraju kako je unutrašnja pretraga proces povlačenja znanja iz (čovjekove) memorije i iskustva, dok je vanjska pretraga prikupljanje informacija iz izvora koji uključuju brošure, publikacije turističkih zajednica, članke u specijaliziranim časopisima i magazinima, interneta, TV-a, iskustva prijatelja i rodbine, turističkih vodiča, putničkih agenata, putničke literature. (Osti, Turner i King, 2009.). Druga metoda klasifikacije izvora informacija je podjela na formalne i neformalne.

* - Sveučilište Hercegovina

** - Međunarodno policijsko udruženje IPA BiH, Regionalni klub ŽZH

WIKI KONCEPT UPRAVLJANJA SADRŽAJEM

Wiki predstavlja hipertekstualnu publikaciju na internetu koja je zasnovana na sustavu za upravljanje sadržajem (CMS), čije uređivanje i upravljanje realiziraju korisnici putem web preglednika. Tipični wiki sadrži više stranica o temama ili opsegu projekta i može biti otvoren za javnost ili ograničen na upotrebu u organizaciji radi održavanja interne baze znanja.

Rječnik enciklopedije Britannica definira wiki kao web stranicu koja može biti modificirana od korisnika ili kojoj korisnici mogu pridonositi sadržajem. Temelje wikija je postavio američki programer Ward Cunningham, koji je 1995. godine stvorio novu kolaborativnu tehnologiju za organiziranje informacija na web stranicama. Koristeći havajski termin (wiki) koji u prijevodu znači "brzo" razvio je novi softver nazvavši ga *WikiWikiWeb*¹. Cunningham (2002) je izvorno wiki opisao kao "najjednostavniju internetsku bazu podataka koja bi mogla funkcionirati."

Wiki sustave omogućava wiki softver, koji se naziva wiki engine. On se razlikuje od drugih vrsta CMS sustava po tome što se sadržaj stvara bez definiranog vlasnika ili voditelja, a wikiji imaju malo svojstvene strukture, što omogućuje nastajanje prema prema potrebama korisnika. (Mitchell, 2008). Wiki softveri obično dopuštaju pisanje sadržaja pomoću ili pojednostavljenih WYSIWYG editora i markup jezika. U upotrebi su deseci različitih wiki softvera, neki su otvorenog koda, dok su pak drugi vlasnički. Neki dopuštaju kontrolu nad različitim funkcijama (razinama pristupa); na primjer, prava na uređivanje mogu dopustiti promjenu, dodavanje ili uklanjanje materijala. Drugi pak mogu dopustiti pristup bez provođenja kontrole pristupa. Za organiziranje sadržaja mogu se postaviti različita pravila.

Najpoznatiji takav sustav je Wikipedija, slobodna enciklopedija pokrenuta 2001.

1 Ovaj izraz bi se u slobodnom prijevodu mogao prevesti kao "vrlo brzi web"

godine, danas dostupna na 285 jezika. Projekt mrežne enciklopedije Wikipedia najpopularnije je web mjesto temeljeno na wiki sustavu za upravljanje sadržajem i jedno je od web mjesta na svijetu s najviše pregleda. Wikipedia nije pojedinačna wiki, već zbirka stotina wikija, od kojih se svaka odnosi na određeni jezik.

Osim Wikipedije, u upotrebi su stotine tisuća wikija, javnih i privatnih, uključujući wikije koji funkcioniraju kao resursi za upravljanje znanjem, alati za bilježenje, web stranice zajednice i intraneti. Wikipedija na engleskom jeziku ima najveću kolekciju članaka: od veljače 2020. ima preko 6 milijuna članaka. Tijekom vremena razvijale su se specijalizirane i tematske wiki stranice, tako da danas postoje različite wiki stranice specijaliziranih područja.

Brojne organizacije također imaju vlastite wiki stranice koje koriste zatvorene ili specifične javnosti. Primjerice, Svjetska federacija za informacijske tehnologije i turizam (IFITT) pokrenula je krajem 2014. godine eTourism wiki kako bi postavila bazu znanja o e-turizmu². Iako ima vlastite uređivače koji su članovi navedene organizacije, njihove wiki stranice dostupne su svima za pregledavanje.

TUTJECAJ WIKIJA NA TURIZAM

Suvremeni turisti, između ostalih dostupnih publikacija na internetu, koriste wiki stranice za "brzo" informiranje o destinaciji kako bi se upoznali s osnovnim značajkama i karakteristikama destinacije. Dobro pozicioniranje destinacija na relevantnim informacijsko-komunikacijskim platformama na internetu olakšat će turistima donošenje odluke o izboru destinacije. Informacije o destinaciji najčešće sačinjavaju informacije o ponudi, sigurnosti i zdravlju, vremenskim prilike na destinaciji, javnom prijevozu, cijenama na destinaciji i sl.

2 e-turizam se može općenito definirati kao svaka primjena informacijsko-komunikacijskih tehnologija u turizmu i komplementarnim djelatnostima, ali i u iskustvu turizma.

Tabela 1. Neki primjeri specijaliziranih wiki stranica

Naziv	Opis	URL
eTourism Wiki	Stručni wiki za područje e-turizma	wiki.ifitt.org
Astrodatbank	Kolekcija astroloških podataka	astro.com/astro-databank
Foodista	Enciklopedija kulinarskih informacija	foodista.com
Wikispecies	Katalog biljnih i životinjskih vrsta	species.wikimedia.org

Izvor: Autori

Studija objavljena 2019. godine o utjecaju Wikipedije na turizam kroz eksperiment talijanskih i njemačkih ekonomista (Hinnossar et al.) pokazala je da bi nekoliko jednostavnih uređivanja stranice na Wikipediji moglo dovesti do dodatnih 100.000 funti godišnje prihoda od turizma za mali grad, naglašavajući snagu besplatne internetske enciklopedije. Istraživači su nasumce odabrali gradove širom Španjolske kako bi dobili ciljana poboljšanja na svojim stranicama Wikipedije, dodajući nekoliko odlomaka o njihovoj povijesti i lokalnim atrakcijama, kao i visokokvalitetne fotografije lokalnog područja. Većina dodanog sadržaja jednostavno je prevedena sa španjolske Wikipedije na francuski, njemački, talijanski ili nizozemski³. To je imalo neposredan i izuzetan učinak: dodavanjem samo dva odlomka teksta i jedne fotografije članku je broj noćenja u gradu povećan za oko 9% tijekom turističke sezone. U nekim je slučajevima porast bio još veći. Za gradove s jedva nekoliko rečenica na njihovim stranicama Wikipedije, manja izmjena mogla bi povećati broj posjeta za trećinu. Zapravo, učinak je toliko velik da postavlja pitanja zašto se više gradova širom svijeta

ne bavi tako bazičnim uređivanjem, ističu autori. Wikipediju u velikoj mjeri pišu i uređuju volonteri, no jednostavno povećanje količine dostupnih informacija o određenim temama moglo bi donijeti veliki rezultat u odnosu na utrošeno vrijeme.

NAČINI PRIMJENE WIKIJA U PROCESU INFORMIRANJA TURISTA NA INTERNETU

U informacijskim znanostima pretraživanju informacija pristupa se kao rješavanju informacijskog problema. Ekonomski gledano, prema Kotleru, Wongu, Saunders i Armstrongu (2006), traženje informacija ili proces informiranja je jedan od koraka u procesu donošenja odluke o kupnji nekog proizvoda. Ova definicija se može isto primijeniti i na turistički proizvod. Pretraživanje turističkih informacija ne mora biti izravno vezano za kupovinu proizvoda ili usluge kao što je slučaj u ekonomskom pristupu. Možda je precizniji pristup informacijskih znanosti, pa možemo kazati da je u suštini pretraživanje turističkih informacija svaka aktivnost prema rješavanju informacijskog problema vezanog za sektor turizma i putovanja.

U suvremenom informacijsko-komunikacijskom dobu wiki stranice su među prvim rješenjima koje internet tražilice ponude u rješavanju informacijskih problema. Sličan je slučaj s pretraživanjem turističkih informacija, a najčešće kada su u pitanju informacije o destinaciji, specifičnim turističkim resursima, atrakcijama i sl. Postoje različite kategorije wiki projekata u

³ Nizozemska zajednica Wikipedije žustro je odgovorila na eksperiment, gotovo svi dodaci sadržaju nizozemskoj verziji stranice uklonjeni su u roku od 24 sata, prisiljavajući istraživače da ograniče ispitivanje učinaka na ostala tri jezika. Viši urednik na nizozemskoj stranici primijetio je eksperiment u tijeku i nastavio zabranjivati buduća ažuriranja. Komercijalno uređivanje nije dopušteno na Wikipediji, a urednici nizozemske Wikipedije su smatrali da je navedeno istraživanje prešlo granicu, dok su uredništva na ostalim jezicima dopustila uređivanja po standardnim pravilima etike uz poštivanje fact checking načela.

turizmu, kao primjerice:

Baze znanja - okrenute ka učenju i istraživanju (stručni wiki projekti, wiki stranice zatvorenih zajednica kao npr. škola, fakulteta i sl.) spadaju u obrazovni aspekt

primjene wiki stranica u turizmu.

Destinacijski vodiči-okrenuti ka informiranju turista (Wikivoyage, Wikitravel, ...) ostali wiki projekti s indirektnom primjenom u turizmu (Wikipedia, Foodista, ...).

Slika 1. Kategorizacija wiki projekata u turizmu



Izvor: Autori

Turisti današnjice u procesu informiranja na internetu, između ostalog, koriste sadržaj komercijalnih i nekomercijalnih destinacijskih wiki vodiča. Njihova suštinska razlika je u pristupu objektivnosti informacija i u pozivu na akciju. Komercijalni wiki projekti više su okrenuti ka tržištu i monetizaciji, dok se nekomercijalni više okrenuti objektivnom informiranju uz poštivanja strogih etičkih kodeksa.

Struktura turističkih informacija prema Wikivoyage-u ovisi o vrsti destinacije. Primarna kategorizacija destinacija dijeli se na: kontinent, regiju kontinenta (više država), države, regije države, gradove i ostale destinacije. Primjerice wiki stranica

Slika 2. Profil Travnika na Wikivoyage-u



Izvor: Wikivoyage

o gradu sadrži sljedeće informacije: uvod, kontekstizaciju (razumijevanje), klima, turizam, dolazak, kretanje unutar grada, što vidjeti, preporuke aktivnosti, mjesta za kupovinu, gdje jesti, piti i spavati. Nadalje, posebno su istaknute sigurnosne i zdravstvene informacije, servisne informacije, te preporuke za destinacije u okruženju.

Prema Alexi, web servisu za rangiranje internet stranica po posjećenosti, Wikipedia je najposjećeniji wiki projekt na svijetu, tako da informacijski upit prema određenoj destinaciji najčešće završi rezultatom s Wikipedije.

ZAKLJUČAK

Internet je već odavno preuzeo primat kao sredstvo informiranja turista današnjice. Brojni turisti koriste suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije kako bi došli do što više informacija s ciljem olakšavanja odabira turističkih destinacija.

Pojavom i popularizacijom wiki koncepta došlo je do primjene ove vrste CMS-a u različitim sferama društva, tako i u turizmu. Studija iz 2019. (Hinossar et al.) pokazala je značajan utjecaj ovog koncepta na turizam i turistički sektor, tako da bi se i buduća istraživanja trebala fokusirati na izravne i neizravne utjecaje na turizam i turističko gospodarstvo.

Načini i mogućnosti primjene wikija u turizmu su u radu navedeni kroz tri segmenta: baze znanja kao obrazovni segment, destinacijski vodiči kao izrazito informativni turistički segment, te svi ostali wiki projekti s indirektnom primjenom u turizmu, poput Wikipedije ili wikija o gastronomiji i sl. Kako je područje primjene wikija još uvijek nedovoljno istraženo područje, tek se trebaju dublje istražiti mogućnosti u turizmu i komplementarnim djelatnostima.

Bilo da se radi o komercijalnim ili nekomercijalnim turističkim wiki projektima, oni će živjeti sve dok imaju objektivne, točne i ažurirane turističke informacije, bilo o destinacijama, hrani, atrakcijama i sl.

LITERATURA

- [1] Alexa, <https://www.alexa.com/topsites>, pristupljeno 2.4.2021.
- [2] Cunningham, W. (2002). What is a Wiki, <http://www.wiki.org/wiki.cgi?WhatIsWiki>, pristupljeno 4.3.2021.
- [3] Dennis, M. Aaron (2018, August 1). Wiki. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/wiki>, pristupljeno 15.3.2021.
- [4] Fodness, D. & Murray, B. (1999). A Model of Tourist Information Search Behavior. Journal of Travel Research. 37. 220-230.

- [5] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. i Armstrong G. (2006) Osnove marketinga, četvrto izdanje. Zagreb: Naklada MATE.
- [6] Galičić, V. i Ivanović, S. (2008). Informacijska tehnologija i organizacijska kultura hotelskih poduzeća. Informatologia, 41 (1), 33-38.
- [7] Hinnosaar, M., Hinnosaar, T., Kummer, M., Slivko, O. (2019). Wikipedia Matters. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3046400>, pristupljeno 29.3.2021.
- [8] Mitchell, S. (2008). Easy Wiki Hosting. Scott Hanselman's blog, and Snagging Screens, MSDN Magazine. <https://docs.microsoft.com/en-us/archive/msdn-magazine/2008/july/easy-wiki-hosting-scott-hanselman-s-blog-and-snagging-screens>, pristupljeno 6.3.2021.
- [9] Osti, L., Turner, L. W., & King, B. (2009). Cultural differences in travel guidebooks information search. Journal of Vacation Marketing, 15(1), 63–78.
- [10] Tan, W., & Chen, T. (2012). The usage of online tourist information sources in tourist information search: an exploratory study. The Service Industries Journal, 32, 451 - 476.
- [11] Wiki IFIT'T, https://wiki.ifitt.org/index.php?title=Overview_of_all_Wikis, pristupljeno 8.3.2021.
- [12] Wikipedia, <https://wikipedia.org>, pristupljeno 12.3.2021.
- [13] Wikitravel, <https://wikitravel.org>, pristupljeno 12.3.2021.
- [14] Wikivoyage, <https://wikivoyage.org>, pristupljeno 15.3.2021.

ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA & RAZVOJ I INOVACIJA ZA USPJEŠNOST POSLOVANJA PREDUZEĆA

THE IMPORTANCE OF RESEARCH & DEVELOPMENT AND INNOVATION FOR BUSINESS PERFORMANCE

Tea Kahrman
Željka Stanić
Lejla Medanović

SAŽETAK

Većina ekonomista složiti će se da uspješna preduzeća od manje uspješnih izdvajaju sposobnost neprestanog inoviranja. Navedena sposobnost, odnosno značaj inovacija ogleda se prvenstveno u činjenici da samo inovativna preduzeća danas imaju predispozicije za rast i razvoj i preduvjet za opstanak na tržištu. Autori Tidd, Bessant i Pavitt (2005) navode da je inovacija imperativ, te da se inovacija temelji na interakciji tehnologije, tržišta i organizacije. Za upravljanje inovacijama ne postoji jedan najbolji način ili praksa, nego je potrebno da svako preduzeće koristi raspoložive resurse, znanja i najbolja rješenja. Stoga, tema značaj istraživanja i razvoja, invencija, inovacija, difuzija i njihova povezanost sa performansama i konkurentskim prednostima preduzeća postala je područje interesa mnogih znanstvenih istraživanja.

U zemljama u razvoju i u nerazvijenim zemljama, pa i kod nas ne izdvajaju se adekvatna sredstva za razvoj niti se na najbolji način upravlja inovacijama i razvojem. Većina prikaza i pokazatelja stepena inovativnosti rade se na nacionalnoj razini, koristeći dostupne podatke o visini investiranja u istraživanje i razvoj, znanost i inovacije, broj patenata, obrazovnu strukturu društva, broj znanstvenika ili relevantnu zakonsku regulativu koja određuje inovacijski poslovni milje zemlje.

Kada je riječ o Bosni i Hercegovini, ranije su na tržištu dominirala velika preduzeća, odnosno industrijski kapaciteti koji su

gubitkom tržišta postali neproductivni, a veliki dio tih kapaciteta je i devastiran. Trgovinski objektisu, također, nefunkcionalni i zastarjeli. Obzirom da je na bosansko-hercegovačkom tržištu najzastupljenija preduzetnička ekonomija, ovi kapaciteti se mogu iskoristiti za poslovne inkubatore, industrijske parkove, naučno-tehnološke parkove, naučne parkove, inovacijske centre, istraživačke parkove, preduzetničke zone, lokalne razvojne centre i centre za razvoj biznisa, kako bi se podsticalo dalje istraživanje i razvoj inovacija, zatim novi i drugačiji pristup upravljanja inovacijama koji će doprinijeti rastu i razvoju kako preduzeća, tako i društva u cjelini. Zbog svega navedenog može se reći da se inovacijama na bh. tržištu ne daje dovoljan značaj, posebno kada su u pitanju fundamentalna istraživanja i radikalne inovacije koje nisu dovoljno zaštićene i ne postoji korporativni pristup inovacija.

Ključne riječi: istraživanje i razvoj, inovacija, performanse, promjene, uspješnost poslovanja.

SUMMARY

Most economists will agree that successful companies distinguish from less successful ones is the ability of continuous innovation. The listed ability of importance of innovation is reflected primarily in the fact that today only innovative companies have the predisposition for growth and development and a prerequisite for survival in the market.

Authors Tidd, Bessant, and Pavitt (2005) state that innovation is imperative, and that innovation is based on the interaction of technology, market, and organization. There is no one the best way or practice to manage innovation but is necessary that every company use the available resources, knowledge, and the best solutions. Therefore, the topics; the significance of researches and development, innovation, diffusion, and their connection with the performance and competitive advantages of companies have become an area of interest for many scientific researches.

In developing countries and underdeveloped countries, even in our country, adequate funds are not allocated for development, nor is innovation and development managed in the best way. Most display and indicator of innovations and indicators of the degree of innovation are done at the national level, using available data on the investment heights in research and development, science, and innovation, the number of patents, the educational structure of society, the number of scientists or relevant legislation determining the country's innovative business miles.

When it comes to Bosnia and Herzegovina, the market was previously dominated by large companies, ie industrial capacities that became unproductive with the loss of the market, and a large part of these capacities was devastated. Shopping facilities are also dysfunctional and outdated. Considering that the entrepreneurial economy is the most represented on the Bosnian-Herzegovinian market, these capacities can be used for business incubators, industrial parks, science, and technology parks, science parks, innovation centers, research parks, entrepreneurial zones, local development centers, and business development centers, in order to encourage further research and development of innovations, then a new and different approach to innovation management that will contribute to the growth and development of both companies and society as a whole. Due to all the above mentioned, it

can be said that innovation in the BiH market is not given enough importance, especially when it comes to fundamental research and radical innovations that are not sufficiently protected and there is no corporate approach to innovation.

Keywords: research and development, innovation, performance, change, business performance.

UVOD

Istraživanje i inovacije imaju bitnu ulogu u poticanju pametnog i održivog rasta i otvaranju radnih mjesta. Budući da doprinosi stvaranju novog znanja, istraživanje je ključno za razvoj novih i inovativnih proizvoda, postupaka i usluga kojima se omogućava veća produktivnost, rast performansi, konkurentska prednost i u konačnici uspješnost poslovanja. Opće je priznata važnost produktivnosti za pokretanje ekonomskog razvoja i učvršćivanje oporavka Europe.¹ Međutim, u odnosu na Sjedinjene Američke Države produktivnost rada u EU-u niža je za oko 12 % i ta se razlika povećala posljednjih deset godina. Povećanje produktivnosti rada ovisi o mogućnosti svijetske ekonomije da ulože više u kapital dostupan po radniku (produbljivanje kapitala) i da učinkovitije kombiniraju proizvodne faktore (multifaktorska produktivnost). Od razdoblja krize razina ulaganja u kapital niska je u većini država članica EU-a, a multifaktorska produktivnost ostala je ista ili se smanjila. U državama koje imaju visoku produktivnost po glavi stanovnika, istraživanje i inovacije, vještine i razvoj tehnologije glavni su faktori multifaktorske produktivnosti.² Važno je da i države koje za njima zaostaju počnu rješavati problem manjka produktivnosti. Uz bolje regulatorne i institucionalne okvire

1 The future of productivity (Budućnost produktivnosti), OECD, Pariz, 2015.

2 Global Competitiveness Report 2016 - 2017 (Izvešće o globalnoj konkurentnosti za 2016. - 2017.), Svjetski ekonomski forum, Ženeva, 2017.

i učinkovito funkcioniranje tržišta, sistema istraživanja i inovacija ključni su za povećanje učinkovitosti kombiniranog iskorištavanja radne snage i kapitala u državama članicama. Sistemi istraživanja i inovacija složeni su ekosistemu kojima su potrebni razni elementi da bi optimalno funkcionirali, uključujući čvrstu javnu znanstvenu bazu koja proizvodi visokokvalitetne rezultate, znatno sudjelovanje preduzeća u aktivnostima inovacije, tečan i obilan prenos znanja među dionicima u području istraživanja i inovacija te dobre okvirne uvjete koji pogoduju razvoju poslovnih inovacija. Obzirom na raznolikost nacionalnih sistema istraživanja i inovacija u EU-u važno je odrediti uska grla u svakom od njih. Analize politika istraživanja i inovacija u izvješćima Komisije po državama članicama, stoga se temelje na pristupu u dva koraka:³

- određivanju izazova u tom području za svaku državu članicu na temelju njihovih pokazatelja uspješnosti u području istraživanja i inovacija, tj. pronalasku glavnih uskih grla koja sprečavaju maksimalan doprinos istraživanja i razvoja ekonomskom rastu i rastu produktivnosti, te povećanju performansi svakog preduzeća, s ciljem uspješnog poslovanja,
- ocijeni dali je odgovor politike primjereno sredstvo za suočavanje s utvrđenim izazovima.

Ono što sva preduzeća imaju zajedničko jeste da njihov nesumljivi uspjeh u velikoj mjeri dolazi kao rezultat inovacije. Iako kompetitivna prednost može nastati kao posljedica veličine kompanije ili raspolaganja resursima, sve više dominantnu poziciju na tržištu zauzimaju kompanije koje su u stanju da mobiliziraju znanje, tehnološke vještine i iskustvo da konstantno kreiraju

³ Preuzeto: <https://ec.europa.eu/info/strategy/european-semester>. Za analize, uvide, statističke podatke i najbolju praksu za oblikovanje, provedbu i ocjenu politike istraživanja i razvoja na razini EU-a i nacionalnoj razini vidjeti i Opservatorij za istraživanje i inovacije – Instrument za političku podršku u okviru programa Obzor 2020.

nove proizvode, procese i usluge. Inovacija donosi korist na nekoliko različitih načina. Na primer, istraživanja su pokazala jasnu i čvrstu korelaciju između uspjeha na tržištu i novih proizvoda/usluga. Novi proizvodi omogućavaju da se osvoji i zadrži udio na tržištu, ali i uveća profitabilnost na tržištima. U slučaju već dobro poznatih proizvoda, u zreloj fazi životnog ciklusa, kompetitivnost na tržištu i rast prodaje neće nastati samo sposobnošću da se ponudi niža cijena, nego i iz niza necijenovnih faktora, tj. dizajna, prilagodljivosti potrošaču i kvaliteta. Na kraju, pošto živimo u svijetu u kome se životni vijek proizvoda neprekidno skraćuje, gdje se na primjer, aktuelnost određenog modela televizora, računara ili mobilnog telefona mjeri u mjesecima, a čak i kompleksni proizvodi poput motornih vozila se razvijaju za manje od tri godine, sposobnost da se stari proizvodi frekventno zamenjuju novim, unapređenim verzijama, da se razvijaju i usvajaju novi procesi izuzetno dobija na važnosti. „Takmičenje u vremenu“, predstavlja novu dimenziju u kojoj je neophodno biti bolji, kako bi ne samo bili predstavjeni novi proizvodi, nego i bili predstavljeni prije konkurenata. U isto vrijeme, sposobnost da se razvije novi proizvod je važna jer se okruženje neprestano mijenja. Promjene u socio-ekonomskoj oblasti (u šta ljudi vjeruju, šta žele i očekuju, koliko zarađuju) stvaraju šanse, ali i donose ograničenja. Promjene zakona mogu stvoriti novu mogućnost ili izbrisati neku postojeću. Na primjer, deregulacija tržišta telekomunikacija je dovela do pojave više kompanija koje nude usluge fiksne i mobilne telefonije kao i internet provajdera. Ali ne samo to. Ove kompanije stalno nude nove modele, nove proizvode i usluge svojim korisnicima, takmičeći se za svakog potencijalnog korisnika i unapređujući svakodnevni kvalitet života. Sa druge strane, rastuća svijest o zaštiti životne sredine podiže ekološke standarde pri izgradnji i korišćenju fabrika (zahtjeva veća ulaganja), ali i otvara niše za razvoj novih industrija (zelena energija, zdrava hrana).

U ovakvom okruženju, gdje se konkurencija stalno mijenja, preduzećima je neophodna sposobnost da kroz inoviranje proizvoda odgovore na izazove sa tržišta. Iako se najčešće novi proizvodi i usluge doživljavaju kao vrhunac inovacije, inoviranje procesa je podjednako važno. Sposobnost da se napravi nešto što niko drugi ne može ili da se uradi to na bolji (jeftiniji, kvalitetniji, brži, efikasniji i efektivniji) način od drugih predstavlja značajan izvor kompetitivne prednosti.

Unatoč razvoju teorije inovacija i ekonomskih znanosti, još uvijek nije u potpunosti jasno koji sve faktori i na koji način utiču na inovacijske aktivnosti i inovativnost u cjelini. S ciljem praćenja inovativnosti preduzeća, kako za potrebe kreiranja inovacijske politike, tako i u spoznajne svrhe, potrebna su opsežna statistička istraživanja. Do sada su učinjeni mnogi pokušaji da se pronađe jedinstven sintetički pokazatelj uspješnosti poslovanja. Međutim, oduvijek je bio problem odabrati jedan ili više pokazatelja koji mjerodavno predstavljaju postignuti poslovni rezultat. Postoje različiti koncepti mjerenja uticaja primjene inovacija na performanse preduzeća, i to prvenstveno finansijske, a to su: prodaja po zaposlenom, izvoz po zaposlenom, stopa rasta prodaje, ukupna aktiva, ukupan broj zaposlenih, profitna marža od osnovne djelatnosti, povrat na investiciju itd. (Archibugi, D., i G.Sirilli, 2001). Loof i Heshmati (2006), Crepon, Duguet i Mairesse (1998) u svojim istraživanjima promatrali su uticaj inovacija na profitabilnost, dodanu vrijednost, prodaju i zapošljavanje. Bessler i Bittelmeyer (2008) istažuju produktivnost, prodaju, izvoz, povrat na uloženi kapital, te broj zaposlenih. Rezultati mnogih studija pokazali su, da su inovacije fenomen na koji utiče veliki broj faktora (Crespi, 2004). Općenito, istraživanja su pokazala da primjena inovacija pozitivno utiče na performanse rasta preduzeća. Ona pokazuju da su preduzeća koja provode inovacije u svrhu poboljšanja svojih procesa i diferencijaciju svojih proizvoda/usluga značajno ispred konkurencije, mjereno preko tržišnog udjela, profitabilnosti, rasta

preduzeća i neto dobiti (Tidd i dr., 2005). Iako je inoviranje prijeko potrebno za stvaranje konkurentne prednosti i opstanak preduzeća, to je izuzetno riskantna aktivnost (Urban i Hauser, 1993), koja kontinuirano zahtijeva i velike finansijske i ljudske resurse. Zato je važno prepoznati kakva preduzeća imaju bolje inovacijske učinke. Važnost tog segmenta ekonomije povlači za sobom potrebu investiranja u R&D s ciljem poboljšanja uspješnosti preduzeća.

REZULTATI DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

U današnjoj ekonomiji, prožetoj konstantnim globalizacijskim pritiscima i brzim napretkom tehnologije, inovacija se smatra glavnim preduvjetom održivog rasta i razvoja preduzeća. Inovacija pruža preduzećima konkurentnost, brži, bolji i pametniji rast u odnosu na svoje konkurente s mogućnošću uticanja na smjer kojim se kreće industrija unutar koje posluju (Davila et al., 2006).

Razumijevanje izvora uspješne inovacije postalo je jedan od glavnih izazova za istraživače diljem svijeta. Tokom godina definicije raznih autora pojašnjavale su pojam inovacija. Iako jedinstvena i uobičajeno prihvaćena definicija inovacija ne postoji, većina se slaže da inovacija podrazumijeva razvoj i primjenu nečeg novog ili bitno izmijenjenog, bio to proizvod ili usluga, nova organizacijska metoda, poslovna praksa ili nova marketinška metoda. Uspješna inovacija jeste kreacija i implementacija novih procesa, proizvoda, usluga ili načina isporuke koji rezultiraju značajnim poboljšanjima u ostvarivanju željenog rezultata, efikasnosti, efektivnosti ili kvalitete (Albury, 2005), ali nije na autorima i vlasnicima nove ideje, proizvoda, procesa, organizacijske ili marketinške inovacije da odlučuju koja je od njih uspješna inovacija, već je odluka na kupcima (Mulej, 2005). Definiranje inovativnog ponašanja preduzeća u literaturi ostalo je relativno neuvjerljivo i nedosljedno (Cho, Pucik,

2005). Međutim, važno je za spomenuti da iskustvo u inoviranju postaje jedan od najvažnijih pokretača. Pretpostavka je da preduzeća kroz inovativne procese uče i dalje se razvijaju (Carayannis et al., 2006), te se koriste tim temeljem kako bi ispitala varijacije u inovativnosti preduzeća. Inovativnost se određuje nizom ključnih pokazatelja na ulaznoj, procesnoj i izlaznoj strani inovacija. Shvatanje činjenice da inovacija nije određena faza u životnom vijeku preduzeća, već neprekidan proces trebalo bi pomoći u prepoznavanju pokretača i prepreka u inoviranju te olakšati upravljanje inovacijama u preduzeću (Carayannis, Provan, 2008). Prema istraživanju Peters i Rammera (2013), oko 90% inovacijskih aktivnih njemačkih prerađivačkih preduzeća u godini t ostaje inovativno i u slijedećim razdobljima, dok uslužna preduzeća također prikazuju pozitivan trend u inovacijskoj aktivnosti, iako u nešto manjem postotku (79%). Inoviranje zahtijeva poznavanje načina upravljanja, tj. aktivnu i savjesnu organizaciju, kontrolu i izvršavanje aktivnosti koje vode ka inovaciji (Hansen, Birkinshaw, 2007; Jacobs, Snijders, 2008). Sve invencije nisu uspješne jer ovise i o vrsti i o načinu upravljanja procesom inovacija, tj. transformacije ideje u inovaciju, pa s toga postoje i razni modeli inoviranja (Eveleens, 2010) koji se uglavnom odnose na proizvode i procese, ali i na usluge obzirom na njihovu važnost u današnjoj ekonomiji (Tidd, Bessant, 2005; Jacobs, Snijders, 2008). Da bi inovativni proizvod ili proces uspio na tržištu, potrebni su pomaci u temeljnom poslovnom modelu. Mnoge inkrementalne ili čak radikalne inovacije procesa ili proizvoda nisu polučile očekivani rezultat u skladu s njihovim potencijalom jer su se kretale unutar ograničenja postojećeg ili tradicionalnog poslovnog modela. Inovacijski kapacitet jeste sposobnost bilo kojeg oblika organizacije da poduzima aktivnosti u cilju stvaranja novih ideja koje će omogućiti razvoj i dugoročni opstanak, odnosno to je potencijalna sposobnost generiranja inovacijskih rezultata (Neely et al., 2001). Samo su preduzeća s kapacitetom

za inoviranje sposobna odgovarati na stalne promjene te istraživati nove prilike na tržištu (Brown, Eisenhard, 1995). Drugim riječima, preduzeća s višim stepenom inovativnosti bit će uspješnija u odgovoru na promjenjivu okolinu, ali će biti i uspješna u razvijanju novih kapaciteta/sposobnosti za postizanje boljih poslovnih rezultata (LLorens-Montes et al., 2004). Prema Tidd i Bessant (2009), u nedostatku inovacijskih sposobnosti, preduzeća iskazuju slabost pri upravljanju inovacijskim procesom, što može rezultirati mnogim zastojima i promašajima u samoj inovaciji. Dok su akademska istraživanja tehnoloških sposobnosti preduzeća dovela do boljeg razumijevanja samog procesa tehničke promjene, i dalje ne postoji konsenzus o konačnoj definiciji inovacijskih sposobnosti. Tri su ključne inovativne sposobnosti koje to omogućavaju: znanje, stav prema novim idejama i kreativnost. Međusobna povezanost više dimenzija tehnoloških inovativnih sposobnosti pozitivno utiče na rezultate tehnoloških inovacija (Yam et al., 2010), a time i na rezultate poslovanja. Jačanje jedne inovativne sposobnosti simultano će djelovati na druge, npr. sposobnost učenja uticat će na istraživanje i razvoj (Research and Development, u daljnjem tekstu R&D), alokaciju resursa, proizvodnju, marketing, organizaciju i drugo, što će se odraziti na bolje rezultate (novi proizvodi, rast prodaje, profitabilnost). Ulazni inovacijski faktori i upravljanje procesima pod izravnim su uticajem menadžmenta, dok se izlazni faktori mogu samo djelomično kontrolirati. S toga je važno odrediti ključne ulazne i izlazne inovacijske faktore (Likar et al., 2012). Utvrđeno je da, uz troškove za inovacije, inovacijske sposobnosti i upravljanje, tj. procesni inovacijski faktori, imaju velik uticaj na inovacijske rezultate.

POSLOVNO OKRUŽENJE

Kako bi se maksimalno povećao potencijal ekonomske koristi sistema istraživanja i inovacija, preduzećima je potrebno osigurati okruženje koje im omogućava da znanje

učinkovito pretvore u ekonomsku korist. To ne ovisi samo o kvaliteti i kvantiteti znanstvenih i tehnoloških rezultata, nego i o okvirnim uvjetima u kojima posluju. Zato je ključno stvoriti okruženje koje pogoduje ulaganjima i preduzetničkim aktivnostima u području istraživanja i razvoja s pomoću strukturnih reformi i učinkovitih instrumenata politike.

Naime, rast preduzeća složen je proces koji u velikoj mjeri ovisi o kontekstu. Preduzeća na različitim tržištima suočavaju se sa različitim okvirnim uvjetima i konkurentskim tržišnim okruženjima, imaju različite mogućnosti i primjenjuju različite poslovne modele i inovacijske strategije. Međutim, dokazi upućuju na to da okvirni uvjeti koji podupiru preraspodjelu tržišnih udjela u produktivnija preduzeća potiču nastanak i povećavaju broj brzorastućih inovativnih preduzeća u zemlji. Propisi i politike koji ograničavanju postupke preraspodjele sredstava u učinkovitiju namjenu sputavaju ta preduzeća.⁴ Osim toga, na slabije rezultate brzorastućih preduzeća u inovativnim sektorima možda utiču i drugi faktori. Ključno je, na primjer, osigurati primjereno finansiranje. U tom smislu, EU u cjelini i svaka pojedinačna država članica i dalje kaskaju za SAD-om u pogledu iznosa dostupnog uloženog preduzetničkog kapitala kao postotka BDP-a, u omjeru 6:1 u korist SAD-a. Na to utiču i drugi okvirni uvjeti, kao što su porezni sistem, finansijski razvoj, dostupnost stručne radne snage, učinkovitost javne uprave i vladavina prava.

POSLOVNO OKRUŽENJE BIH

Neizvjesnost, globalizacija i inovacija nose ne samo nove teme u poslovnom okruženju, već svojom postojanošću demonstriraju da je jedina izvjesnost sutrašnjeg okruženja da će biti podjednako neizvjesno kao današnje. Upravo u činjenici da se okruženje stalno

mijenja i leži najveći problem vezan za menadžment inovacija, ista predstavlja polaznu osnovu za postojeće istraživanje. Dakle, jasno je da i danas mnogi trendovi konvergiraju kreirajući uslove koji će u dogledno vrijeme promijeniti pravila igre u postojećim bosansko-hercegovačkim preduzećima koji se javljaju kao rezultat nedovoljno istražene i objašnjene tematike.

Kada govorimo o malim i srednjim bosansko-hercegovačkim preduzećima u razdoblju prije tranzicije, odnosno u vremenu socijalističkog društveno-ekonomskog poretka, osnovne smjernice Bosne i Hercegovine išle su prema razvoju velikih industrija i velikih preduzeća. Kreatori ovakvog ekonomskog razvoja smatrali su da napredak svakog preduzeća u velikoj mjeri zavisi o njegovoj veličini, te da masovna proizvodnja dobrim dijelom doprinosi povećanju konkurentnosti na tržištu. U proteklom vremenu tranzicije dogodile su se, međutim, značajne promjene. Većina nekadašnjih divova, tadašnjih nositelja ekonomskog rasta i razvoja, nije se uspjela prilagoditi novonastalim tržišnim uvjetima i doživjela je krah.⁵ Uništena industrija, naročito predratni poslovni giganti, zastarjela tehnologija u postojećim „preživjelim“ preduzećima i odljev stručne radne snage, gubitak nekadašnjeg tržišta, neuspješna privatizacija, predstavljali su značajne prepreke rastu i razvoju preduzeća u BiH. Bosna i Hercegovina je zbog ratnih razaranja izgubila istraživačke i razvojne institute koji su nerijetko bili sastavni dio samih preduzeća, a predstavljali su generator razvoja cijelih industrijskih sektora. Cjelokupna ekonomska slika time je potpuno promijenjena; nastao je veliki broj novih, uglavnom malih i srednjih preduzeća, ali primarno orijentiranih na domaće tržište, koje je nažalost vrlo ograničeno. Njima danas nedostaju velika, izвозno orijentirana preduzeća, koja će integrirati njihove proizvode i usluge u svoje i tako ih „u paketu“ ponuditi novim, inozemnim tržištima.

4 Hölzl, „High growth firms in Europe“ („Brzorastuća poduzeća u Europi“), „Science, Research and Innovation performance of the EU“ („Znanost, istraživanje i inovacije“), Komisija, Bruxelles, 2016.

5 Daft. L. R. (2007), Understanding the Theory and Design of Organizations. Mason: Thomson South-Western str. 477.

Postalo je očito kako je za MSP vrlo teško samostalno napraviti iskorak prema većem broju tržišta, naročito ako su ona veća, udaljenija, zahtjevnija po pitanju cijena, kvalitete, uvjeta isporuke, ispunjavanja standarda, pribavljanja certifikata i sl. Može se reći da je odnos i uzajamna ovisnost velikih preduzeća i MSP-a jedan od važnijih faktora restrukturiranja i razvoja nacionalne ekonomije, i to ne samo u Bosni i Hercegovini. Danas mala i srednja preduzeća čine 95% - 99% ukupnoga broja preduzeća u BiH. Prema agenciji za statistiku BiH oko tri četvrtine od ukupnog broja preduzeća su mikro preduzeća, a po djelatnosti najzastupljenija je trgovina. Kada govorimo o proizvodnim preduzećima najzastupljenija je prerađivačka industrija. Postavlja se pitanje, trebaju li mala i srednja bosansko-hercegovačka preduzeća prihvatiti paradigmu otvorenog inoviranja (open innovation), koja predstavlja antitezu tradicionalnom, vertikalnom i integracijskom modelu inovacija u kojem unutrašnje aktivnosti istraživanja i razvoja mogu dovesti do interno razvijenih proizvoda koji se daju komercijalizirati. Nasuprot tome, otvorena inovacija pretpostavlja da se preduzeća mogu i trebaju koristiti idejama iz vanjskog svijeta kao i unutrašnjima idejama, što je prednost u unapređenju vlastite tehnologije (Chesbrough et al., 2006). Suštinska misao R&D aktivnosti i inovativnosti u funkciji povećanja konkurentskog kapaciteta preduzeća te samim time i ekonomije u skladu s ciljevima Europske strategije rasta Europa 2020. za povećanjem ulaganja u R&D (3% BDP-a) neće se moći ostvariti ako preduzeća ne stvore apsorpcijski kapacitet i odgovarajuću inovacijsku klimu. Ako se kroz takve R&D aktivnosti ne poveća konkurentski kapacitet, svako dodatno ulaganje u R&D bit će uzaludno. Ako država krene istim putem i ne postupi promišljeno, negativni efekti ulaganja u R&D, ali i povlačenje sredstva iz fondova EU-a mogli bi biti dalekosežni (Prašnikar, 2006).

RAZVOJ INOVATIVNOG OKRUŽENJA POGODNO ZA INVESTIRANJE

Uz faktore koji se odnose na kvalitetu i važnost znanstvene baze, za poticanje ulaganja u istraživanje i razvoj u poslovnom sektoru i prenosa novih znanstvenih i tehnoloških rezultata u inovacije i ekonomsku aktivnost može se primijeniti čitav niz odgovora politike. Države članice koriste se i izravnim i neizravnim instrumentima potpore kako bi potaknula ulaganja i aktivnosti koja se odnose na istraživanje i razvoj u poslovnom sektoru. Osiguravaju bespovratna sredstva i kupuju usluge istraživanja i razvoja (izravna potpora) te pružaju fiskalne poticaje, npr. u obliku povoljnog poreznog tretmana za rashode za istraživanje i razvoj i povlaštenog tretmana za prihode od licenciranja i prodaje imovine koji se mogu pripisati istraživanju i razvoju ili patentima (neizravna potpora). Međutim, dostupnost, pristup i učinkovitost izravne javne potpore za istraživanje i inovacije te drugi poticaji za jačanje istraživanja i razvoja u poslovnom sektoru u mnogim se slučajevima moraju poboljšati kako bi se osiguralo da javna potpora rezultira dodatnim privatnim ulaganjima. Administrativna opterećenja povezana s javnom potporom mogu biti ozbiljna prepreka ulaganjima, pogotovo MSP-ovima. U nekim državama članicama možda je potrebno poboljšati sistem poreznih odbitaka za istraživanje i razvoj koji više idu na ruku većim preduzećima i prilagoditi ih potrebama MSP-ova i mladih, brzorastućih inovativnih preduzeća. Pristup sredstvima za finansiranje inovacija ključan je za pretvaranje novih ideja u inovacije. Premda su bankovni zajmovi i vlasničko finansiranje, posebno u obliku preduzetničkoga kapitala, i dalje najčešći načini financiranja inovacija, postoje i drugi kanali, a neke nove metode, npr. skupno finansiranje, koje su uzele maha posljednjih godina mogu biti korisna alternativa MSP-ovima koji pokušavaju pretvoriti nove ideje u inovacije. Dostupnost radne snage s odgovarajućim vještinama također je problem koji treba

riješiti: nedostatak vještina može nastati zbog, naprimjer, neusklađenosti između akademskih programa i potreba na tržištu rada. Poticanje okruženja koje pogoduje ulaganjima u istraživanje i razvoj u poslovnom sektoru i inovacijama općenito ovisi o koordiniranoj primjeni niza politika: udaljšavanje od „silosnog” pristupa i razvoja pristupa cjelovitog upravljanja u kombiniranju politika. To bi trebalo obuhvatati pametno donošenje propisa, javnu potražnju za inovativnim proizvodima i razvoj učinkovitih tržišta proizvoda provođenjem strukturne reforme kojom se podupire učinkovita (pre)raspodjela proizvodnih sredstava u inovativne aktivnosti visoke produktivnosti. U mnogim će državama članicama stoga biti potrebno ojačati institucije i upravljanje.

ANALIZA INOVACIJSKIH SPOSOBNOSTI PREDUZEĆA

Uspješna inovacija skup je dobro organiziranih i dobro vođenih projekata koji na najučinkovitiji i najdjelotvorniji način dostižu ciljeve. Inovacija se može „dogoditi” samo ako preduzeće posjeduje odgovarajuće „alate” kojima pospješuje sposobnost inoviranja, tj. ako posjeduje inovacijske sposobnosti te samim time čini čvrstu i zdravu organizaciju. U nedostatku inovacijskih sposobnosti, preduzeća iskazuju slabost pri upravljanju inovacijskim procesom, što može rezultirati mnogim zastojima i promašajima u samoj inovaciji (Tidd, Bessant, 2009). Da bi poslovalo i opstalo, svako preduzeće mora imati neke specifične sposobnosti. Mnogi autori proučavali su sposobnosti upotrebom različitih obilježja kao što su ljudski resursi (Penrose, 1959; Barney, 1991), temeljne kompetencije (Prahalad, Hamel, 1990), posebne kompetencije (Selznick, 1957; Hitt, Ireland, 1985), rutine (Nelson, Winter, 1982) i specifične vještine (Richardson, 1972). Ipak, sva ta obilježja odnose se na suštinski istu stvar: specifične sposobnosti koje preduzeće stvara i strateški primjenjuje kako bi identificiralo tržišne niše koje će se

ispuniti novom ponudom vrijednosti.

INOVACIJSKI KAPACITET KAO VAŽAN FAKTOR ODRŽIVE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Kao ekonomski, tehnički i socijalni entitet, preduzeće ima središnju ulogu u ekonomskom sistemu. Ono promiče tehnološke promjene i inovacije. Dok su akademska istraživanja tehnoloških sposobnosti preduzeća dovela do boljeg razumijevanja samog procesa tehničke promjene, i dalje ne postoji konsenzus o konačnoj definiciji inovacijskih sposobnosti. Jedino su preduzeća s kapacitetom za inoviranje sposobna odgovarati na stalne promjene te istraživati nove prilike na tržištu (Brown, Eisenhard, 1995). Hurley et al. (2005) razlikuju „inovativnost”, kao kulturnu spremnost preduzeća i uvažavanje inovacija, od „inovacijskog kapaciteta”, što je stepen inovacijakojepreduzećezaistastvarailiusvaja. Ako se kao primjer uzmu dva preduzeća koja posluju i konkuriraju u istoj industriji i na istom tržištu, svaki pomak u cijeni strateških resursa dovodi do različitih uticaja na rezultat preduzeća te njihovih vrijednosti, ukazujući na različitost u odnosima među kapacitetima preduzeća. Inovacija može proizici iz jedne od komplementarnih mogućnosti. Iako su tehnološke inovacije najvidljiviji i najopipljiviji tip inovacija, nisu sva preduzeća tehnološki inovativna. Vrlo često konkurentska prednost preduzeća ne proizlazi iz nove tehnologije, već se može pretpostaviti da ta prednost proizlazi iz operativnih, upravljačkih ili marketinških sposobnosti te se može prenijeti na produktivnost, profitabilnost i ostale pokazatelje uspješnosti. Slijedeći Teece et al. (1997), preduzeća koja su uspjela preustrojiti svoje kapacitete i organizacijske procese sposobna su inovirati, naticati se i preživjeti na kompetitivnom globalnom tržištu. Od presudnog značaja za inovativnost preduzeća niske tehnološke razine jest organizacija inovacijskog procesa, tj. način „upotrebe” vlastitog i vanjskog dostupnog

znanja, rutine, prakse, struktura preduzeća, komunikacija i saradnja te pripadajuće kvalifikacije i struktura zaposlenika. Uspješna tehnološka inovacija ne ovisi samo o tehnološkoj sposobnosti nego i o drugim kritičnim sposobnostima u područjima proizvodnje, marketinga, organizacije, planiranja strategije, učenja i alokacije resursa (Guan et al., 2006). Inovacijska sposobnost preduzeća odražava se u nizu pokazatelja i ne može se mjeriti jednom dimenzijom (Chiesa et al., 1998; Guan, Ma, 2003). Istraživanje inovacijskih sposobnosti dovelo je do razvoja različitih teorijskih smjernica, npr. tehnoloških sposobnosti (Lall, 1992), marketinških sposobnosti (Kotabe et al., 2002), apsorpcijskih sposobnosti (Cohen, Levintal, 1990), organizacijskih sposobnosti (Chandler, 1992), proizvodnih sposobnosti (Guan et al., 2006), konfiguracijskih sposobnosti (Hirsch-Kreinsen, Bender, 2006), dinamičkih sposobnosti (Teece et al., 1997) i mnogih drugih.

INOVACIJA POSLOVNIH MODELA

Koncept poslovnog modela postao je vrlo popularan u smislu konkurentskog uspjeha preduzeća. Da bi poduhvat postao održiv, potreban je dobar poslovni model (Magretta, 2002), a svaki put kad preduzeće prihvati poslovni izazov, ono eksplicitno ili implicitno primjenjuje određeni poslovni model (Teece, 2010). Jednostavno rečeno, poslovni model pojednostavnjen je i agregatan prikaz relevantnih aktivnosti preduzeća (Wirtz et al., 2016), način na koji preduzeće strukturira vlastite aktivnosti (Onetti et al., 2012), tj. priča koja objašnjava kako preduzeće radi (Magretta, 2002). Dizajniranje poslovnog modela i inovacije ključni su za rast performansi i uspješnost poslovanja (Zott, Amit, 2007; Zott et al., 2011; Kesting, Günzel-Jensen, 2015). Prošlo je vrijeme kada je inovirati značilo ulaganje preduzeća u vlastite velike istraživačke laboratorije, zapošljavanje najboljih ljudi koji su se mogli naći na tržištu, a onda strpljivo čekanje na nove proizvode. Troškovi

stvaranja, razvoja i distribucije novih proizvoda strahovito su porasli, a životni vijek proizvoda sve je kraći, što znači da se čak i velike tehnologije više ne mogu oslanjati na mogućnost zarade zadovoljavajućeg profita u vremenu prije nego što proizvod izgubi jedinstvenost, brend i monopolističku poziciju. U današnje vrijeme inovacije moraju uključivati poslovne modele, a ne samo tehnologiju i R&D (Chesbrough, 2007). U savremenoj ekonomiji mnoga preduzeća shvataju dobrobiti modificiranja svojih proizvoda i procesa s ciljem održivosti. Inovacija poslovnog modela (Business model innovation – BMI), jest koncept koji se vodi načelom da preduzeća inoviraju iskorištavanjem svojih resursa i svojih unutarnjih kapaciteta (Zott, Amit, 2010). Inovacija poslovnog modela ne zahtijeva nužno nabavku nove tehnologije, niti stvaranje potpuno novih tržišta, već se može raditi o isporukama postojećih proizvoda proizvedenih postojećim tehnologijama na postojećim tržištima. Također, zbog čestog uključivanja promjene nevidljive vanjskom svijetu, inovacija poslovnog modela može donijeti prednosti koje je teško kopirati (Girotra, Netessine, 2014). Chesbrough (2010) je istaknuo da tehnološki napredak prisiljava organizacije na promjenu pa iz tog aspekta poslovni modeli moraju biti posebno osjetljivi na dinamiku industrije i cjelokupnog okruženja. U tom slučaju važnu ulogu ima stručni kadar za transfer tehnologije jer on mora transformirati znanstvene rezultate u utržive inovativne proizvode. Slijedom toga, organizacije koje kombiniraju i usvajaju poslovne modele s ciljem distribuiranja inovacija temeljenih na istraživanju mogu imati veću predispoziciju za uspjeh. Ipak, treba napomenuti da nisu svi poslovni modeli uspješni u jačanju inovacija, samo određeni vode do višeg stepena inovativnosti.

ISTRAŽIVAČKO-RAZVOJNI (R&D) KAPACITET

Preduzeća koja inoviraju i preduzeća koja

kreću s inovacijskom aktivnošću suočavaju se s dvjema vrlo važnim odlukama. Prvo, koliko uložiti u istraživanje i razvoj. Drugo, kako izvršiti tu investiciju. Značajan broj autora pokušao je odgovoriti na prvu od tih odluka, vezu između ulaznih R&D pokazatelja i inovacijskih rezultata koji se razmatraju u smislu inovacijske proizvodne funkcije (npr. Geroski, 1990; Love, Roper, 1999; Roper et al., 2008), dok je drugi važan aspekt odluke o istraživanju i razvoju, hoće li se R&D provesti unutar preduzeća ili će se financirati provođenje R&D-ja izvan preduzeća, manje istraživano (Love, Roper, 2002). Istraživanje i razvoj unutar preduzeća ili „in-house R&D” imaju ključnu ulogu u sposobnosti preduzeća da stvara nova znanja koja mogu poslužiti kao temelj za poticanje intelektualnog vlasništva i inovacija. U širem smislu, na temelju istraživanja o odrednicama inovacija, istraživačko-razvojna sposobnost preduzeća gotovo je uvijek snažno i pozitivno povezana s izlaznim inovacijskim faktorima, uz napomenu da je taj odnos snažniji u R&D intenzivnijim industrijama. Međutim, čak i u proizvodnim i uslužnim sektorima niske tehnološke razine, gdje je intenzitet R&D-ja na nižoj razini, dokazi upućuju na pozitivan odnos između inovacija i istraživanja i razvoja. Na primjeru prerađivačkih preduzeća Irske i Sjeverne Irske Roper et al. (2008) naglašavaju da unutarnji R&D i izvori znanja izravno pozitivno utiču na inovacije proizvoda i procesa te imaju pozitivne komplementarne učinke na ostale izvore znanja u preduzeću. Stoga se dva glavna mehanizma smatraju važnima u ovom odnosu: prvo, R&D može stvoriti nova znanja koja pružaju temelj za inovacije; drugo, stručni R&D kadar može povećati apsorpcijski kapacitet preduzeća, tj. njegovu sposobnost procjene, pristupa i apsorpcije vanjskog znanja (Love, Roper, 2015).

Berry i Taggart (1998) utvrdili su da preduzeća koja imaju R&D plan također naglašavaju veliku važnost aspekta poslovnog planiranja i oblikovanja strategije u formalnom smislu. Usto, takva preduzeća uključuju svoje zaposlenike zaposlene

na poslovima istraživanja i razvoja u formuliranje strategije preduzeća i procjenu procesa te ovu aktivnost smatraju jednim od ključnih dijelova svojih korporativnih aktivnosti. Podržavajući ovo gledište, Lyne (2003) navodi da je osiguravanje uključenja jedinstvene perspektive R&D organizacije u korporativni proces strateškog planiranja često velik izazov, ali i ključan za preduzeće koje se suočava s novim i nadolazećim tehnologijama. Preduzeća s relativno visokim tržišnim udjelima, koja posluju u koncentriranim industrijskim sektorima, vjerojatnije će održavati unutarnju sposobnost istraživanja i razvoja. Posebno je to naglašeno ako ne postoji značajnija razlika u veličini preduzeća, što implicira na intenzivnije rivalstvo. To je u skladu s činjenicom da preduzeća koja posluju u prethodno navedenim uvjetima posebnu pozornost obraćaju na zaštitu imovinskih prava koja proizlaze iz njihovih istraživanja, a koja bi se inače mogla raspršiti gdje god se saradnja primjenjuje. Specifičnosti u fizičkom i ljudskom kapitalu također utiču na trošak jedinice, ali nemaju jasan uticaj na izbor načina istraživanja i razvoja (Love, Roper, 2002). Promicanjem istraživanja i inovacija usmjerenih na potrebe preduzeća te ubrzavanjem razvoja novih tehnologija koje će u budućnosti omogućiti lakše poslovanje i ekonomski rast planira se zadržati (i povećati) položaj Europske unije u prerađivačkoj industriji. Poseban je cilj istraživanja i inovacija u području budućih tehnologija i onih u nastajanju (FET).⁶ Očekuje se da će aktivnosti FET-a pokrenuti radikalno nove linije tehnologije kroz neistražene saradnje između naprednih multidisciplinarnih znanosti i najsavremenijih tehnologija. To će pomoći Europi da rano preuzme upravljanje obećavajućim budućim tehnološkim područjima koja zasigurno mogu obnoviti temelje za buduću europsku konkurentnost i rast.⁷ Kako bi preživjela i ostala konkurentna,

6 Pod Obzor 2020, akcijama FET-a dodijeljen je privremeni proračun u iznosu od 2 696 milijuna eura.

7 Preuzeto: „Europska Komisija“, www.ec.europa.eu

preduzeća se moraju prilagoditi tehnološkim promjenama i novim znanjima. Iako su preduzeća niske tehnološke razine većinom R&D manje intenzivna, ona bi trebala znati postići ravnotežu između temeljnih i primijenjenih istraživanja s ciljem rješavanja značajnih pitanja i uspješnih pronalazaka rješenja. Jedan od načina jest stvaranje strateških saveza s drugim preduzećima u području istraživanja i razvoja. Povezivanjem s vanjskim partnerima preduzeća mogu postati inovativnija te u konačnici poboljšati svoje poslovanje. Međutim, uspjeh ovisi i o sposobnosti preduzeća da apsorpira i primjenjuje znanja stvorena kroz savez. Kada preduzeća steknu više iskustva u vanjskim istraživačko-razvojnim savezima, ona često postaju uspješnija u ostvarivanju koristi od samih saveza. To se naziva „organizacijskim učenjem” i često utiče na poboljšane poslovne rezultate.

Kada je riječ o bosansko-hercegovačkim preduzećima, odnosno kako bi BiH poboljšala indeks spremnosti za tržište, potrebno je unaprijediti i ojačati temeljne stupove razvoja industrije, a to su (World Economic Forum, 2016b:14):

- vještine,
- inovativnost,
- infrastruktura,
- kapital,
- tržište ponude i potražnje,
- lanci vrijednosti,
- makroekonomska politika,
- socijalni faktori i društvo, te
- okruženje.

Ekonomski stručnjaci u izvješću Manufacturing Our Future (World Economic Forum, 2016b) smatraju da proizvođački sektor može biti pokretač poboljšanja životnog standarda kroz inovativnost, konkurentnost i povećanje dohodaka. Svoje preporuke temelje na ključnoj vezi između proizvodnje i ekonomskog rasta, jer proizvodne investicije se odražavaju na cijelu ekonomiju kroz stvaranje novih radnih mjesta i rast u drugim industrijama. Prema istraživanju Američkog instituta za

ekonomske analize (BEA)⁸ najveći je 40 multiplikativni učinak sektora proizvodnje od ostalih sektora. Naime, svaki 1 \$ prihoda od prodaje proizvedenih proizvoda u 2012. godini je dao učinak 1,33 \$ dodatnog outputa u drugim sektorima. Uz proizvođače, najveći učinak imaju djelatnost poljoprivrede, šumarstva, ribarstva i lova (1,11 \$), djelatnost prijevoza i skladištenja (1,00 \$) i djelatnost građevinarstva (0,86 \$). Njihovi istraživnje je identificiralo 3 ključna faktora kojima se može podržati proizvođački sektor, a to su: fokus na vještine, kontinuirano inoviranje i tehnologija te više privatno-javnih partnerstava. Unatoč rastu prerađivačke industrije, na američkom tržištu uočen je nedostatak sljedećih vještina kod izvršnih direktora u prerađivačkim preduzećima: tehnološke i kompjuterske vještine (kod 70% ispitanika), vještine rješavanja problema (kod 69% ispitanika), osposobljavanje iz osnovnih tehničkih vještina (kod 67% ispitanika) i matematičke vještine (kod 60% ispitanika) (Manufacturing Institute, 2015:6). U budućem razdoblju, unatoč modernizaciji i automatizaciji proizvodnje, poslodavci će zahtijevati sve kvalificiranije radnike, a već sada je uočen nedostatak stručne radne snage što može rezultirati deficitom stručno osposobljene radne snage u prerariđivačkoj industriji, a možda i smanjenjem rasta tog sektora. Navedeni trendovi na američkom tržištu mogu biti alarm i upozorenje da se poduzmu potrebne aktivnosti kako se slične situacije na BiH tržištu rada i u proizvodnim preduzećima ne pojave za nekoliko godina.

ZAKLJUČAK

O odnosu inovacija i ekonomskog razvoja uveliko se raspravlja u literaturi još od Schumpeterovog (1939) doprinosa na poslovnim ciklusima. Na tom okviru zasnovana je i literatura koja tvrdi da nacionalno i zemljopisno okruženje ima veliki uticaj na način na koji se globalna tržišta ponašaju i na koji preduzeća posluju

8 15 Engl. BEA – U.S: Bureau of Economic Analysis.

(Nelson 1993).

Naime, zbog nedostatka R&D aktivnosti preduzeća niske i srednje niske tehnološke razine u posljednje su vrijeme, kada je riječ o inovacijama, često izuzeta iz rasprave. Iako nisu toliko R&D intenzivna, preduzeća su i dalje ekonomska okosnica nekolicine razvijenih industrijskih zemalja u kojima čine jezgru nacionalnog inovacijskog sistema s potencijalno značajnim doprinosom rastu i zapošljavanju. Prerađivačka preduzeća niske i srednje niske tehnološke razine značajni je pokretač, a unutar spomenutih preduzeća krije se veliki broj onih koji kreiraju značajan broj novih radnih mjesta te imaju rast brži od prosjeka, ali koja se, zbog osjetljivosti na vanjske faktore iz poslovnog i ekonomskog okruženja, suočavaju sa značajnijim ograničenjima rasta. Rizici su visoki jer preduzeća najčešće nemaju dovoljno kapitala te se uveliko oslanjaju na kratkoročno finansiranje poslovnih banaka i investitora. Pretpostavka za uspješnu transformaciju i razvoj u skladu sa zahtjevima sve dinamičnijeg okruženja jest nužna promjena karaktera preduzeća s niskom i srednje niskom tehnološkom razinom, tj. postepeni prelazak iz radno intenzivnih preduzeća u preduzeća usmjerena k nišama visoke dodane vrijednosti koja ulažu više sredstava u visokokvalificiranu, kreativnu i odgovornu radnu snagu, napredne strojeve te R&D. Također, razumijevanje inovativnih ponašanja preduzeća u literaturi je ostalo relativno neuvjerljivo i nedosljedno. U domaćoj se literaturi do sada koncept inovacijskog menadžmenta rijetko istraživao, analizirao i mjerio, a jednako tako nije zabilježena primjena modela cjelovitog upravljanja inovacijskim procesima. Takva su istraživanja i u stranoj literaturi veoma rijetka. Dakle, cilj članka usmjeren je na doprinos dosadašnjem znanju teorijskom razradom koncepta istraživanja i razvoja, upravljanja inovacijama, tj. istraženim vrstama inovacija, inovacijskim procesima po fazama, relevantnim ulaznim, procesnim i izlaznim inovacijskim faktorima, menadžerskim alatima i relevantnim

faktorima od uticaja na inovacijski kapacitet i uspješnost poslovanja preduzeća. Za razliku od faze ekonomske ekspanzije kada i neefikasni igrači mogu opstati, pa čak i rasti, na tržištu, ekonomski pad ili recesija nameću se kao intrigantna tema. Ako inovacijski procesi uistinu transformiraju unutarnje sposobnosti pojedinog preduzeća, onda je za očekivati da će se učinci tih transformacija vidjeti tokom teških razdoblja, tj. razdoblja krize. Prema Geroskom (1993), većini preduzeća, neovisno o tome jesu li ona inovativna, napredak na snažnom i stabilnom tržištu nešto je lakše ostvariv. Međutim, da bi se oblikovao inovativan model s mogućnošću primjene i na uslužna preduzeća, empirijski je utvrđena pozitivna veza između visine i strukture ulaganja u inovacije i izlaznih pokazatelja inovacija u svim preduzećima s niskom i srednje niskom razinom tehnološke razvijenosti. Stoga, iskustvo u inoviranju postaje jedan od najvažnijih pokretača, a istraživanje kroz tri faze upućuje da je ono više kod srednje velikih i velikih preduzeća koja su R&D intenzivnija. Pretpostavka je da poduzeća kroz inovativne procese uče i dalje se razvijaju te primjenjuju taj temelj kako bi ispitala varijacije u inovativnosti preduzeća. Inovativnost se određuje nizom ključnih pokazatelja na ulaznoj, procesnoj i izlaznoj strani inovacija. Shvatanje činjenice da inovacija nije određena faza u životnom vijeku preduzeća, već neprekidan proces trebalo bi pomoći da se prepoznaju pokretači i prepreke u inoviranju te olakša upravljanje inovacijama u preduzeću (Carayannis, Provan, 2008).

Nadalje, u razvoju inovacija moguće je utvrditi neke zakonitosti ali i kontroverze. Zakonitosti se ogledaju u tome što su nematerijalne inovacije nastajale u društvima sa niskim stepenom razvoja, dok su materijalne investicije nastajale u razvijenim društvima. U ratovima i nerazvijenim društvima inovacije su manje nastajale, dok su se poslije ratova i ekonomskih kriza brže razvijale. U ranim fazama su bile razbijene i disperzirane, dok su se u kasnim fazama koncentrisale na određene regije, odnosno

države. U ranim fazama inovacije su nastajale spontano, dok su se kasnije osmišljavale i planirale, odnosno bile su izraz potreba.

Ulaganje u istraživanje i inovacije ulaganje je u budućnost Europe. Ono nam omogućava globalnu konkurentnost i očuvanje našeg jedinstvenog socijalnog modela. Njime se poboljšava svakodnevni život miliona ljudi u Europi i diljem svijeta te doprinosi rješavanju nekih od naših najvećih društvenih izazova. Potpora EU-a istraživanju i inovacijama omogućava stvaranje dodane vrijednosti poticanjem saradnje između istraživačkim timovima različitih zemalja i u različitim disciplinama, što je ključan preduvjet za velika otkrića. U okviru višegodišnjih okvirnih programa za istraživanja i inovacije EU finansira:⁹

- jačanje položaja EU-a u znanosti,
- poticanje industrijskih inovacija, uključujući ulaganja u ključne tehnologije, veći pristup kapitalu i potporu malim preduzećima,
- suočavanje s društvenim izazovima kao što su klimatske promjene, održivi promet i obnovljivi izvori energije,
- proizvodnju održivih proizvoda sa stvarnim komercijalnim potencijalom na temelju tehnoloških otkrića, i to izgradnjom partnerstava s dionicima iz industrije i vladama, te
- jačanje međunarodne saradnje u području istraživanja i inovacija.

Ako se posmatra razvoj inovacija u BiH može se vidjeti da je odmah poslije rata bilo ljudi koji su se bavili inovacijama, ali se radi o malom broju. Sa porastom privrednih aktivnosti povećavao se broj inovacija i dodijeljenih priznanja za inovacije, a to se naručito vidi u 2006. 2007. 2008. i 2009. godini. Međutim, sa pojavom ekonomske krize i recesije u 2010. godini smanjuje se broj inovacija i priznanja, što je rezultiralo, da se inovacije više pojavljuju kod zadovoljnih

ljudi i gdje je veće ekonomsko blagostanje kao i uloga države koja je bila različita u raznim fazama društveno-ekonomskog razvoja. Zbog svega navedenog, inovacije i inovacijski procesi su jedna od najznačajnijih aktivnosti čovjeka i čovječanstva. One su pokretačka snaga čovječanstva i važan faktor prelaska iz jedne u drugu društveno-ekonomsku formaciju. U 21. vijeku, u kome živimo, je vijek nauke i znanja, globalizacije, informatizacije i znanja, ali je došlo do izvjesnog zastoja kada su inovacije u pitanju. Nedovoljno se izdvaja za nauku i naučno-istraživački rad i nedovoljno se pridaje značaj inovacijskom menadžmentu. Prema svjetskim istraživanjima BiH je na predposljednjem mjestu u svijetu po izdvajanjima za istraživanje i razvoj, poslije BiH je jedino Gambija. Također, nedovoljno se štite inovacije i inovacijska prava. Stoga, kako bi se unaprijedili inovacijski procesi potrebno je stalno prikupljati ideje i na osnovu tih ideja doći do vlastitih ideja, iste provjeravati u praksi, a zatim ih transformisati u inovacije. U svakidašnjem radu neophodno je fokusirati se na kreativnost, širenje i implementaciju važnih područja inovacija: proizvoda, procesa usluga, organizacije i menadžmenta, obezbijediti ravnotežu u asortimanu inovacija, koje su kreirale ranije generacije i uključiti sve naučne oblasti koje mogu doprinijeti inovacijama. Za razvoj inovacija potrebno je obezbijediti: uspostavljanje strategije novih proizvoda, generisanje ideja, skrining koncept i procjenu, biznis analizu, razvoj proizvoda, testiranje tržišta, komercijalizaciju, zatim raditi na transformaciji organizacije i organizacijske kulture u cilju podsticanja inovacija, redizajniranju resursa, pored otvorenih raditi i na zatvorenim inovacijama, na poboljšanju i podsticanju timova i timskog rada, na makro i mikro nivou uvesti nacionalnu nagradu za inovacije, a na međunarodnom i makro nivou formirati savjet za inovacije. Međutim, ključni faktor za podsticanje razvoja inovacije, jeste učiniti zaposlene zadovoljnim i sretnim na radnom mjestu da bi se kod njih podstaknula želja i

9 Istraživanja i inovacije | Europska unija (europa.eu), „Istraživanjima EU-a do vrhunskih inovacija“, preuzeto: https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation_hr, 2021.

kreativnost, te svaku novu ideju potrebno je materijalno stimulirati od strane općinskih i državnih organa i organizacija gdje je predlagač zaposlen, posebno onih koje daju rezultate i razviti druge metode podrške inovacijama i preduzetništvu.

LITERATURA

- [1] Daft. L. R. (2007), Understanding the Theory and Design of Organizations. Mason: Thomson South-Western str. 477.
- [2] „Europska Komisija“, preuzeto: www.ec.europa.eu.
- [3] Hölzl, „High growth firms in Europe“ („Brzorastuća preduzeća u Europi“), „Science, Research and Innovation performance of the EU“ („Znanost, istraživanje i inovacije“), Komisija, Bruxelles, 2016.
- [4] Istraživanja i inovacije | Europska unija (europa.eu), „Istraživanjima EU-a do vrhunskih inovacija“, preuzeto: https://europa.eu/european-union/topics/research-innovation_hr, 2021.
- [5] JEL klasifikacija prema: <https://www.aeaweb.org/jel/guide/jel.php>.

POVRATAK NA POSAO I REINTEGRACIJA NA RADNO MJESTO USLIJED PSIHIČKIH POREMEĆAJA

RETURN TO WORKPLACE AND WORK REINTEGRATION DUE TO SUFFERED MENTAL DISORDER

Tena Čale*

SAŽETAK

U današnje vrijeme učestala je pojava nastanka određenih psihičkih poremećaja u poslovnom okruženju nastalih zbog povećanog obujma stresa i posla. Određeno vrijeme ti poremećaji mogu proći neopaženo od strane korporacije tzv. „naučenim obrascem ponašanja“, putem kojeg zaposlenik uspješno krije psihički problem koji ga muči. Važnost stručne osobe unutar korporacije pridonosi uviđanju dijagnoze te pravovremene pomoći osobi. Nakon pružene adekvatne pomoći, u trenutku kada je zaposlenik spreman vratiti se na posao, zadaća struke je adekvatno ga vratiti poslovnim obvezama i uspješno integrirati unutar poduzeća. Sam povratak može prouzročiti izuzetan stres kod zaposlenika, što zbog straha da nije u potpunosti spreman na povratak, što zbog srama od kolega. Postupan povratak poslovnim obvezama je najidealnije rješenje za ovu vrstu problema, gdje će zaposlenik kroz mikro korake pomalo vraćati se na svoje radno mjesto i nastaviti pridonositi općem cilju poduzeća.

Ključne riječi: psihički poremećaj, stres, posao, mentalno zdravlje, povratak
Keywords: mental health, disorder, stress, work, mental health, return

SUMMARY

Nowadays, the occurrence of certain mental disorders in the business environment has become more frequent than before due to increased stress and workload. For some time, these disorders can go unnoticed by

the corporation thanks to so-called “learned pattern of behavior”, through which the employee successfully hides the mental problem that bothers him. The importance of a professional person within the corporation contributes to the recognition of the diagnosis and timely assistance to the employee. After providing adequate assistance, at the moment when the employee is ready to return to work, the task of the mental health professional is to adequately return him to business environment and successfully re-integrate him within the company. Return itself can cause extreme stress to employees, due to the fear that they are not fully ready to return, or due to shame from colleagues. A gradual return to business commitments is the most ideal solution to this type of problem, where the employee will, through manageable micro steps, gradually return to their workplace and continue to contribute to the overall goal of the company.

UVOD

Ovaj rad istražuje mogu li se i na koji način bi se mogli ciljevi zapošljavanja uključiti unutar organizacijske psihologije, konkretno u vidu anksioznih poremećaja i depresije. Prvenstveno, ovaj rad ispituje ekonomske argumente u korist povećanja pružanja usluga organizacijske psihologije, kojoj je primarna svrha pomoć ljudskim resursima pri upravljanju kadrom i zapošljavanju novog kadra. Zatim, rasprava o načinima na koje se ciljevi zapošljavanja mogu više ugraditi u organizacijsku psihologiju s primjerima iz vlastitog poslovnog te kliničkog iskustva. Također, dotičemo se i problema nedostatka

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

organizacijske psihologije u poslovnom okruženju, koja kao direktnu posljedicu ima povećanu stopu nezaposlenosti, neplaćenog rada, smanjenu produktivnost, povećanu odsutnost zbog bolesti te preuranjenu smrtnost. Svaki od navedenih problema direktno nosi financijski teret na samo poduzeće te na ekonomiju. Podaci iz većine razvijenih zemalja potvrđuju značajan negativan utjecaj depresije i anksioznosti na gospodarstvo. Na primjer, sjevernoameričko istraživanje stavilo je troškove gubitka posla za one koji su zaposleni s poremećajima raspoloženja (od kojih je velika većina bila depresivni poremećaj) na 11,5 milijardi dolara (Druss i dr. 2001.). Drugo američko istraživanje pokazalo je da su ljudi s čistim afektivnim poremećajem (tj. Isključujući komorbidne probleme) imali 10 puta više dana gubitka posla i dana smanjenja posla u usporedbi s onima bez poremećaja (Kessler i Frank, 1997). Australsko istraživanje mentalnog zdravlja (Andrews i sur. 2001.) pokazalo je da je kod ljudi koji pate od afektivnog ili anksioznog poremećaja između 2,1 i 2,8 puta veća vjerojatnost da će biti nezaposleni u odnosu na opću populaciju.

ORGANIZACIJSKA PSIHOLOGIJA I ZAPOSLENOST

Mnogi zdravstveni radnici ne smatraju zapošljavanje ključnim ciljem za osobe s mentalnim problemima. Stoga ne iznenađuje da do danas postoje ograničena međunarodna istraživanja koja ispituju profesionalne ishode liječenja mentalnog zdravlja i eventualnog povratka na posao kroz kontroliranu reintegraciju. Postoje neki dokazi da određeni pristup unutar psihologije može pomoći nekliničkim skupinama koje su dugotrajno nezaposlene. Na primjer, Proudfoot i sur. (1997) otkrili su da je program grupne psihološke obuke temeljen na kognitivno bihevioralnoj terapiji doveo do statistički značajnih poboljšanja u mentalnom zdravlju i stopama zaposlenosti u usporedbi s kontrolnim programom koji se ne temelji na kognitivno

bihevioralnoj terapiji. KBT skupina uključila je mnoge aspekte uočene u standardnom KBT-u, uključujući postavljanje ciljeva, izazivanje automatskih misli, prevenciju recidiva, kao i specifičnu primjenu tehnika za radne situacije. Međutim, bilo koji dobitak mentalnog zdravlja tijekom treninga izgubljen je u roku od 3 mjeseca za one koji nisu pronašli posao, što ukazuje na potrebu za 'pojačanim' i redovitim psihoterapijskim sesijama.

Organizacijska psihologija također može imati značajnu ulogu u pomaganju ljudima koji pate od komorbidnih tjelesnih i mentalnih zdravstvenih problema, a koji ometaju njihovu razinu učinkovitosti na poslu. Programi zasnovani na kognitivnim tehnikama ponašanja pokazali su se učinkovitima u liječenju takvih stanja kao što su kronični bolovi u križima (Guzman i sur. 2001) i artritis (Keefe i sur. 2002). Međutim, iako su se pokazali da su bol i depresija najznačajnije varijable za predviđanje povratka na posao (Corbiere i sur. 2007), bilo je ograničenog istraživanja stručnih ishoda za pacijente s kroničnom boli nakon programa aplicirane psihoterapije, poput kognitivne ili integralne psihoterapije. Randomizirano kontrolno ispitivanje Li i sur. (2006) utvrdili su da je program 'spremnosti za rad', koji je uključivao psihološke i psihoterapeutske tehnike, poboljšao motivaciju i spremnost zaposlenika za ozlijeđene radnike i smanjio razinu anksioznosti; međutim, Li i sur. nisu mjerili dugoročne profesionalne ishode.

Bilo je zanimljivih nedavnih istraživanja o psihološkim intervencijama na radnom mjestu. Na primjer, Seymour & Grove (2005.) izvještavaju da su kratke pojedinačne terapijske intervencije učinkovite za zaposlenike koji imaju problema s performansom na poslu. Mino i sur. (2006) otkrili su da program upravljanja stresom zasnovan na psihoterapijskom pristupu smanjuje simptome depresije kod radnika na vrlo stresnom radnom mjestu, ali nažalost studija nije istraživala utjecaj izostanaka s posla.

KLINIČKI PRIKAZ PSIHOLOGIJE UNUTAR PODUZEĆA

Primjer je 48-godišnji top menadžer za razvoj poslovanja unutar velike organizacije. Nekoliko je godina patio od sindroma kroničnog umora i posljednjih 5 mjeseci bio je na neplaćenom odmoru. Pozvao ga je psiholog nakon što se njegovo stanje nije popravilo uz preporučenu terapiju lijekovima anksioliticima te udaljenosti s radnog mjesta, vjerujući da je u pitanju tzv. „burnout“. U početku je terapijski odnos bio donekle napet; pacijent je smatrao da upućivanje psihologu znači da su „svi moji simptomi u mojoj glavi“. Početkom liječenja razvijena je lista problema prema kojoj je započet tretman.

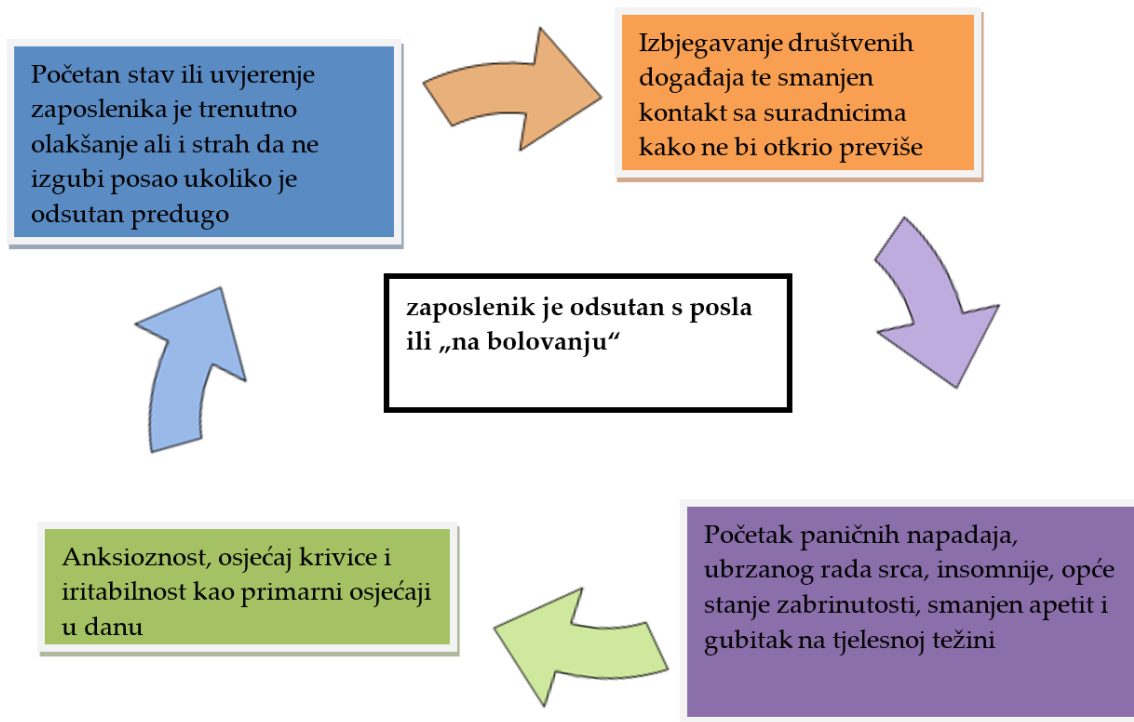
Za pacijenta je povratak na posao bilo ključno obilježje njegovih srednjoročnih i dugoročnih ciljeva, i pokazao je da je njegova motivacija za povratkom na radno mjesto eksplicitno izražena u ranoj fazi terapije, što se podudara s preporukama Blonka i sur. (2006.). Postavljanje ciljeva i stvaranje popisa problema zajednički je postupak (Josefowitz i Myran, 2005.), što je uvelike pomoglo pacijentu da prevlada dio svog početnog skepticizma, kao i ulijevanje neke nade u terapiju i budućnost njegove karijere. Uočeno je da je pacijent također nezadovoljan privatnim životom te u strahu od starosti, približavajući se pedesetoj godini života, a smatrajući da nije postigao još uvijek sve što je naumio do tog dijela života. Kroz terapiju prihvatio je trenutnu situaciju kao takvu, izradio smislen plan kako da ostvari dio zamišljenog te da sačuva svoj duševni mir, a ne zanemari produktivnost na radnom mjestu. Nakon 8 tjedana uspješno je izvršena reintegracija na radno mjesto. Reintegracija je izvršena na način da je zaposlenik odlazio jedanput tjedno na razgovor sa KBT psihoterapeutom te se je nakon svake terapije dobivao „domaći uradak“, odnosno postavljen je cilj koji se treba ostvariti na individualnoj razini do idućeg sata terapije, a na kojem zaposlenik mora raditi samostalno. Tijekom prve nedjelje cilj je bio

napraviti individualni plan prioriteta koje će zaposlenik imati prilikom povratka na radno mjesto, odnosno rješavanje radnih zadataka po bitnosti.

Drugi tjedan fokus terapije bio je usmjeren na zaposlenikovu razinu anksioznosti zbog financijskog problema nastalog uslijeg višemjesečnog razdoblja zaposlenosti. Zaposlenik je naučio postaviti prioritete u financijskom smislu te je uradio plan otplate nakupljenih računa. Uvidio je da u slučaju panike može primijeniti vježbe relaksacije i disanja te se podsjetiti koji mu je cilj terapije. Treći tjedan terapija se bazirala na „in vivo terapiji“, gdje je zaposlenik imao hipotetski problem sa kolegom ili nadređenim te je u suradnji sa terapeutom radio na najboljem načinu kako bi se taj međuljudski problem mogao riješiti. Četvrti tjedan je terapeut stavio fokus na zaposlenikov problem sa godinama, te je putem „navođenog otkrića“ potpitanjima navodio zaposlenika da sam uvidi da njegove automatske misli ne moraju nužno imati težinu. Zaposlenik je uvidio da je u nepunih 50 godina ipak ostvario značajan rezultat u poslovnom i privatnom smislu, da onaj mali postotak zamišljenog i neostvarenog i nije zaista bitan te da ne utječe direktno na njegov život, ali da još uvijek stigne ostvariti to. Peti tjedan, posljednji tjedan prije fizičkog povratka na radno mjesto, zaposlenik je imao dovoljno vještina da samostalno kontrolira razinu anksioznosti, eventualnih međuljudskih problema na radnom mjestu te može bitnih financijskih poteškoća. Prvih 14 dana povratka na radno mjesto radio je 4 sata dnevno, dok je preostalih 14 dana prvog mjeseca povratka na radno mjesto radio 6 sati dnevno. Zapažen je drastičan pomak u produktivnosti zaposlenika naspram razdoblja prije terapije, te je stoga odobrena potpuna reintegracija na radno mjesto sa punih 8 sati radnog vremena uz terapije svakih 14 dana idućih 6 mjeseci, kako bi se održao dobar rezultat.

Zaposlenik ispunjava zahtjev za odsustvom s posla, bilo zbog neiskorištenog odmora ili neopravdanog bolovanja, na kojem inicijalno

PREDNOSTI PSIHOLOGIJE UNUTAR PODUZEĆA



Slika 1. Ciklus raspoloženja za klinički primjer provedene psihologije unutar poduzeća

osjeća izuzetno olakšanje i mir, no ubrzo počinje sa brigom o egzistenciji i strahu da ne izgubi radno mjesto zbog predugog izbivanja. Zatim se zatvara u svoja četiri zida, izbjegava bilo kakve kontakte sa ostalim zaposlenicima ili mjesta na kojima bi ih mogao susresti, u strahu da ne otkrije pravi razlog izbivanja s posla te time postane predmet izrugivanja. Izbjegavanje rapidno prerasta u početak paničnih napadaja te ostalih popratnih fizičkih poteškoća, te na kraju dolazi do potpunog stanja anksioznosti i osjećaja krivice. Prednosti psihologije u ovom slučaju su prvenstveno prevencija ovakvog scenarija te pomoć zaposleniku pri samom početku. Ukoliko dođe do razvoja stanja, psiholog je taj koji pomaže zaposleniku kako da njegovo odsustvo traje što kraće, uz minimalno štete za zaposlenikovo psihofizičko zdravlje te njegovu egzistenciju. Psihoterapeut prvenstveno radi sa zaposlenikom na terapijskom odnosu, u kojem pokušava zadobiti povjerenje zaposlenika te otkriti koji je pravi razlog zaposlenikovog izbivanja sa radnog mjesta. Napadaji panike su samo vidljivi rezultat prikrivenog problema. U trenutku kada se ustvrdi pravi razlog izbivanja

sa radnog mjesta, određuje se cilj terapije. Cilj terapije može biti zaposlenikovo povećanje samopouzdanja, reintegracija na drugo radno mjesto unutar same organizacije, rješavanje nekog drugog problema koji indirektno utječe na zaposlenikovo funkcioniranje na radnom mjestu i njegovu produktivnost, i slično. Preporuča se odlazak na terapiju prvih mjesec dana dva puta tjedno po sat vremena, gdje će se intenzivno raditi na vježbama opuštanja, promjeni automatskih misli te osposobljavanju zaposlenika da samostalno može kontrolirati neugodnu situaciju i napadaje panike kada se dogode. Prilikom prvih 14 dana zaposlenik bi trebao naučiti metode kontroliranja takvih situacija te ih početi primjenjivati prilikom preostalog ostatka mjeseca terapije, kada će se izvršiti reintegracija i sam povratak na radno mjesto. U ovom slučaju zaposlenik će odmah raditi puno radno vrijeme, ali njegovo radno opterećenje, odnosno zadaće, će biti prilagođene njegovom trenutnom stanju. Njegov performans će svakodnevno pratiti njegov nadređeni i organizacijski psiholog. Tijekom 14 dana će se uvidjeti treba li zaposlenika premjestiti na neko drugo radno

mjesto na kojem će njegov performans biti bolji. Nakon prvih mjesec dana organizacijski psiholog će podnijeti izvještaj KBT psihoterapeutu o trenutnom stanju zaposlenika, te će se zajednički odlučiti što je najprikladnije za razvoj daljnje terapije. Zaposlenik bi trebao imati poboljšan performans i veću otpornost ka stresu zbog novostečenih vještina putem kojih može minimizirati stresna stanja.

GLAVNI CILJEVI ORGANIZACIJSKE PSIHOLOGIJE

Neke od vrsta mentalnih poremećaja su: anksiozni poremećaji, uključujući panični poremećaj, opsesivno-kompulzivni poremećaj i fobije, depresija, bipolarni poremećaj i drugi poremećaji raspoloženja, poremećaji u prehrani, poremećaji osobnosti, posttraumatski stresni poremećaj, psihički poremećaji, uključujući shizofreniju i ostale poremećaje. Primjeri navedeni u ovom radu ilustriraju da odsutnost posla obično dovodi do procesa održavanja smanjene aktivnosti što dovodi do nedostatka pozitivnih nagrada te to zauzvrat može uzrokovati poremećaj raspoloženja. Postoje dokazi da će zaposlenici koji se vraćaju na posao nakon bolovanja zbog problema s mentalnim zdravljem vjerojatno biti dodatno ispitani, degradirani ili stavljeni pod veću razinu nadzora (Manning & White, 1995). Herman i Smith (1989.) otkrili su da su kolege zaposlenog mentalne bolesti skloni promatrati kao osobni neuspjeh, što dodatno otežava reintegraciju na radno mjesto uslijed nastanka psihičkih poremećaja. Međutim, vrijedi napomenuti da su ti čimbenici manje rašireni za ljude koji pate od anksioznih poremećaja i depresije u usporedbi s psihičkim bolestima. Psiholog pomaže zaposlenom pri upoznavanju takvih problema na radnom mjestu te adekvatnog načina na koji će se nositi s tim problemima u budućnosti. Razmatrajući eksperimente u ponašanju, često smo otkrili da je pristup postupne reintegracije bio koristan i za zaposlenika i za korporaciju. To je u skladu sa smjernicama za upravljanje dugotrajnom

odsutnošću zbog bolesti, iako bi povratak na neke od zadataka izvornog posla ili prelazak na drugi posao unutar organizacije, bilo privremeno ili trajno, moglo biti sasvim prikladno rješenje. Uključivanje poslovnog psihologa u ovom trenutku može pomoći u ublažavanju nekih zabrinutosti poslodavca (ili poslodavaca) o tome kako najbolje mogu podržati pojedinca; poslodavci često vjeruju da zaposlenici ne bi trebali imati simptome da bi se riješili bolesti (Nieuwenhuisen i sur. 2004). Iako se na povezanost s vanjskim organizacijama često više gleda kao na funkciju vođenja slučajeva nego na terapiju (Hromco i sur. 2000), ona može poboljšati ukupne ishode.

Također, poslovni psiholog može usko surađivati sa KBT psihoterapeutom te ostvariti zapaženiji uspjeh pri samo reintegraciji zaposlenika pogođenim psihičkim poremećajem. Sama organizacijska psihologija se uspješno može nositi sa anksioznošću zaposlenika ili može bitnim premještajem na drugo radno mjesto koje će više odgovarati zaposleniku, ali kod ozbiljnijih psihičkih poremećaja se preporuča komparativna terapija iz razloga što zaposlenik mora raditi na svojim vještinama borbe protiv stresa i mijenjanju automatskih misli koje će otežati reintegraciju. U trenutku kada zaposlenik nauči samostalno kontrolirati i promijeniti svoje automatske misli, organizacijski psiholog može opet samostalno raditi sa zaposlenikom. Prednost postojanja organizacijskog psihologa unutar organizacije jest u tome da svaki zaposlenik prolazi kroz cikluse raspoloženja zahvaljujući poslovnim ili privatnim poteškoćama, a psiholog je osoba kojoj se svaki zaposlenik može obratiti u bilo kojem trenutku te zatražiti pomoć pri rješavanju problema, bilo kroz razgovor, posredništvo pri rješavanju interpersonalnog problema ili promjenu radnog mjesta.

SHEMATSKI PRIKAZ OSTALIH EVENTUALNIH PROBLEMA ZAPOSLENIKA UNUTAR ORGANIZACIJE

Primjer je zaposlenica dvadesetpetogodišnja samohrana majka zaposlena kao administrativna radnica u velikom poduzeću koja je patila od depresije. Zaposlenika je osjećala veliko olakšanje kad joj je njezin liječnik obiteljske medicine prvotno propisao bolovanje zbog iscrpljenosti i stresa, a tijekom početnog postavljanja ciljeva nije detaljno opisala nikakve specifične ciljeve povezane s poslom. Zbog svog jasnog olakšanja zbog toga što nije na poslu, organizacijski psiholog nije postavljao pitanje treba li se proces reintegracije na radno mjesto rješavati u ovoj fazi iz straha da bi to moglo dovesti do paničnog napada ili smanjene motivacije za oporavkom. Međutim, postalo je jasno da zaposleničina odsutnost s posla pojačava njen negativan pogled na sebe te da se zaposlenica ne može nositi sa životom (vidi sliku 2). Slikovni prikaz pomaže razmjeti da bez njezina svakodnevnog pohađanja posla njenom životu sada nedostaje struktura ili ciljane aktivnost, ograničavajući njezinu sposobnost da iskusi osjećaj produktivnosti nastao iz niza dnevnih aktivnosti na random mjestu, te joj se dodatno snizilo raspoloženje. U slučaju depresije osoba postaje letargična i nezadovoljna svakim aspektom svog života te je primarni cilj povećanje aktivnosti kroz fizičko bavljenje sportom ili hobiem te redovito pohađanje KBT terapije, gdje će zaposlenica uz pomoć vođenog otkrića uvidjeti da njene automatske misli nemaju pravog temelja te da njeno postojanje ima svrhu. Tijekom terapije će se postaviti ciljevi terapije te odrediti najprikladniji datum reintegracije na radno mjesto sa smanjenim radnim vremenom koje će se postepeno povećavati ovisno o njenom napretku. Organizacijski psiholog će odrediti najprikladnije radno vrijeme za zaposlenicu, te će u suradnji sa KBT terapeutom i samom zaposlenicom napraviti okvirni plan reintegracije, ovisno o napretku terapije

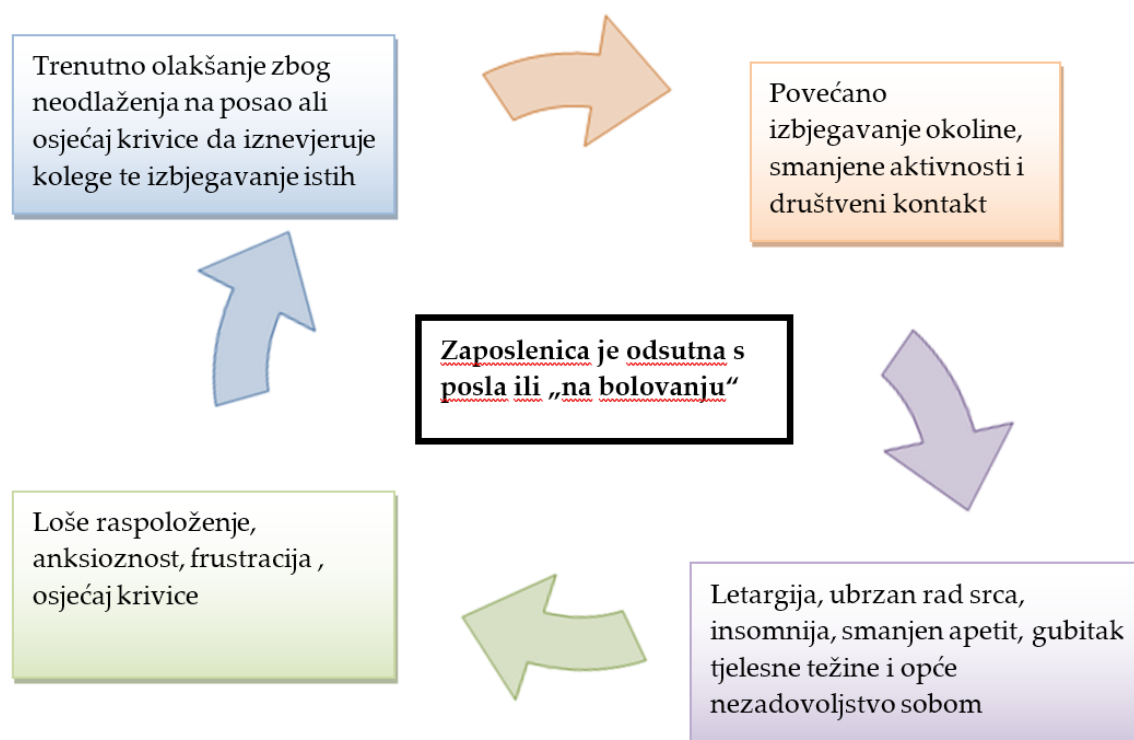
i uspješnosti početne faze reintegracije. Zaposlenica će kao samohrana majka dobiti određene benefite od strane organizacije, u vidu mogućnosti ranijeg odlaska kući dva puta tjedno, mogućnošću rada od kuće jednom tjedno, olakšica na plaću zbog malodobne djece, besplatnog godišnjeg odmora za nju i djecu i slično. Pratit će se njen napredak i odrediti da li je potrebna terapija u vidu medikamena ili je problem stavljan pod kontrolu putem suradničkog odnosa KBT terapeuta i organizacijskog psihologa.

Mnoge svjetske firme trenutno uvode mogućnost „in house“ dječjeg vrtića unutar same organizacije, što olakšava roditeljima koji su u statusu samohranog roditelja da vide svoje dijete tijekom pauze za ručak. Također, u ovom slučaju bi bilo korisno da firma da mogućnost fizičke aktivnosti u vidu teretane, teniskih terena, bazena i slično. Mnogi zaposlenici na zapadu odlaze grupno na trčanje ili plivanje prije odlaska na posao. Kod stanja kronične depresije je iznimno važno povećati razinu fizičke aktivnosti te je mogućnost besplatnog odlaska na bazen ili teretana iznimno korisna za nekog tko je samohrani roditelj i nema mogućnost trošiti novac na takve stvari. Samim tim činom se ostvaruje i osjećaj kod zaposlenika da njegov poslodavac doista mari za njega i njegovo psihofizičko zdravlje, čime se povećava produktivnost zaposlenika na radnom mjestu.

ZAKLJUČAK

Ovaj je rad pregledao dokaze o ekonomskom opterećenju koje depresija i anksiozni poremećaji polažu na društvo u smislu isplata naknada, izgubljenih rezultata u gospodarstvu i osobnih problema. Pojedinci koji pate od ovih poremećaja imaju puno veću vjerojatnost da će ostati bez redovnog zaposlenja ne izvrši li se pravovremena reintegracija na radno mjesto. Taj nedostatak zaposlenja tada može igrati značajnu ulogu u daljnjem postojanju depresije ili anksioznosti, posebno u smislu socijalne

Slika 2. Ciklus raspoloženja za klifenički primjer zaposlenice



isključenosti. Kao i kod velike većine istraživanja o liječenju mentalnog zdravlja, većina dokaza koji podupiru suočavanje s depresijom i anksioznošću temelji se na smanjenju simptoma, a ne na profesionalnim i financijskim ishodima. Također bi trebalo razmotriti jasno postavljanje ciljeva povezanih s radom i zauzimanje sustavnijeg pristupa prilikom razvijanja reintegracije na radno mjesto. Mnogo je čimbenika koji mogu utjecati na plan reintegracije, a možda će biti potrebne intervencije na individualnoj, grupnoj i organizacijskoj razini. Štoviše, vjerojatno će postojati specifični problemi s kojima se suočavaju određene skupine, poput onih s dugotrajnom odsutnošću zbog bolesti. Postojanje poslovnog ili organizacijskog psihologa pomoći će organizaciji da identificira i pravovremeno se suoči sa problemom postojanja psihičkih poremećaja kod zaposlenika, od najbezazlenijeg „burnouta“ do ozbiljnijih psihičkih poremećaja. Cilj je pravovremeno identificirati problem, suočiti se s problemom i pomoći zaposleniku da se oporavi i uspješno vrati na svoje radno mjesto u što kraćem roku.

LITERATURA

- [1] Andrews G, Henderson S, Hall W (2001). Prevalence, comorbidity, disability and service utilisation.
- [2] Beck AT, Rush AJ, Shaw BF, Emery G (1979). Cognitive Therapy of Depression. New York: Guilford.
- [3] Beck JS (1995). Cognitive Therapy: Basics and Beyond. New York: Guilford
- [4] Corbiere M, Sullivan MJ, Stanish WD, Adams H (2007). Pain and depression in injured workers and their return to work: a longitudinal study. Canadian Journal of Behavioural Science 39, 23–31.
- [5] Druss BD, Marcus SC, Olfson M, Tanielian T (2001). Comparing the national economic burden of five chronic conditions. Health Affairs 20, 233–241.
- [6] Guzman J, Esmail R, Karjalainen K, Malmivaara A, Irvin E, Bombardier C (2001). Multidisciplinary rehabilitation for chronic low back pain: systematic review. British Medical Journal 322, 1511–1516.
- [7] Keefe FJ, Smith SJ, Buffington ALH, Gibson J, Studts JL, Caldwell DS (2002).

- Recent advances and future directions in the biopsychosocial assessment and treatment of arthritis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70, 640–655.
- [8] Kessler RC, Frank RG (1997). The impact of psychiatric disorders on work loss days. *Psychological Medicine* 27, 861–873.
- [9] Li EJQ, Li-Tsang CWP, Lam CS, Hui KYL, Chan CCH (2006). The effect of a 'training on work readiness' program for workers with musculoskeletal injuries: a randomized control study. *Journal of Occupational Rehabilitation* 16, 529–541.
- [10] Mino Y, Babazono A, Tsuda T, Yasuda N (2006). Can stress management at the workplace prevent depression? A randomised controlled trial. *Psychotherapy and Psychosomatics* 75, 177–182.
- [11] Proudfoot J, Guest D, Carson J, Dunn G, Gray J (1997). Effect of cognitive-behavioural training on job-finding among long-term unemployed people. *Lancet* 350, 96–100.

IZAZOVI ZDRAVSTVENOG SISTEMA U BIH U TOKU PANDEMIJE COVID-19

CHALLENGES OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN BIH DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Irmelina Karić*

Alma Velić**

SAŽETAK

Da bismo objasnili izazove pred kojima se našao zdravstveni sistem u Bosni i Hercegovini nakon proglašenja globalne pandemije COVID-19, potrebno je analizirati strukturu zdravstvenog sistema u BiH s obzirom na to da se krizni planovi, naredbe i strategije nisu donosile na nivou cijele države već na nivou entiteta: Federacija Bosne i Hercegovine i Republika Srpska i Brčko Distrikta. Protekli period pokazao je da uprkos lošem ekonomskom statusu i neuređenom zdravstvenom sistemu, te nepostojanju zakona na nivou cijele države, situacija je držana pod kontrolom veći vremenski period. Problem na nivou cijele države predstavljao je nedostatak medicinske opreme, kapaciteta za hospitalizaciju pacijenata koji su imali težu kliničku sliku te nedostatak testova za testiranje potencijalno pozitivnih pacijenata, zbog čega su statistički podaci u prvoj polovini godine bili daleko od stvarne situacije. Donošenjem odluka o nošenju maski, fizičkom distanciranju, ograničenom kretanju, zabrani okupljanja, zatvaranjem ugostiteljskih objekata, ograničenjem radnog vremena, zatvaranjem osnovnih, srednjih i visokih obrazovnih ustanova te uvođenjem policijskog sata, situacija je stavljena pod kontrolu i broj žrtava je sveden na minimum.

Ključne riječi: pandemija, zdravstvo, COVID-19, strategija, krizni štab

SUMMARY

To explain the challenges facing the health system in Bosnia and Herzegovina after the declaration of the global pandemic COVID-19, it is necessary to analyze the structure of the health system in BiH given that crisis plans, orders and strategies were not adopted at the national level but entity level: Federation of Bosnia and Herzegovina and Republika Srpska and Brčko District. The past period has shown that despite the poor economic status and unregulated health system, and the lack of laws at the state level, the situation has been kept under control for a long time. The problem at the national level was the lack of medical equipment, the capacity to hospitalize patients with a more severe clinical picture and the lack of tests to test potentially positive patients, which is why the statistics in the first half of the year were far from the real situation. The situation was brought under control and the number of victims was reduced to a minimum by making decisions on wearing masks, physical distance, restricted movement, ban on gatherings, closing catering facilities, limiting working hours, closing primary, secondary and higher education institutions and introducing curfews.

Keywords: pandemic, health, COVID-19, strategy, crisis headquarters

* - Visoka škola CEPS-centar za poslovne studije, Kiseljak, Bosna i Hercegovina

** - Phoenix Pharma, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

UVOD

Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji je 31. decembra 2019. godine prijavljeno grupiranje ljudi oboljelih od upale pluća nepoznatog uzroka u gradu Wuhan, provincija Hubei u Kini. Pacijenti su pokazivali simptome povišene tjelesne temperature, otežanog disanja, a bolest je dijagnosticirana kao virusna upala pluća. Identificiran je novi koronavirus (COVID-19) koji prije nije izazivao bolest kod ljudi. Nakon toga, započela je epidemija koja je zahvatila i druge dijelove Kine, a identificiraju se i slučajevi izvan Kine, u nekoliko zemalja Azije, ali i u Australiji, Europi i Sjevernoj Americi. Prvi slučajevi u Evropi potvrđeni su u Francuskoj 24. januara 2020. godine. Situacija se mijenja svakodnevno. Prenos virusa sa čovjeka na čovjeka je potvrđen, ali je potrebno još informacija kako bi se u potpunosti shvatio način prijenosa infekcije. Generalni direktor SZO je 30. januara 2020. godine proglasio epidemiju novog koronavirusa vanrednim javnozdravstvenim događajem od međunarodnog značaja. Dan poslije, u skladu sa Zakonom o zdravstvenoj zaštiti, formiran je Krizni štab/stožer Federalnog ministarstva zdravstva za poduzimanje mjera zaštite stanovništva od novog koronavirusa (2019-nCoV) (Federalno ministarstvo zdravstva, 2020).

Tako je pred Bosnu i Hercegovinu postavljen izazov koordinacije na nivou entiteta i stavljanje situacije pod kontrolu sa, u odnosu na druge države, minimalnim uslovima i kapacitetima o čemu se govori u nastavu rada. Cilj rada je analizirati koji su to sve organi državnih institucija i na koji način sporovodili krizni plan pripravnosti i odgovorili na pojavu pandemije COVID-19. Izvor informacija za izradu rada bili su službeni dokumenti i analize situacije vođene od strane stručnjaka iz te domene, pa tako i UN-ova procjena socioekonomskog uticaja krize uzrokovane pandemijom COVID-19 u Bosni i Hercegovini. Svrha UN-ove procjene socioekonomskog uticaja krize uzrokovane pandemijom COVID-19

u BiH je pružiti podršku institucijama vlasti u BiH u donošenju kratkoročnih te srednjoročnih do dugoročnih mjera i politika u okviru njihovog odgovora na krizu, a na osnovu dokaza i najbolje prakse u svijetu. COVID-19 predstavlja globalni izazov bez presedana. Važno je da svaka zemlja brzo reagira, u skladu s najboljom praksom, sa svojim politikama usmjerenim na najranjivije skupine. Krajnji cilj je minimizirati negativan socioekonomski učinak pandemije i iskoristiti krizu kao katalizator za program oporavka usmjeren na budućnost.

ZDRAVSTVENI SISTEM U BIH

Struktura zdravstvenog sistema u BiH

Zdravstveni sistem u Bosni i Hercegovini karakteriše ekstremna fragmentacija s obzirom na činjenicu da je sistem organiziran na različite načine u Federaciji BiH, Republici Srpskoj i Brčko Distrikt-u. U organizacionom smislu, strukture i upravljanja, ovaj sistem funkcioniše kroz 13 potpuno različitih podsistema na nivou entiteta, kantona i Brčko Distrikta, što značajno komplikuje način na koji se u zdravstvu pružaju usluge njege, povećavaju troškovi upravljanja i koordinacije i negativno utiču na racionalnost upravljanja zdravstvenim ustanovama. (Martić i Đukić, 2017)

Tako su u BiH trenutno na snazi tri Zakona o zdravstvenoj zaštiti i tri Zakona o zdravstvenom osiguranju. Odredbe ovih propisa su uglavnom usklađene, iako postoje dijelovi koji se u značajnoj mjeri razlikuju. U Federaciji BiH trenutno postoji Federalno ministarstvo zdravstva i 10 kantonalnih ministarstava zdravstva, te Zavod zdravstvenog osiguranja i reosiguranja Federacije BiH i 10 kantonalnih zavoda zdravstvenog osiguranja. Republika Srpska ima ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite i Fond zdravstvenog osiguranja, a u Brčko Distriktu BiH egzistira Odjel za zdravstvo i ostale usluge pri Vladi Brčko Distrikta

BiH, te Fond zdravstvenog osiguranja Brčko Distrikta BiH. Na entitetskom nivou formirane su i agencije za akreditaciju u zdravstvu i to Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u Federaciji BiH i Agencija za certifikaciju, akreditaciju i unapređenje kvaliteta zdravstvene zaštite Republike Srpske. Od organa na nivou BiH, značajno je izdvojiti jedino Odsjek za zdravstvo pri Ministarstvu civilnih poslova, a od propisa koji se primjenjuju u cijeloj BiH najznačajniji je Zakon o lijekovima i medicinskim sredstvima. (Mujkić, 2015)

Prema Ustavu BiH organizacija i upravljanje sistemom zdravstvene zaštite su u BiH decentralizirani do razine entiteta i Distrikta Brčko. U FBiH zdravstveni sistem je predmet podijeljene nadležnosti između zdravstvenih vlasti u Federaciji i kantonima. Ustav FBiH opredijelio se za opciju da se zdravstvo organizira u kantonu, ali da se politike utvrđuju na nivou FBiH. Za efikasno funkcioniranje decentraliziranog sistema potrebno je osigurati dostatan razvitak znanja i vještina za upravljanje zdravstvom na razini kantona i regija. Neophodno je sačiniti jasnu podjelu odgovornosti za zdravlje stanovništva između države, entiteta, Distrikta, kantona i općina. Proces decentralizacije zdravstva u RS je osobito naglašen u oblasti prenošenja odgovornosti za rad domova zdravlja na razinu općine.

Političko opredjeljenje u Bosni i Hercegovini je utemeljiti "nekompetitivan regionalno utemeljen sistem socijalnog zdravstvenog osiguranja". (Mujkić, 2015)

Socijalno zdravstveno osiguranje podrazumijeva neprofitni i javni sistem osiguranja, koji je uspostavljen zakonom i funkcionira pod okriljem parlamenta i vlade. Ovaj sistem se ne financira putem općeg oporezivanja, već putem doprinosa za zdravstvenoosiguranje. Podnekompetitivnim sistemom podrazumijevamo odsustvo konkurencije između različitih fondova socijalnog zdravstvenog osiguranja. Regionalno utemeljen znači da postoji više fondova, tj. u svakoj regiji po jedan. Građani nemaju mogućnost slobodnog

izbora fonda zdravstvenog osiguranja, niti mogućnost napuštanja osiguranja koje je obavezno za sve građane. Sistemski zakoni o zdravstvu proklamiraju princip univerzalne pokrivenosti stanovništva zdravstvenim osiguranjem. Zakon o zdravstvenom osiguranju FBiH daje mogućnost udruživanja dvaju ili više kantonalnih fondova u jedan, ukoliko to bude uvjetovano potrebom šire solidarnosti, ili smanjenjem administrativnih troškova. (Direkcija za ekonomsko planiranje BiH, 2010)

1.1.1. Ministarstvo zdravstva Federacije BiH Misija Federalnog ministarstva zdravstva može se definisati kao: izgradnja efikasne i djelotvorne institucije, koja se obavezuje da će poboljšati zdravstveni status građana Federacije Bosne i Hercegovine. Ovo ministarstvo je vladina institucija koja kroz razvoj i provođenje zdravstvene politike, izradu strateških pravaca razvoja i stvaranje zakonskog okvira utiče na izgradnju kvalitetnog, održivog i isplativog zdravstvenog sistema, sa ciljem poboljšanja zdravstvenog stanja stanovništva, a na principima transparentnosti, solidarnosti i pravičnosti. Savremeni trend u nauci i vještinama upravljanja zdravstvenim sistemom uključuje kompleksan pojam savjesnog upravljanja. Savjesno upravljanje zdravstvenim sektorom u Federaciji BiH podrazumijeva jasno utvrđivanje vizije i daljeg pravca razvoja zdravstvene politike, te s tim u vezi poduzimanje zakonodavnih, političkih, fiskalnih, stručnih i društvenih mjera koje trebaju osigurati optimalan stepen osiguranja prava pacijenata, podjednako u svim kantonima. (Federalno ministarstvo zdravstva, 2008)

Ministarstvo zdravstva i socijalne zaštite Republike Srpske

Za razliku od organizacione strukture u Federacija Bosne i Hercegovine, zdravstveni sistem u Republici Srpskoj je centralizovan sa ključnim autoritetom u Ministarstvu zdravlja i socijalne zaštite Republike Srpske, Zavoda za javno zdravstvo i Fonda zdravstvenog

osiguranja. Ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite, kao centralni institucionalni sistem, koordinira aktivnosti u zdravstvu, kreira poslovne politike i razvojne strategije, planira i koordinira rad mreže zdravstvenih ustanova itd. Pored Ministarstva, u sistemu djeluju i druge institucije, uključujući i Zavod za javno zdravstvo RS (vrši istraživanja i edukaciju iz oblasti javnog zdravlja, promociju zdravstva i prati zdravstveni status stanovništva), Fond zdravstvenog osiguranja RS i niz zdravstvenih ustanova koje pružaju usluge primarne, sekundarne i tercijarne zdravstvene zaštite. Trenutno, registru ustanova pri Ministarstvu zdravstva i Socijalne zaštite RS-a, evidentirane su 364 zdravstvene ustanove. Što se tiče finansiranja zdravstvenog sistema u Republici Srpskoj, doprinosi za zdravstvenu zaštitu, slično kao u Federaciji BiH, glavni izvor prihoda čini Fond, uključujući doprinose za zdravstveno osiguranje obezbijedeni iz plata, doprinosi za zdravstveno osiguranje uplaćeni od korisnika penzija, doprinosi poljoprivrednika, za nezaposlene i druge kategorije. (Direkcija za ekonomsko planiranje BiH, 2010)

Zdravstvo u Brčko Distriktu

U skladu sa Statutom Brčko distrikta BiH i Zakonom o zdravstvenom osiguranju Brčko distrikta, sprovođenje zakona i propisa nadležnih tijela institucija BiH i Distrikta iz oblasti zdravstva i ostalih usluga su pod nadzorom i uputstvima gradonačelnika. U skladu s tim djeluje Odjeljenje za zdravstvo koje obavlja stručne, administrativne i ostale dužnosti iz nadležnosti Vlade, a koje se odnose na zdravstveni sektor tog područja. Zdravstvena zaštita je organizovana u okviru niza zdravstvenih ustanova koje pružaju primarni, sekundarni i djelimično tercijarni nivou usluga korisnicima (Opšta bolnica Brčko, Zdravstveni centar Brčko, Zdravstveni centar Bijela, Zdravstveni centar Maoča, Centar za mentalno zdravlje itd.). Finansiranje zdravstvene zaštite u Brčko distriktu vrši se putem Fonda zdravstvenog osiguranja, kao i u entitetima, prije svega

iz doprinosa koji se uplaćuju za zaposlene, nezaposlene, penzionere, samozaposlene, poljoprivrednike itd. Skupština Brčko distrikta na prijedlog Fonda zdravstvenog osiguranja donosi Odluku o osnovici i stopi doprinosa za zdravstveno osiguranje. (Martić i Đukić, 2017)

Zdravstvena politika

Osnovno pravo pacijenta je da primi sigurne i kvalitetene zdravstvene usluge kojima će biti zadovoljene njegove potrebe i očekivanja. U tu svrhu, Federalno ministarstvo zdravstva i kantonalna ministarstva zdravstva, Federalni zavod za javno zdravstvo i kantonalni zavodi za javno zdravstvo, udruženja bolesnika i drugi učesnici u zdravstvu, menadžeri i profesionalno osoblje treba da jasno izraze svoju privrženost poboljšanju kvaliteta i sigurnosti zdravstvene zaštite, tako što će dosljedno sprovoditi usvojene standarde, upravljati kvalitetom i rizikom, ponašati se prema javnosti transparentno i odgovorno i pokazivati interes za pozitivne stimulacije kada je riječ o njihovom izvršenju i postignutim rezultatima s ciljem da se poveća povjerenje javnosti u kvalitet i sigurnost zdravstvenih usluga. Federalno ministarstvo zdravstva i kantonalna ministarstva zdravstva svoje će opredjeljenje i privrženost za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti zdravstvene zaštite ugraditi u federalnu i kantonalne zdravstvene politike i na njihovim temeljima razviti i objaviti strategije i programe kvaliteta i sigurnosti zdravstvene zaštite s jasnim definicijama kvaliteta i sigurnosti, ciljevima koji se žele postići, učinkovitim metodama za poboljšanje kvaliteta i sigurnosti i konkretnim prijedlozima za implementaciju i evaluaciju usvojenih programa. (Federalno ministarstvo zdravstva, 2003)

Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) u BiH

Uloga državnog ureda SZO / Evrope je da odgovori na zahtjeve zemlje domaćina da podrži kreiranje politika za održivi

zdravstveni razvoj, uzimajući holistički pristup zdravstvenom sistemu. To uključuje pružanje smjernica, izgradnju lokalnih odnosa za provođenje tehničke saradnje, izradu standarda i sporazuma i osiguravanje koordinacije i postojanja mjera javnog zdravlja tokom kriza. Kancelarija SZO-a za Bosnu i Hercegovinu osnovana je u oktobru 1992. godine u Sarajevu kako bi kontinuirano podržavala zdravstvene vlasti i partnere u Bosni i Hercegovini u poboljšanju zdravlja stanovništva putem održivih intervencija u javnom zdravlju zasnovanim na dokazima. Ured je kontakt osoba za aktivnosti SZO u Bosni i Hercegovini. Državni tim sastoji se od 7 ljudi, uključujući 3 stručnjaka sa iskustvom u javnom zdravstvu i upravljanju zdravljem. Prioriteti Ureda za zemlju utvrđeni su dvogodišnjim sporazumom o saradnji između SZO / Evrope i zemlje domaćina. Ured provodi sporazum u bliskoj saradnji s nacionalnim institucijama i međunarodnim partnerskim agencijama. (World Health Organization)

PANDEMIJA COVID-19 U BIH

Prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji (WHO), virusne bolesti se i dalje pojavljuju i predstavljaju ozbiljno pitanje za javno zdravlje. U posljednjih dvadeset godina zabilježeno je nekoliko virusnih epidemija poput teškog akutnog respiratornog sindroma koronavirusa (SARS-CoV) od 2002. do 2003. i gripe H1N1 u 2009. godini. Nedavno je bliskoistočni respiratorni sindrom koronavirus (MERS-CoV) prvi put identificiran u Saudijskoj Arabiji 2012. godine. U vremenskom slijedu koji dostiže današnji dan, epidemija slučajeva s neobjašnjivim infekcijama niskog respiratornog sistema otkrivena u Wuhanu, najvećem gradskom području kineske provincije Hubei, prvi put je prijavljena državnom uredu SZO u Kini, 31. decembra 2019. Objavljena literatura mogu pratiti simptomatske osobe na početku decembra 2019. Budući da nisu uspjeli identificirati

uzročnika, ovi prvi slučajevi ($n = 29$) klasificirani su kao "upala pluća nepoznate etiologije". Kineski centar za kontrolu i prevenciju bolesti (CDC) i lokalni CDC organizirali su intenzivan program istrage izbijanja epidemije. Etiologija ove bolesti pripisana je novom virusu koji pripada porodici koronavirusa (CoV).

Generalni direktor SZO, dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, objavio je 11. februara 2020. godine da je bolest uzrokovana ovim novim CoV "COVID-19", što je akronim od "bolesti koronavirusa 2019". U proteklih dvadeset godina dogodile su se dvije dodatne epidemije CoV-a. SARS-CoV izazvao je veliku epidemiju koja je započela u Kini, a uključivala je dva tuceta zemalja sa približno 8000 slučajeva i 800 smrtnih slučajeva (stopa smrtnosti 9,6%), te MERS-CoV koja je započela u Saudijskoj Arabiji i ima oko 2500 slučajeva i 800 smrtnih slučajeva (stopa smrtnosti od 35%) i još uvijek uzrokuje kao sporadične slučajeve.

Ovaj novi virus je vrlo zarazan i brzo se proširio globalno. Na sastanku 30. januara 2020. godine, prema Međunarodnim zdravstvenim propisima, SZO je izbijanje epidemije proglasila hitnom za javno zdravlje (PHEIC)¹, jer se proširila na 18 zemalja, a četiri zemlje su prijavile prijenos na čovjeka. Dodatni orijentir dogodio se 26. februara 2020. godine, jer je prvi slučaj bolesti, koja nije uvezena iz Kine, zabilježen u Sjedinjenim Državama (SAD). U početku se novi virus zvao 2019-nCoV. Nakon toga, zadatak stručnjaka Međunarodnog odbora za taksonomiju virusa (ICTV) nazvao ga je virusom SARS-CoV-2 jer je vrlo sličan onome koji je prouzrokovao izbijanje SARS-a (SARS-CoV).

¹ PHEIC je formalna izjava od strane Svjetske zdravstvene organizacije (WHO) o „izvanrednom događaju koji se određuje da predstavlja javno zdravstveni rizik za druge države putem međunarodnog širenja bolesti i potencijalno zahtijevati koordinirani međunarodni odgovor, formuliran kada se pojavi situacija koja je ozbiljna, iznenadna, neobična ili neočekivana, koja ima implikacije na javno zdravlje izvan državne granice pogođene države i može zahtijevati hitno međunarodno djelovanje.“

CoV su postali glavni patogeni izbijanja epidemija respiratornih bolesti. Oni su velika porodica jednolančanih RNK virusa (+ ssRNA) koji se mogu izolirati u različitim životinjskim vrstama. Iz razloga koji se tek trebaju objasniti, ovi virusi mogu prijeći barijere vrsta i kod ljudi mogu uzrokovati bolesti od obične prehlade do težih bolesti poput MERS-a i SARS-a. Zanimljivo je da su ovi potonji virusi vjerovatno potekli od slijepih miševa, a zatim su se preselili u druge domaćine sisara - himalajsku cibetu palme za SARS-CoV i devu dromedariju za MERS-CoV - prije nego što su preskočili na ljude. Dinamika SARS-Cov-2 trenutno je nepoznata, ali postoje nagađanja da on takođe ima životinjsko porijeklo. Potencijal da ovi virusi postanu pandemija širom svijeta predstavlja ozbiljan rizik za javno zdravlje.

Što se tiče COVID-19, SZO je prijetnju epidemiji CoV podigla na «vrlo visok» nivo, 28. februara 2020. 11. marta, kako se broj slučajeva COVID-19 izvan Kine povećao 13 puta, a broj uključenih zemlja se utrostručile sa više od 118.000 slučajeva u 114 zemalja i preko 4.000 smrtnih slučajeva, WHO je COVID-19 proglasio pandemijom.

Svjetske vlade rade na uspostavljanju kontramjera koje bi zaustavile pogubne posljedice, a procjenjuje se da su stroga isključenja mogla spasiti 3 miliona života u 11 evropskih zemalja. Zdravstvene organizacije koordiniraju protok informacija i izdaju smjernice kako bi najbolje ublažile uticaj prijetnje. Istodobno, znanstvenici širom svijeta neumorno rade, a informacije o mehanizmima prijenosa, kliničkom spektru bolesti, novoj dijagnostici i strategijama prevencije i terapije brzo se razvijaju. I dalje postoje mnoge neizvjesnosti u pogledu interakcije virus-domaćin i evolucije pandemije, s posebnim osvrtnom na vremena kada će dostići svoj vrhunac.

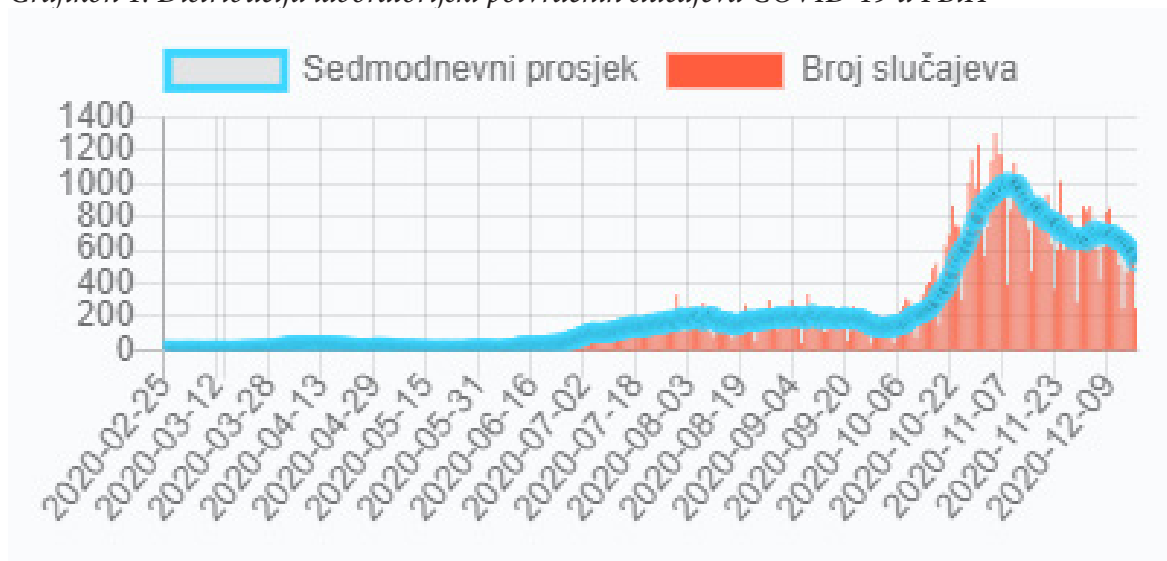
Trenutno su terapijske strategije za suzbijanje infekcije samo podrška, a prevencija usmjerena na smanjenje prenosa u zajednici su najbolje oružje. Agresivne mjere izolacije u Kini dovele su do progresivnog smanjenja slučajeva. Iz Kine se bolest proširila u Europu.

U Italiji, u geografskim regijama na sjeveru, u početku, a potom i na cijelom poluostrvu, političke i zdravstvene vlasti uložile su nevjerovatne napore da obuzdaju udarni talas koji je ozbiljno testirao zdravstveni sistem. Nakon toga, COVID-19 je brzo prešao okean i od 20. juna 2020. godine u SAD-u je zabilježeno oko 2.282.000 slučajeva (sa 121.000 smrtnih slučajeva), dok je Brazil s više od 1.000.000 slučajeva i oko 50.000 smrtnih slučajeva država koja je najviše pogođena u Južnoj Americi i druga na svijetu nakon SAD-a. Iako je s vremenom stopa smrtnosti (ukupan broj smrtnih slučajeva za određenu bolest u odnosu na ukupan broj pacijenata) COVID-19 bila znatno niža od stope epidemije SARS-a i MERS-a, prenos SARS-CoV-2 virus je mnogo veći od prethodnih virusa, sa mnogo većim ukupnim brojem smrtnih slučajeva. Procjenjuje se da bi otprilike svaka peta osoba širom svijeta mogla biti izložena povećanom riziku od teške bolesti COVID-19 ako se zarazi zbog osnovnih zdravstvenih stanja. (Cascella et al, 2020)

Uticaj pandemije COVID-19 i rizici

U protekla 24h, Zavodu za javno zdravstvo Federacije BiH prijavljeno je 2 638 uzoraka, od kojih je 546 pozitivno na SARS-CoV-2. Novi slučajevi registrirani su u svim kantonima/županijama u Federaciji BiH. Do sada je testirano ukupno 315 110 uzoraka, a SARS-CoV-2 je potvrđen kod 67 101 osobe. Zaključno s današnjim danom, u Federaciji BiH izliječen je 47 900 pacijenata, a u protekla 24h oporavak je zabilježen kod 899 pacijenata. Trenutno je aktivno 17 270 slučajeva pozitivnih na SARS-CoV-2. U protekla 24h, Zavodu za javno zdravstvo Federacije BiH prijavljen je 21 novi smrtni ishod. S današnjim danom, ukupan broj smrtnih ishoda na području Federacije BiH je 1931. (Zavod za javno zdravstvo federacije BiH, 2020)

Grafikon 1. Distribucija laboratorijski potvrđenih slučajeva COVID-19 u FBiH

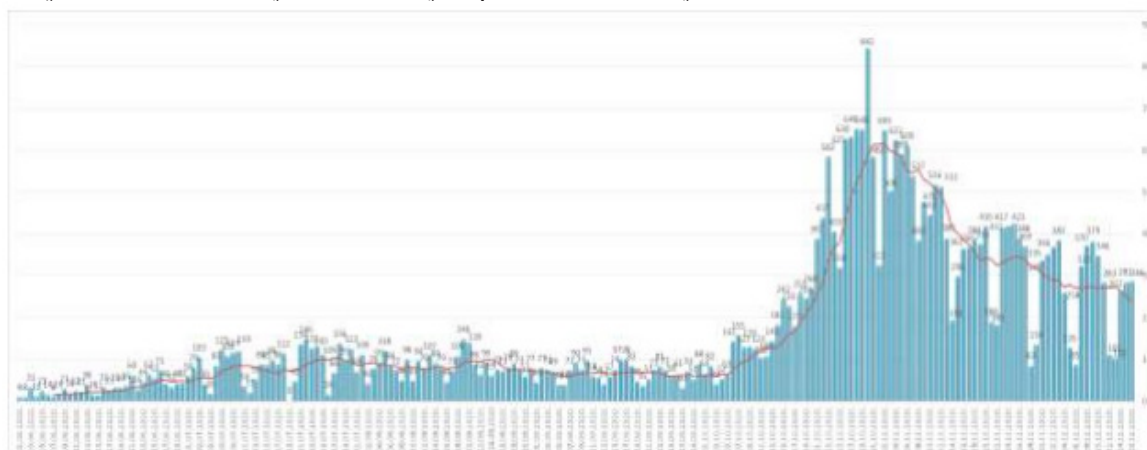


Izvor: Zavod za javno zdravstvo FBiH, Institut za javno zdravstvo RS, Federalno ministarstvo zdravstva, Ministarstvo civilnih poslova BiH

U posljednja 24 sata u Republici Srpskoj je testirano 899 uzoraka na virus SARS-CoV-2 i infekcija je potvrđena kod 286 osoba, dvije osobe testirane u Federaciji Bosne i Hercegovine Hercegovina. U posljednja 24 sata zabilježeno je 14 smrtnih slučajeva. Od početka epidemije, u periodu od 04.03. do 16.12.2020. godine, u Republici Srpskoj dana Virus SARS-CoV-2, ukupno je provedeno

151.834 testa. Infekciju je potvrdio 34.596 osoba, od kojih se 20.368 (58,87%) oporavilo. U navedenom periodu Zavodu za javno zdravstvo Republike Srpske prijavljeno je 1.503 smrti od COVID-19. Dana 16.12.2020. godine, naknadno su prijavljeni 2 smrtnih slučajeva koji su se dogodili u prethodnom periodu. (JU Institut za javno zdravstvo Republike Srpske, 2020)

Grafikon 2. Distribucija laboratorijski potvrđenih slučajeva COVID-19 u RS-u



Izvor: JZU Intitut za javno zdravstvo Republike Srpske

U toku aprila i maja 2020. godine su institucije akumulirale znanje o prirodi virusa, uz bolje praćenje i liječenje i blaže posljedice infekcija, što je krajem maja omogućilo normalizaciju u svim sferama života. Međutim, u ljeto 2020. godine je u BiH

došlo do porasta dnevnog broja potvrđenih slučajeva. Taj trend je sličan trendovima u drugim zemljama Zapadnog Balkana. Situacija je bila vrlo slična u Federaciji Bosne i Hercegovine (FBiH) i Republici Srpskoj (RS). Prema podacima Federalnog

ministarstva zdravstva, potvrđeni slučajevi u toku ljeta 2020. godine su bili koncentrirani među radno sposobnim stanovnicima u dobi 20-64 godine. Posebno je bila pogođena starosna grupa od 20-44 godine, u kojoj je smrtni ishod vrlo rijedak. Novi slučajevi zaraze su uglavnom koncentrirani u velikim gradovima. Manje od 15% ukupnog broja slučajeva je potvrđeno u grupama osoba starije životne dobi, starosti od 65 i više godina, u kojoj je smrtni ishod učestaliji. Izbijanje zaraze tokom ljeta je onemogućilo dalje opuštanje strogih mjera ograničenja u BiH. Mjere su ostale strožije nego što je to bio slučaj u uporedivim zemljama. Kontroliranje širenja infekcije i izbjegavanje mjera zatvaranja i ograničenog kretanja su od ogromnog značaja u smislu izbjegavanja daljnjih psiholoških, socijalnih i ekonomskih izazova.

Sredinom marta 2020. godine su institucije vlasti u BiH odgovorile na pandemiju COVID-19 uvođenjem mjera strogog zatvaranja koje su podrazumijevale reorganiziranje i/ili zatvaranje dijela zdravstvenog sistema. Ne postoji dubinska analiza posljedica odgađanja i prekida pružanja zdravstvenih usluga koje nisu povezane s liječenjem COVID-19. Prve mjere borbe protiv širenja COVID-19 su obuhvatile otkazivanje javnih okupljanja, zatvaranje obrazovnih ustanova i ustanova kulture, obustavu javnog i domaćeg prijevoza putnika, ograničavanje okupljanja i uvođenje programa za ostanak kod kuće za preduzeća i institucije, uključujući i rad od kuće. U oba entiteta je uveden policijski sat koji je određeno vrijeme ostao na snazi u proljeće ove godine. Izdane su smjernice za privremeno odsustvo s posla, naredbe za izbjegavanje koncentracije radnika kroz organiziranje rada u smjenama i regulirano je privremeno odsustvo s posla. Oba entiteta, kao i kantoni u FBiH, usvojili su nove budžetske planove za 2020. godinu koji su predviđali veća izdvajanja za borbu protiv COVID-19 i nabavku medicinske opreme. U RS-u je uspostavljen poseban fond za pokriće troškova usluga zdravstvene zaštite.

BiH je primila pomoć od više multilateralnih i bilateralnih donatora u vidu medicinske opreme i finansijskih sredstava. Uvedeno je izuzeće od obaveze plaćanja poreza za nabavke medicinske opreme. Samoizolacija kod kuće ili karantena 14 dana bila je obavezna za one koji su ušli u zemlju nakon 16. marta 2020. U tu svrhu, vlada je izgradila nekoliko karantenskih područja u blizini glavnih graničnih prelaza.

Dana 24. aprila i 11. maja (počev od 12. maja) vlada FBiH i vlada RS ukinule su lokalna i pogranična područja karantina i poslali karantirane osobe u izolaciju u kuću (ukupno 14 dana). Onim građanima koji dolaze iz inostranstva je dozvoljen ulazak u zemlju, pod uslovom da borave u 14-dnevnoj kućnoj karantini. Uvedene su promjene u radnom vremenu radi zaštite medicinskog osoblja, npr. pomaka je manje i duže, s manjim brojem osoblja koje radi istovremeno. Vijeće ministara uvelo je oslobađanje poreza na opremu i resurse (npr. Zaštitu medicinsku opremu, respiratore) koje su za potrebe kompanije odobrili domaći i međunarodni subjekti za prevenciju, suzbijanje i ukidanje epidemije izazvane COVID-19. Entitetske vlade izdvojile su oko 50 miliona KM za bavljenje COVID-19, uključujući kupovinu medicinske opreme i zaliha. Federacija BiH je rezervisala podršku od 30 miliona KM za bolnice. U Republici Srpskoj zdravstveni fond će pokriti troškove zdravstvene zaštite za sve pacijente. (OECD, 2020)

Aktiviran je brzi (pregovarački) postupak javnih nabavki u slučaju proglašenja vanredne situacije, kao i unaprijeđeni postupak nabavke, nakon što je u martu proglašeno stanje nesreće. Ono je ukinuto 21. maja u RS-u i 28. maja u FBiH. Još uvijek je teško identificirati faktore koji su doveli do naglog porasta broja zaraženih u ljeto 2020. Zbog pojave novih žarišta pandemije, Vlada (FBiH) je ponovo proglasila stanje epidemije 17. jula i ostavila na snazi mjere poput fizičkog distanciranja, nošenja maski, posebnog režima granične kontrole i zabrane velikih javnih okupljanja. (UNDP, 2020)

Krizno sjedište FBiH - mjere i preporuke

(prethodne mjere produžene, na snazi od 24. novembra do 8. decembra):

- zabrana kretanja svih stanovnika između 23:00 i 05:00 sata;
- nošenje maski za lice obavezno u zatvorenom, kao i na otvorenom ako socijalno distanciranje nije moguće; iznimke uključuju djecu mlađu od 6 godina, osobe s respiratornim problemima, osobe s posebnim potrebama, osobe koje imaju fizičke poteškoće prilikom skidanja i nanošenja maske i osobe koje se bave sportskim aktivnostima;
- Minimalno socijalno udaljšavanje od jednog metra u zatvorenom; javni skupovi ograničeni na 30 ljudi u zatvorenom kao i na otvorenom, uz obvezne zaštitne mjere;
- zatvorene škole (samo internetska nastava);
- sve zdravstvene ustanove (javne i privatne) trebaju primati pacijente samo u hitnim slučajevima i otkazati "hladno zacjeljivanje" i preglede;
- preporuke za korištenje javnog prijevoza, muzeja i kulturnih sadržaja, boravka u hotelima, vrtićima, stomatološkim ordinacijama, trgovačkim centrima;
- radno vrijeme kafića, barova i restorana ograničeno do 23:00 sata;
- svim građanima savjetovano je da izbjegavaju prepuna javna okupljanja; stariji građani trebali bi izbjegavati izlaske što je više moguće (preporuča se izlazak van između 11:00 i 13:00 sati); građanima s potencijalnim simptomima savjetuje se da ne posjećuju medicinske ustanove, već da se samoizoliraju i kontaktiraju epidemiološke službe telefonom;
- naredbe za zdravstvene ustanove o ograničavanju širenja pandemije COVID-19 u FBiH; približno 30% kreveta za pacijente s COVID-19;
- proširena zabrana posjeta kaznenim ustanovama, staračkim domovima i drugim socijalnim ustanovama;
- sportske aktivnosti i natjecanja dopuštena

bez publike;

- svim tvrtkama naloženo da omoguće 2 metra fizičkog distanciranja između zaposlenika, reorganiziraju radno vrijeme, omoguće rad u smjenama, omoguće rad od kuće - ako je moguće putem interneta;
- vrijeme izolacije smanjeno s 14 na 10 dana u slučaju blagih ili umjerenih simptoma; izolacija ostaje 14 dana za sve teže slučajeve.

Distrikt Brčko, mjere na snazi od 22. novembra:

- zabrana kretanja za sve građane od 22. novembra između 22:00 i 05:00 sata;
- sve škole zatvorene, nastava se održava putem interneta; vrtići ostati otvoreni;
- zaustavljen javni prijevoz, zabrana svih javnih okupljanja u okrugu;
- Reorganizacija zdravstvenih ustanova;
- ugostiteljski objekti, teretane, kladionice, fitness prostori zatvoreni;
- vjerska okupljanja (sprovođi, praznici), kao i vjenčanja ograničena na 30 osoba;
- maske za lice obvezne kako u zatvorenom, tako i na otvorenom;
- poslodavci i vlasnici poduzeća upućeni da osiguraju dezinfekciju objekata, socijalno distanciranje i ograničeni broj ljudi u prostorijama tvrtke.

Krizni stožer RS - prethodne mjere produžene do 30. novembra:

- obvezno nošenje zaštitnih maski u zatvorenom i na otvorenom za sve građane, osim djece mlađe od 8 godina i osoba s posebnim potrebama;
- sve osnovne i srednje škole u RS-u otvoriti od 2. novembra, uključujući sve školske aktivnosti;
- zabrana javnog okupljanja više od 50 ljudi; radno vrijeme kafića, barova i restorana naručeno je zatvoriti u 22:00 sata; sportske aktivnosti i natjecanja dopuštena bez publike; obiteljska okupljanja ograničena na 10 osoba;
- poslodavci i vlasnici poduzeća dužni osigurati dezinfekciju objekata, socijalno

- distanciranje i ograničeni broj ljudi u prostorijama tvrtke;
- škole trebaju ostati otvorene, a akademska godina je u toku u RS; skraćeno trajanje nastave; škole s uputama da osiguraju socijalno distanciranje i zaštitne mjere za učenike i učitelje;
- detaljne upute o radu škola, tvrtki, javnog prijevoza itd. (OHR, 2020)

Krizni plan pripravnosti i odgovora na pojavu novog koronavirusa (COVID-19) Federacije Bosne i Hercegovine

Mjere za zdravstvene ustanove – strateški prioriteti

Pacijenti sa asimptomatskim stanjem (blagi slučajevi) - Samo-izolacija i telefonski kontaktirati dom zdravlja radi savjetovanja, pregleda i testiranja, tretmana ili upućivanja. Mjesto izolacije i samo-izolacije može biti: u kući, zdravstvenoj ustanov ili u prethodno definiranom objektu za izolaciju i liječenje u smislu članka pod uvjetom da su popunjeni kapaciteti zdravstvenih ustanova, što kontrolira menadžersko-upravljačka struktura zdravstvene ustanove. Pacijenti koji su kategorisani kao srednje teški slučajevi bez rizičnih faktora i srednje teški slučajevi s rizičnim faktorima – određeno mjesto izolacije je zdravstvena ustanova ili hospitalizacija u bolnici. Pacijenti koji su kategorisani kao kritični odnosno teški slučajevi hospitalizirani su u bolnici.

- Poznati rizični faktori: dob preko 60 godina, hipertenzija, dijabetes, kardiovaskularne bolesti, kronične respiratorne bolesti, osobe s kroničnim bubrežnim bolestima, bolestima jetre i imunokompromitirane osobe.

- Prenos u zajednici - Uspostava sistema komunikacije nadležnog doma zdravlja, službi hitne pomoći sa bolničkim odjelom za liječenje COVID19 pacijenta.

Pacijenti s blagom kliničkom slikom i niskim rizikom se tretiraju u kućnim uvjetima od strane nadležnog liječnika iz primarne zdravstvene zaštite. Svim pacijentima date su pisane upute o načinu postupanja kod

kućnog liječenja. Sa pacijentima koji se tretiraju u kućnim uvjetima izoliraju se i članovi obitelji u razdoblju do 14 dana, od početka bolesti prvog člana kućanstva. Izdvojiti osobe s rizikom u drugo kućanstvo, uz oprez zbog već moguće zaraženosti. U slučaju razvoja komplikacija osigurati brzi transport u bolnicu. Svaka bolnica je dužna, u saradnji sa Kriznim stožerom mjerodavnog ministarstva zdravstva, uraditi procjenu potreba za COVID-19 kapacitetima, i to kako slijedi:

- kapaciteti za bolnički tretman srednje teških i teških slučajeva (procjena 14% aktivnih slučajeva),
- kapaciteti za smještaj slučajeva koji zahtijevaju respiratornu podršku (ICU²) (procjena 5-6% aktivnih slučajeva),
- kapacitet za smještaj osoba koje zahtijevaju izolaciju (blaži potvrđeni slučajevi ili teži nepotvrđeni slučajevi) procjena 10-15% aktivnih slučajeva

Svaka bolnica je dužna izraditi plan zadovoljenja potreba za COVID-19 kapacitetima, i to po nekoliko scenarija. Plan mora biti jasan i precizan, te koordiniran sa kriznim stožerom mjerodavnog ministarstva zdravstva. Svaki bolnički odjel mora imati osiguran bolesnički prostor za izolaciju COVID-19 pozitivnog ili sumnjivog pacijenta koji se liječi na tom odjelu (posebno na odjelima hirurških disciplina, ginekologije i akušerstva, pedijatrije, psihijatrije). Na nivou klinika i bolnica formirati timove za brzu procjenu slučaja koje čine: infektolog, internista, pulmolog, specijalista za anesteziju i reanimaciju i, po potrebi, pedijatar i liječnik drugih specijalnosti. O COVID-19 pacijentima brinu liječnici, specijalisti i specijalizanti, kontinuirano 24 sata dnevno svaki dan u sedmici: infektolog i/ili pulmolog i/ili internista i/ili specijalista urgentne medicine, subspecijalista intenzivne

2 ICU - Intenzivna medicina je grana medicine koja se bavi osiguravanjem potpore za održavanje života ili potporu organskim sistemima bolesnika koji su kritično oboljeli i koji obično zahtijevaju stalan monitoring.

medicine i anesteziolog i reanimatolog, te po potrebi pedijatar, neurolog, kao i liječnici ostalih specijalnosti. Za zdravstvenu njegu kontinuirano 24 sata dnevno svaki dan u sedmici osigurati odgovarajući broj medicinskih sestara tehničara.

Bolnice osiguravaju i kontinuiranu fizikalnu rehabilitaciju teško oboljelih pacijenata, kao i kontinuiranu psihološku podršku COVID-19 hospitaliziranim pacijentima. Sve zdravstvene ustanove moraju osigurati skrining i trijažu na ulazu. (Federalno ministarstvo zdravstva, 2020)

Plan socioekonomskog uređenja

Istražiti sekundarni pandemijski mortalitet zbog mjera zatvaranja, osigurati kontinuirano pružanje zdravstvenih usluga i provesti primarnu prevenciju kao prioritetni program. Provesti temeljito istraživanje zdravstvenih troškova koji se pokrivaju osobnim sredstvima i iskoristiti rezultate za prilagođavanje socijalne pomoći kako bi se smanjila nejednakost u pristupu zdravstvenoj zaštiti. Proširiti obuhvat zdravstvenog osiguranja. Provesti reformu sektora zdravstva na osnovu najbolje međunarodne prakse kako bi se osigurala kratkoročna i dugoročna finansijska održivost, a pritom osigurao sistem univerzalnog pristupa. Voditi računa da je društveni trošak zagađenosti zraka internaliziran u izračunu društvenih troškova i koristi programa za investicije u održive izvore energije i očuvanje okoliša – tkz. „zelene“ investicije. Provesti reformu sistema ostvarivanja prava na naknadu za vrijeme nezaposlenosti kako bi sistem bio djelotvorniji u toku borbe protiv pandemije i obuhvatio radnike u neformalnom sektoru. Eliminirati preveliko administrativno opterećenje u sistemu socijalne zaštite, osloboditi resurse i preraspodijeliti ih na transfere. Povećati efikasnost i djelotvornost ciljanih mjera socijalne zaštite na osnovu imovinskog stanja kroz integriranje baza podataka, unapređenje kontrola i zasnivanje mjera na dokazima.

Ishod strateškog plana, diskusija i rezultati

Provedene javnozdravstvene i socijalne mjere su bile odgovarajuće, ali su njihovu djelotvornost djelomično umanjile nedovoljne vještine upravljanja, koordinacije i komunikacije o rizicima. Potrebno je bolje razumijevanje porasta broja zaraženih u ljetnom periodu kako bi se povećala djelotvornost javnozdravstvenih i socijalnih mjera. Sistemu upravljanja slučajevima zaraza nedostaju odgovarajući kapaciteti za djelotvorno testiranje, praćenje i liječenje. Balansiranje života i zaštite zdravlja bez mjera strogog zatvaranja je važno posebno za socioekonomski ugrožene kategorije stanovnika koje se suočavaju s teškoćama u pronalasku posla, zadržavanju radnog mjesta i pristupu kvalitetnim uslugama zdravstvene zaštite i drugim socijalnim uslugama, čak i u vremena bez krize. Zdravstveni sistem se nalazi pod pritiskom usljed finansijskog šoka, iako je omjer potrošnje za zdravstvo u BiH i BDP-a³ daleko iznad omjera u uporedivim zemljama. Još uvijek je nepoznat sekundarni pandemijski mortalitet. Prema procjenama, oko 20% stanovništva nije obuhvaćeno javnim zdravstvenim osiguranjem.

Postoje indikacije da za stanovništvo iz ranjivih kategorija izdvajanje sredstava za troškove zdravstvene zaštite predstavlja vrlo visok udio u njihovim osobnim primanjima. Opterećenost usluga zdravstvene zaštite je djelomično uzrokovana i oboljenjima uzrokovanim zagađenošću zraka zbog termoelektrana i energenata koji se koriste za zagrijavanje u domaćinstvu te tehnološki zastarjelih sistema cestovnog transporta. Ovisno o dubini recesije, broj osoba koje će se naći ispod linije siromaštva će doseći desetine hiljada, što zahtijeva trenutačno poduzimanje mjera. Ciljane mjere socijalne zaštite nisu djelotvorne zato što su sredstva usmjerena na kategorije kao što su žene, djeca, mladi i nezaposleni niža od sredstava

3 BDP - Bruto domaći proizvod je makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga proizvedenih u zemlji tokom dane godine, izraženo u novčanim jedinicama.

usmjerenih na kategoriju demobilisanih boraca i isplatu penzija. Administrativni troškovi održavanja sistema su izuzetno visoki u relativnom smislu. (UNDP, 2020)

Zaštita mentalnog zdravlja stanovništva

Očito je da pandemija, osim što dovodi do ozbiljnog morbiditeta i smrtnosti, ima ozbiljne emocionalne, socijalne i ekonomske posljedice koje bi se mogle dodatno pogoršati u kasnijoj fazi. Većina ljudi zabrinula se ne samo zbog straha od zaraze virusom već i zbog različitih stresora u isto vrijeme. Najčešća emocija kod svih bio je strah, zbog kojeg su ljudi tjeskobni, uplašeni i rade stvari koje društvo smatra nenormalnima i neprikladnima. Ograničenja socijalne interakcije, valovi gubitka posla i neizvjesnost kraja pandemije COVID-19 postali su stvarni stresori u cijelom svijetu, koji nisu ništa manje alarmantni od samog virusa. Da bi smanjile širenje COVID-19, mnoge su države prisiljavale svoje građane na socijalno / fizičko distanciranje, pa čak i politike zaključavanja, kad se povećala pandemija. Takva politika prisilila je ljude da ostanu kod kuće, pa su izgubili kontakte licem u lice i tradicionalne društvene interakcije. Sve su to dodatni stresori. Unatoč tome što je danas dostupno mnogo komunikacijskih medija, interakcija licem u lice ostaje nezamjenjiva. Sljedeća glavna briga je da je provedba politike zaključavanja prisilila poduzeća da otpuštaju zaposlenike ili im nedostaju zaposlenici što je uzrokovalo prestanak proizvodnje. Na svijet rada duboko utiče globalna pandemija COVID-19. Na početku propisa o pandemiji COVID-19, tjeskoba je dovela do straha za postojanje, poput panične kupnje, ksenofobije⁴ i tendencije da se vjeruje svim vijestima na društvenim mrežama.

Epidemija COVID-19 prouzrokovala je paralelnu epidemiju emocionalnih problema i problema u ponašanju na individualnoj razini, dok bi ljudi s mentalnim problemima

⁴ Ksenofobija označava nerazuman strah od onoga što doživljavamo kao strano ili nepoznato.

mogli značajnije uticati na emocionalne odgovore izazvane epidemijom COVID-19, u usporedbi s općom populacijom. Prva iskustva iz Kine istaknula su rizik koji pandemija predstavlja za pacijente s mentalnim poremećajima i izazove s kojima se suočavaju psihijatrijske službe.

Pojedinci s teškim mentalnim poremećajima ranjiva su skupina ljudi koja je marginalizirana i stigmatizirana u društvu, što dodatno pogoršava njihovu situaciju u pandemijskoj situaciji. To je također važno s aspekta cjelokupne brige u zajednici za osobe s mentalnim poremećajima i organizacije psihijatrijskih službi kako bi se na odgovarajući način odgovorilo na potrebe pacijenata u kontekstu pandemije COVID-19.

Već postoje alarmi o tome kako postupati s psihijatrijskim aspektima pandemije COVID-19 kod osoba s utvrđenom dijagnozom psihijatrijskih poremećaja, osoblja i zatvorenih osoba. Globalna pandemija COVID-19 u BiH rezultirala je brojnim zaštitnim mjerama s uticajem na opće zdravlje kod većine od preko tri miliona stanovnika. Opći je dojam da su sve mjere koje je predložio krizni stožer bile korisne i uticale na smanjenje stepena epidemije, ali mnogi su ljudi razvili različite probleme mentalnog zdravlja sa specifičnom psihopatologijom koji su se odnosili na značajno smanjenje pokretljivosti i nagle promjene svakodnevnih aktivnosti, vrlo ograničeni izravni kontakti s drugim ljudima, uključujući članove uže obitelji ili prijatelje, i prekid ustaljenih rutina i postizanje određenih užitaka. Međutim, u trenutnoj situaciji, nakon ublažavanja restriktivnih mjera i povećanja broja novih pacijenata s COVID-19, psihijatrijske službe u BiH mogu se suočiti s velikim izazovima upravljanja brojem pacijenata s mentalnim poremećajima za koje postoji sumnja ili je potvrđen COVID-19.

Istraživanje koje su proveli Pajević i sur. donijelo je sljedeći zaključak: izbijanje COVID-19 postavilo je brojne izazove psihijatrijskim institucijama u BiH da na siguran način upravljaju glavnim

psihijatrijskim poremećajima pacijenata, uz prevenciju i liječenje COVID-19. Tokom pandemije COVID-19 u BiH, sve su službe funkcionirale u smanjenom opsegu, poštujući mjere zaštite i samozaštite osoblja i korisnika usluga. Svi pacijenti koji su zatražili pomoć adekvatno su liječeni u izravnoj stacionarnoj ili ambulantnoj mentalnoj zaštiti ili na mreži, uprkos telepsihijatrijskim uslugama, nisu prepoznati u zdravstvenom sustavu u BiH. U psihijatrijskim ustanovama nije bilo zaraženih pacijenata niti osoblja s COVID-19 koji su odgovorili u ovom istraživanju. Potrebno je izvesti veliko multicentrično istraživanje kako bi se dobila šira slika i vodilo nas za buduće bolje planiranje i pružanje usluga. Došlo je do stalnog naleta kao odgovor na izbijanje COVID-19. (Pajević et al., 2020)

ZAKLJUČAK

U analizi nedostataka i preporukama Svjetske zdravstvene organizacije se ističe nepostojanje općeg strateškog plana i koordinacije među institucijama u oblasti zdravstva/upravljanja kriznom situacijom, zatim neadekvatne vještine upravljanja krizom, nepotpuna koordinacija između zdravstvenih ustanova u javnom i privatnom sektoru, izazovi koji se odnose na upravljanje slučajevima, kao i opći nedostatak osoblja (epidemiologa, specijalista za zarazne bolesti, mikrobiologa) i adekvatne stručnosti, uključujući i nepostojanje zajedničkih baza podataka i izdavanje jasnih, koordiniranih smjernica za najosnovnije usluge, kao što su usluge primarne zdravstvene zaštite i kontrola državne granice. Postupanje s kontinuiranim izazovima uzrokovanim pandemijom zahtijeva značajno povećanje kapaciteta zdravstvenog sistema u pogledu testiranja, praćenja kontakata i liječenja. Bržom primjenom najsavremenijih znanja, organizacije i zdravstvenih tehnologija u BiH bi se povećale mogućnosti za blagovremene zdravstvene intervencije u pogledu liječenja drugih bolesti. Izuzetno je važno obuzdati širenje infekcije i rast stope smrtnosti, a

pritom zadržati ekonomiju otvorenom. Balansiranje života i zaštite zdravlja bez mjera strogog zatvaranja je važno posebno za socioekonomski ugrožene kategorije stanovnika, kao što su djeca, žene, mladi radnici i radnici u neformalnom sektoru ekonomije. Ove kategorije su najviše pogođene ekonomskim gubicima u slučaju mjera strogog zatvaranja.

LITERATURA

- [1] Mujkić, E. (2015), Sistem zdravstva u Bosni i Hercegovini: stanje i pravci moguće reforme, Sarajevo, Fondacija centar za javno pravo, url: <http://www.pfsa.unsa.ba/pf/wp-content/uploads/2015/01/Sistem-zdravstva-u-Bih.stanje-i-pravci-mogu%C3%A6e-reforme.pdf> [17.12.2020]
- [2] Pajević, I. i sur., 2020, Organizacija zaštite mentalnog zdravlja u Bosni i Hercegovini za vrijeme pandemije koronavirusne bolesti 2019, Indian Journal of Psychiatry, 2020, url: <https://www.indianjpsychiatry.org/article.asp?issn=0019-5545;year=2020;volume=62;issue=9;spage=479;epage=491;aulast=Pajevic> [17.12.2020]
- [3] JU Institut za javno zdravstvo Republike Srpske, 2020, url : <https://www.phi.rs.ba/index.php?view=kategorija&id=45&lang=SR-CIR> [18.12.2020]
- [4] Krizni plan pripravnosti i odgovora na pojavu novog koronavirusa (COVID-19) Federacije Bosne i Hercegovine, 2020, url : <https://covid19.fmoh.gov.ba/uploads/files/Krizni%20plan%20Federacije%20BiH-566831580aea6aa35ebff0d14a11ae9e3.pdf> [18.12.2020]
- [5] Marco Cascella, Michael Rajnik, Arturo Cuomo, Scott C. Dulebohn, Raffaella Di Napoli, (2020), Features, Evaluation, and Treatment of Coronavirus, Treasure Island (FL): StatPearls, url: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32150360/> [18.12.2020]
- [6] Martić, M., Đukić, O.(2017), Health care system in Bosnia - Financing challenges

- and reform options, Sarajevo, Friedrich ebert stiftung, url: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/sarajevo/14124.pdf> [18.12.2020]
- [7] Politika kvaliteta i sigurnosti zdravstvene zaštite u Federaciji Bosne i Hercegovine, 2003, url: http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/11/Politika_kvaliteta_FMZ.pdf [17.12.2020]
- [8] Report on measures and orders adopted during the pandemic of Covid-19 in BiH, 2020, url: <http://www.ohr.int/report-on-measures-and-orders-adopted-during-the-pandemic-of-covid-19-in-bih/> [18.12.2020]
- [9] Sektorski prioriteti u zdravstvu, 2010, url: http://www.dep.gov.ba/dokumenti_politika/srednjorocna_razvojna_strategija/doc/?id=50 [18.12.2020]
- [10] Strateški plan razvoja zdravstva u Federaciji Bosne i Hercegovine u periodu od 2008-2018. godine, 2008, url: https://www.fmoh.gov.ba/images/federalno_ministarstvo_zdravstva/zakoni_i_strategije/strategije_i_politike/dokumenti/usvojeni_strateski_plan_1_.pdf [17.12.2020]
- [11] The COVID-19 crisis in Bosnia and Herzegovina, 2020, url: <http://www.oecd.org/south-east-europe/COVID-19-Crisis-in-Bosnia-and-Herzegovina-archive.pdf> [18.12.2020]
- [12] Ujedinjene nacije u Bosni i Hercegovini - Procjena socioekonomskog uticaja krize uzrokovane pandemijom COVID-19 u Bosni i Hercegovini, 2020, url: https://bosniaherzegovina.un.org/sites/default/files/2020-10/BHS%20_UN%20SEIA_BIH.pdf [17.12.2020]
- [13] Upravljanje slučajem COVID-19 i osiguranje kontinuiteta zdravstvenih službi – prijenos u zajednici, 2020, url: <https://covid19.fmoh.gov.ba/uploads/files/Upravljanje%20slucajem%20COVID%20-%2028%20c016ab7d4eab7d60957865d4bd51047a.pdf> [17.12.2020]
- [14] World Health Organization regional office for Europe, url: [euro.who.int/en/countries/bosnia-and-herzegovina/who-country-office](https://www.euro.who.int/en/countries/bosnia-and-herzegovina/who-country-office) [18.12.2020]
- [15] World Health Organization regional office for Europe, url: <https://www.who.int/europe>

UGOVOR O LEASINGU U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTNOSTI PRIVREDNOG SUBJEKTA

LEASING AGREEMENT IN FUNCTION OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF A BUSINESS SUBJECT

Semiha Repak

SAŽETAK

Ugovor o leasingu se kod privrednih subjekata, uobičajeno sadržajno oblikuje navođenjem predmeta leasinga, posebnih ugovornih klauzula i izričitim ugovaranjem uslova, pod kojim se neko sredstvo daje na leasing. U najvećem broju slučajeva, predstavlja oblik finansiranja nabavke pokretnih i nepokretnih investicionih dobara, koja se na osnovu posebno sačinjenog ugovora, daju na korištenje korisnicima leasinga. Smatra se savremenim oblikom finansiranja i direktno utiče na intenzitet investicionih aktivnosti preduzeća – korisnika leasinga.

Posljednja globalna ekonomska kriza, nastala kao rezultat globalno prisutnih kriza, doprinijela je ogromnim gubicima investitora koji su najvećim dijelom uzrokovani angažovanjem kapitala (realnog i finansijskog), što je sve vrlo izražajno narušilo i očekivanja investitora, da će ostvariti dobit po osnovu uloženog kapitala.

U težnji da se anuliraju ili svedu na minimum mogući gubici, investitori sve češće pribjegavaju uzimanju određene opreme u najam, umjesto kupovine iste. Ovi poslovi predstavljaju finansijske transakcije koje se najčešće organizuju kada se koristi oprema u zakup:

- Pri tome poslovni subjekt kome je takva oprema potrebna, a nije u mogućnosti da je plati (uglavnom zbog visoke vrijednosti), koristi mogućnosti da tu opremu iznajmi u zakup na korištenje;
- Posrednik u tom poslu je po pravilu specijalizovana ustanova koja se bavi poslovima lizinga ili u tom poslu posreduje i banka;
- Plaćanjem zakupnine u formi leasinga,

korisnik opreme u stvari indirektno otplaćuje dio vrijednosti imovine koja je predmet zakupa;

- Posmatrajući sa finansijskog aspekta, poslovi leasinga doprinose razvoju tržišta i boljem plasmanu robe, jer se ovim načinom omogućuje korisniku opreme da je lakše pribavi, pošto je sukcesivno otplaćuje kroz troškove poslovanja u formi troškova zakupnine.

Cilj istraživanja ovog rada da se isti prihvati kao smislen poduhvat kojim se nastoji odgovoriti na pitanje, da li je pozicija davaoca leasinga nakon provedenih ekonomskih reformi u BiH bitno poboljšana, odnosno da li je afirmisanjem publicitetne funkcije upisa i sa njom povezanog ranga prioriteta davalac leasinga označen titularom posebnog vlasničkog prava, postao i po čemu različit od položaja kada je samo vlasnik na određenom predmetu leasinga u odnosu na treća lica. Tim povodom izbija u prvi plan i pitanje da li je dejstvo posebnog vlasničkog prava drugačije uređeno od običnog prava vlasništva davaoca leasinga u sekvencijalnim područjima stečajnog i izvršnog prava.

Ključne riječi: Leasing, najam, finansijske transakcije, oprema, davalac leasinga

ABSTRACT

In the case of economic subjects, the content of the lease is usually concluded, specifying the object of the lease relationship, the special contractual clauses and the express agreement of the conditions under which an asset is leased. In most cases, it is a form of financing the purchase of movable and

immovable capital assets that are made available to tenant users for their use on the basis of a specially defined contract. It is considered a modern form of financing and has a direct effect on the intensity of the company's investment activity: leasing.

The recent global economic recession caused by the prevailing crises around the world has contributed to huge losses for investors, mainly caused by the injection of capital (real and financial), which has seriously violated investors' expectations of obtaining a profit based on invested capital. . In order to offset or minimize potential losses, investors are increasingly turning to leasing certain equipment rather than buying it. These transactions are financial transactions that are most frequently arranged when using equipment for renting:

- In doing so, a business subject which needs such equipment, but is unable to afford it (mainly due to its high value), takes advantage of the opportunities to lease such equipment for use;
- As a general rule, an intermediary in such a company is a specialized institution carrying out a leasing activity or the bank is also an intermediary in this company;
- With the payment of the rent, the user of the equipment indirectly reimburses part of the value of the property covered by the lease;
- From a financial point of view, leasing contributes to the development of the market and to the better placement of the goods, as it allows the user of the equipment to obtain it more easily, since it is then reimbursed by operating costs in the form of lease costs.

The purpose of this document is to accept it as a meaningful effort seeking to answer the question of whether the situation of the owner after the economic reforms in Bosnia and Herzegovina has improved significantly or whether the assertion of office advertising of the registration and the associate of priority holder of a special property right, has become and in some respects different from the

position of holder of a specific rental object towards third parties. On this occasion, the question also arises whether the effect of a special property right is regulated differently from the lessor's ordinary property right in the sequential areas of bankruptcy law and enforcement law.

Keywords: Leasing, rent, financial transactions, equipment, lessor

UVOD

Za leasing, kao i neke druge moderne tipove ugovora duboko ukorijenjene u poslovnoj praksi visokorazvijenih država je trebalo dugo vremena proći da bi se liberalni pogledi, ravnodušnost ili svjesna inertnost zakonodavca okarakterisali i jasnim pozivom za normativnu djelatnost na nacionalnom i internacionalnom nivou. To se najbolje može vidjeti i na primjeru leasinga gdje su pravni elementi skoncentrisani oko formalnog koncepta vlasništva, a isprepleteni postizanjem različitih ekonomskih ciljeva u pogledu finansiranja kapitalnih dobara, investicione opreme i drugih pokretnih, kao i nepokretnih stvari, otežali i pružanje adekvatnih odgovora s pozivom na primjenu nacionalnih pravila koja važe za klasične ugovore.

Leasing kao složena ekonomskopravna operacija je nastao i razvijen u američkoj trgovačkoj praksi, ali to nije spriječilo da on prokrči svoj put u Evropi, bez obzira na mnoštvo prepreka u dodiru sa tim građanskopravnim uređenjima. U središtu leasinga na evropskom tlu je prepoznat i sve do sada od presudne važnosti ocijenjen okoštali koncept vlasništva na koji je američka sudska praksa od samih početaka gledala sa izrazitim podozrenjem. Subjekti u poslovima leasinga u Bosni i Hercegovini, su davalac lizinga, korisnik lizinga i dobavljač predmeta lizinga¹. Polazeći od toga, davalac leasinga je zainteresiran da u leasing odnosu, ostvari funkciju osiguranja

1 Zakon o leasingu "Službene novine Federacije BiH", br. 85/08, 39/00, 65/13 i 104/16)

leasing potraživanja nasuprot pripadajuće funkcije korištenja predmeta leasinga na strani korisnika leasinga. Ovaj jednostrani ugao promatranja u modeliranju pozicije davaoca leasinga kao običnog povjerioca, ali i osiguranog povjerioca iz ugovora o leasingu, nailazi i na određena sporenja u dodiru sa formalnom logikom vlasništva, jer korisnik leasinga nije vlasnik isfinansiranog predmeta za vrijeme trajanja ugovora o leasingu, nego davalac leasinga².

Pozicija korisnika leasinga nasuprot davaoca leasinga je atipična i u toj mjeri da se njemu nameću određene obaveze koje ne nalaze svog sagovornika u modelu ugovora o zakupu, nego slijede mnogo više onu pravnu logiku koja je pretpostavljena modelu ugovora o prodaji. Učinak za korisnika leasinga je neposredna posljedica tripartitnog odnosa u kojem se davalac leasinga kao finansijer oslobađa od svakog oblika odgovornosti za isfinansiranu neisporuku ili pak nefunkcionalnost isporučenog predmeta leasinga od strane odgovarajućeg dobavljača. Od ranije razvijena praksa leasing poslovanja sa sebi svojstvenim klauzulama i ugovornim obrascima je do određene tačke iz američke leasing industrije bila preslikana i na one ugovorne obrasce koji su zaživjeli u praksi leasing društava evropske provenijencije.

Neki nacionalni zakonodavci su svjesno odstupili od američke leasing prakse kreirajući sopstvena rješenja (npr. Francuska, Belgija, itd.), dok su drugi (npr. R. Srbija, R. Hrvatska, BiH, itd.) odlučili da usvoje one ideje koje propagira Jednobrazni trgovački zakonik SAD. Iako ovaj Zakonik, u ovim državama nije bio preuzet neposredno, to se ipak desilo posredno kroz usvajanje pojedinih rješenja iz međunarodnih instrumenata poput Konvencije iz Otawe u kojoj je nesporno došao do izražaja i ovaj američki uticaj.

Da je to ipak opravdano, postalo je jasno od onog trenutka i kad su pojedine evropske države usvojile pristup da se davaoci leasinga

osim vlasnika predmeta leasinga u ograničene svrhe smatraju i osiguranim povjeriocima u odnosu na konkurentne povjerioce korisnika leasinga. Međutim, to napuštanje stajališta o nezaobilaznom statuiranju koncepta vlasništva u poslu finansijskog leasinga sa uključivanjem davaoca leasinga povlači za sobom i različite posljedice za ugovorače u ugovoru o finansijskom leasingu, kao i treća lica, a što prvenstveno ovisi od toga da li je odlukom zakonodavaca ono izvršeno u svim ili samo pojedinim smjerovima.

LEASING KAO SREDSTVO ZA POBOLJŠANJE POSLOVANJA

Finansijsko tržište, kojem pripada i leasing, je plodno tlo na kome se odvija poslovna saradnja između društava koja raspolažu finansijskim sredstvima, s jedne strane i malih i srednjih preduzeća, kojima nedostaje, kako realni, tako i finansijski capital s druge strane. Ono što se na njemu i oko njega okupi, povezuje se u zajednicu, gradeći okruženje za uzajamno zadovoljenje interesa. Povezivanje počiva na komunikaciji, koja ujednačava težnju za poslovnom efikasnošću, podstiče njegov nastanak i razvoj.

Leasing propagira devizu koju bi domaći privrednici što brže trebalo usvojiti, a to je da je „vlasništvo opasan luksuz“³. Naime, skoro svi preduzetnici u našoj zemlji su gotovo uvijek insistirali na vlasništvu, što im je mnogo puta pravilo probleme u obliku preinvestiranja. S druge strane, proces tehničkih i tehnoloških promjena u svijetu se kretao ubrzanim ritmom, što je uslovalo i relativno brzo zastarijevanje opreme. To je predstavljalo objektivan problem za investitore, jer su dolazili u poziciju, da u cilju održavanja konkurentnosti, moraju nabaviti novu opremu, a još uvijek nisu otplatili kreditno zaduženje za postojeću opremu. Stoga je rješenje u uzimanju opreme u najam, opcija koja omogućava manje finansijsko opterećenje i fleksibilniji način upravljanja sredstvima. Time se stvara

2 Horvat Jurjec, K. (2011). Prijednobni raskid ugovora o leasingu. Računovodstvo, revizija i financije. 5/11. pp. 37-39

3 Braovac. I. , (2009) .Leasing u teoriji i praksi. Poslovni zbornik , . Zagreb

mogućnost investiranja u razvoj preduzeća, na način da zamjenjujući velike kapitalne investicije sa malim plaćanjima najma putem leasinga, može izvršiti nabavka savremenih tehnoloških postrojenja.

Bosna i Hercegovina ima veoma moderan i razvijen bankarski sistem, a bankarstvo i leasing su komplementarne djelatnosti, s tim da je leasing poslovanje uređeno posebnim zakonskim aktima. Ovim zakonima se uređuju uslovi za osnivanje, poslovanje i prestanak rada leasing društva, ugovor o leasingu, prava i obaveze subjekata u poslovima leasinga, prestanak ugovora o leasingu, registracija vlasničkih i drugih prava nad predmetom leasinga, upravljanje rizicima i finansijsko izvještavanje i nadzor nad poslovanjem leasing društava.

Preduzetnici trebaju prepoznati i iskoristiti sve koristi koje im može donijeti finansiranje investicionih projekata putem leasinga, odnosno iznajmljivanja opreme. Leasing kompanije podržavaju one investicione projekte koji se temelje na kvalitetnoj ideji tj. ekonomski održive i isplative investicije, a upravo ovakav tip investicija je i potreban našoj zemlji. Da investicioni projekti u Bosni i Hercegovini, finansirani putem leasinga, mogu biti uspješni, pokazuje niz primjera, gdje su implementirani investicioni projekti u rudarstvu, drвноj industriji, automobilske industriji... Kako su ovi projekti bili zastupljeni u različitim privrednim granama, može se zaključiti da je leasing i univerzalni oblik finansiranja.

Za razliku od klasičnih bankarskih proizvoda koji se temelje na vlasništvu, uzimanje opreme u najam putem leasinga, se zasniva na mogućnosti permanentnog korištenja sofisticiranih predmeta leasinga, uz obavezu plaćanja najma za vrijeme njihovog korištenja. Kroz leasing se nudi nova dimenzija konkurentnosti privrednih subjekata, jer se oprema uzeta u najam, može koristiti po potrebi, odnosno kada se dobije i zaključi određeni posao, što u konačnici pojačava konkurentnost preduzeća⁴.

4 Grubišić, Z. (2010) Kapital i finansiranje razvoja kompanija, Comesgrafikona, Banjaluka.

Osim pomenutog, leasing se veoma često veže za štednju, jer se jednim njegovim oblikom plaćaju obaveze samo onda kada se predmet najma zaista koristi, dok nekorisćenje ne proizvodi nikakve obaveze⁵. Tu se radi o savremenom obliku operativnog leasinga. To nije slučaj kod kupovine opreme ili nekretnine putem kredita ili iz vlastitih sredstava, gdje svaka kupovina proizvodi neku obavezu u vidu plaćanja rate kredita, servisiranja i održavanja, bez obzira bila ta oprema uposlena ili ne. Radi postizanja što veće prilagodljivosti konkretnog leasing odnosa, ponuđena je i jedna lista i nekih drugih subjektivno bitnih elementima⁶. Ti sporedni elementi (npr. Vrijeme, mjesto i način isporuke predmeta leasinga, rizici od kojih se predmet leasinga mora osigurati i način osiguranja, troškovi transporta predmeta leasinga, troškovi montaže, demontaže i tekuće održavanje predmeta leasinga itd.) su predmet regulacije općih uslova poslovanja leasing društva,⁷ i postaju sastavnim dijelom konkretnog ugovora o leasingu pod pretpostavkom upoznavanja svih kategorija korisnika leasinga o njihovoj sadržini.⁸ Da razvoj preduzeća putem najma predstavlja najpovoljnije rješenje ukazuje niz parametara. Supstitucija fiksnih troškova i ušteda raspoloživog novca, samo su neki od rezultata koje nudi najam kod rasta i razvoja privredne aktivnosti preduzeća. Na taj način se sa mogućnostima korištenja najma eliminira situacija vezana za nesigurnost investiranja, te se plaćanje najamnine dovodi u direktnu korelaciju sa korištenjem predmeta leasinga koji je predmet najma⁹.

Shodno navedenom, s aspekta potražnje za

5 Amon, F., (2002), Poslovni lizing, časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva, Zagreb.

6 A. Brkić (2014): Zaštita potrošača kod Ugovora o finansijskom leasingu, Anali Časopis Pravnog Fakulteta Univerziteta u Zenici, br. 14/2014

7 Član 36. st. 2 ZL FbiH u vezi sa čl. 18. st. 3. ZZ-KFU i čl. 9. st. 2. ZL RS.

8 Član 39. ZL FbiH; Čl. 2. st. 1. i čl. 12. st. 4 OUP HAAL

9 Burne, P.J., Davis, E.P., (2005), Investment and Uncertainty in the G7, Kiel Institute for World Economics.

sredstvima leasinga, proizvodna preduzeća koja obavljaju i određene uslužne funkcije ili komponente koje doprinose ukupnim troškovima ali i kreiranju nove vrijednosti nalaze se u segmentu usluga. Mogu se svrstati u pet kategorija¹⁰:

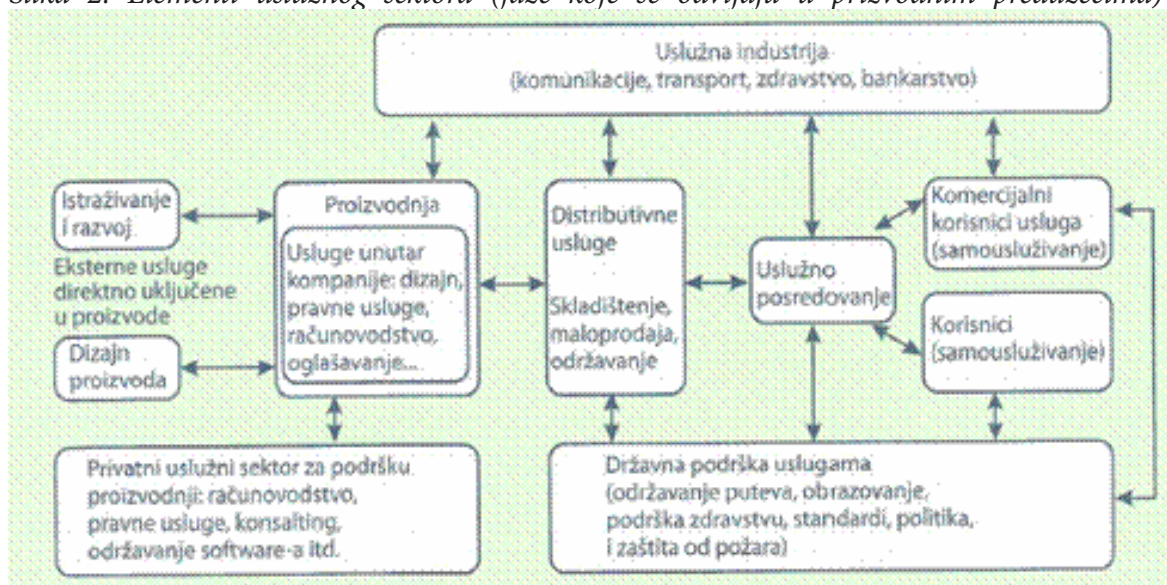
- Prije proizvodnje (istraživanje, razvoj,

10 Christian Gronroos, 2000. godine, Service Management and Marketing, John Wiley i Sons, LTD, str.2.,

dizajn, finansiranje);

- U toku proizvodnje (finansiranje kontrola kvaliteta, sigurnost, održavanje);
- Prodaja (distributivna mreža, informisanje);
- U toku potrošnje i korištenja (održavanje, leasing, obuka kupaca, upravljanje žalbama, fakturisanje);
- Nakon potrošnje i korištenja (upravljanje otpadom, recikliranje);

Slika 2. Elementi uslužnog sektora (faze koje se odvijaju u proizvodnim preduzećima)¹¹



11 Janet McColl-Kenedy, 2002. godine, Services Marketing A. Managerial Approach, John Wiley i Sons

Osim pomenutih kategorija koje su predmet posmatranja u ovom radu, imamo i drugu kategoriju usluga koje su sastavni dio kreiranja novostvorene vrijednosti u preduzećima. Radi se o uslugama upravljanja problemima u oblasti kvaliteta, pojave grešaka i propusta u pružanju usluga i načina na koji se upravlja žalbama, koriste softveri, mašine i oprema. Upravo, pojedine mašine, oprema i softveri, najčešće su potreba malih i srednjih preduzeća, i veoma često iste iznajmljuju, jer je za njih to prihvatljivija opcija od kupovine istih. Nivo privrednog i ukupnog društvenog razvoja odraz je sveukupnog stanja privredne i ukupne društvene strukture. Privredno razvijena sredina ima veću novostvorenu vrijednost materijalnih dobara, čime se jača materijalna podloga i povećava kupovna moć, dakle

povećava se potrošnja robe, potreba za uzimanje u najam opreme i sl., što direktno utiče na povećanje trgovačkog prometa pa time i razvoja trgovine. Veći društveni razvoj povećava potrebe stanovništva, što takođe utiče na razvoj trgovine.¹²

Ako posmatramo dominantne trendove u savremenoj ekonomiji, čiji se uticaj najviše odrazio na razvoj leasinga, onda treba naglasiti sljedeće¹³.

Rast i deregulacija tržišta, smanjenje uticaja državne dominacije iz oblasti leasinga

- ovaj proces zabilježen je najprije u auto-industriji i predstavlja prekretnicu u

12 Ishak Mešić, 2006. godine, Tranzicija trgovine u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet, Zenica str. 45

13 Angela R. Zemke, Sally Albrecht, 1985. godine, Service America Doing Business in the new Economy, Dow. Jones –Irvin, str. 27

razvoju leasinga. Iz ovog proizilazi jačanje konkurentske borbe među ponuđačima sredstava leasinga u cilju pridobijanja novih korisnika koji imaju veću slobodu u odlučivanju u izboru ponuđača, ali i veći rizik od posljedica donesenih odluka o usmjeravanju svojih sredstava.

UZIMANJE OPREME U NAJAM U FUNKCIJI SMANJENJA TROŠKOVA POSLOVANJA

Uzimanje opreme u najam putem leasinga je ugovor na temelju kojeg najmodavac prenosi na korisnika pravo na korištenje nekog sredstva za dogovoreno razdoblje. Leasing u procesu investiranja predstavlja metod finansiranja nabave pokretnih i nepokretnih investicionih dobara, koja se na osnovu posebno sačinjenog ugovora, obligacionog odnosa, daju na korištenje korisnicima leasinga.

Savremene kompanije, čija se strategija zasniva na istupu na međunarodno tržište, sve više koriste leasing kako bi ispunile svoje ciljeve. U međunarodnoj razmjeni predmeti najma su uglavnom skupocjena oprema, koju primaoci leasinga iz raznih razloga nisu u stanju kupiti. To su građevinske mašine, avioni, brodovi i slično. Sve više predmet leasinga je i skupocjena telekomunikacijska oprema. Uključivanje u međunarodnu razmjenu strategijom leasinga prevazilazi nominalne vrijednosti klasičnih kupoprodajnih odnosa. Pošto su predmeti najma, visokosofisticirani, ovakav oblik međunarodne razmjene pripada razvijenim zemljama svijeta.

Leasing se u Bosni i Hercegovini zvanično pojavljuje 2001.godine, a posljednjih nekoliko godina postepeno postaje i oblik finansiranja više investicionih projekata. Prva leasing kompanija na BH tržištu bila je Volksbank Leasing, koja je osnovana u aprilu 2001. godine. Iste godine u augustu se osniva Hypo-Alpe-Adria Leasing.

Pored vidljivog dijela prisutnog kod leasing poslovanja, neophodno je funkcionisanje i nevidljivog dijela, Nevidljivi dio

predstavlja internu organizaciju čiji je zadatak da osigura podršku vidljivom dijelu. Usaglašeno djelovanje vidljivog i nevidljivog dijela omogućit će uspješnu realizaciju leasing procesa. Vezom između vidljivog i nevidljivog dijela, uključenih u leasing proces, dolazi se do kritičnog faktora uspješnog organizovanja i vođenja ove vrste biznisa, upravljanja operacijama i ljudskim resursima u kompaniji. Sve navedene dimenzije preduzeća su integrisane s ciljem da zadovolje potrebe za uspješnim poslovanjem. Iz toga proizilazi da u leasing poslovanju, korisnost za korisnika leasinga, može poticati iz različitih izvora, odnosno od elemenata koji su sastavni dio procesa korištenja tuđih stvari po osnovu ugovora o leasingu i čine tzv. uslužni model „servuction model“¹⁴

To utiče na realnost leasing procesa i predviđa učešće korisnika leasinga, čiji je uticaj u samom procesu nepredvidiv a kao učesnik u procesu veoma često postavlja pitanje” Šta je moja uloga”sa druge strane, njegova logika može biti ugrožena pitanjem “Šta davaoci leasinga pokušavaju da urade i zašto”.¹⁵ Ovaj koncept ima uticaja i na samu strukturu uslužnih organizacija. Ne mogu se razdvojiti događaji u organizacijama. Razvijanje vještina treba biti popraćeno znanjem. Preduzeća treba da budu potrošački vođena i da reaguju na sve promjene. Osobine tradicionalne ili interaktivne leasing uloge zavise od karakteristika opreme koja je predmet iznajmljivanja i kontakta između davaoca i primaoca leasing.

Vlasnici preduzeća u Bosni i Hercegovini veoma često imaju izvanredne ideje ali ih zbog limitiranosti sredstvima ne mogu sprovesti u djelo. Zastarjela tehnologija, starost voznog parka i loša putna infrastruktura u Bosni i Hercegovini su uzroci zbog kojih privredni subjekti teško ostvaruju zacrtane projekte.

14 Langeard, E., Bateson, John E.G., Lovelock, and Eglir P.,1981.godine, Service Marketing: New Insights fom Consumers and Managers, Report no 81-104

15 Disease Bowen, 1986.godine, Managing customersas human resourcses in serviceorganizations, Human Resource Management, Vol.25.No.2,str 371

Jedan od izlaza iz ovakve situacije i postizanja ekonomske održivosti investicionih projekata u našoj zemlji je uzimanje opreme u najam. Uzimanjem opreme putem leasinga, domaćim privrednicima bi bilo omogućeno da se uključe u tržišnu utakmicu, te da se tako potisne problem vezan za nesigurnost investiranja. Sigurnost finansiranja investicionih projekata vezana je uz prilagodljivost iznosa najma, tj. cijene leasinga.

Prema tome, ovaj oblik finansiranja investicionih projekata, podržava naravno one projekte koji brzo i sigurno vraćaju uložena sredstva. Postoji niz razloga za ovakvo stajalište ali osnovni je razlog da predmeti najma imaju svoj ekonomski rok trajanja, te da vremenom, kao osnovni i jedini kolaterali, postaju obezvrijeđeni¹⁶. Iz tih razloga, možemo reći da je leasing pravo korištenja ovog izvora finansiranja, da se ostvari profit ili poveća tekuća potrošnja.

Kako je leasing jedan od relativno novijih oblika finansiranja na tržištu Bosne i Hercegovine, koji se razvija polako ali sigurno, kao takav je više nego aktuelan za ukazivanje na prednosti koje donosi. Pored toga što slovi kao brz, jednostavan i fleksibilan oblik finansiranja, leasing, između ostalog, treba da doprinese smanjenju troškova finansiranja i poslovanja privrednih subjekata. Jedno od logičnih pitanja, koje direktori preduzeća sve više sebi postavljaju, je: "Zašto ostvarivati vlasništvo nad recimo opremom koja će nam trebati za samo šest mjeseci poslovanja ili za jedan poslovni projekat"? Ako se uzme u obzir da se oprema u vlasništvu mora knjižiti u poslovnim knjigama, pa nakon određenog vremena amortizovati, što kod Leasinga nije slučaj, polako se počinju razumijevati prednosti koje ovaj moderni oblik finansiranja nudi.

OBLICI FINANSIRANJA

Istorija ekonomskih odnosa je pokazala da

16 Baica, Z. (2013). Leasing – računovodstvena evidencija kod najmoprimca, Računovodstvo i porezi u praksi. 6/2013. pp. 32-44

su svakom nivou razvijenosti privrede bili imanentni neki oblici finansiranja, koji su se potpuno mijenjali u skladu sa pomacima u razvoju i nastalim novim potrebama. Upravo to je i razlog generisanja novih finansijskih proizvoda i pojave novih sudionika na finansijskim tržištima, pri čemu se inovativni finansijski proizvodi mogu uporediti sa inovativnim proizvodima u domenu materijalne proizvodnje.

Svaki privredni subjekt je od svog osnivanja, a naravno i u daljnjem poslovanju vezan za problematiku finansiranja, jer u osnovi poslovanje i razvoj nisu mogući bez finansijskih sredstava. Angažovanje finansijskih sredstava je ustvari odgovor na jedno od ključnih pitanja na koje treba sam sebi odgovoriti svaki preduzetnik u procesu realizacije neke poslovne ideje i stvaranja biznisa.¹⁷ Kako doći do finansijskih sredstava, odnosno novca, kojeg nema u neograničenim količinama? Zapravo ta proizvedena potreba za finansijskim sredstvima je bila glavna poluga traženja novih izvora i oblika finansiranja i svi novi oblici su proizvod koji je nastao zbog ograničenosti novca kao osnovnog finansijskog oblika. Savremeno preduzeće djeluje u "sistemu" raznovrsnih oblika finansiranja i njegovo finansiranje se vrši u skladu sa aktuelnom ekonomskom politikom i postavljenim ciljevima upravljačke strukture.

Finansiranje omogućava da se proces reprodukcije odvija na nivou mikro subjekata, ali i na makro nivou društvene zajednice. Finansiranje se smatra krvotokom privrede i društva u cjelini i bez njegove adekvatne uloge ne može se odvijati ni prosta, a pogotovo proširena reprodukcija. Stoga je i privredni razvoj nezamisliv bez ostvarivanja sistema finansiranja.

Finansiranje privrednih subjekata vrši se u skladu sa projektovanim ciljevima vlasničkog establišmenta i menadžmenta, koji opet ima posebnu odgovornost za uspostavljanje optimalne strukture finansiranja. Naime,

17 Carter, L., Barger, T., Kuczynski, I., (1996), Leasing in emerging markets, Washington, D. C. : The World Bank, 1st printing.

današnja preduzeća djeluju u sistemu raznovrsnih oblika finansiranja i njegova vrijednost se ne izražava samo pokazateljima upravljanja postojećim sredstvima, nego i koliko racionalno i uspješno investira u nova sredstva. Oblici finansiranja se sve više šire i dobijaju nove konture. Samofinansiranje je najstariji oblik izvora finansiranja i prve forme finansiranja su bile zasnovane na vlastitoj akumulaciji. Nešto kasnije se počelo javljati i kreditiranje. Stoga se i osnovna podjela izvora finansiranja može razvrstati na:

- vlastite,
- eksterne.

U ovom globalnom dobu odnosi u finansiranju su se značajno promijenili i klasični oblici finansiranja postepeno gube primat, ustupajući svoje mjesto novim oblicima. Spektar raznorodnih oblika je mnogostruko raširen, te se u praksi, najčešće koristi podjela na četiri osnovne grupe izvora finansiranja:

- Vlastita sredstva,
- Pozajmljena sredstva (klasični zajmovi, različite ročnosti i dr.),
- Razni oblici zajedničkih ulaganja
- Novi (specifični) oblici finansiranja koji se sve više razvijaju.

Finansiranje iz vlastitih izvora ili samofinansiranje, pojmovno predstavlja i pretpostavlja postojanje vlastitih sredstava sa kojima neki subjekat raspolaže. Finansiranje iz vlastitih izvora je prisutno kod onih preduzeća koja posjeduju značajan ekonomski i finansijski bonitet, kao i druge bitne performanse uspješnog privrednog subjekta i to ovaj oblik finansiranja je izvor koji ne povećava troškove preduzeća.

Polazeći od različitosti modaliteta samofinansiranja, posebnu ulogu imaju akumulirana sredstva kao dio dobiti iz prethodnih obračunskih perioda, zatim amortizacija i razni oblici pribavljanja sredstava za ostvarivanje budućih ciljeva razvoja.

Važan izvor finansiranja iz vlastitih sredstava je amortizacija, a iznos amortizacije

se direktno odražava na cijenu koštanja proizvoda, i preko nje se reflektuje na profit preduzeća. Uvećana amortizacija predstavlja uvećani tekući trošak, ali je istovremeno i povećani obim vlastitog finansiranja preduzeća i potencijal za praćenje tehnoloških promjena.

U konačnici posmatrano vlastiti izvori su stabilan izvor finansiranja, jer su nezavisni od uticaja tržišnih kretanja na tržištu novca ili kapitala. Iako su ovi izvori stvarni pokazatelj snage i stabilnosti nekog privrednog subjekta, mora se napomenuti da posjedovanje značajnijih iznosa vlastitih sredstava nije i preduslov uspješnosti, jer se i angažovanjem sredstava iz eksternih izvora mogu realizovati poslovne ideje, a privredni subjekt učiniti uspješnim.

Promjene koje svakovremeno nastaju, donijele su širok spekter oblika finansiranja poslovanja i prosto je nezamislivo je da preduzeće koristi isključivo vlastite izvore finansiranja, jer se sigurno ne bi moglo ni razvijati ovakvim tempom. Naravno, ta konstatacija važi i za ostale tržišne subjekte, srednja, mala i mikro preduzeća, te fizička lica koja obavljaju privrednu djelatnost. Stoga je i razvijeno kreditiranje kao pokretač mobilnosti sredstava na bazi zajedničkog interesa sudionika na finansijskom tržištu i taj zajednički interes se odnosi i na kreditora i na korisnika kredita.

Kreditiranje je danas preraslo u dominantan izvor finansiranja, jer najčešće vlastita sredstva nisu dovoljna za realiziranje ciljeva poslovanja, pa se vjerovatno bez njega mnoga preduzeća ne bi ni pojavila, kao uostalom i neke privredne grane. Zbog značajne disperzije ovog oblika, pojam kreditiranja se često izjednačava sa pojmom finansiranja¹⁸.

Kao oblik finansiranja kreditiranje se zasniva na dužničko-povjerilačkom odnosu između sudionika koji raspolaže viškom novčanih sredstava i nastoji taj višak pozajmiti uz nadoknadu i drugog sudionika koji ima potrebu za tim finansijskim sredstvima. Ishod kreditiranja je kredit, koji je po svojoj

18 Barać, S, Stakić, B, Ivaniš, M: „Praktikum za bankarstvo i finansije”, Beograd, 2003

suštini plasman određenog iznosa novčanih sredstava od strane kreditora prema klijentu pod ugovorno određenim uslovima, u koje se prvenstveno ubrajaju¹⁹:

- iznos,
- kamatna stopa,
- pripadajuća naknada banci,
- valuta,
- vrijeme trajanja
- elementi osiguranja.

Kreditiranje se razvijalo u saglasnosti sa ukupnim razvojem tržišne privrede, tržišta novca i realizacije robe i unatoč svim promjenama koje se pojavljuju u oblasti finansiranja, zadržalo se kao snažna poluga i izvor finansiranja biznisa i u savremenim uslovima privređivanja. Korištenjem ovog oblika finansiranja otvara se kratkoročno ili dugoročno tržište za nove kupce i povećava ponuda dobara i usluga, čime se stvaraju uslovi za bolji standard određene društvene zajednice.

Pojavom i procesom kreditiranja kao poslovnog fenomena, razvijeni su različiti oblici kredita. Zajednička karakteristika svih oblika kredita je da predstavljaju trošak za korisnika i prihod za kreditora.

Zajedničko ulaganje je sintagma koja se koristi za označavanje relacije, a između strana koje se zajedno odluču da realizuju neku poslovnu aktivnost s ciljem ostvarivanja dobiti. Taj poslovni poduhvat se materijalizuje ugovorom u kojem se preciziraju svi potrebni uslovi za takvo zajedničko ulaganje, obaveze i odgovornosti strana, odgovornost za upravljanje, podjela dobiti, podjela rizika, prekid ugovora, prestanak važenja ugovora, itd.). Jedan je od najčešćih razloga za zajednička ulaganja komplementarnost proizvodnih programa dva ili više preduzeća. To se smatra jednim od najefikasnijih načina za međusobno dopunjavanje i korištenje resursa i vještina, transfer tehnologije i know-how i smatra se jeftinijim i fleksibilnijim načinom širenja poslovnih interesa i poslovanja od drugih

19 Grubišić, Z. (2010) Kapital i finansiranje razvoja kompanija, Comesgrafikona, Banjaluka.

strategija eksternog rasta.²⁰

Ovaj oblik povezivanja kompanija se proširio na čitav svijet, tako da je prevazišao nacionalne, regionalne, a čak i kontinentalne granice, što je velika razlika u odnosu na neke ranije periode. Neki kompleksni finalni proizvodi su stvorili interes za zajedničko povezivanje kompanija iz više zemalja i sa više kontinenta i takvim zajedničkim kompanijama upravljaju internacionalni menadžment timovi, kako bi se posao nesmetano odvijao, ali i zato što se u procesu proizvodnje permanentno mora vršiti kontrola kvaliteta i poštivanje međunarodnih standarda.

Zajedničko poslovno ulaganje se odnosi prvenstveno na ulaganje kapitala i to minimalno dva sudionika, a može biti i više. Ona se obično odnose na ulaganja u proizvodna, trgovačka, ali i druga preduzeća. Za razliku od kredita sa kamatom, kao utvrđenom nadoknadom za njegovo korišćenje, prinos na ulaganja je sam po sebi udio u uspjehu poslovanja, i obrnuto, neizvjesnost poslovnog uspjeha, predstavlja rizik, ali i podsticaj ulagaču da doprinosi poboljšanju poslovanja²¹.

Za razvoj privrede neke zemlje strana ulaganja imaju veliki značaj i izuzetno je važno njihovo pravilno usmjeravanje prema oblastima u kojima mogu dati najbolje efekte, kako za onoga ko se pojavljuje u funkciji ulagača, tako i za zemlju koja prihvata takvog ulagača. Smatra se da direktna strana ulaganja pomažu ekonomskom oporavku i to je ono što im daje kapitalnu važnost. Proces tržišne liberalizacije je načinio zaokret u međunarodnim odnosima, jer je jednim privrednim subjektima omogućeno da proširuju svoje poslovanje na međunarodna tržišta gdje su se određene zemlje bolje pozicionirale, dok su ostali ostali na marginama. U ovu drugu grupu spadaju kompanije iz zemalja u razvoju i nerazvijenih

20 Grubišić, Z. (2010) Kapital i finansiranje razvoja kompanija, Comesgrafikona, Banjaluka.

21 Cinoti, K. (2005) Leasing u praksi, Zagreb: Centar za računovodstvo i finansije, Biblioteka Računovodstvo i porezi u praksi

zemalja, a jedan od osnovnih razloga je to, što su suočene s nedostatkom domaćeg kapitala za finansiranje svojih ulaganja i imaju stalnu potrebu za stranim kapitalom u obliku direktnih i indirektnih ulaganja.

Motivi primalaca stranih direktnih ulaganja najbolje su vidljiva u komparaciji društvenih koristi i troškova koja čine strana direktna ulaganja, pri čemu se nastoji da društvene koristi budu znatno veće od prouzročenih troškova. Društvene koristi od takvih zajedničkih ulaganja vidljiva su u značajnim prilivima sredstava u državni budžet. Pri tome, preduzeće se oslobađa plaćanja poreza na određeno razdoblje što dodatno privlači investitore, a i otvara se veći broj radnih mjesta, unosi nova tehnologija i znanja koje u konačnici zemlja primatelj ulaganja može višestruko iskoristiti.

ZAKLJUČAK

Leasing kao specifičan i fleksibilan oblik finansiranja je tokom vremena postao poštovanja vrijedan oblik modernog načina finansiranja investicionih projekata s nizom prednosti.

Leasing kao oblik finansiranja savremenog preduzeća u procesu investiranja ima niz pogodnosti i upravo te pogodnosti stimuliraju preduzeća da investiraju putem leasinga i da strategiju svog razvoja baziraju na leasing poslovanju. Mogućnost supstitucije fiksnih troškova vezanih na investicije bilo koje vrste (kao npr. nabavka radnih strojeva). s varijabilnim troškovima (kao što je trošak najma), omogućuje preduzetništvu da se suoči s fluktuacijama tržišta na jedan elastičan način ili drugačije kazano, kada se privređuje, tada se plaća upotreba strojeva, a kada se ne radi, tada nema tih obaveza. Koristeći ovaj segment investicione strategije, preduzeća štede ogroman novac koja su davala na održavanje, skladištenje i popravak predmeta leasinga.

Leasing širom svijeta kao oblik finansiranja investicionih projekata nudi novu dimenziju konkurentnosti privrednih subjekata tj. preduzeća. Naime, korištenjem predmeta

leasinga po potrebi i uzimanja najma onda kada se dobije i pogodi određeni posao pojačava konkurentnost preduzeća. Na taj način preduzeće može da konkuriše i da učestvuje na tenderima i za one poslove za koje u tom momentu nema potrebnu operativu u vidu mašina, know-how-a i sl.

Jedna od osnovnih karakteristika leasinga temelji se na shvatanju da vlasništvo nije osnovna i najvažnija kategorija u području savremene proizvodnje i prometa investicionih dobara. U modernoj privredi je važnija mogućnost kontinuirane upotrebe najsavremenije investicione opreme od vlasništva investicionih dobara²².

Pravna lica, bilo da su u privatnom ili državnom vlasništvu imaju potrebu za eksternim izvorima finansiranja. Veoma je mali broj privrednih subjekata koji mogu vlastitim kapitalom i sredstvima iz tekućeg poslovanja premostiti nestrukturirane novčane tokove u vidu nenaplaćenih potraživanja, novih investicija i sl. Čak i preduzeća koja su u mogućnosti da investiraju iz vlastitih izvora mogu pogriješiti na način da investiraju u ona sredstva koja im mogu poslužiti na samo jednom projektu, te su im kasnije ta sredstva neupotrebljiva. Upravo se najmom smanjuje rizik tehničkog i tehnološkog zastarijevanja investicionih dobara.

Bosna i Hercegovina kao zemlja u razvoju, koja traži investicije i investitore, treba iskoristiti prednosti i pogodnosti koje pruža leasing, kao oblik finansiranja kako bi iste bile i implementirane. Naravno, treba se voditi iskustvima razvijenih zemalja i iskoristiti sve komparativne prednosti koje ima naša zemlja. Leasing je sve do trenutka eskalacije svjetske ekonomske krize imao rastući trend i važio kao perspektivan finansijski instrument u našoj zemlji. Početak krize je označio i veliki pad potražnje za leasing poslovima i tek posljednjih godina ovo tržište se polako počinje oporavljati, iako još ni izbliza nije dosegnut rezultat iz 2007. godine.

22 Baban, Lj ., (1998), Međunarodna Ekonomija, Grafika, Osijek. Str. 240.

Nestabilnost na svjetskom tržištu bi mogla ponovno reafirmirati leasing kao poželjan oblik poslovanja na području Bosne i Hercegovine, tako da neke projekcije pokazuju da će tražnja za ovim oblikom finansiranja rasti više nego što će leasing kompanije moći servisirati potencijalne zahtjeve. Istina, mnoga preduzeća neće moći koristiti leasing proizvode, jer će leasing kompanije mnogo opreznije poslovati i finansijski pratiti samo one investicione projekte koji su finansijski isplativi. Rastu leasinga će umnogome doprinositi i vrlo česte promjene uslova i njihovo pooštavanje za dobijanje kreditnih sredstava u bankama, tako da se leasing može tretirati kao realna alternativa kreditima poslovnih banaka i po svojim performansama moderniji oblik finansiranja.

Leasing propagira devizu koju bi domaći privrednici što brže trebalo usvojiti, a to je da je „vlasništvo opasan luksuz“²³. Naime, skoro svi preduzetnici u našoj zemlji su gotovo uvijek insistirali na vlasništvu, što im je mnogo puta pravilo probleme u obliku preinvestiranja. S druge strane, proces tehničkih i tehnoloških promjena u svijetu se kretao ubrzanim ritmom, što je uslovalo i relativno brzo zastarijevanje opreme. To je predstavljalo objektivan problem za investitore, jer su dolazili u poziciju, da u cilju održavanja konkurentnosti, moraju nabaviti novu opremu, a još uvijek nisu otplatili kreditno zaduženje za postojeću opremu. Stoga je rješenje u obliku operativnog ili finansijskog leasinga, opcija koja omogućava manje finansijsko opterećenje i fleksibilniji način upravljanja sredstvima. Time se stvara mogućnost investiranja u razvoj preduzeća, na način da zamjenjujući velike kapitalne investicije sa malim plaćanjima najma putem leasinga, može izvršiti nabavku savremenih tehnoloških postrojenja.

23 Kesches, G.J. (1963), Eigentum ein Gefährlicher Luxus, 2 Aspekte der Leasing – Finanzierung, A.G.Basel.

LITERATURA

- [1] Amon, F., (2002), Poslovni lizing, časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva, Zagreb.
- [2] Andrijanić, I., (1993) Kako, zašto i kada, koristiti lizing u vanjskotrgovačkoj praksi // Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb.
- [3] Angela R. Zemke, Sally Albrecht, 1985.godine, Service America Doing Business in the new Economy, Dow Jones –Irvin, str. 27
- [4] Antonijević, Z., Petrović, M., Pavićević, B., (1982), Bankarsko pravo, Savremena administracija, Beograd.
- [5] Antonijević Z. (1989): Privredno pravo, Savremena Administracija, Beograd,
- [6] Aragon G. A. (1989): Financial Management, Allyn and Bacon, Boston,
- [7] Barać, S, Stakić, B, Ivaniš, M: „Praktikum za bankarstvo i finansije“, Beograd, 2003
- [8] Batarello, M., (1996), Analiza i konstrukcija izvora finansiranja investicija, Poslovna analiza i upravljanje, Zagreb.
- [9] Baica, Z. (2013). Leasing – računovodstvena evidencija kod najmoprimca, Računovodstvo i porezi u praksi. 6/2013. pp. 32-44.
- [10] Brkanić, S., (2000), Lizing kao način financiranja nabave opreme, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb
- [11] Blagojević, S., (1983), Ocena i izbor investicija u uslovima dugoročnih privrednih poremećaja, Jugoslovensko bankarstvo, Beograd.
- [12] Braovac. I. , (2009) .Leasing u teoriji i praksi. Poslovni zbornik , . Zagreb
- [13] Burne, P.J., Davis, E.P., (2005), Investment and Uncertainty in the G7, Kiel Institute for World Economics.
- [14] Carter, L., Barger, T., Kuczynski, I., (1996), Leasing in emerging markets, Washington, D. C. : The World Bank, 1st printing.
- [15] Christian Gronroos, 2000.godine, Service Management and Marketing, John Wiley i Sons, LTD, str.2.,

- [16] Cinoti, K. (2005) Leasing u praksi, Zagreb: Centar za računovodstvo i finansije, Biblioteka Računovodstvo i porezi u praksi
- [17] Cirkveni, T. (2008). Otkup sredstava po isteku ugovora o operativnom najmu (leasingu). Računovodstvo, revizija i financije. 11/2008. pp. 31-36
- [18] Grubišić, Z. (2010) Kapital i finansiranje razvoja kompanija, Comesgrafikona, Banjaluka.
- [19] Horvat Jurjec, K. (2011). Prijednobni raskid ugovora o leasingu. Računovodstvo, revizija i financije. 5/11. pp. 37-39
- [20] Ishak Mešić, 2006.godine,Tranzicija trgovine u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet, Zenica str. 45
- [21] Janet McColl-Kenedy, 2002. godine,Services MarketingA. Managerial Approach, John Wiley i Sons
- [22] Matijević, B., (2001) Ugovor o leasingu. // Svijet osiguranja, Zagreb,.
- [23] Mineral., (2005), Najam je strategija vaše tvrtke, Zagreb
- [24] Orsag, S., (2002), Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb
- [25] Riahi-Belkaoni A.(1998): Long-term Leasing - Accounting, Evaluation, Consequenses, Quourum books, London,
- [26] Stevanović M.(2004): Lizing kao metod finansiranja razvoja, Nova trgovina jul-avgust,
- [27] Stakić, B., (2003), Finansijski lizing i lizing, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje Beograd, Beograd.
- [28] Zakon o leasingu, ("Službene novine Federacije BiH", br. 85/08, 39/00, 65/13 i 104/16)
- [29] Zakon o leasingu RH, (Narodne novine br.: 141/13)
- [30] Zakon o finansijskom lizingu," Sl.list RCG", br. 81/05
- [31] Zakon o leasingu ("Službene novine RM" broj 4/2002, 49/2003., 13/2006. I 88/2008.)
- [32] UNIDROIT konvencija o međunarodnom finansijskom lizingu, 1995

ZNAČAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE

SIGNIFICANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Edin Ajanović*

SAŽETAK

Poslovanje organizacije odvija se u vrlo složenim i dinamičnim uslovima u kojima je konflikt gotovo svakodnevna pojava. U organizaciji djeluje mnoštvo različitih pojedinaca, sa različitim tipovima ponašanja, čiji je rad organiziran u jedinice i grupe različitih veličina i funkcija. Poseban uticaj na organizaciju koja djeluje imaju neformalne grupe i timovi unutar same organizacije. Osim toga, organizacija postoji i opstaje u okruženju koje poprima globalna obilježja (globalizacije) i u kojem menadžer posebnu pažnju mora usmjeriti na uticajno-interesne skupine (stakeholdere). U složenoj komunikacijskoj mreži i poslovanju u kojem su ciljevi i interesi pojedinaca i grupa često nekompatibilni ili međusobno suprotni, a poslovne aktivnosti međuzavisne, nemoguće je ne priznati konflikt kao veoma bitan činilac organizacijskog ponašanja i života uopće.

Ključne riječi: organizacija, konflikt, organizacijsko ponašanje, grupe, timovi

ABSTRACT

Business activities performed by the organization happen in a very complex and dynamic conditions where conflict is almost a daily phenomenon. Many different individuals with different types of behavior operate in the organization, whose work is organized in units and groups of different sizes and functions. Informal groups and teams performing in the organization have a special impact on the same organization. In addition, the organization exists and performs in the environment which takes global signs (of the globalization) and in which a manager has to pay special attention to influential

and interest groups (stakeholders). In the complex communicational network and business activities where objectives and interests of the individuals are very often incompatible and mutually opposing, and business activities interdependent, it is impossible not to take the conflict as a very important factor of organizational behaviour and life in general.

Keywords: organization, conflict, organizational behaviour, groups, teams

UVOD

Istraživanje koje je sprovedeno u više organizacija na području sjeveroistočne BiH imalo je za cilj da ispita savremenost metoda i tehnika motivacije, uticaj motivatora na organizacijsku kulturu, odredi uzročno-posljedičnu vezu organizacijske kulture, organizacijskog ponašanja i konflikata u organizaciji. Menadžeri konstantno pokušavaju da povećaju produktivnost svojih radnika (Ivanchevich, 2005). U poređenju sa drugim mnogobrojnim činionicima, koji utiču na produktivnost radne snage, motivacija radnika je posebno važna. Kako organizacioni faktori utiču na ponašanje ljudi u cilju unapređenja efikasnosti organizacije i zadovoljstva uposlenika, možemo pretpostaviti, kao osnovnu hipotezu, da je kvalitetno organizaciono ponašanje uz dobro ustrojenu organizacijsku kulturu, sa primjenom motivacijskih faktora, veoma bitan element u uspješnom poslovanju organizacije. U današnjem turbulentnom vremenu, u eri globalizacije, svako unapređenje organizacijske strukture zahtijeva niz radnji koje su uzročno – posljedično vezane. Da bi se organizacija mogla kvalitetno pozicionirati na tržištu

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

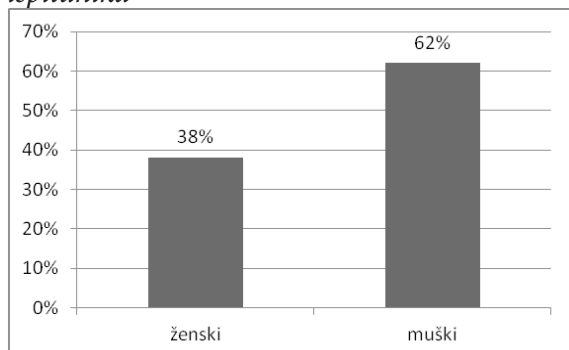
i dovoljno dobro diferencirati od srodnih organizacija potrebno je uložiti mnogo energije i resursa kako bi organizacija imala inovativnu klimu koja može dovesti do pozitivnog ishoda.

Osnovni ciljevi i pretpostavke istraživanja:

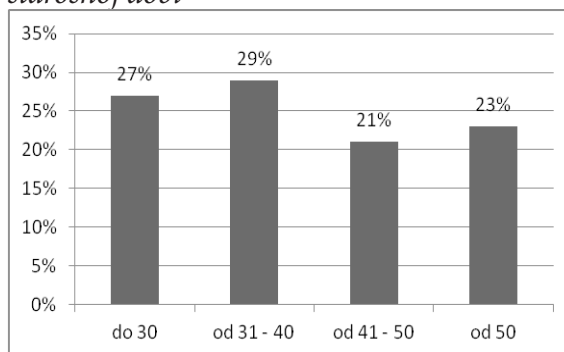
- Odrediti uzročno – posljedičnu vezu organizacijske kulture, organizacijskog ponašanja i konflikata u organizaciji na efektivni i efikasni rad uposlenika
- Pretpostavka postojanja razlike u ocjenama faktora organizacionog ponašanja između ispitanika različite starosne dobi, stručne spreme i ispitanika različitog pola.
- Organizacijski konflikti ne moraju uvijek da imaju negativne posljedice po organizacijsku stabilnost i funkcionalnost
- Istražiti mogućnosti podizanja motivacije uposlenika s ciljem ostvarivanja boljih rezultata organizacije
- Istražiti mogućnost smanjenja konfliktnih situacija u organizaciji s ciljem uspješnijeg poslovanja
- Istražiti mogućnost jačanja organizacione kulture s ciljem boljeg pozicioniranja organizacije

ANALIZA EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA

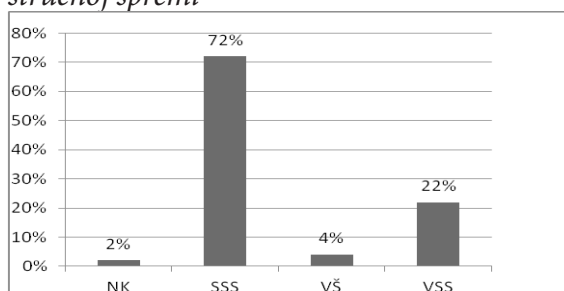
Dijagram 1: Struktura ispitanika prema polu ispitanika



Dijagram 2: Struktura ispitanika prema starosnoj dobi



Dijagram 3: Struktura ispitanika prema stručnoj spremi



Kako bi analiza rezultata bila moguća, sva pitanja iz anketnog upitnika su podijeljena na četiri osnovna faktora. Faktori koji su izdvojeni i korišteni u radu, a veoma su bitni za interpretaciju rezultata kao i dokazivanja određenih hipoteza su : socijalni faktor, odnos sa pretpostavljenim, intrinzični faktor i faktor mogućnosti za učenje i razvoj. Prema nabrojanim faktorima ispitivanje je dovelo do sljedećih rezultata:

1. Socijalni faktori (obuhvata zadovoljstvo/ nezadovoljstvo socijalnim varijablama radnog okruženja, saradnja sa kolegama, povjerenje, poštovanje od strane radne organizacije).

Tabela 1: Srednja vrijednost socijalnih faktora

Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
10	100	2,00	5,00	3,74
11	100	2,00	5,00	3,76
15	100	1,00	5,00	2,67
16	100	1,00	5,00	2,62
17	100	2,00	5,00	3,84
18	100	3,00	5,00	4,10
20	100	3,00	5,00	4,56
Rezultat	100			3,61

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,61. Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0.

2. Odnos sa pretpostavljenim (obuhvata slaganje/neslaganje u odnosima sa pretpostavljenim, komunikaciju prema višim i nižim slojevima menadžerskog upravljanja).

Tabela 2: Srednja vrijednosti faktora odnosa sa pretpostavljenim

Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
9	100	1,00	5,00	3,4800
12	100	3,00	5,00	3,6800
13	100	2,00	5,00	3,5900
14	100	1,00	5,00	3,1700
Rezultat	100			3,48

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,48. Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0.

3. Intrizični faktor (odnosi se na intrizične komponente u organizaciji, beneficije, materijalne nagrade, učešće u donošenju raznih odluka u poslovanju, participiranje u različitim komisijama u organizaciji, zanimljivost posla, osjećajem da učestvuje kao sastavni dio tima za postizanje boljih rezultata i sl.)

Tabela 3: Srednja vrijednost intrizičnog faktora

Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
1	100	2,00	5,00	4,25
2	100	2,00	5,00	3,89
3	100	3,00	5,00	4,24
4	100	2,00	5,00	3,75
5	100	2,00	5,00	3,26
6	100	1,00	5,00	2,95
21	100	3,00	5,00	4,18
22	100	2,00	5,00	3,70
24	100	3,00	5,00	4,20
Rezultat	100			3,82

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,82. Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0.

4. Mogućnosti za učenje, razvoj i napredovanje (uključuje mogućnosti za dalje usavršavanje, učenje i razvoj, napredovanje i sl.).

Tabela 4: Srednja vrijednost faktora mogućnosti učenja i napredovanja

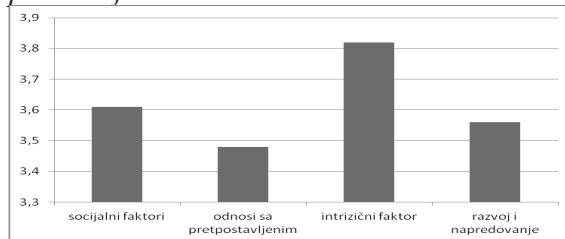
Varijable	Uzorak	Min.	Max.	Srednja vrijednost
7	100	1,00	4,00	2,7900
8	100	1,00	5,00	3,3100
19	100	3,00	5,00	4,4300
23	100	2,00	5,00	3,7071
Rezultat	100			3,56

Srednja vrijednost ispitanika u ovoj kategoriji je 3,56. Statistička obrada rađena u aplikaciji SPSS 17.0.

Tabela 5: Zbirni pregled faktora organizacijskog ponašanja

Faktori	ocjena
socijalni faktori	3,61
odnosi sa pretpostavljenim	3,48
intrizični faktor	3,82
razvoj i napredovanje	3,56
prosjeak	3,62

Dijagram 4: Faktori organizacijskog ponašanja



U tabeli faktora organizacijskog ponašanja dat je prikaz prosječnih vrijednosti ocjena prema svakom faktoru ponašanja. Najveću prosječnu ocjenu ispitanika ima intrizični faktor i to 3,82 što nam ukazuje na to da je najveća pažnja uposlenika (ispitanika) usmjerena ka zadovoljstvu materijalnim kompenzacijama za rad, zanimljivošću posla, raznim beneficijama, učešćem u donošenju odluka i sl. Kao naslabiji faktor ispitanici su ocijenili odnos sa pretpostavljenim i to prosječnom ocjenom od 3,48. Iz toga

možemo zaključiti da u odnosu ovih faktora dominira intrizični faktor kome je veoma blizu i socijalni faktor sa takođe veoma visokom prosječnom ocjenom od 3,61 a takođe i faktor razvoj i napredovanje sa ocjenom od 3,56. Ispitanici su ovim ocjenama naznačili da su im mogućnosti razvoja, daljeg

usavršavanja, boljih materijalnih primanja, beneficija bitniji od ostalih faktora koji utiču na ponašanje uposlenika u toku rada.

ANALIZA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U ZAVISNOSTI OD GODINA ŽIVOTA ISPITANIKA

Tabela 6: Faktori organizacijskog ponašanja u zavisnosti od godina života ispitanika

Starost	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrizični faktor	Mogućnost za učenje, razvoj i napredovanje
Do 30	27	3,65	3,50	3,84	3,56
31-40	29	3,53	3,36	3,76	3,53
41-50	21	3,69	3,43	3,82	3,51
51-	23	3,61	3,65	3,89	3,64

Zaposleni svih starosnih kaegorija navije ocjene daju intrizičnom faktoru, dok najmanje ocjene daju faktoru odnosu sa pretpostavljenim. O grupi ispitanika koji su u starosnoj kategoriji do 30 godina takođe preovladava visoka ocjena prema intrizičnom faktoru, dok je pomalo neočekivano niska ocjena prema faktoru za učenje i razvoj, jer po mnogobrojnim stavovima, su upravo mladi ljudi ti u koje najviše treba ulagati u oblasti učenja i razvoja. Ukupno gledajući rezultate, možemo zaključiti, da su uopšteno gledano ispitanici u starosnoj katgoriji od 31-40 godina dali najviše ocjene svim faktorima, što bi se moglo objasniti njihovom zrelošću i

predanosti organizaciji i radnim obavezama. I kod njih je ipak intrizični faktor takođe nabolje ocijenjen.

Materijalna nagrađivanja, beneficije i ostali elementi intrizičnog faktora takođe su najbolje ocijenjeni i kod grupa starosti od 41-50 godina i 50 godina i više, što nam ukazuje na to da su te starosne grupe više okrenute sigurnosti radnog okruženja, stabilnijem poslovanju i većim matrijalnim nagradama.

ANALIZA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U ZAVISNOSTI OD POLA ISPITANIKA

Tabela 7: Faktori organizacijskog ponašanja u zavisnosti od pola ispitanika

Pol	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrizični faktor	Mogućnost za učenje, razvoj i napredovanje
muski	72	3,60	3,47	3,80	3,53
zenski	28	3,65	3,52	3,88	3,63

U tabeli faktora organizacijskog ponašanja u zavisnosti od pola predstavljeni su rezultati mišljenja ispitanika o različitim faktorima koji utiču na organizacijsko ponašanje u zavisnosti od njihovog pola. Nakon obrade podataka i na osnovu prezentiranih rezultata ispitanici su faktore ocijenili na sljedeći način:

Ispitanici faktore organizacijskog ponašanja ocjenjuju: socijalni faktor 3,60 odnos sa pretpostavljenim 3,47 intrizični faktor 3,80

mogućnost za napredovanje učenje i razvoj 3,53.

Ispitanice faktore organizacijskog ponašanja ocjenjuju: socijalni faktor 3,65 odnos sa pretpostavljenim 3,52 intrizični faktor 3,88 mogućnost za napredovanje učenje i razvoj 3,63.

Možemo zaključiti da su žene zadovoljnije od muškaraca po svim navedenim varijablama (faktorima organizacijskog ponašanja) a posebno je to izraženo kod ocjena za

mogućnost za napredovanje, učenje i razvoj kao i intrizični faktor.

dinamičnijim poslovima koji zahtijevaju više promjena.

Ovakve ocjene možemo pripisati i činjenici da su žene sklonije da rade u institucijama u zatvorenim prostorima gdje strpljenje igra veliku ulogu, dok su muškarci skloniji

ANALIZA FAKTORA ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA U ZAVISNOSTI OD STRUČNE SPREME ISPITANIKA

Tabela 8: Faktori organizacijskog ponašanja u zavisnosti od stručne spreme ispitanika

Stručna sprema	N	Socijalni faktor	Odnos sa pretpostavljenim	Intrizični faktor	Mogućnost za učenje, razvoj i napredovanje
NK	4	3,39	2,94	3,53	3,44
SSS	77	3,63	3,53	3,86	3,57
VŠ	4	3,61	3,38	3,58	3,50
VSS	15	3,57	3,38	3,76	3,53

Ukoliko se osvrnemo na postavljene hipoteze, možemo zaključiti da pretpostavka po kojoj smo pretpostavili da postoji razlika u ocjenama faktora organizacijskog ponašanja između ispitanika različite starosne dobi, stručne spreme, i pola je dokazana obzirom da su razlike ne tako velike ali su evidentne.

Pretpostavka u kojoj se navodi da je organizaciono ponašanje bitan faktor primjene savremenih metoda rada u organizaciji je veoma usko povezana sa determinantom stručne spreme uposlenika. Sam nivo obrazovanosti u direktnoj je proporciji sa ovladavanjem znanjima iz usko specijalističkih oblasti djelovanja organizacije.

U svim segmentima poslovanja javljaju se nove tehnološke i spoznajne inovacije. Iz toga proizilazi da je ljudski faktor veoma značajan za funkcionisanje i prihvatanje novih savremenih tehnologija koje dominiraju u konkurentskoj prednosti na tržištu, i kao takve omogućavaju opstanak i rast organizacije.

Ljudski faktor ima najznačajniju ulogu u procesu rada. Pojedine tehničko-tehnološke i društvene promjene zahtijevaju nove profile kadrova, nivo potrebnog obrazovanja se povećava, a sve veća podjela rada dovodi do stručne specijalizacije, što u izvjesnom smislu ograničava mobilnost ljudskih resursa. Planiranje rasta i razvoja preduzeća mora da bude prožeto nastojanjima da se

obezbijedi adekvatna kadrovska struktura i da se stvaraju uslovi za njeno efikasno korišćenje, a dinamizam kadrovskih resursa je inicijator rasta i drugih promena u poslovanju preduzeća, kao što je i primjena savremenih metoda rada u organizaciji.

Budući da su kadrovi osnovni činilac poslovanja, njihovo planiranje mora biti dio opšte strategije rasta preduzeća. Da bi se obezbijedila veza između strategije preduzeća i planova razvoja kadrova, može se govoriti o tri nivoa planiranja:

prvi nivo je nivo preduzeća gde se utvrđuje opšti značaj kadrova i radnih uslova i shodno tome utvrđuju se principi kadrovske politike drugi je nivo organizacionih dijelova preduzeća koji uključuju razmatranje alokacije po organizacionim dijelovima, treći nivo odnosi se na alokaciju kadrova po funkcijama i njihovim organizacionim dijelovima

NEGATIVNE I POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTA

Konflikti na radu po pravilu nastaju spontano, i u početku se nalaze u prikrivenom stanju, gdje međusobno suprotstavljene strane nastoje da što više ljudskih resursa pridobiju za sebe, da imaju logističku "podršku" kako bi se druga strana lakše porazila i odustala od svojih zahtjeva. Ta podrška

posebno dolazi do izražaja na sastancima, javnim skupovima, a posebno u medijima. Konflikti su u principu negativni. Oni često imaju rušilački karakter, jer znaju dovesti do dezorganizacije, razaranja pa čak i raspada kompanije. Sukobljene strane više razmišljaju o svojoj pobjedi a manje o poslu. Raste lična netrpeljivost, potiskuju se dobre, a bude loše emocije međusobno suprotstavljenih strana. Psihička naprezanja i uzbuđenja često izazivaju stres ili depresiju što dovodi do raznih psihosomatskih poremećaja. Posledice takvog stanja su krajnje štetne za kompaniju iskazane u apsentizmu sa posla, fluktuaciji, gubitku radne i konkurentske sposobnosti i slično (Thomas,1992).

Uzroci konflikta na radu su brojni i raznovrsni. Glavni uzroci su pre svega u ekonomskoj, tehničkoj, društvenoj, informativnoj i organizacionoj sferi čovjekove radne djelatnosti. Brojna empirijska istraživanja nedvosmisleno ukazuju da su konflikti najizraženiji u ekonomskoj sferi odnosa, što je i razumljivo, ako se ima na umu činjenica da je najčešće riječ o raspodjeli najamnina, premija, nagrada, dividendi i slično. I mali poremećaj u tim odnosima zakonito dovodi do konfliktne situacije.

Druga grupa izvora uzroka konflikta odnosi se na tehničku sferu. Riječ je o (ne) obezbeđenju odgovarajućih uslova rada (kvalitet samog radnog prostora), ili zbog nepoštovanja propisanih standarda o korišćenju obaveznih sredstava zaštite na radu, a posebno za radna mesta sa tkzv. posebnim uslovima rada.

Treća grupa uzroka konflikta na radu odnosi se na društvenu sferu u prvom redu na prirodu i karakter međuljudskih odnosa. Poremećeni međuljudski odnosi izvor su brojnih ogovaranja, međusobnog optuživanja, spletkarenja, uključujući razne intrige.

Četvrta grupa uzroka odnosi se na sistem informisanja. Riječ je prije svega, o prikrivanju i blokadi informacija, ili o plasiranju neistina ili poluistina, svakodnevnom cenzurisanju i slanju nepotpunih i friziranih informacija o radu i poslovanju organizacije.

U kompaniji u kojoj nedostaju prave informacije, one se po pravilu zamenjuju neformalnim, iskrivljenim, pa čak i lažnim i zlonamjernim, koje umjesto da informišu one dezinformišu ljudske resurse, a posebno ako je reč o osetljivim pitanjima biznis poslovanja: raspodjela zarada, korupcija u promociji i unapređenju pojedinih ljudskih resursa i slično (Petković, 2005).

Peta grupa izvora konflikata proizilazi iz loše organizacije rada, lošeg sistema menadžmenta. U uslovima loše organizacije rada i lošeg sistema menadžmenta sukobljavaju se interesi velikog broja radnih grupa stvorenih sistemom podjele rada. Ugrožavaju se njihovi socijalni i ekonomski interesi. Nedostajanje saradnje, pomanjkanje autoriteta menadžmenta, gubljenje poslovne dokumentacije, nedostatak odgovornosti, zakonito dovodi do ličnih sukoba između zaposlenih, a posebno onih koji nisu u mogućnosti da ostvare zacrtane norme i zadatke kompanije. U takvim odnosima stvara se napeta situacija u kojoj menadžment prebacuje krivicu na neposredne izvršiće i obrnuto, što dovodi do stvaranje raznih "klika" interesnih i neformanih grupa koje po pravilu podstiču destabilizaciju kompaniju kao cjeline (Petković, 2005).

Međutim ukoliko se konfliktima upravlja na pravi način i u pravom smjeru oni nemoraju da imaju uvijek negativne posljedice. Ukoliko se formiranje neformalnih grupa u organizaciji na pravilan način usmjeri, one mogu donijeti bolji rezultat nego formalne. Sve je u psihi ljudi koji sačinjavaju takve grupacije. Obično se takve grupe i definišu kroz određene vrste konflikata te se onda takmiče koja će bolje obaviti svoj posao.

PREPORUKE NA OSNOVU ISTRAŽIVANJA

Motivisan radnik je daleko lojalniji organizaciji od radnika čiji je nivo motivacije nizak. Skloniji je manjem broju izostanaka sa posla kao i većoj predanosti radu i izvršavanju svojih radnih zadataka. Analizirajući podatke i nakon provedenog istraživanja mogu se

preporučiti sljedeće smjernice:

- Identifikovati individualne razlike uposlenika
- Pravilno raspoređivati uposlenike na radna mjesta
- Uvijek imati cilj
- Svaki postavljeni cilj u organizaciji treba biti dostižan
- Individualizovanje nagrada prema zaslugama pojedinaca u organizaciji
- Obuka zaposlenika mora biti kontinuirana

Ljudski faktor ima najznačajniju ulogu u procesu rada. Pojedine tehničko-tehnološke i društvene promjene zahtijevaju nove profile kadrova, nivo potrebnog obrazovanja se povećava, a sve veća podjela rada dovodi do stručne specijalizacije, što u izvjesnom smislu ograničava mobilnost ljudskih resursa. Planiranje rasta i razvoja preduzeća mora da bude prožeto nastojanjima da se obezbijedi adekvatna kadrovska struktura i da se stvaraju uslovi za njeno efikasno korišćenje, a dinamizam kadrovskih resursa je inicijator rasta i drugih promena u poslovanju preduzeća.

ZAKLJUČAK

Naučno je dokazano da poslovni rezultat u mnogome zavisi od motiva. Rad može imati pozitivne i negativne rezultate, što zavisi od mnoštva faktora: unutrašnjih, spoljašnjih, objektivnih i subjektivnih, karaktera ličnosti, njene osposobljenosti, prirode i karaktera posla i slično. Svi faktori koji utiču na motivisanost uposlenika direktno utiču i na njegovo ponašanje. Nemotivisan uposlenik neće davati svoj maksimum, neće nastojati da se u potpunosti posveti razvijanju svojih radnih sposobnosti, komunikaciji u skladu sa pravilima, normama i načelima organizacije. Ovaj rad imao je za cilj da kroz različite faktore koji utiču na organizacijsko ponašanje ukaže na mogućnosti poboljšanja opšte slike organizacije i dovođenje nivoa ponašanja i organizacione klime u sferu koje odgovaraju radnom ambijentu za ispunjenje

postavljenih ciljeva.

O hijerarhiji faktora organizacijskog ponašanja i njihovoj važnosti teško je govoriti iz razloga različitosti međusobnog odnosa motivatora koji različito djeluju na uposlenike. Tehnički uslovi rada, međuljudski odnosi, riješena stambena pitanja, lične zarade i sam princip raspodjele radnih mjesta imaju veoma veliki uticaj na rad i ponašanje uposlenika. Među faktorima koji imaju karakter samoaktualizacije najznačajnija je mogućnost napredovanja, u smislu stručnog usavršavanja i preuzimanja boljih, složenijih i odgovornijih poslova. Može se reći da uposlenici sa ambicijama za stručno usavršavanje i napredovanje imaju bolje rezultate rada, a njihovo ponašanje je u skladu sa normama i pravilima organizacije. Nasuprot tome uposlenici koji nemaju izraženu sklonost ka samoaktualizaciji odnovo napredovanju su skloniji manjem poštivanju pravila i izbjegavanju svojih radnih obaveza.

U cjelini gledano vrijednosti dobijene istraživanjem su zadovoljavajuće. Primijetno je veoma malo odstupanje vrijednosti faktora koje smo uzeli kao segmente prema kojima će se odrediti određena pozicija. Takođe je upečatljivo da je intrinzični faktor kod svih segmenata bio naizraženiji, odnosno dobijao je navise ocjene. Obzirom da su i ostali faktori takođe u veoma malom intervalu ocjena od svih grupa po kojima je vršena analiza moguće je izvući i određene pouke. Rezultati analize koja je uslijedila nakon provedenog istraživanja može nam dati naznake prijedloga za unapređenje organizacijskog ponašanja. Vodeći ljudi organizacija bi trebalo da organizuju različite vidove sastanaka sa uposlenicima na kojima će oni iznasti svoje stavove, mišljenja, prijedloge, sugestije, probleme na kojima će zajednički tražiti rješenja. Organizovanje programa na kojima bi bila uručivana različita priznanja pojedincima koji su svojim trudom, zalaganjem i rezultatima doprinijeli organizaciji na različite načine. Time bi takođe uticali i na ostale uposlenike da se više aktiviraju u postizanju

što boljih rezultata. Pretpostavka takvog nagrađivanja, obzirom da je intruzični faktor vodeći po vrijednostima dobijenih ocjena u istraživanju, jeste uzimanje u obzir i mišljenja i stavova radnika, njihovih prijedloga itd. Što se tiče ostalih faktora u cilju unapređenja moguće je organizovati i kolektivne sistematske preglede kao vid brige o njihovom zdravlju, organizovanje kolektivne brige za socijalni status porodice uposlenika i sl. Veoma je bitno svakom zaposlenom prići kao samostalnom biću i pokušati otkriti koje su potrebe bitne i koji su to ključni faktori dominantni kod njega, pa ih onda iskoristiti kao odlične motivatore u cilju poboljšavanja njegovog ponašanja. Uspjeh savremene kompanije ne može se postići bez odgovarajućih ljudskih resursa koji raspolažu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama primjerenim delatnosti organizacije, poslovnim ciljevima i zahtjevima tržišta. Ljudi su jedini aktivni faktor u svim prošlim, sadašnjim i budućim promjenama. Zbog toga je veoma bitno posvetiti punu pažnju izučavanju ljudi, njihovih potreba, ciljeva, stavova, osjećanja, osobina i sl. Posjedovanje znanja u današnjem novom tkz.informatičkom dobu, predstavlja onu najbitniju konkretnu prednost. Stoga je ulaganje u ljudski resurs ona neophodna komponenta svih organizacija koje je nezaobilazna u postizanju postavljenih ciljeva organizacije. Ulaganje u ljude i obogaćivanjem njihovih znanja, uz predan, iskren i međusobnouvažavajući odnos stiču se pretpostavke dobrog organizacijskog ponašanja, kvalitetne organizacijske klime i neminovno dobrog i dugoročnog poslovanja svake organizacije.

LITERATURA

[1] Bahtijarević-Šiber, F. (1993) Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije, br. 5, Zagreb
[2] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i dr. (2001) Leksikon menedžmenta,

Masmedia, Zagreb,
[3] Buble M., (1993) Projektiranje organizacije, Informator, Zagreb
[4] Gordon, J. R. (1998) Organizational Behavior – a diagnostic approach, Prentice Hall, Inc., New Jersey
[5] Hartley, S. W. and Lee, P. L. (1986) "Implementation of Service Marketing Programs: Key Areas for Improvement", Journal of Professional Services Marketing, Vol. 2, Issue 1, pp. 25-37
[6] Ivanchevich J, Konopaske R, Mattesson M., (2005), Organizational Behavior, Boston: McGraw Hill.
[7] Jovanović ,M., Živković M., Cvetkovski T., (2003) Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
[8] Lewicki, R. J., Weiss, S. E., Lewin, D. (1992) Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis, Journal of Organizational Behavior, Vol. 13
[9] Miljević M. (2010) Poslovna etika i komuniciranje, Informator , Zagreb
[10] Petković V.(2005) Menadžment ljudskih resursa, Čačak
[11] Pondy, L. R. (1967) Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative Science Quarterly, Vol. 12
[12] Rahim, M. A. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management, Vol. 13, No. 3
[13] Rot, N. (1988) Psihologija grupa, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd,
[14] Robbins, S. P. (1995) Organizational Behavior – concepts, controversies, applications, seventh edition, Prentice-Hall, Inc.
[15] Sikavica, P., Novak, M. (1993) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
[16] Sikavica, P., Novak, M. (1999) Poslovna organizacija, 3. izdanje, Informator, Zagreb
[17] Thomas, K. (1992) Conflict and Negotiation Processes in Organizations

- in M. D. Dunette ed., Handbook of Industrial and organizational Psihology, New York
- [18] Vuković M., (2006) Uvod u kulturu komunikacije, Tehnički fakultet u Boru univerzitet u Nišu, Decembar
- [19] Zvonarević M., (1978) „Socijalna psihologija“, Školska knjiga Zagreb

ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PREDUZEĆA POSMATRANA KROZ CASH FLOW PERFORMANSE

BUSINESS PERFORMANCE ANALYSIS OF THE COMPANY OBSERVED THROUGH CASH FLOW PERFORMANCE

Spaso Kuzman*

SAŽETAK

Uspješnost poslovanja preduzeća moguće je mjeriti na različite načine. Ovaj rad se bavi analiziranjem uspješnosti kroz ostvarivanje cash flow performansi. Ako posmatramo rentabilnost kažemo da je za njihove tokove relevantna razlika prihoda i rashoda te da se u tom slučaju nije moguće staviti znak jednakosti između priliva i prihoda te odliva i rashoda.

Proces analize poslovanja, zasnovan na poznatim metodama predstavlja važan segment postizanja uspješnosti preduzeća. Podatke za pripremu izvještaja crpimo uglavnom iz bilansa stanja i uspjeha, a na osnovu zaključaka zainteresovane strane stvaraju sud o stanju u preduzeću.

Ako preduzeće kroz svoje poslovanje ne stvara dovoljno gotovine ili ako slučajno u nizu više godina pokazuje lošu cash flow performansu u smislu ostvarenja negativnih gotovinskih tokova, kristalno je jasno da ima negativnu tendenciju u poslovanju.

Ključne riječi: Uspješnost poslovanja, cash flow, priliv, prihod, odliv, rashod, finansijski rezultati, finansijski položaj, novčani tok, investitor, dionica, dividenda.

SUMMARY

The success of a company's business can be measured in different ways. This paper deals with the analysis of performance through the realization of cash flow performance. If we look at profitability, we say that the difference between revenues and expenditures is relevant for their flows, and that in such case

it is not possible to put a sign of equality between inflows and revenues and outflows and expenditures.

The business analysis process, based on known methods, is an important segment of achieving business success. We draw data for the preparation of the report mainly from the balance sheet and income statement, and based on the conclusions of the interested parties, they create a judgment about the situation in the company.

If a company does not generate enough cash through its business or if it accidentally shows poor cash flow performance in terms of achieving negative cash flows for several years, it is crystal clear that it has a negative tendency in its business.

Keywords: Business performance, cash flow, inflow, income, outflow, expenditure, financial results, financial position, investor, share, dividend.

UVOD

Uspješnost preduzeća može se između ostalog mjeriti posmatranjem razlike ukupnih prihoda i ukupnih rashoda gdje njihova razlika predstavlja rezultat poslovanja u određenom vremenskom periodu, a sam rezultat uvećava vrijednost neto imovine preduzeća. Na taj način iskazan rezultat na određeni dan, odraz je tokova rentabiliteta u poslovanju preduzeća. Nesmije se zaboraviti da dobit nije samo efekat ostvarenih poslovnih transakcija, nego je na njenu veličinu moguć i uticaj različitih mjera specifičnih računovodstvenih politika. U tom slučaju, u zavisnosti od zahtjeva menadžmenta i ciljeva

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

koje postavi vlasnik, računovodstvena dobit može biti povećana ili obrnuto smanjena u odnosu na ostvarenu dobit. Činjenica da su računovodstveni dobici „obično znatno podcijenjeni i da predstavljaju samo dio rezultat koji je ostvaren kroz poslovni proces“ značajno degradira „njihovu vrijednost kao kriterijuma za procjenu prinostne snage“¹ i platežne sposobnosti preduzeća.

Činjenica je da između novčanih tokova i tokova rentabiliteta postoji kako vremenski tako i vrijednosni nesklad pa se neto cash flow i dobit za određeni vremenski period ne mogu poistovijetiti.²

VREMENSKI I VRIJEDNOSNI NESKLAD IZMEĐU NOVČANIH TOKOVA I TOKOVA RENTABILITETA

Posmatrano suštinski i kvantitativno, novčani tokovi čine razliku između priliva i odliva novca (gotovine), a za tokove rentabiliteta relevantna je razlika prihoda i rashoda. Između priliva i prihoda kao i između odliva i rashoda nije moguće staviti znak jednakosti.³ Iz tog razloga se kao dovoljno dobro riješenje za pravu mjeru prinostne snage ističe cash flow performansa. Ova mjera primarno pokazuje sposobnost preduzeća da generiše novac i novčane ekvivalente, i to upravo iz te gotovine, a ne iz dobiti odnosno prihoda preduzeća izmiuruje svoje tekuće i naknadne obaveze.

Ovo nam nedvosmisleno pokazuje da ostvarena dobit nije garancija da je preduzeće sposobno da izmiruje svoje obaveze. Bez obzira što je ostvarenje dobiti jedan od primarnih ciljeva preduzeća radi njegovog opstanka i razvoja u budućnosti, uska usmjerenost ka ostvarivanju ovog cilja i neobraćanje dovoljno pažnje na cash flow može itekako imati negativne posljedice na

kontinuitet poslovanja. Kako bi preduzeće normalno funkcionisalo potrebno je da bude u stanju da plaća svoje obaveze, odnosno da bude platežno sposobno. Gotovina daje „životnu snagu“ preduzeću i bez nje ono teško može opstati. Zato je za preduzeće veoma bitno da prati i kontroliše cash flow performansu, jer upravo ona pokazuje visinu raspoloživih sredstava za interno finansiranje (samofinansiranje) ali i za mogućnost vraćanja pozajmljenih sredstava. Uz pomoć ove performanse može se dodatno ocjenjivati likvidnost i solventnost preduzeća.⁴

Mogućnost preduzeća da u kratkom i dugom roku izmiruje obaveze određuje i rizik ulaganja u neko preduzeće. Zato je cash flow veoma važna performansa i za potencijalne investitore. Ova performansa se tretira sredstvom procjene finansijske snage preduzeća, jer ako ono kroz svoju aktivnost ne može da stvori dovoljno gotovine onda potencijalni investitori neće kupovati njihove dionice, a već postojeći dioničari će nastojati da one koje su u njihovom posjedu prodaju.

Preduzeće koje ne stvara dovoljno gotovine kroz svoje poslovanje neće lako dobiti nove zajmove. A ako slučajno u nizu više godina preduzeće pokazuje lošu cash flow performansu u smislu ostvarenja negativnih gotovinskih tokova, postaje nam jasno da ima negativnu tendenciju u poslovanju.

Ako bi se takav trend nastavio sa velikom sigurnošću može se pretpostaviti da će prije ili kasnije taj subjekat doživjeti finansijski slom-bankrot. U suprotnom, pozitivni gotovinski tokovi (cash flow) u nizu poslovnih godina pokazuju da je preduzeće stabilno. Jasnije rečeno, pod novčanim tokovima podrazumijevaju se prilivi i odlivi novca i novčanih ekvivalenata. Priliv novca po vokaciji znači povećanje novčanih sredstava kao jednog od segmenata imovine, a odliv znači isplatu novca i smanjenje dijela imovine preduzeća. Neto novčani tok (cash flow) predstavlja razliku priliva i odliva gotovine i može biti i pozitivan i negativan.

⁴ Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., *Ekonomika preduzeća*, Beograd, 1999. str. 384.

¹ Ranković, J., *Upravljanje finansijama preduzeća*, Beograd, 1997, str. 166.

² Nepodudarnost rentabilitetnih i novčanih tokova postoji u kratkom roku.

³ Postoji razlika zbog načina mjerenja, odnosno utvrđivanja i priznavanja prihoda i rashoda, nezavisno od činjenice da li je došlo do priliva ili odliva gotovine.

Formula za izračunavanje je:

Neto novčani tok = prilivi gotovine – odlivi gotovine

Za neto novčani tok kažemo da je pozitivan kada prilivi nadmašuju odlive gotovine i pokazuju postojanje vlastitih izvora za finansiranje rasta i razvoja preduzeća. Negativan novčani tok postoji ukoliko je potrošeno više novca nego što je primljeno u preduzeće u određenom vremenskom periodu, a u toj situaciji je potrebno pozajmiti određene dodatne izvore sredstava.

Moguće je zaključiti da je neto novčani jednak razlici između stanja novca (gotovine i gotovinskih ekvivalenata) na početku i na kraju jednog obračunskog perioda. Praktično, cash flow performansa je u kvantitativnom smislu neto novčani tok iz različitih aktivnosti. Do ovog zaključka dolazimo sastavljajući pregled priliva i odliva gotovine u toku jednog perioda –bilansa tokova gotovine, a u njemu se novčani tokovi razvrstavaju na poslovne, investicione i finansijske aktivnosti. Rasčlanjivanjem bilansa tokova gotovine lako je utvrditi po osnovu kojih aktivnosti je procentualno najveće učešće priliva i odliva novca i novčanih ekvivalenata, kao i kakav i koliki je uticaj pojedinih aktivnosti na finansijski položaj preduzeća. Samu cash flow performansu tvore tri glavne komponente:

- Neto novčani tok (cash flow) iz poslovnih aktivnosti, proizilazi iz osnovne djelatnosti preduzeća, odnosno formiranja poslovnih prihoda i rashoda. U ovom slučaju radi se o prilivu novca od prodaje proizvoda, robe i usluga i iz ovog priliva treba isplatiti obaveze iz poslovanja za nabavku sirovina i materijala, otplatu kamate na kredite, poreze i drugo.
- Neto novčani tok (cash flow) iz investicione aktivnosti proističe iz ulaganja u osnovna sredstva nabavke i prodaje nematerijalnih resursa, kratkoročnih i dugoročnih plasmana, naplate i davanja kredita, naplate dividendi, naplate kamate, kupovine i prodaje dijelova preduzeća i dr.
- Neto novčani tok (cash flow) iz finansijskih aktivnosti proističe iz transakcija koje

se nalaze na relacijama: preduzeće – vlasnici i preduzeće – kreditori. Znači radi se o primanju novca od vlasnika, isplate dividendi dioničarima, zaduženje preduzeća novim kreditom, otplata kredita i dr.

Osim ovog određenja neto novčanog toka, cash flow je iznos neto gotovine stvoren u određenom roku koji se može izračunati i sabiranjem „dobiti, amortizacije i drugih troškova koji ne zahtijevaju niti uzrokuju izlaz gotovine.“⁵

KONCEPT CASH-FLOW-A PRI VREDNOVANJU PREDUZEĆA

U setu dostignuća preduzeća, cash flow koncept ima vrlo važnu ulogu i pri vrednovanju preduzeća, kada se vrši projekcija i diskontovanje novčanih tokova pod pretpostavkom nastavka obavljanja privredivačke aktivnosti u budućem periodu. Također, cash flow se koristi pri utvrđivanju opravdanosti ulaganja u određeni investicioni projekat, gdje se vrši izbor na osnovu metoda neto sadašnje vrijednosti novčanih tokova. Za ovu aktivnost neophodna je projekcija novčanih tokova za određeni budući vremenski period, a zatim njihovo diskontovanje na sadašnju vrijednost.⁶ Planirati cash flow potrebno je i sa aspekta kontrole rezultata od strane finansijskog menadžmenta preduzeća.

Projektno planiranje neto gotovinskog toka cash flow-a za buduće vrijeme i za potrebe kontrole po završetku perioda na osnovu mjerenja ostvarenog neto gotovinskog toka pretpostavlja izbor odgovarajućeg koncepta mjerenja cash flow-a. U osnovi razlikujemo dva koncepta cash flow (neto novčani tok) prije servisiranja dugova i cash flow (neto novčani tok) poslije servisiranja dugova. Kako se mjere rezultati po ovim konceptima prikazujemo u sledećoj tabeli.

5 Ranković, J., Upravljanje finansijama preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997, str.161-163.

6 Jakovčević, K., Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006, str.186

Koncept cash flow-a prije servisiranja dugova	Koncept cash flow-a poslije servisiranja dugova
Poslovna dobit (bez finansijskih prihoda i rashoda) umanjen za porez	Neto dobit (dobit nakon oporezivanja)
plus	plus
Amortizacija	Amortizacija
minus	plus
povećanje trajnih obrtnih sredstava	Povećanje dugoročnih kredita
minus	minus
Investicije u osnovna sredstva	Povećanje trajnih obrtnih sredstava
	minus
	investicije u osnovna sredstva
	minus
	otplata dugoročnih kredita
jednako je	jednako je
Neto novčani tok prije servisiranja dugova	Neto novčani tok poslije servisiranja dugova

KONCEPT CASH FLOW-A PRIJE SERVISIRANJA DUGOVA

Ovaj koncept podrazumijeva da se u poslovnoj dobiti (bez finansijskih prihoda i rashoda finansiranja i umanjenoj za iznos poreza na dobit preduzeća) doda i koncept cash flow-a poslije servisiranja dugova što podrazumijeva da se neto dobit uveća za iznos amortizacije i povećanje dugoročnih kredita, a nakon toga umanjuje za investicije u osnovna i obrtna sredstva kao i otplate dugoročnih kredita.

Sledeći aspekt koncepta mjerenja cash flow-a podrazumijeva mjerenje cash flow-a prema aktivnostima: poslovnim, investicionim i finansijskim.

Neto gotovinski tok iz poslovnih aktivnosti može se utvrditi na sljedeći način:

Prihodi gotovine iz poslovnih aktivnosti – Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti

A zatim, neto gotovinski tok iz aktivnosti investiranja i biće:

Prilivi gotovine iz aktivnosti investiranja – Odlivi gotovine iz aktivnosti investiranja

I, na kraju, neto gotovinski tok iz aktivnosti finansiranja

Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja – Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja

Na ovaj način utvrđen neto gotovinski tok može biti pozitivan što će se manifestovati kroz povećanje gotovine, ili negativan što će se manifestovati kroz smanjenje vrijednosti

gotovine.

U savremenim uslovima poslovanja sve se više ističe značaj finansijskih mjera rezultata koja se zasnivaju na cash flow rezultatu.⁷ Ova mjera nam služe kao osnova za različite analize:

- Analiza likvidnosti i solventnosti zasnovanu na cash flow dostignuću,
- Analizu mogućnosti investiranja zasnovanu na cash flow dostignuću.
- Analizu rentabilnosti zasnovanu na cash flow dostignuću, tj. mjerilima povrata cash flow-a

ANALIZA LIKVIDNOSTI I SOLVENTNOSTI ZASNOVANA NA CASH FLOW DOSTIGNUĆU

Mjera koja su vezana za likvidnost i solventnost a zasnovana na cash flow-u pokazuju sposobnost preduzeća da sve svoje kratkoročne i dugoročne obaveze po osnovu gotovinskih tokova izmiruje na vrijeme. Analiza likvidnosti i solventnosti vrši se na bazi više različitih mjera pokrivenosti:

- Pokrivenost kratkoročnih obaveza neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti,
- Pokrivenost ukupnih obaveza neto cash

⁷ Krstić, B., Bonić, Lj., Mjerenje uspješnosti poslovanja zasnovano na cash flow konceptu, Računovodstvo 1-2, 2007, str.53-63.

- flow-om iz poslovnih aktivnosti,
- Pokrivenost kamata neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti,
- Pokrivenost dividendi neto cash-flow iz poslovnih aktivnosti.

Pokrivenost kratkoročnih obaveza neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti koristi se za mjerenja likvidnosti preduzeća. Ova aktivnost pokazuje sposobnost preduzeća da izmiri kratkoročne obaveze neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti. Vrijednost ovog mjerila poželjno je da bude što veća jer to pokazuje veći nivo likvidnosti preduzeća. Karakteristika ovog mjerila je da se ono projektuje kao kvantitativni odnos neto cash flow-a iz poslovnih aktivnosti i prosječne vrijednosti kratkoročnih obaveza i izgleda ovako:

$$\text{Pokrivenost kratkorocnih obaveza} = \frac{\text{Neto cash - flow iz poslovnih aktivnosti}}{\text{Kratkoročne obaveze}}$$

Pokrivenost ukupnih obaveza neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti je pokazatelj solventnosti preduzeća. Njime se mjeri sposobnost preduzeća da cash flow-om izmiri ukupne obaveze preduzeća. Naravno, poželjno je da njegova vrijednost bude što veća. Izračunava se kao količnik neto cash flow-a iz poslovne aktivnosti i prosječnog iznosa ukupnih obaveza:

$$\text{Pokrivenost ukupnih obaveza} = \frac{\text{Neto cash - flow iz poslovnih aktivnosti}}{\text{Ukupne obaveze}}$$

Pokrivenost kamata neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti pokazuje sposobnost preduzeća da plaća kamate na ukupne dugove. Poželjno je da njegova vrijednost bude iznad 1. Ako je vrijednost ovog mjerila manja od 1 to uključuje rizik da preduzeće neće biti u stanju da izmiri obavezu plaćanja dospjelih kamata i da za te potrebe mora pribaviti dodatna sredstva. Formula za izračunavanje dobije se na osnovu sljedećih izraza:

$$\text{Pokrivenost kamata} = \frac{\text{Neto cash - flow iz posl. aktivn.} + \text{placene kmte i porezi}}{\text{Ukupne obaveze}}$$

I na kraju pokrivenost dividendi gotovinom posebno je značajno za potencijalne investitore tj. vlasnike kapitala jer je u funkciji ocjene ostvarenog uspjeha preduzeća. Budući potencijalni investitori neće rado ulagati u preduzeća koja ne ostvaruju dovoljno novčanih sredstava za isplatu dividende, pa su iz tog razloga zainteresovani za vrijednost pokazatelja zato što nam pruža uvid u sposobnost preduzeća da isplaćuje dividende. Ovu pokrivenost utvrđujemo na sljedeći način:

$$\text{Pokrivenost dividendi gotovinom} = \frac{\text{Neto cash - flow iz poslovnih aktivnosti}}{\text{Isplacene dividende}}$$

Za dioničare je najvažnija činjenica da vrijednost ovog koeficijenta bude jednaka ili veća od 1 jer to pokazuje da preduzeće ima dovoljno gotovine za isplatu dividendi. Ako je vrijednost ovog pokazatelja manja od 1 to znači da preduzeće nema sposobnost da iz poslovanja ostvaruje dovoljno gotovinskih priliva za isplatu dividendi, što destruktivno djeluje i demotiviše potencijalne investitore da ulaže u preduzeće.

ANALIZA MOGUĆNOSTI INVESTIRANJA ZASNOVANA NA CASH FLOW REZULTATU

Mogućnost investiranja odnosno mjerila zasnovana na cash flow rezultatu u međusobnu vezu dovode segmente ukupnih cash flow rezultata (performansi). Ova mjerila za cilj imaju analizu mogućnosti nabavke kapitalne imovine, finansiranja i investiranja. Analiza mogućnosti investiranja zasnovana na cash flow rezultatu bazira se na sljedećim mjerilima pokrivenosti:

- Pokrivenost kapitalnih troškova neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti,
- Učešće investicionih odliva u ukupnim odlivima gotovine,
- Učešće vrijednosti neto cash flow-a iz investicionih aktivnosti u neto cash flow iz poslovnih finansijskih aktivnosti,
- Učešća vrijednosti neto cash flow-a iz investicionih aktivnosti u cash flow iz

finansijskih aktivnosti.

Pokrivenost kapitalnih troškova neto cash flow-om iz poslovnih aktivnosti mjeri sposobnost preduzeća da zadovolji svoje potrebe za kapitalnim troškovima u smislu njihovog pokrića u prvom redu cash flow-om iz poslovnih aktivnosti. Drugačije rečeno to nam pokazuje da li je preduzeće sposobno da isplati svoje dugove nakon izvršenih ulaganja u proširenje proizvodnih kapaciteta. Ovo mjerilo dobije se pomoću sledećih podataka:

$$\text{Mjerilo kapitalnih troškova} = \frac{\text{Neto cash – flow iz poslovnih aktivnosti}}{\text{Izdaci za kapitalne troškove}}$$

$$\text{Mjerilo kapitalnih troškova} = \frac{\text{Neto cash flow iz poslovnih aktivnosti isplacene divid.}}{\text{Izdaci za kapitalne troškove}}$$

Vrijednost koeficijenta 1 ili iznad 1 pokazuje da je preduzeće sposobno da generiše dovoljno gotovine iz poslovnih aktivnosti za kapitalne investicije i pokriće dugova, a da u isto vrijeme ne ugrozi isplatu dividendi dioničarima. A ako je koeficijent manji od 1 to dioničarima šalje poruku da treba pribaviti dodatna sredstva za ulaganje u kapitalne investicije, a u tom slučaju eventualna isplata dividendi može doći u pitanje.

Učešće investicionih odliva u ukupnim odlivima gotovine služi za ocjenu da li preduzeće dovoljno investira u razvoj nove tehnike i tehnologije. Ako je taj trend opadajući preduzeće može doći u situaciju da bude istisnuto sa određenog tržišta. Potencijalni investitori jako mnogo koriste ovaj indikator.

Učešće vrijednosti neto cash flow-a iz investicionih aktivnosti u neto cash flow-u iz poslovnih i finansijskih aktivnosti pokazuje koliko je novčanih sredstava osiguranih poslovnim zaduživanjem preduzeće upotrijebilo za investicione potrebe. Ako je vrijednost ovog mjerila jednaka 1 to pokazuje da je svaka novčana jedinica stvorena poslovnim i finansijskim aktivnostima utrošena za investicione potrebe. Ali, ako je njegova vrijednost manja od 1 to nas upućuje na zaključak da se u preduzeću troši manje

sredstava za investicione zahvate od iznosa koje je preduzeće obezbijedilo poslovnim i finansijskim aktivnostima. Niža vrijednost ovog koeficijenta pokazuje visok stepen finansijske sposobnosti jednog preduzeća.

Učešće vrijednosti cash flow-a iz investicionih aktivnosti u cash flow-u iz finansijskih aktivnosti predstavlja pokazatelj zavisnosti preduzeća od eksternih izvora finansiranja iz potrebe zadovoljavanja investicionih potreba. Ovo mjerilo daje nam podatak koliko se novčanih sredstava proisteklih iz finansijskih aktivnosti koristi za investicione aktivnosti. Ako želimo saznati sa koliko je novčanih jedinica iz aktivnosti finansiranja pokrivena svaka novčana jedinica uložena u nove investicije, izračunava se recipročna vrijednost naprijed navedenog mjerila, na način da se 1 podijeli sa njegovom vrijednošću.

ANALIZA RENTABILNOSTI ZASNOVANA NA CASH FLOW REZULTATU

Analiza rentabilnosti zasnovana na cash flow rezultatima obuhvata:

- Analizu ostvarenog cash flow-a na uložena sredstva,
- Analiza projektovanog uspjeha zasnovana na cash flow-u.

Analiza ostvarenog cash flow-a na uložena sredstva kojom se mjeri efikasnost ulaganja sredstava dobije se stavljanjem u odnos određene kategorije dobiti i uloženi sredstava za njeno sticanje. Na ovaj način se kategorija cash flow-a dovodi u kvantitativni odnos sa uloženi sredstvima. Analiza ostvarenog cash flow-a na uložena sredstva vrši se uz pomoć sljedećih mjerila:

- Povraćaj cash flow-a na ukupna sredstva (kapital),
- Povraćaj cash flow-a na sopstveni kapital,
- Povraćaj cash flow-a po dionici,
- Povraćaj na bruto investicije.

Povraćaj cash-flow-a na ukupna sredstva upućuje na sposobnost ukupne imovine

preduzeća da stvori dovoljno cash flow-a iz poslovnih aktivnosti. Utvrđuje se na sljedeći način:

$$\text{Prinos cash flow - a na ukupna sredstva} = \frac{\text{Cash flow iz poslovnih aktivnosti}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Ovim koeficijentom mjeri se sposobnost preduzeća da stvori gotovinu na osnovu ukupnih resursa korišćenih u poslovanju. Ako se prikaže u procentima pokazuje % vrijednost koja je vraćena u obliku gotovine. Uvijek je korisno ovaj pokazatelj uporediti sa stopom rentabilnosti ukupnih sredstava i uočiti odnos gotovinskih sa rentabilitetnim tokovima, i vidjeti da li je trend povraćaja cash flow-a na angažovana sredstva praćen trendom kojim se pokazuju mjerila zasnovana na računovodstvenom konceptu rezultata.

Informacija, koju treba da pruži stopa prinosa cash flow-a na ukupna sredstva pokazuje da li se vrijednost tokom poslovanja povećava ili smanjuje. Kao takva upoređuje se sa prosječnom cijenom kapitala preduzeća. Razlika između ove stope i prosječne cijene kapitala naziva se „neto prinos“, a isti može biti i pozitivan i negativan. Ako preduzeće ostvaruje „neto prinos“ to znači da je vrijednost stvorena i uvećana, odnosno vrijednost je uvećana kada stopa prinosa cash flow-a na ukupno uložena sredstva premašuje procječnu ponderisanu cijenu ukupnih sredstava (vlastitih i tuđih) Prinos (povraćaj) cash flow-a na sopstvena sredstva pruža izuzetno značajne informacije dioničarima, finansijskim analitičarima, menadžerima i ostalim.⁸

Ova mjera nudi informaciju o sposobnosti preduzeća da iz neto cash flow-a ostvarenog poslovnim aktivnostima izvrši povraćaj sopstvenog kapitala. Izračunava se na sljedeći način:

$$\text{Prinos cash flow - a na sopstvena sredstva} = \frac{\text{Cash flow iz poslovnih aktivnosti}}{\text{Sopstvena sredstva}}$$

Za dioničare je jako bitna informacija da li je preduzeće sposobno, da vrati njihov uloženi kapital. Bitna je i informacija kojom se poredi ova stopa sa stopom rentabilnosti sopstvenih sredstava kako bi mogli sagledati usaglašenosti trendova između pokazatelja baziranih na cash flow konceptu i pokazatelja zasnovanih na računovodstvenom konceptu. Cash flow po dionici posebno je značajan pokazatelj za dioničare. Dobija se na osnovu sljedećih iznosa:

$$\text{Cash flow po dionici} = \frac{\text{Cash flow iz poslovnih aktivnosti} - \text{Ispl.divid.prioritetnih dionica}}{\text{Prosječan broj običnih dionica}}$$

Ovaj koeficijent uporediv je sa pokazateljem dobiti po dionici. Bitan je sa stanovišta upoređivanja podataka o stvarno isplaćenim dividendama i cash flow-u koji se mogao isplatiti. Koristi se prilikom investiranja u nove projekte kada ova stopa omogućava investitorima da utvrde povraćaj cash flow-a na osnovu odnosa generisanog cash-flow-a i početne vrijednosti bruto investicija (ulaganja u bruto imovinu). Izračunavamo ga uz pomoć formule:

$$\text{Povracaj cash flow - a iz bruto investicija} = (\text{Genirasi cash flow} : \text{Bruto investicije}) \times 100\%$$

Uz pomoć ovog indikatora ćemo saznati u kojoj mjeri se ostvaruje povraćaj na izvršene bruto investicije u određenom periodu. Zato se i koristi prilikom izbora između dvije ili više investicionih opcija.

ZAKLJUČAK

Razvoj novih mjera analiziranja poslovnih rezultata i novih tehnologija biće i dalje jedan od najjačih podstreka za buduća istraživanja alata i instrumenata kojima će se još tačnije mjeriti i dolaziti do pravih informacija. Analiza neto novčanog toka (cash flow-a) iz ukupnih aktivnosti ima vrlo važnu ulogu i pri procjenjivanju vrijednosti preduzeća odnosno izradi projekcije i diskontovanja novčanih tokova pod pretpostavkom nastavka aktivnosti u narednom periodu. Osim u radu obrađenih koncepata cash flow-a prije i poslije servisiranja dugova poznat

8 Đukić, T., Bilans tokova gotovine kao instrument upravljanja likvidnošću preduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Niš, str.143.

je i koncept mjerenja cash flow-a prema poslovnim, investicionim i finansijskim aktivnostima.

Iz ove analize moguće je utvrditi i mogućnost investiranja. Znači ova mjerila potvrđuju ili demantuju mogućnost nabavke kapitalne imovine i finansiranja. Ova analiza omogućava nam da mjerimo sposobnost preduzeća da stvori gotovinu na osnovu ukupnih resursa poslovanja. Stopa cash flow-a pruža informaciju da li se vrijednost imovine tokom poslovanja smanjuje ili povećava. Analiza ove vrste treba da posluži menadžmentu i ostalim zainteresiranim da insistiraju na racionalnijem iskorištavanju raspoloživih resursa.

LITERATURA

- [1] Ranković. J., Upravljanje finansijama preduzeća, Beograd, 1997.
- [2] Ranković, J., Upravljanje finansijama preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
- [3] Jakovčević, K., Ekonomika preduzeća, Ekonomski fakultet, Subotica, 2006.
- [4] Nikolić, M., Malenović, N., Pokrajčić, D., Paunović, B., Ekonomika preduzeća, Beograd, 1999.
- [5] Krstić, B., Bonić, Lj., Mjerenje uspješnosti poslovanja zasnovano na cash flow konceptu, Raču 1- 2 2007
- [6] Đukić, T., Bilans tokova gotovine kao instrument upravljanja likvidnošću preduzeća, doktorska disert. ekonomski fakultet Niš, 2007.
- [7] Osmanagić Benedik Nedžara, Kontrolig abeceda poslovnog uspjeha. Školska knjiga Zagreb 2004.
- [8] Simić, Slavko, Uvođenje i način organizovanja kontrolinga u preduzećima, Beograd, Sinergija 2011.
- [9] Orsag, S., Poslovne finansije, Avantis, HUFA 2015.
- [10] Orsag, S., Investicijska analiza, Avantis, HUFA, 2016.
- [11] <http://aswathdamodaran.blogspot.com>

OPTIMIZACIJA PROIZVODNIH PROCESA UZ POMOĆ RAČUNARSKIH PROGRAMA U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM MALIM I SREDNJIM PROIZVODNIM PRIVREDNIM DRUŠTVIMA

OPTIMIZATION OF PRODUCTION PROCESSES WITH HELP OF SOFTWARE IN BOSNIA AND HERZEGOVINA'S SMALL AND MEDIUM- SIZED MANUFACTURING COMPANIES

Emina Bilalović*

SAŽETAK

Sve veća upotreba tehnologije u složenim industrijskim procesima otvara novi potencijal za veću održivost i bolju produktivnost. Činjenica je da sistemi za podršku odlučivanju, koji kontinuirano prikupljaju podatke i analiziraju različita područja proizvodnih procesa, počinju igrati važnu ulogu u proizvodnim pogonima. Računarski programi koji obezbjeđuju optimizaciju proizvodnih procesa postaju presudni u adekvatnom planiranju proizvodnje. Menadžeri i stručnjaci širom svijeta oslanjaju se na digitalnu pomoć prilikom rada na optimizaciju proizvodnih procesa. Nedovoljna primjena računarskih programa za pomoć upravljanju proizvodnim procesima, rezultira izrazito niskom iskorištenošću postojećih resursa i izostankom optimalnih proizvodnih tokova u privrednim društvima.

Ovaj rad donosi prva empirijska saznanja o važnosti digitalizacije za poboljšanje učinkovitosti u bosanskohercegovačkoj industriji na temelju jedinstvenog skupa podataka koji uključuje više od stotinu proizvodnih privrednih društava. Koncentracija je stavljena na mala i srednja proizvodna privredna društva, kao ključne nosioce razvoja privrede Bosne i Hercegovine.

Rezultati istraživanja pokazuju da se napredne digitalne mogućnosti u okviru operativnog menadžmenta koriste u izuzetno ograničenoj mjeri na području Bosne i Hercegovine. Ipak, održivost

proizvodnih privrednih preduzeća postaje uslovljena implementacijom informacijskih i komunikacijskih tehnologija unutar svih aspekata funkcioniranja, upravo zbog sve veće potražnje za učinkovitošću poslovanja na globalnom nivou.

Ključne riječi: optimizacija, mala i srednja proizvodna privredna društva, održivost, digitalizacija

SUMMARY

Usage of digital technology in complex industrial processes opens up new potential for greater sustainability and better productivity. Importance of decision support systems, which continuously collect data and analyze different areas of production processes, is increased by day. Computer programs that provide optimization of production processes already became crucial in adequate production planning. Managers and professionals around the world rely on digital assistance when working on optimizing production processes. Insufficient application of computer software to help manage production processes results in extremely low utilization of existing resources and the lack of optimal production flows in companies.

This paper brings the first empirical findings on the importance of digitalization to improve efficiency in BiH industry based on a unique data set that includes more than a hundred manufacturing companies. The focus of the paper is placed on small and

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

medium production companies, as they are key carriers of development of the economy of Bosnia and Herzegovina.

The results of the research show that advanced digital capabilities within operational management are used to a very limited extent in Bosnia and Herzegovina. Nevertheless, the sustainability of manufacturing companies is becoming conditioned by the implementation of information and communication technologies within all aspects of functioning, precisely because of the growing demand for business efficiency at the global level.

Keywords: optimization, small and medium production companies, sustainability, digitalization

UVOD

Sva privredna industrijski orijentisana društva imaju sve više problema, a posebno u zahtjevima proizvodnje koje im postavljaju kupci i sama tržišta. U svrhu adaptacije prema postojećim problemima, ali i novim izazovima, nužno je provoditi temeljite promjene. Kako iz tradicionalnih struktura prerasti u drugačija, tehnološki naprednija poduzeća jasno je definirano konceptom Industrije 4.0. To je koncept koji u fokus stavlja digitalnu transformaciju. Riječ je o unapređenju proizvodnje, proizvodnih i operativnih procesa kroz primjenu novijih tehnologija i računarskih programa. Upravo njihovom pravilnom implementacijom u postojeće sisteme dolazi do povećanja produktivnosti i automatizacije. Činjenica je da privredna društva koja ne uvođe promjene te imaju strah od implementacije novih tehnologija, teško opstaju na tržištu. Glavni cilj Industrije 4.0 nije uvođenje novijih tehnologija, već digitaliziranjem i unaprjeđenjem sistema poslovanja ostvariti napredak i poboljšanje. Covid-19 je intenzivirao implementaciju digitalnih sistema u kompanijama u cijelom svijetu. Brzina komunikacije i upravljanja preuzimaju primat čak i u odnosu na

inoviranje tehnologije.

Rad je strukturiran u pet dijelova. Prvo poglavlje predstavlja uvod gdje su navedene osnovne informacije o oblasti istraživanja. Drugo poglavlje predstavlja pregled stanja oblasti istraživanja gdje je navedena trenutna situacija naučnog i realnog aspekt digitalizacije u malim i srednjim privrednim društvima. U sljedećoj sekciji objašnjenja je metodologija istraživanja. Rezultati, analiza i diskusija prezentovani su u četvrtom poglavlju, te je u petom poglavlju dat zaključak istraživanja.

PREGLED STANJA OBLASTI ISTRAŽIVANJA

Industrija 4.0 koja u najvećoj mjeri intenzivira digitalizaciju upravljanja poslovanjem, pa tako i proizvodnim procesima, predstavlja zanimljivu, korisnu i aktuelnu temu kako naučnog svijeta tako i realnog sektora. Izuzetno je veliki broj istraživačkih radova koje se pišu upravo na ovu temu bilo da se radi o obrazovnim institucijama posvećenim ekonomskim ili tehničkim znanostima. Industrija 4.0, Digitalizacija, ERP sistemi, Lean i Six Sigma su neke od naprednih tematike popularne u obrazovanju posljednjih godina, a koje se odnose na proizvodna privredna društva. Ipak, izuzetno je teško pronaći literaturu koja se bavi navedenom tematikom sa aspekta malih i srednjih proizvodnih društava na području Bosne i Hercegovine, a koja imaju izuzetnu važnost u razvoju države u svim aspektima, a posebno kada se uzme izuzetno visok udjel u BDP-u naše države.

Agencija za statistiku Bosne i Hercegovine je 2018. godine izdala bilten (ISSN 1840-104X) „Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Bosni i Hercegovini“, u kojem je prikazano da jedanaest obrađenih grupa-industrija, zaposleni u sektoru „Proizvodnja“ najmanje koriste računar u poslovne svrhe, i to tek nešto više od 24%. Navedena statistika je izuzetno loš pokazatelj, ali ako ukoliko uzmemo u obzir da su istom obrađeni podaci iz proizvodnih kompanija svih veličina, pa i velikih privrednih društava, za

koja je korištenje računara u radu izvjesno, možemo pretpostaviti da je situacija u malim i srednjim privrednim društvima značajno lošija.

Mala i srednja preduzeća u razvijenim zemljama predstavljaju generator privrednog rasta koji se ogleda kroz: otvaranje novih radnih mjesta, podsticanje brzih tehnoloških promjena zasnovanih na neprestanoj zdravoj i kreativnoj konkurenciji, raznovrsnost ponude roba i usluga, kreiranje novih potreba potrošača i zadovoljavanje istih. Mala i srednja preduzeća u zemljama u tranziciji nisu još uvijek u mogućnosti da svoj pokretački utjecaj ubrizgaju u privredni razvoj zemlje. Razloga za to je mnogo, međutim, ako se prisjetimo, ne tako davno u svim sadašnjim tranzicijskim zemljama mala i srednja preduzeća nisu ni postojala ili su obavljala samo male i beznačajne djelatnosti. Dakle, historija poduzetništva u tranzicijskim zemljama je veoma kratka, što ima za posljedicu mnogobrojne poteškoće pred kojima se nalaze mala i srednja preduzeća. (Isaković, 2015)

Upravo ono što razlikuje ovaj rad od drugih jeste fokus na mala i srednja bosanskohercegovačka proizvodna društva, čija digitalizacija upravljanja proizvodnim procesima stavljajući ih u istu kategoriju sa velikim proizvodnim društvima, postaje izuzetno izazova. Ovaj rad za cilj ima napraviti procjenu situacije u realnom sektoru, te dati ključne upute, kako za nastavak istraživanja tako i za primjenu konkretnih koraka sa ciljem poboljšanja situacije.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Sa ciljem provođenja istraživanja i izvođenja statističkih zaključaka, za svrhe ovog rada odabrana je metoda anketiranja odabrane populacije. U anketi je korištena kombinacija otvorenih pitanja, zatvorenih pitanja sa ponuđenim odgovorima nabiranja i zatvorenih pitanja sa ponuđenim odgovorom intenziteta. Zatvorena pitanja sa ponuđenim odgovorima intenziteta analizirana su prema ljestvici Likertovog tipa što je osiguralo

valjano, precizno i objektivno mjerenje varijabli istraživanja. U okviru provođenja anketiranja, vršena su predispoziciona anketa na deset sudionika, nakon čega je anketa primjereno prilagođena. Prilikom digitalnog slanja ankete odabranoj populaciji korištena je altruistička motivacija ispitanika.

Ciljana skupina anketiranja su predstavnici iz proizvodnih privrednih društava na području Bosne i Hercegovine. Anketa je poslala svim privrednim društvima sa istaknutom email adresom na u bazi svih prijavljenih proizvodnih privrednih malih i srednjih društava. Zanimljivo je da od preko dvije i pol hiljade subjekata, 46% njih nema prijavljen ni telefon ili fax. Istaknutu email adresu ima samo oko 12% spomenutih subjekata. Čak i ovaj podatak pribavljen u toku pripreme istraživanja izuzetno je koristan za temu rada. U konačnici, ukupno stotinu i tri ispitanika su popunila anketu, od toga svega 43% ispitanika je anketu popunilo u cjelosti, dok su preostali u prosjeku dali odgovore samo na zatvorena pitanja.

Istraživanje putem anketiranja imalo je za cilj da iznese prva empirijska saznanja o važnosti digitalizacije za poboljšanje učinkovitosti u bosanskohercegovačkoj industriji na temelju jedinstvenog skupa podataka. Analiza rezultata istraživanja ima za cilj da prikaže da li se napredne digitalne mogućnosti u okviru operativnog menadžmenta koriste u dovoljnoj mjeri na području Bosne i Hercegovine, te u kakvoj vezi su iste sa održivost proizvodnih privrednih preduzeća. Sa ciljem donošenja ispravnih zaključaka, osim pojedinačnih odgovora svake kompanije, razmatrane su i bonitetne informacije o pojedinačnim kompanijama, kao i komparativne analize kompanija u odnosu na industriju. Izvor bonitetnih informacija i komparativnih analiza preuzet je iz zvaničnih statističkih podataka Finansijsko-informatička agencije Bosne i Hercegovine (FIA), Agencija za finansijske, informatičke i poredničke usluge (APIF) i Poreznih uprava.

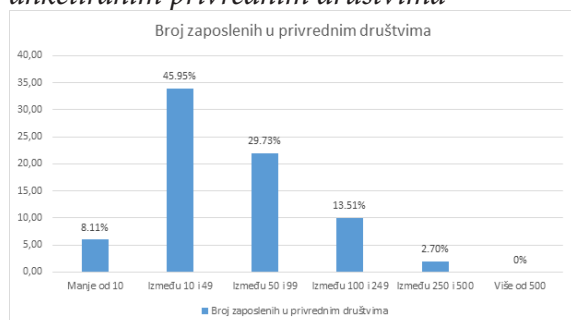
REZULTATI, ANALIZA I DISKUSIJA

Grafikon 1. prikazuje broj zaposlenih u kompanijama čiji su predstavnici učestvovali u ovom istraživanju. Jasno je vidljivo da udio predstavnika iz malih i srednjih privrednih društava iznosi ukupno 75.68%. Također, bitno je naglasiti da 91.89% ispitanika dolazi iz proizvodnih privrednih društava, konkretnije prerađivačke industrije, dok je preostalih 8.11% ispitanika navelo da dolazi iz druge industrije.

Predstavnici kompanija koji su popunjavali anketu, u 40.54% slučajeva izjasnili su se da pripadaju srednjem menadžmentu, 37.84% njih se izjasnilo da pripada višem menadžmentu, te samo 10.81% ispitanika se izjasnilo da pripadaju nižem menadžmentu. Data raspodjela, sa visokim udjelom odgovora višeg menadžmenta, je bila očekivana obzirom da se radi o manjim i srednjim privrednim društvima. Također, bitno je napomenuti da je većina ispitanika, iznad 60%, na pitanje o stepenu obrazovanosti izjasnila da ima visoku stručnu spremu.

Na osnovu podataka iznad moguće je konstatovati da je u anketi učestvovao izuzetan broj ciljanih subjekata, te da nam dati odgovori predstavljaju relevantne podatke za donošenje određenih zaključaka.

Grafikon 1. Prikaz broja zaposlenih u anketiranim privrednim društvima



Izvor: Emina Bilalović

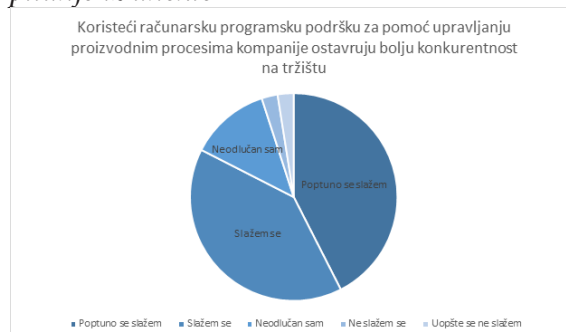
Bitan faktor razvoja privrednog društva predstavljaju njegovi zaposlenici. U proizvodnim privrednim društvima većina zaposlenog kadra ne pripada visoko obrazovanoj populaciji stanovništva.

Upravo nivo obrazovanosti često može predstavljati prepreku kada je upitanju implementacija inovacija u proizvodne procese. Industrija 4.0 u smislu digitalizacije predstavlja posebno tešku prepreku u kompanijama gdje zaposlenici ne posjeduju dovoljno informatičko znanje za intenzivno korištenje digitalnih medija. Na pitanje koliko zaposlenika posjeduje univerzitetsku diplomu, ispitanici su dali očekivane odgovore. Odgovor Manje od 10%, odabralo je čak 81.08% ispitanika. Između 10% i 30%, odabralo je 10.81% ispitanika, dok je Više od 30% odabralo samo 8.11% ispitanika.

U uskoj vezi sa prethodnom statistikom bilo je i pitanje da li su tehnički opremljeni za rad na računaru zaposlenici koji obavljaju zadatke kreiranja proizvodnog rasporeda i/ili upravljanja proizvodnim procesima. Rezultati odgovora na ovo pitanje nisu ohrabrujući. Naime, čak 32.43% ispitanika odgovorilo je da kadar zadužen za upravljanje proizvodnim procesima nije tehnički opremljen za rad na računaru, dok je 54.05% odgovorilo da kadar jeste opremljen. Obzirom na krucijalnu važnost ove pozicije za svako proizvodno privredno društvo, ovaj podatak jasno indicira postojanje problema nedovoljne stručnosti zaposlenika na ključnim pozicijama unutar kompanija.

ANALIZA STAVOVA ISPITANIKA

Grafikon 2. Prikaz rezultata odgovora na pitanje iz anekste



Izvor: Emina Bilalović

Na prethodnom grafikonu moguće je vidjeti da su predstavnici kompanija dali pozitivan odgovor na pitanje u kojoj mjeri se slažu sa

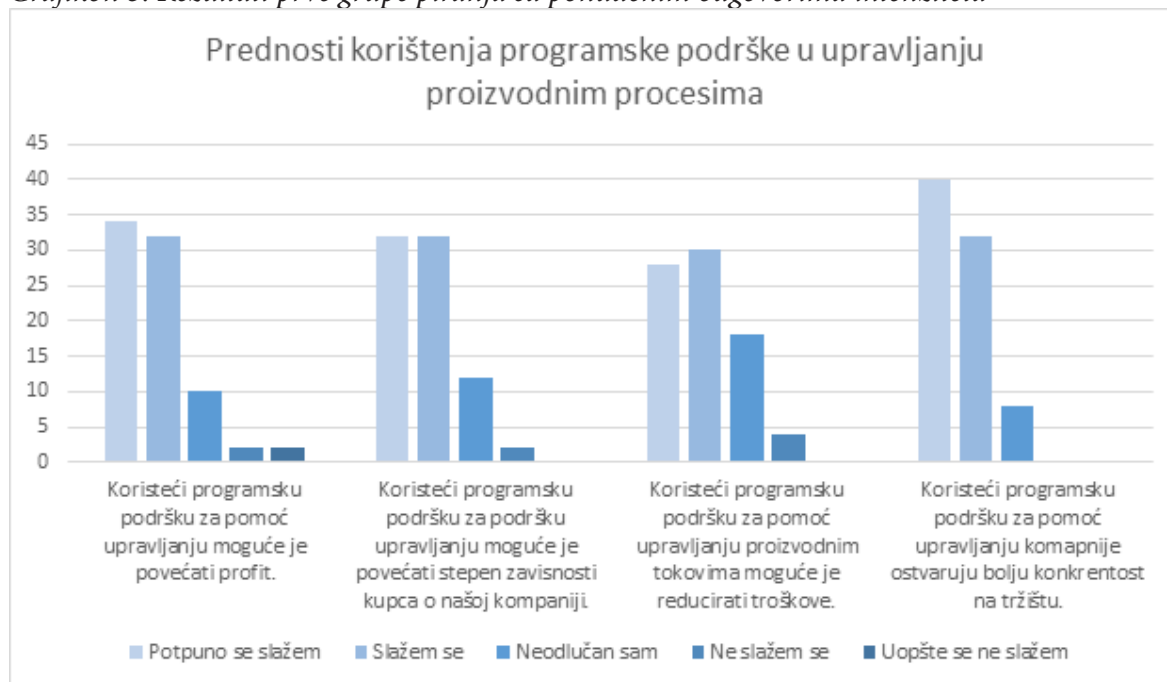
tvrdnjom da koristeći programsku podršku za pomoć upravljanju proizvodnim procesima kompanije ostvaruju bolju konkurentnost na tržištu. Ovaj rezultat koji jasno indicira da postoji svjesnost o bitnosti i prednostima digitalizacije u menadžmentu kompanije. U nastavku će biti predstavljeni rezultati odgovora na zatvorena grupisana pitanja, a koji jasno indiciraju u kojoj mjeri, te u kojim segmentima upravljanja proizvodnim procesima ispitanici imaju pozitivan stav kada je riječ o digitalizaciji.

Bitno je napomenuti da su sljedeće dvije grupe pitanja zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorom intenziteta, pri čemu je korištena Likertova skala od 5 koja predviđa pet nivoa

slaganja sa konstatacijom. U ovom radu ista je tretirana kao intervalna skala. Za pojedinačna pitanja izračunate su prosječne vrijednosti, te su zaključci donošeni prema preporučenoj skali.

Dodatno je urađena i multivarijantna analiza grupe pitanja koja je rezultirala srednjom vrijednosti odgovora na grupu pitanja koji su koncipirani tako da zajedno predstavljaju ključnu varijablu za potvrđivanje hipoteze rada u slučaju dovoljno visoke vrijednosti pozitivnog rezultata. Sa ciljem utvrđivanja da li je postojao veliki broj ispitanika sa mišljenjima udaljenih intervala, za svako od pitanja izračunata je i vrijednost standardne devijacije.

Grafikon 3. Rezultati prve grupe pitanja sa ponuđenim odgovorima intenziteta



Izvor: Emina Bilalović

Prvo pitanje zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorom intenziteta imalo je za cilj da utvrdi kakvo je iskustvo predstavnika kompanija, te da se kreira jasna slika o stavovima istih po pitanju važnosti digitalizacije upravljanja proizvodnim procesima. Korištena Likertova skala od 5 koja predviđa pet nivoa slaganja sa konstatacijom, a konstatacije su postavljene sljedećim redoslijedom:

P1: Koristeći programsku podršku za pomoć upravljanju proizvodnim procesima moguće

je povećati profit

P2: Koristeći programsku podršku za pomoć upravljanju proizvodnim procesima moguće je povećati stepen zavisnosti kupca o našoj kompaniji

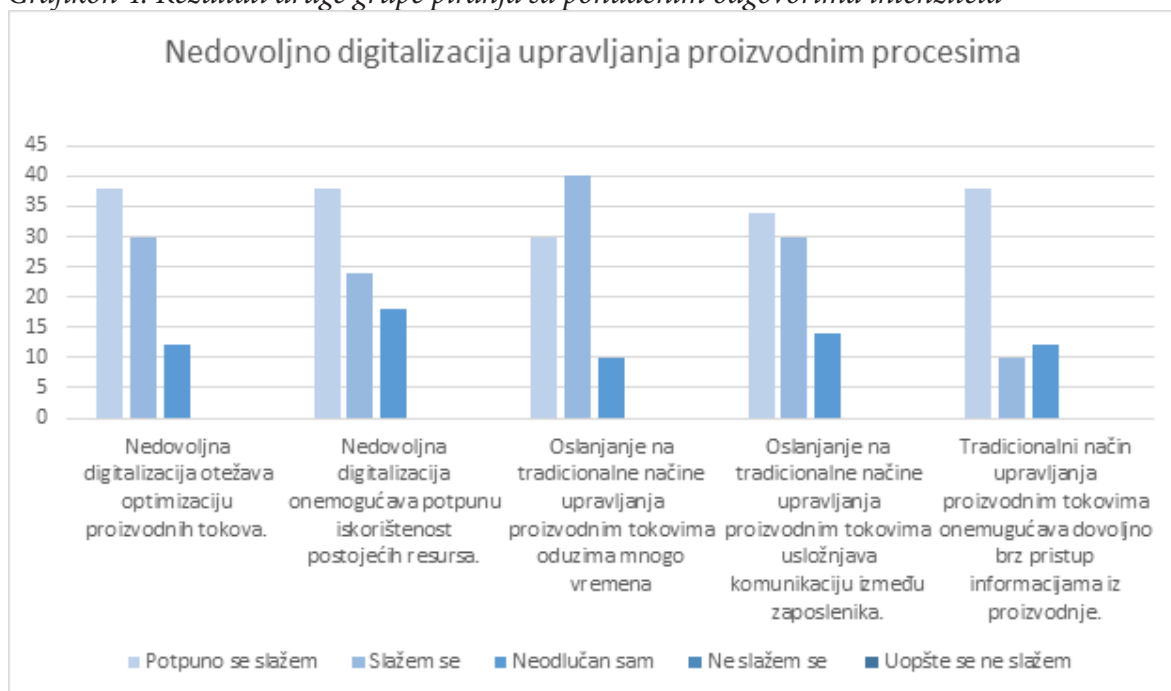
P3: Koristeći programsku podršku za pomoć upravljanju proizvodnim procesima moguće je reducirati troškove

P4: Koristeći programsku podršku za pomoć upravljanju proizvodnim procesima moguće je ostvariti bolju konkurentnost na tržištu

Koristeći preporučeni postupak za analizu rezultata pitanja Likertovog tipa, izračunate su srednje vrijednosti za pitanja P1, P2, P3 i P4, te iznose 4.22, 4.02, 4.42, 4.17, respektivno. Rezultat P1 i P3 interpretira se kao generalno izuzetno slaganje (4:20 do 5:00) ispitanika sa postavljenim konstatacijama, dok se rezultat srednje vrijednosti za P2 i P4 interpretira kao generalno slaganje (3:41 do 4:20) ispitanika sa postavljenim konstatacijama. Prosječna vrijednost na nivou grupe pitanja iznosi 4.20. Dodatno su izračunate standardne devijacije za odgovore na svako od pitanja P1, P2, P3 i

P4, te iznos 0.80, 0.89, 0.67, 0.93, respektivno. Standardne devijacije ispod vrijednosti 1 daju nam informaciju da nije postojao veliki broj ispitanika sa mišljenjima udaljenih intervala. Konačno, možemo zaključiti da rezultati odgovora na ovo pitanje potvrđuju da je generalni stav relevantnih predstavnika kompanija da korištenje programske podrške u upravljanju proizvodnim procesima rezultira višestrukim pozitivnim efektom, što predstavlja osnovnu varijablu za potvrđivanje hipoteze rada.

Grafikon 4. Rezultati druge grupe pitanja sa ponuđenim odgovorima intenziteta



Izvor: Emina Bilalović

Prvo pitanje zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorom intenziteta imalo je za cilj da utvrdi kakvo je iskustvo predstavnika kompanija, te da se kreira jasna slika o stavovima istih po pitanju važnosti digitalizacije upravljanja proizvodnim procesima. Korištena je Likertova skala koja predviđa pet nivoa slaganja sa konstatacijom, a konstatacije su postavljene sljedećim redoslijedom:

P1: Nedovoljna digitalizacija otežava optimizaciju proizvodnih tokova

P2: Nedovoljna digitalizacija onemogućava potpunu iskorištenost postojećih resursa

P3: Oslanjanje na tradicionalne načine upravljanja proizvodnim tokovima oduzima mnogo vremena

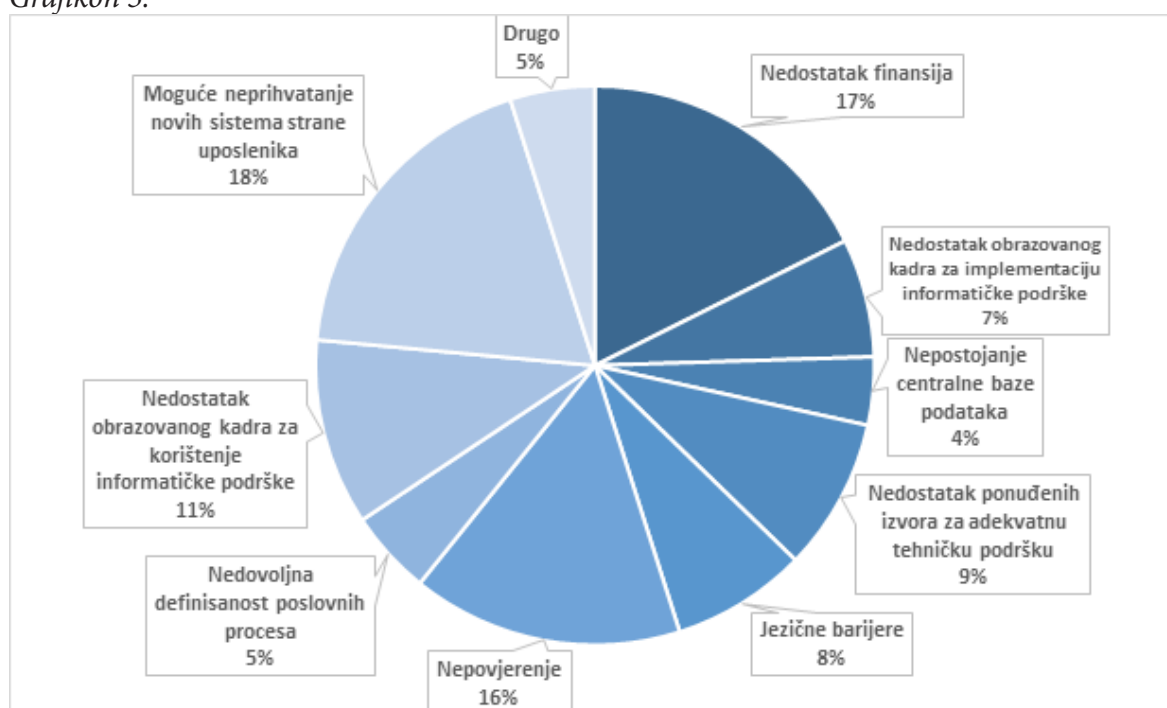
P4: Oslanjanje na tradicionalne načine upravljanja proizvodnim tokovima usložnjava komunikaciju između zaposlenika

P5: Tradicionalni način upravljanja proizvodnim tokovima onemogućava dovoljno brz pristup informacijama iz proizvodnje.

Koristeći preporučeni postupak za analizu rezultata pitanja Likertovog tipa, izračunate su srednje vrijednosti za pitanja P1, P2, P3, P4, P5 te iznose 4.32, 4.25, 4.37, 4.15,

4.32, respektivno. Rezultat P1, P2, P3 i P5 interpretira se kao generalno izuzetno slaganje (4:20 do 5:00) ispitanika sa postavljenim konstatacijama, dok se rezultat srednje vrijednosti za P4 interpretira kao generalno slaganje (3:41 do 4:20) ispitanika sa postavljenim konstatacijama. Prosječna vrijednost na nivou grupe pitanja iznosi 4.28. Dodatno su izračunate standardne devijacije za odgovore na svako od pitanja P1, P2, P3, P4 i P5 te iznos 0.73, 0.81, 0.70, 0.75 i 0.73, respektivno. Standardne devijacije ispod vrijednosti 1 daju nam informaciju da nije

Grafikon 5.



Izvor: Emina Bilalović

Za otkrivanje koje su to najveće prepreke većeg nivoa digitalizacije u realnom sektoru postavljeno je zatvoreno pitanje sa ponuđenim odgovorima nabrojanja. U nastavku su poredani odgovori po visini frekvencije odabira:

- O1: Moguće neprihvatanje novih sistema strane uposlenika
- O2: Nepovjerenje prema računarskim programima
- O3: Nedostatak finansija
- O4: Nedostatak obrazovanog kadra za korištenje informatičke podrške
- O5: Nedostatak ponuđenih izvora za adekvatnu tehničku podršku

postojao veliki broj ispitanika sa mišljenjima udaljenih intervala. I u ovom slučaju, možemo zaključiti da rezultati odgovora na ovo pitanje potvrđuju da je generalni stav relevantnih predstavnika kompanija pozitivan kada je u pitanju potreba za korištenjem programske podrške u upravljanju proizvodnim procesima, te da nedovoljno korištenje iste rezultira višestrukim negativnim efektom na poslovanje i održivost kompanije.

ANALIZA POSTOJEĆIH LIMITACIJA I PREPREKA

- O6: Nedostatak obrazovanog kadra za implementaciju informatičke podrške
- O7: Jezične barijere
- O8: Nedovoljna definisanost poslovnih procesa
- O9: Nepostojanje centralne baze podataka
- O10: Nedostupnost računarskih programa

Analizirajući odgovore na ova pitanja moguće je vidjeti da veliki broj malih i srednjih privrednih društava ima podudarne probleme koje za rezultat imaju nedovoljnu digitaliziranost upravljanja proizvodnim procesima. Zanimljivo je da je rezultati istraživanja dobivenih kroz otvorena pitanja

generisali i nepredviđeni skup odgovora koje generalizirajući daju informaciju da u mnogim društvima upravo viši slojevi menadžmenta opstruiraju veći nivo digitalizacije. Moguće je pretpostaviti da su upravo viši slojevi menadžmenta svjesni prepreka i teže se odlučuju na rizično ulaganje, u već izuzetno nestabilnom ekonomskom i političkom sistemu.

MULTIVARIJANTNA ANALIZA ODGOVORA

Kroz multivarijantnu analizu svih odgovora pojedinačnih ispitanika moguće je bilo napraviti direktnu vezu između odgovora na različita pitanja. Sa tim ciljem postavljen je sljedeći model

$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$, pri čemu varijabla y predstavlja nivo digitaliziranosti, a varijable x_1 , x_2 , x_3 , predstavljaju faktore profitabilnosti, produktivnosti i broja zaposlenih. U kalkulaciju su uključeni svi 65 uzoraka sa potpunim odgovorom na pitanja koja se odnose na odabrane varijable.

Rezultirajuće p -vrijednosti za varijable x_1 , x_2 , x_3 su iznosile 0,06, 0,04, 0,05, respektivno. Uzmajući za faktor značajnosti $p \leq 0,05$, moguće je zaključiti da za produktivnost i broj zaposlenih statistički postoji značajna povezanost sa nivoom digitalizacije u kompaniji.

Konačno, interpretacijom rezultata primijenjene multivarijantne linearne regresije kreiran je sljedeći zaključak: Kompanije koje su navele da su poslovni procesi digitalizirani u posljednjih pet godina imale su pozitivne rezultate poslovanja koji se ogledaju u rastu broja zaposlenih i povećanoj produktivnosti, dok su kompanije koje su navele da poslovni procesi nisu digitalizirani u posljednjih pet godina, u istom periodu nisu imale pozitivne rezultate koji se ogledaju u rastu broja zaposlenih i produktivnosti. Dalje, provjerom bonitetnih rezultata za kompanije koje su pristale ostaviti vlastite podatke u upitniku, potvrđena je ispravnost prethodnih odgovora u smislu produktivnosti, profitabilnosti i likvidnosti u

protekle tri godine.

U rezultatima upitnika samo su tri ispitanika koja su pristala ostaviti vlastite podatke dali i negativan odgovor na poboljšanje stanja digitaliziranosti u posljednjih pet godina. Za dvije od tri kompanije, provjerom bonitetnih vrijednosti, bilo je moguće uočiti da je produktivnost stagnirala u protekle tri godine. Uzorak na kojem je rađena uporedba usješnosti poslovanja u smislu likvidnosti, profitabilnosti, solventnosti i efikasnosti nije dovoljno velik da bi predstavljao relevantan podatak za iznošenje dodatnih zaključaka, ali može biti iskorišten za kreiranje aproksimativne konstatacije, te predstavlja izuzetno dobru osnovu za nastavak istraživanja na ovu temu.

U nastavku je prikazan profil jedne od kompanija koja predstavlja pozitivan primjer pojačane digitalizacije u posljednjih pet godina. Bitno je napomenuti da upravljanje proizvodnim procesima nije u potpunosti digitalizirano, ali da je planiran kontinualno nastaviti implementaciju računarskih programa za pomoć radu menadžmenta na svim nivoima.

Iz prethodne slike jasno je vidljivo da je su pokazatelji likvidnosti privrednog društva izuzetno visoki, za 343% višiji od odgovarajuće industrijske grane na nivou Bosne i Hercegovine. Također, korisno je posmatrati i trend promjene pokazatelja likvidnosti kompanije u odnosu na industriju u protekle tri godine. Moguće je izvesti zaključak da se radi o stabilnoj kompaniji visoke likvidnosti.

Iz prethodne slike jasno je vidljivo da je su pokazatelji efikasnosti odabranog privrednog društva izuzetno visoki, te su za sedam puta višiji od odgovarajuće industrijske grane na nivou Bosne i Hercegovine. Također, korisno je posmatrati i trend promjene pokazatelja efikasnosti kompanije u odnosu na industriju u protekle tri godine. Moguće je izvesti zaključak da su se kroz posljednje tri godine parametri efikasnosti poboljšavali na nivou odabrane industrijske grane, ali da je ova kompanija imala bolji trend poboljšanja parametara u odnosu na industriju.

Slika 1.

Profil kompanije Pokazatelji

Ključni pokazatelji poslovanja				Industrijska grana na nivou BiH		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Pokazatelji likvidnosti						
Tekući pokazatelj	3.12	3.98	3.33	1.44	1.28	0.97
Ubrzani pokazatelj	2.20	2.89	2.76	0.74	0.60	0.54
Tekući pokazatelj Izračunava se kao količnik tekućih sredstava i tekućih obaveza. Pokazatelj je likvidnosti koji nam govori koliko su tekuće obaveze pokrivene tekućim sredstvima, odnosno da li je moguće izmiriti tekuće obaveze sa tekućim sredstvima. Generalno, vrijednost ovog pokazatelja iznad 1 znači da je kompanija u dobroj poziciji po pitanju izmirenja tekućih obaveza Ubrzani pokazatelj Izračunava se kao količnik tekućih sredstava umanjenih za zalihe, i tekućih obaveza. Ubrzani pokazatelj je uže definisan pokazatelj likvidnosti jer izostavlja zalihe iz tekućih sredstava zbog toga što dio zaliha ima karakter trajno vezanih sredstava i kao takve ne mogu služiti za izmirenje tekućih obaveza.						

Izvor: Kreiran izveštaj putem online aplikacije LRCBIS, www.lrcbh.com

Slika 2.

Ključni pokazatelji poslovanja				Industrijska grana na nivou BiH		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Pokazatelji efikasnosti						
Prosječan broj dana naplate potraživanja	58.77	72.43	34.44	69.58	67.48	47.21
Prosječan broj dana obrta zaliha	57.99	57.06	18.45	216.57	205.85	130.24
Prosječan broj dana naplate potraživanja	Izračunava se na sljedeći način: $365 / ((\text{Prihod od prodaje} / \text{Potraživanja od kupaca}) - \text{Pokazatelj je efikasnosti upravljanja i naplatom potraživanja od kupaca.})$					
Prosječan broj dana obrta zaliha	Izračunava se na sljedeći način: $365 / ((\text{Nabavna vrijednost prodane robe} + \text{Materijalni troškovi}) / \text{Zalihe})$ Pokazatelj je efikasnosti organizovanja operativnih procesa kao što su proizvodni proces, sistem upravljanja zalihama, i dr.. Ovaj pokazatelj nam daje odgovor na to koliko je određena kompanija uspjela u svom nastojanju da minimizira zaliha koje su dostatne za optimalno odvijanje operativnog procesa i samim tim smanji sredstva koja su u njima vezana.					

Izvor: Kreiran izveštaj putem online aplikacije LRCBIS, www.lrcbh.com

Slika 3.

BROJ DANA OBRTA ZALIHA			
	Industrija		Kompanija
Najboljih 10 %	manje od	24.1	18.4
25 %	24.1	-	
Srednjih 30 %	77.1	-	
25 %	152.3	-	
Najlošijih 10 %	653.0	i više	

Izvor: Kreiran izveštaj putem online aplikacije LRCBIS, www.lrcbh.com

Bitno je izdvojiti pokazatelj koji nam daje odgovor na to koliko je određena kompanija uspjela u svom nastojanju da minimizira zalihe koje su dostatne za optimalno odvijanje operativnog procesa i samim tim smanji sredstva koja su u njima vezana. Na slici broj 3 moguće je vidjeti da odabrana kompanija pripada grupi najefikasnijih 10% kompanija u čitavoj industrijskoj grani na

nivou Bosne i Hercegovine.

ZAKLJUČAK

Činjenica je da veliki broj proizvodnih privrednih društava još uvijek uspijeva postići pozitivne rezultate uprkos nedovoljnoj digitaliziranosti upravljanja proizvodnim tokovima. Ipak, postavlja se pitanje

održivosti, tj. koliko dugo će kompanije biti u mogućnosti održavati poslovanje bez značajnog napretka u kategoriji digitalizacije ukoliko se u obzir uzme pritisak tržišta koji intenzivirano donosi Industrija 4.0. Rezultati ovog istraživanja ukazuju da menadžmenti kompanija smatraju da digitalizacija upravljanja poslovanjem, pa tako i proizvodnim procesima postaje jedan od ključnih parametara održivosti proizvodnih privrednih društava.

Na osnovu provedenog istraživanja možemo zaključiti da digitalizacija u domenu upravljanja proizvodnim procesima u malim i srednjim privrednim društvima na području Bosne i Hercegovine nije na zadovoljavajućem nivou. Postoje privredna društva koja su u ovom segmetu izuzetno pozitivni primjeri, ali obzirom na statistiku još uvijek ih možemo smatrati izuzecima. Pozitivan rezultat istraživanja jeste da generalna svjesnost o prednostima digitalizacije u privrednim društvima postoji, bilo da se radi o višem, srednjem ili nižem menadžmentu.

Multivarijantna analiza rezultata istraživanja, kao i komparativna analiza uspješnosti kompanija sa visokim nivoom digitalizacije, te kompanija sa tradicionalnim načinom upravljanja dala je rezultate koji jasno potvrđuju hipotezu da nedovoljna primjena računarskih programa za pomoć upravljanju proizvodnim procesima, rezultira izrazito niskom iskorištenošću postojećih resursa i izostankom optimalnih proizvodnih tokova u privrednim društvima. Možemo zaključiti da je oslanjanje na programsku podršku na nivou operativnog menadžmenta u direktnoj vezi sa konkurentnošću i dugoročnom održivosti proizvodnog privrednog društva. Sa ciljem intenziviranja digitalizacije poslovnih i proizvodnih procesa u malim i srednjim privrednim društvima potrebno je sistematski iznalaziti rješenje za prepreke koje su ustanovljene provedenim istraživanjem. Na prvom mjestu potrebno je razvijati svijest poslodavaca o prednostima unaprjeđivanja proizvodnih procesa. Prosljeđivanja rezultata ovog istraživanja realnom sektoru

upravo je jedan takav korak ka popularizaciji digitalizacije u privrednim društvima. Obrazovne institucije svih nivoa imaju ključnu ulogu pripremati kadar svjestan koristi i važnosti digitalizacije i spreman na izazove i neizvjesnosti modernog poslovanja u našoj državi, što bi značilo značajno prilagođavanje sistema rada, kako u smislu sadržaja tako i saradnje sa realnim sektorom. Povrat uloženog u digitaliziranje poslovanja na bilo kojem nivou nije dovoljno brz privrednim društvima male i srednje veličine. Finansijske prepreke široko su rasprostranjene i potrebno je apelirati kako na nadležne institucije, tako i na postojeće fondove kako bi sredstva namijenjena za pomoć razvoja malim i srednjim privrednim društvima bila odobrena za potrebe nabavke računarskih programa. Sa tim ciljem, rezultati ovog rada bit će poslani istima na uvid.

Nastavno na provedeno istraživanje, bilo bi korisno uraditi analizu na nivou svake pojedinačne industrijske grane, što bi dalo konkretnije pokazatelje stanja po industriji, pa time i jasnije preporuke. Također, analiza rezultata ovog istraživanja nagovijestila je da postoji veza između nivoa digitaliziranosti privrednog društva i prirode vlasništva, tj. da li se radi o većinski domaćem ili ino kapitalu, te bi u tom segmetu bilo poželjno dobiti konkretne rezultate.

LITERATURA

- [1] Džafić, Z., Klopić, N. (2008). "Mala i srednja preduzeća u funkciji razvoja Bosne i Hercegovine", 1ST INTERNATIONAL CONFERENCE "VALLIS AUREA"
- [2] Flynn, B., Sakakibara, S. Schroeder, R. Bates, K., Flynn, J.E., (1990) "Empirical research methods in operations management." *Journal of Operations Management*.
- [3] Moeuf, A. Pellerin, R., Lamouri, S., Tamayo-Giraldo, S., Barbaray, S. (2018) "The industrial management of SMEs in the era of Industry 4.0",

- International Journal of Production Research, 56:3, 1118-1136, DOI: 10.1080/00207543.2017.1372647
- [4] Schröder, C. (2017) The Challenges of Industry 4.0 for Small and Medium-sized Enterprises, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- [5] Isaković, S., Menadžment malih i srednjih preduzeća, Zenica: Univerzitet, Ekonomski fakultet, 2015.
- [6] Kamauff, J. 2010. Manager's Guide to Operations Management. Hill Companies
- [7] Mahadevan, B. 2010. Operations Management: Theory and Practice. Pearson Education
- [8] www.lrcbh.com/, pristupljeno 1.4.2021.

NAPREDAK MSP-A U SVJETLU INKREMENTALNIH INOVACIJA

SME PROGRESS IN THE LIGHT OF INCREMENTAL INNOVATION

Edin Ajanović*

SAŽETAK

Napredak i razvoj poslovnih subjekata zavisi od fleksibilnosti i sposobnosti prilagođavanja promjenama u okruženju. Takođe veliki uticaj imaju i mnogobrojni eksterni faktori koji svojim djelovanjem utiču na poslovne aktivnosti. Stalna prilagođavanja i otpor pritiscima uzrokuju neprekidne inovacije u poslovnim procesima koje preduzeća koriste kako bi ojačala svoju tržišnu poziciju. Stalnim postepenim (inkrementalnim) inoviranjem se učinkovitije i efikasnije MSP bore sa teškoćama koja su u ovim vremenima često nepredvidima i teško ih je planirati.

Ključne riječi: fleksibilnost, organizacija, inkrementalna inovacija, menadžment, kreativnost

SUMMARY

The progress and development of business entities depends on flexibility and the ability to adapt to changes in the environment. Numerous external factors that influence business activities also have a great influence. Constant adjustments and resistance to pressures cause continuous innovation in business processes that companies use to strengthen their market position. Through constant gradual (incremental) innovation, SMEs are struggling more efficiently and effectively with difficulties that are often unpredictable in these times and difficult to plan.

Keywords: flexibility, organization, incremental innovation, management, creativity

UVOD

Mnoga ranija, ali i novija istraživanja, koja tematiziraju problematiku ključnih faktora razvoja, bez dvojbe ukazuju na jedinstven zaključak da su inovacije primarni pokretač ekonomskog rasta i ukupnog razvoja. To posebno dolazi do izražaja u razvijenim ekonomijama. U zadnjim desetljećima to je posebno evidentno u određenim industrijama razvijenih zemalja. Najočigledniji napredak jeste u informatičkoj industriji, gdje značajan primat imaju visokorazvijene zemlje u kojima se generiše najveći broj inovacija.

Različita istraživanja, koja se odnose na inovativnost zemalja i uticaj inovacija na razvoj privrede identificirala su, generalno posmatrano, različite načine definisanja, usvajanja i implementacije određenih inovacionih strategija, koji korespondiraju sa različitim nivoima njihovog ukupnog razvoja. Pri tome, za slabije razvijene ekonomije, najčešće se navode tri načina, i to: (1) kupovina inovacija kroz globalnu trgovinu, (2) postepeno poboljšavanje uvezenih inovacija i (3) radikalne inovacije, koje omogućavaju razvijanje i održavanje konkurentnosti prednost ekonomski najrazvijenih zemalja.

Iz navedenog se nameće vrlo jednostavno pitanje: Zašto sve zemlje ne koriste strategiju radikalnih inovacija i time efektiraju očigledne benefite radikalnih inovacija? Odgovor je veoma jednostavan. Razlog tome su nedostatak kapitala i veliki rizik koji nosi potencijalni neuspjeh radikalnog inovativnog zahvata. Iz toga se nameće i drugo logično pitanje: Da li postoji alternativna strategija

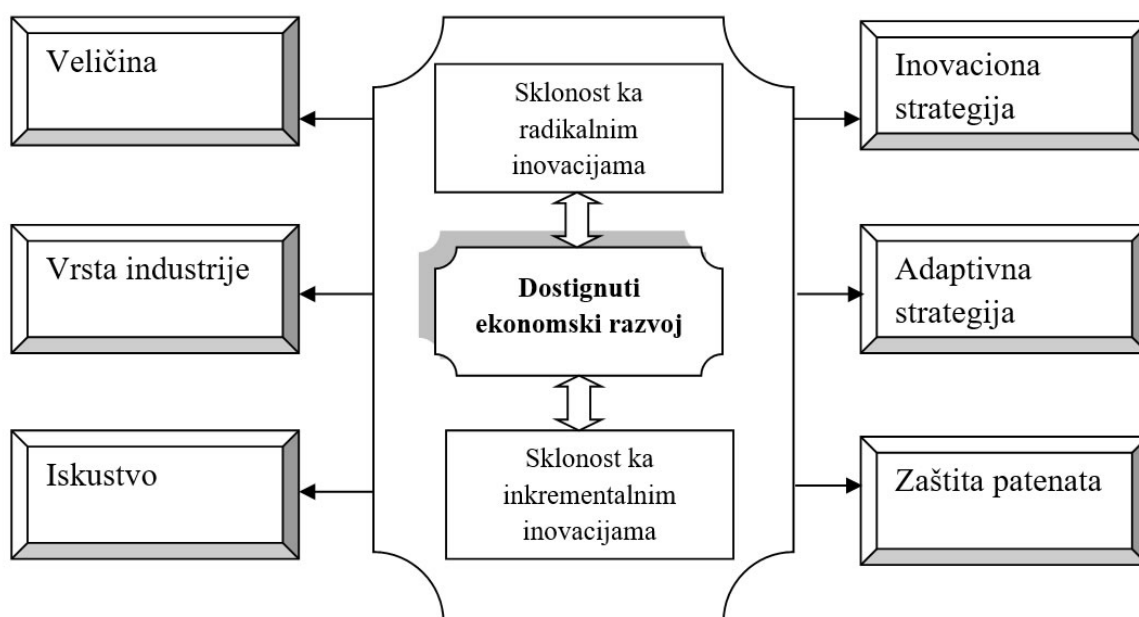
* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

inovacija, za manje razvijene zemlje i područja, kakva je Bosna i Hercegovina, odnosno Federacija BiH u okviru nje? Alternativa su inkrementalne inovacije, jer nema trećeg načina. Upravo se u ovom radu polazi od pretpostavke, da su u našim uslovima, naročito kada su u pitanju mala i srednja preduzeća, inkrementalne inovacije primjerenije i kao takve predstavljaju ključnu pretpostavku razvoja sektora malih i srednjih preduzeća a kroz to i ukupnog društveno-ekonomskog razvoja.

Na inovativnost utiču mnogobrojni

faktori. Uticaj različitih faktora na razvoj je prepoznat u svim oblastima, ali veoma je bitno da inovativne mogućnosti jedne zemlje ili organizacije budu neopterećene nepotrebnim otežavajućim okolnostima ili postupcima. Nadalje, vrlo je bitno ukazati na to da postoji određena sklonost ka inovacijama (Tarun, Parviz, 2011), koja je takođe uslovljena mnogim faktorima, koji uslozjavaju ove procese i u velikoj mjeri onemogućuju pravilan razvoj inovativnih aktivnosti (Slika 1.).

Slika 1: Sklonost ka inovativnosti



Izvor: Tarun K. Sen, Parviz G. (2011.) "Radical and Incremental Innovation Preferences in Information Technology: An Empirical Study in an Emerging Economy", *J. Technol. Manag Innov.*, Volume 6, Issue 4.

Ovaj nam model pokazuje kako sklonost ka inovacijama može biti motivirana različitim faktorima, koji se odnose na iskustva i odgovornosti, polazeći od pojedinca pa do kolektiva. Kao najbitniji faktor, koji figurira u samom središtu ovoga modela jeste ekonomski razvoj koji je dostignut. Ništa manje važni nisu ni ostali faktori, jer uzajamno utiču na inovativnost, i pojedinaca i organizacije. Inovaciona strategija kao jedna od ključnih strategija svake organizacije, jeste motor i pokretač inovacionih aktivnosti. Međutim u praksi, posebno organizacija koje se geografski nalaze na teritorijama zemalja

u tranziciji, vidljivo je da ne posjeduju ili ne sprovode inovacione strategije. Iz toga je vrlo bitno sinergijsko dejstvo svih faktora koji utiču na sklonost organizacije da inovira, jer u suprotnom imamo samo sporadične pokušaje koji nisu sistemski i koji u većem procentu ne uspijevaju da kvalitetnije izmijene svoje poslovne procese.

INKREMENTALNA VS RADIKALNA INOVACIJA

U velikom broju naučnih radova prisutna je dilema oko toga, koji pristup inoviranju je u

određenim okolnostima bolji. Ta, možemo reći vječita dilema, je zaintrigirala veliki broj priznatih stručnjaka i iza sebe ostavila mnogo neriješenih dilema. Stalni pokušaji da se ove metode stave u odnos, koji bi pokazao snagu jedne, u odnosu na onu drugu, svodi se na to da se odmah u koštac hvataju različite filozofije i različiti pristupi. I u životu je uvijek postojala dilema o tome kako naprijed. Da li iza sebe ostaviti dostignuto i preći na nešto novo ili postepeno usavršavati stvari, koje su nam potrebne radi sigurnijeg pozitivnog ishoda na kraju. Postoji bezbroj primjera u kojima možemo primijetiti negativne, ali i pozitivne strane obje metode. Usudimo li se radikalno krenuti u neke investicije može nas zadesiti nestanak, ali ukoliko izaberemo inkrementalno (postepeno) poboljšanje, da li ćemo zakasniti?

Veoma često u literaturi možemo naći dvojbu o tome da li su neka revolucionarna otkrića radikalne inovacije. Ta otkrića po svom mjestu pripadaju fundamentalnim inovacijama. Uvijek je nekako jednostavnije prihvatiti tezu da fundamentalne inovacije mogu biti garant za održivi rast ekonomske aktivnosti organizacije. Međutim, to u pravilu nije slučaj. Ništa nemože zamijeniti veliki broj malih pomaka ka naprijed, koji u završnoj fazi dovedu do stabilnog rasta. Takođe, bilo koja promjena može biti radikalna za organizaciju ali za tržište može biti gotovo nevažna. U suprot tome, mala ali ispravna promjena može značiti inkrementalni napredak za organizaciju, ali radikalna i dobro prihvaćen od strane tržišta. Ono što je dijametralno suprotno u postavkama radikalnih i inkrementalnih inovacija jesu resursi potrebni za njihovo provođenje. Obično male organizacije u provođenju radikalnih inovacija moraju angažovati cjelokupne resurse a često i kompletnu imovinu. U konačnici to može i poljuljati stabilnost tih organizacija. Zbog smanjenog rizika i manjeg opsega korištenih resursa se takve organizacije radije odlučuju za inkrementalne inovacije ili kombinaciju jednih i drugih. Ali i inkrementalne inovacije takođe sa sobom nose rizike, posebno u

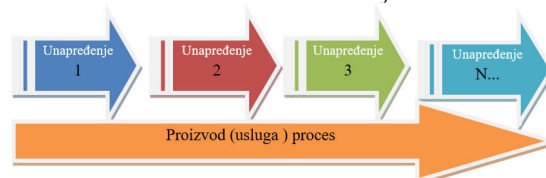
domenu usluga gdje se postepeno mijenja stvaranje vrijednosti za potrošača. Uslužne inovacije koje se postepeno mijenjaju utiču na procese i procedure koje se odvijaju između potrošača i organizacije i unutar same organizacije.

POJMOVNO ODREĐENJE INKREMENTALNIH INOVACIJA

Aberney i Clarke (1985.) inkrementalne inovacije definiraju kao usavršavanje ili unapređenje postojećih tehnologija. Ova naizgled veoma jednostavna definicija nam otkriva suštinu inkrementalizma. A to je postepenost. Veoma je bitno identificirati tu varijablu od koje zavisi ovaj pristup inovacijama.

Kristensen (1997.) definiše ovaj tip inovacija kao promjene, koje preduzeće gradi na osnovu svojih vještina u tehnologiji komponenti u okviru ustaljene arhitekture (npr. proizvođač mašina za pranje rublja proizvodi snažnije motore, koji povećavaju brzinu kretanja okretanja bubnja).

Slika 2: Inkrementalna inovacija



Izvor: obrada autora 2013.godine

Inkrementalne inovacije se najčešće koriste za poboljšanje određenog proizvoda, usluge ili procesa dodajući im neke nove elemente koji se lako stapaju u jednu cjelinu. Ono što je prepoznatljivost ove vrste inovacija jeste da se uvijek odnose na već postojeće proizvode, usluge ili procese. Ukoliko ih nema onda se može zaključiti da se radi o radikalnim inovacijama. Ovakav pravac poslovne strategije donosi smanjeni rizik ali i dugotrajniji proces u dostizanju željenog poslovnog cilja. Reakcija stejkholdera na postepene promjene nije negativna u velikoj mjeri, jer jednostavnije i brže shvataju

poboljšanja koja se uvode.

INOVACIJSKE STRATEGIJE

Sa stanovišta upravljanja vrlo važno je prepoznati značaj odabira prave strategije preduzeća. Posebno one u koju će biti uključeno inoviranje. Brojne su prednosti koje inoviranje donosi. Kao npr.: kroz novu ponudu obogaćenu novinama raste i zainteresiranost klijenata, mogućnosti da se savlada konkurencija su sve veće, a takođe i ulazak u nove tržišne niše, sve je otvorenija opcija. Ove prednosti su stub opstanka organizacije na otvorenom tržištu i boljeg pozicioniranja u odnosu na konkurenciju. Ukoliko želimo da bolje shvatimo inovacijske strategije moramo imati na umu da su vodeća dva pravca. Radikalni ulazak u inovacije i inkrementalni ulazak u inovacije. Radikalni ulazak u inovacijske strategije mnogi nazivaju i racionalni pristup (Tidd i Bessant, 2009.). Ova strategija se sastoji od tri osnovna koraka:

- opisivanje (analiza okruženja i njegovo razumijevanje);
- odabir akcije na bazi analize;
- izvršenje akcije (odlučno);

Slika 10: Racionalna strategija



Izvor: obrada autora 2014. godine

Ovo možemo razumjeti kao linearni model racionalnih postupaka, koji uključuje navedene korake odnosno postupke po utvrđenom redoslijedu do izvršenja određene akcije. Ovo možemo da usporedimo i sa SWOT¹ analizom, koja otkriva snage i slabosti organizacije, takođe pomoću nje

¹ Preduslov za ispravni odabir strategije je analiza situacije. Pod tim se podrazumijeva da preduzeće treba sagledati vanjske i unutarnje uticaje kako bi prepoznalo najbolji način da se ostvari željeni cilj. Sve veća dinamičnost koja je prisutna na tržištu primorava preduzetnike da pažljivo biraju način na, koji će se takmičiti sa konkurencijom.

se uočavaju šanse i prijetnje. Koristeći ovu metodu možemo uskladiti ciljeve i blagovremeno djelovati na određene prepreke koje uočimo. Takođe nam omogućava da intervenišemo sa izmjenama procesa za koje ustanovimo, da nisu kompatibilni sa ukupnim procijenjenim pravcima djelovanja. Ukoliko u obzir uzmemo stalnu nesigurnost u poslovanju, turbulentnost tržišta i globalnu neizvjesnost u buduća dešavanja, veliki broj inkrementalista će pribjeći drugom načinu inovacijske strategije i izabrati postepena poboljšanja. Tu se polazi od nesavršenog znanja o svom okruženju, snagama i slabosti vlastitog preduzeća. Veliki procenat poslovnih organizacija iz ovih razloga i izbjegava racionalnu strategiju i priklanja se postepenim poboljšanjima. Takođe, jedan od velikih razloga za pretežan odabir inkrementalnih promjena jeste i lakše razumijevanje i lakše prihvatanje manjih modifikacija, a takođe ne zahtijeva i veliko razumijevanje između konkurentskih preduzeća u istim industrijama (Blockley i McDowell, 2009.). Prema Porteru, poslovne organizacije moraju izabrati između dvije tržišne strategije (Tidd i Bessant, 2009.; Baković T., Ledić-Purić D. 2011.) i to:

– Vođstvo u inovacijama, gdje je cilj poslovne organizacije da bude prvi na tržištu, a fundamentalna osnova je u tehnološkom vođstvu. Osnovna karakteristika je snažna želja organizacije ka kreativnosti i rizikovanju u donošenju poslovnih odluka, te veoma bliske uzajamne veze između mogućnosti ponude organizacije, želje i potražnje potrošača.

– Sljedbenik u inovacijama, gdje organizacija svoju strategiju temelji na kašnjenju na tržištu, koje je bazirano na oponašanju i učenju iz iskustva tehnoloških lidera. Ova strategija traži veoma veliku posvećenost analizi konkurencije.

Možemo vidjeti da je i Pullen i dr. (2009.) takođe, veoma slično kao Porter, organizacije prema načinima inovacijskih strategija dijeli na:

- Istraživačke (prospektore): to su organizacije koje kontinuirano

eksperimentišu u potrazi za novim modalitetima pristupa tržištu.

- Analizatorske organizacije, koje pokušavaju da zadrže što je moguće više svoje postojeće proizvodne linije. Nastoje da rutiniranim operacijama priskrbe što je moguće veću učinkovitost i stabilnost. Pomno prate dešavanja na tržištu i pažljivo odabiru proizvode i usluge.

Više različitih naučnika je vršilo istraživanja, koja je to inovaciona strategija najbolja za organizaciju. Tako su Bowonder et al. (2010.) naveli dvanaest strategija, koje su omogućavale konkurentne prednosti na tržištu, a ujedno su se nakon istraživanja pokazale kao najučinkovitije: (Baković, T. Ledić-Purić, D. 2011.).

- strategija nuđenja platforme;
- strategija zajedničkog stvaranja;
- strategija smanjenja vremenskog ciklusa;
- strategija povećanja vrijednosti brenda;
- strategija uticaja tehnologije;
- strategija dokazivanja budućnosti;
- strategija temeljena na štednji;
- strategija partnerstva;
- strategija akvizicije.

Možemo zaključiti da izabirom kvalitetne strategije organizacija ima veće šanse da za sebe priskrbi bolju poziciju na tržištu, te ostvari ključnu prednost u odnosu na konkurente.

MODELI STRATEGIJSKIH I ORGANIZACIJSKIH PROMJENA

Promjene u današnjem turbulentnom vremenu su neophodne. Poznati japanski pristup "kaizen" koji pretpostavlja stalnu promjenu ka boljem u vrlo bliskoj budućnosti će biti nedovoljan. Turbulentne promjene i neočekivana kretanja na globalnim tržištima zahtijevaju brže i radikalnije promjene. Međutim, u uslovima koji vladaju u Bosni i Hercegovini, radikalne promjene donose sa sobom i ogromne rizike, pogotovo što nemamo sinergiju ekonomije i politike. Neophodne promjene utiču i na poslovne

organizacije. One su sve dinamičnije, pune diskontinuiteta, sve je veća fluktuacija i iz toga možemo zaključiti, da se koncept strategijskog menadžmenta i koncept organizacijskih promjena mora stalno usavršavati, da bi odgovorili na opasnosti iz okruženja.

Postoje različiti izazovi, koji se stavljaju pred organizacije i menadžment. Iz literature najčešće spominjane su:

- povećano globalno poslovanje;
- sve je veći nivo konkurencije;
- napredak tehnologija;
- sve raznovrsnija radna snaga;
- velika promjenljivost tržišta;
- inovacije kao imeprativ;
- sve veći zahtjevi od strane stejkholdera;²
- kompleksnija menadžerska sredina. (Mašić 2013.)

Poznato je da tehnološki, ekonomski, politički i društveni faktori direktno utiču na promjene i njihovo ubrzanje, ali takođe ovi faktori utiču i na definiranje i kreiranje novih teorija i praksi menadžmenta. Tražeći odgovor na sve veće izazove u globalnom turbulentnom okruženju, razvijaju se i novi koncepti i pristupi u menadžmentu.

Na osnovu turbulencije, složenosti okruženja u kojima djeluju organizacije, dinamičnosti, u menadžment teoriji i praksi su se izdvojile tri paradigme odnosno modela strategijskih i organizacijskih promjena:

- model inkrementalnih promjena;
- model prekinute ravnoteže;
- model revolucionarnih promjena; (Mašić, 2013.)

2 Stakeholders (stejkholderi), su pojedinci ili grupe koji su zainteresirani za preduzeće, odnosno za uspješnost njegovog poslovanja. Imaju određene zahtjeve prema preduzeću koji su različiti. Obično se klasificiraju u tri grupe i to:

- Interni stejkholderi (vlasnici, menadžeri, zaposlenici, sindikati itd.)
- Stejkholderi koji se javljaju na tržištu (kupci, dobavljači, konkurenti itd.)
- Eksterni stejkholderi (vlada, finansijske institucije itd.)

Model inkrementalnih promjena, zasniva se na adaptibilnosti poslovne organizacije inkrementalnim promjenama u svome okruženju. Te promjene se dešavaju postepeno putem djelomičnih promjena, koje se obično definiraju kao promjene prvog reda (alfa promjene). Model prekinute ravnoteže se

temelji na pretpostavci da promjene po svome obimu prevazilaze okvir, koji se može ispuniti inkrementalnim poboljšanjima, odnosno promjenama. Ovaj model podrazumijeva, osim promjena prvog reda (alfa promjene) i promjene drugog reda (beta promjene). Ovdje možemo identificirati smjenjivanje

Tabela 1: Usporedni pregled modela stratezijskih i organizacijskih promjena

Komponente modela	Model inkrementalnih promjena	Model prekinute ravnoteže	Model revolucionarnih promjena
Model adaptacije na promjene u okruženju	Konstantne / inkrementalne promjene	Smjenjivanje dugih perioda inkrementalnih i kratkih perioda radikalnih promjena	Konstatna revolucija – stalne radikalne promjene
Okvir prilagođavanja preduzeća	Prilagođavanje ograničeno vrstom promjena	Prilagođavanje ograničeno vremenskim periodom	Neograničeno prilagođavanje, svako preduzeće kreira svoj model
Model razvoja preduzeća	Sve organizacije prolaze isti zadati razvojni model koji ih usmjerava naprijed	Sve organizacije prolaze različite razvojne modele	Ne postoji – svaka promjena je radikalna i kvalitativna
Kumulativnost promjena	Postoji – sumom inkrementalnih, kreiraju se radikalne promjene, dok kvantitativne vode ka kvalitativnim	Ne postoji – radikalne promjene su nezavisne od inkrementalnih, kvantitativne promjene ne vode ka kvalitativnim	Radikalne promjene
Vrsta dominantnih promjena	Inkrementalne promjene	Inkrementalne i radikalne promjene	Pozitivna povratna spreja
Karakter povratne sprege i polja sila	Negativna povratna spreja	Smjenjivanje pozitivne i negativne povratne sprege	Generalno
Vrsta organizacijskog učenja	Adaptivno	Adaptivno i generativno	Svi zaposleni
Karakter procesa promjena	Svjestan, planski	Spontan, politički i psihosocijalni	Iovativni, kreativni
Sadržaj organizacijskih promjena	Tehničke, socijalne	Dubinska struktura, kultura	Procesi
Tok procesa promjena	Prikupljanje podataka, analiza, generiranje alternativa, izbor optimalnog rješenja, provođenje	Odmrzavanje, promjena, zamrzavanje	Generiranje ideja, testiranje ideja, provođenje inovacija
Programi	Poslovno planiranje, organizacijski razvoj, životni ciklus organizacije	Stratezijsko upravljanje, organizacijska transformacija, reinžinjerung poslovnih procesa	Strategija kao revolucija

Izvor: Mašić, B. et al. (2013.), *Savremena teorija menadžmenta-škole i novi pristupi*, Data status, Beograd, str. 58.

dugih perioda inkrementalnih promjena sa kratkim periodima radikalnih promjena. Model revolucionarnih promjena se temelji na radikalnim promjenama ili promjenama koje se nazivaju i promjene drugog reda vrlo često definisane kao gama i beta promjene.

Učesnici revolucionarnih promjena u preduzeću su svi oni koji su u radnom odnosu. Organizacije moraju biti svjesne da ne postoji stalni model, ili akcija koja može donijeti dugoročnu konkurentsku prednost. Zbog toga, ali i više drugih razloga, potrebno

je, da bi se održala konkurentna prednost, vršiti kontinuirano stratezijsko inoviranje i revolucioniranje načina kreiranja strategije. Promjene u ovom modelu su kvalitativne, kreativne i inovativne. (Mašić, et al. 2013.) Različiti modeli stratezijskih i organizacijskih promjena zavise od percepcije menadžmenta koji upravlja promjenama. Vidljivo je iz tabele 1. da između konstantnih inkrementalnih i naglih radikalnih promjena postoji i faza gdje se smjenjuju i inkrementalne i radikalne promjene.

PREDNOSTI INKREMENTALNIH INOVACIJA

Da bi mogli indetifikovati prednosti inkrementalnih inovacija, najjednostavnije je krenuti od neposredne dodatne vrijednosti koje one generišu. Obzirom na veoma često izražene stavove da su radikalne inovacije mnogo bolje, posebno one inovacije u tehnološkom smislu, moramo se zapitati o određenim činjeničnim stanjima sa nekada navedim radikalnim otkrićima. Da li je zaista električna energija kao jedno od najvećih pronalazaka samim svojim pronalaženje ostvarila veću dobit nego određenim inkrementalnim poboljšanjima. Da li je i njen pronalazač ostvario veći dohodak nego brojni naučnici i organizacije koje su postepeno nadograđivale upotrebne vrijednosti same električne energije (Rayna, Striukova, 2009). Ovdje je jedna konstatacije veoma jasna, enormno su veće koristi koje su ostvarili svi sudionici postepenog nadograđivanja ovoga genijalnog izuma. Ukoliko se osvrnemo oko sebe uočićemo bezbroj veoma jednostavnih ali ujedno i genijalnih izuma. Sve su to radikalne inovacije. Sljedeće što možemo uočiti jesu nebrojene modifikacije tih izuma. Zaključak da bez radikalnih nema ni inkrementalnih inovacija je onda sasvim tačan. Ali dilema nije u tome da otkrivamo povezanost inkrementalnih i radikalnih inovacija, nego efikasnost i efektivnost svake ponaosob. Izrazito veće ekonomske dobitke ima kompletno društvo u dugoročnom eksploatisanju radikalne

inovacije, koja vremenom mora pretrpjeti određene izmjene kojih će brojčano biti više. Iz ovoga se može zaključiti da je i broj inkrementalnih inovacija u odnosu na broj radikalnih inovacija mnogostruko veći. Jedna od najvećih prednosti inkrementalnih inovacija jeste pretvaranje radikalne u inkrementalnu inovaciju. To možemo nazvati i preobrazbom. Ovo pretvaranje je nezaobilazno. Svaki novi izum, da bi ostvario što veću ekonomsku korist, mora pretrpjeti određene izmjene da bi se prilagodio uslovima u kojima će da egzistira. Najčešće promjene određenih radikalnih inovacija se sastoje u kvalitativnim promjenama. Te promjene se događaju u fazama. Svaka faza u kojoj se modifikuje određeni proizvod je u stvari inkrementalna inovacija. Svakako da se iz ovih navedenih konstatacija nameće i jedno važno pitanje. Ko je u stvari najveći uzročnik stalnih unapređenja proizvoda i usluga. Svaka moderna organizacija koja zavisi od prodaje određenih usluga ili proizvoda, mora konstantno da obraća veliku pozornost na tržišnu tražnju. Tu tražnju iniciraju potrošači. Ujedno sa tražnjom, potrošači sa dostizanjem većeg ekonomskog blagostanja, iniciraju, odnosno vuku organizaciju ka usavršavanjem svojih proizvoda i usluga. Svakako da je vrlo jasno da svako poboljšanje ima i svoju cijenu. Ulaganje u modifikaciju proizvoda i usluga, kako bi se zadovoljila tražnja od strane potrošača, naravno da je ekonomski veoma isplativa. Svaka nova radikalna inovacija zahtijeva velike resurse, kako u toku otkrivanja, tako i u periodu nakon puštanja u komercijalnu upotrebu. Međutim, malene modifikacije, koje inkrementalne inovacije iniciraju dugoročno gledano, zahtijevaju mnogo manje finansijskih, tehnoloških i drugih resursa, a dugoročno donose veću ekonomsku korist.

Najjednostavnije je to prikazati na primjerima iz bliske prošlosti. Zadnjih godina u svijetu je procvat novih tehnologija. Posebno tehnologija koje se odnose na telekomunikacije. Ukoliko se sjetimo, samo prije dvadesetak godina bilo je nezamislivo

da će gotovo svaki stanovnik planete imati pristup nekom od prenosnih sredstava komunikacije. Razvojem ovih industrija je rasla i konkurencija na tržištu mobilnih aparata. Svim korisnicima tih tehnologija je veoma poznat i iPod i iPhone kao jedni od komercijalno najuspješnijih proizvoda. Međutim, najveću ekonomsku dobit, kompanije koje proizvode ove uređaje, su dobile tek nakon provedenih nekoliko inkrementalnih promjena (Rayna, Striukova, 2009).

Veliki je broj primjera koji se mogu navesti, gdje vidimo da su određeni izumi svoju pravu komercijalnu vrijednost iskazali tek nakon određenih poboljšanja, odnosno modifikacija. Veliki broj izuma sa početka ovoga stoljeća se još uvijek koristi, ali u izrazito modifikovanom stanju. Uzmimo za primjer avion. Ukoliko samo uporedimo karakteristike modernog aviona sa karakteristikama aviona sa početka ovoga stoljeća, lako je uočiti bezbroj poboljšanja u konstrukciji, dizajnu, kvalitetu materijala itd. Svaka od tih modifikacija je donosila i dodatnu korist, a povezana je sa inkrementalnim inovacijama.

Vidljivo je da su relativno skroma tehnološka poboljšanja omogućila veliki broj različitih poboljšanja u korištenju i implementaciji različitih proizvoda u svim sferama društvanog života. Veoma je važno naglasiti da je inkrementalna inovacija važan faktor održavanja prednosti nad konkurencijom, jer kupovinom nove tehnologije ne kupuje se i znanje koje je potrebno da se ona dalje nadograđuje (Gelijns, Rosenberg, 1994).

POJMOVNO ODREĐENJE RADIKALNIH INOVACIJA

Nasuprot postepenosti možemo kao krajnju konstantu identificirati radikalizam. Nešto potpuno drugačije (radikalno). Tako i radikalne inovacije imaju potpuno suprotan efekat od inkrementalnih inovacija. Značaj radikalnih inovacije su utvđivali mnogi autori (Christensen 1997.; Herman et al 2007.), koji, tvrde da je radikalna inovacija

ključna za dugoročni uspjeh organizacije. Vrlo bitno je napomenuti, da radikalna inovacija uključuje između ostalih i dvije stvari koje su vrlo bitne:

- značajno povećanje benifita zakupca u odnosu na ono što je postojalo prije;
- tehnologija je bitno drugačija nego je prije bila.

Radikalne inovacije obuhvataju ponudu nečega sasvim novog kao npr.:

- istražuje novu tehnologiju;
- postoji visok nivo rizika i nesigurnosti;
- dizajniraju se velike promjene na tržištu i industriji;
- predstavlja diskontinuiran događaj.

Za razliku od radikalnih, inkrementalne obuhvataju ponudu nečega što je adaptirano (modificirano) kao npr.:

- koristi se postojeća tehnologija;
- nivo rizika i nesigurnosti je manji;
- poboljšavaju se karakteristike postojećih procesa, proizvoda i usluga. (Christensen 1997.; Herman et al 2007.)

ZAKLJUČAK

Radikalne inovacije stvaraju velike promjene u cijeloj organizaciji, bilo da se odnose na proizvod, uslugu ili sam proces proizvodnje. Uzrokuju velika odstupanja od standardnih procedura. Samim tim nose i veće rizike od reakcije stejkholdera i mogućeg otpora promjenama. Iako je opšti dojam da radikalne inovacije sa sobom nose i konkurentsku prednost na tržištu, veoma često kumulativna vrijednost inkrementalnih inovacija nadmaši očekivanja i donese bolji rezultat za organizaciju. Nagle promjene zahtijevaju viziju, odlučne menadžere, veće resurse, i sposobnosti svih uposlenika da primijene zacrtane promjene. Naravno, sve u cilju ispunjenja osnovnih zadataka organizacije i očuvanja pozicija na tržištu. Inkrementalne inovacije su put razvoja pogotovo manjih prirednih subjekata koji svoje oskudne resurse mogu kvalitetnije iskoristiti u cilju poboljšanja ekonomičnosti i efikasnosti svoga

poslovanja.

LITERATURA

- [1] Adižes, I. (2006) Upravljanje promjenama, Adižes menadžment konsalting, Graph Stayle, Novi Sad
- [2] Albijanić M. (2013.) Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [3] Albijanić, M. (2011.) Intelktualni kapital: uticaj na konkurentnost i ekonomski rast, Službeni Glasnik, Beograd.
- [4] Ansoff, J. McDonnell, E. (1990.) Implanting Startegic Management, Prentice Hall.
- [5] Asim, T., Edin, O. (2006) Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet „Džemal Bijedić“, Fakultet za poslovni menadžment, Mostar
- [6] Avlijaš, R. (2008.) Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Beograd.
- [7] Bilton K. (2010.) Menadžment i kreativnost, Clio, Beograd
- [8] Borut Likar et al. (2006.) Management inovacijskih in RR procesov v EU. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo- Korona plus
- [9] Brekić, J. (1994) Inovativni managment, ALINEA, Zagreb
- [10] Buble, M. (2006) Menadžment, Ekonomski fakultet, Split
- [11] Buble, M. Klepić, Z. (2007) Menadžment malih poduzeća, Svučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar
- [12] Certo, C.S., Certo S.T. (2008) Moderni menadžment, Mate, Zagreb
- [13] Coulter, M. (2010.) Strategijski menadžment na delu, Data Status, Beograd
- [14] Cvijanović, J. (2004.), Organizacione promene, Ekonomski institut, Beograd.
- [15] Dedić, M., Umihanić, B. (2004.) Osnove menadžmenta i preduzetništva, Ekonomski institut Tuzla.
- [16] Dostić, M. (2003) Menadžment malih i srednjih preduzeća, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- [17] Draker, P. (2006.) Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad
- [18] Drucker, P. (1985.) Innovative and Entrepreneurship, Practice and Principles. Harper & Row, Publishers, Inc.
- [19] Drucker, P. (1996.) Inovacije i preduzetništvo, Praksa i principi, 2. izdanje, Grmeč – Privredni pregled, Beograd
- [20] Drucker, P. (2007.) Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Rev. ed The classic Drucker collection, Butterworth-Heinemann.
- [21] Džafić, Z. (2006.) Preduzetnička ekonomija, mala i srednja preduzeća u funkciji restruktuiranja tranzicijskih privreda, Tuzla.
- [22] Edin, A., Bajruzin, P. (2011) Tajne uspješnih preduzetnika, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik
- [23] Ferizović, M. (2006) Strateški menadžment, PPGP Comesgrafika, Banja Luka
- [24] Foster, R. (1986.) Innovation. New York, Summit Books.
- [25] Hadžiahmetović, Z. et al. (2009.) Savremeni korporativni menadžment, Centar za napredne studije – CNS, Sarajevo
- [26] Hamel, G. (2007.) The Future of Management, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- [27] Hamel, G. (2009.) Budućnost Menadžmenta, Mate d. o. o.
- [28] Jovićević, R. et al. (2012.) Nova paradigma marketinga za mala i srednja preduzeća, Fakultet za biznis i industrijski menadžment, Beograd.
- [29] Kandžija, V. (2011.) Gospodarski sustav Europske unije, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.
- [30] Krstić, M., Skorup, A. (2011.) Teorija inovacija, ICIM, Kruševac,
- [31] Kurtić, A. (2005) Poslovna organizacija, OFF-SET, Tuzla

ANALIZA PERCEPCIJE KVALITETA USLUGA JU DOMOVI ZDRAVLJA KANTONA SARAJEVO OD STRANE RUKOVODSTVA

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT PERCEPTION OF THE QUALITY OF SERVICES OF THE PUBLIC INSTITUTION HEALTH CENTERS OF SARAJEVO CANTON

Samir Turković*

Dino Arnaut**

SAŽETAK

Pod uticajem sve bržih i sve radikalnijih promjena koji se dešavaju u svim oblastima poslovanja, kako privrednih tako i neprivrednih organizacija, kao i sve većih prava pacijenata da dobiju kvalitetnu i blagovremenu zdravstvenu uslugu, ukazala se potreba ujednačavanja procesa obavljanja i pružanja zdravstvenih usluga na nacionalnom, pa čak i na internacionalnom nivou. Na osnovu sprovedene analize, vidljivo je da sistem upravljanja kvalitetom u većini domova zdravlja nije inkorporiran, što nam i dokazuje percepcija kvaliteta usluga od strane rukovodioca. Također, analizirane su i percepcije po različitim domovima zdravlja KS radi ustanovljenja postojanja značajnije razlike među njima po pitanju postojanja uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001. Sprovedena analiza ukazuje na to da rukovodioci imaju nedostatak upoznavanja sa prednostima uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001, kao i smatranja AKAZa kao adekvatne zamjene. Sve više dolazi do izražaja tendencija pogrešnog promatranja kvaliteta kao troška a ne kao investicije.

Ključne riječi: zdravstveni menadžment, upravljanje kvalitetom, kvalitet usluga, JU Dom zdravlja, Kanton Sarajevo.

ABSTRACT

Under the influence of faster and more radical changes that are happening in all areas of business, both economic and non-economic organizations, as well as the growing rights of patients to receive quality and timely health care, there is a need to harmonize the process of providing health services nationally and even internationally. Based on the conducted analysis, it is evident that the quality management system in most health centres is not incorporated, which is proven by the perception of the quality of services by managers. Also, perceptions in different health centres of Canton Sarajevo were analysed in order to establish a significant difference between them in terms of the existence of an established quality management system according to the requirements of the international standard EN ISO 9001. The analysis indicates that managers have lack of knowledge about the advantages of establishing a quality management system according to the requirements of the international standard EN ISO 9001, as well as considering AKAZ as an adequate replacement. There is a growing tendency to misjudge quality as a cost rather than an investment.

Keywords: Health Management, Quality Management, Quality of Services, The Health Centre, Sarajevo Canton.

* - Zavod zdravstvenog osiguranja Kantona Sarajevo, BiH

** - Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, BiH

UVOD

Pod uticajem sve bržih i sve radikalnijih promjena koji se dešavaju u svim oblastima poslovanja, kako privrednih tako i neprivrednih organizacija, kao i sve većih prava pacijenata da dobiju kvalitetnu i blagovremenu zdravstvenu uslugu, ukazala se potreba ujednačavanja procesa obavljanja i pružanja zdravstvenih usluga na nacionalnom, pa čak i na internacionalnom nivou. Stalno povećanje radne pokretljivosti stanovništva na regionalnom, odnosno na svjetskom nivou stvorilo je potrebu prihvatanja i implementiranja međunarodnih standarda pružanja zdravstvenih usluga. Nacionalni standardi sve više ustupaju mjesto međunarodnim standardima, a sam proces prilagođavanja odvija se kroz usaglašavanje postojećih nacionalnih standarda sa međunarodnim standardima kvaliteta, odnosno kroz direktno preuzimanje usvojenih međunarodnih standarda.

S obzirom da su najnovija istraživanja, provedena od strane Evropske komisije, ukazala na to da zdravlje treba posmatrati kao osnovu ekonomskog razvoja i socijalne kohezije određene zajednice, a zdravstvenu zaštitu kao društveno korisnu investiciju, a ne kao neophodni društveni trošak, realno je očekivati sve brži nastavak započetih procesa standardizacije zdravstvenih usluga.

U skladu s tim potrebno je raditi na stalnom preispitivanju i poboljšanju obavljanja uspostavljenih poslovnih procesa svake organizacije, pa i JU „Domova zdravlja“ Kantona Sarajevo, s ciljem njihovog stalnog usaglašavanja sa potrebama i očekivanja kupaca/ pacijenata, zaposlenih, šire društvene zajednice i sve bržeg tehničko-tehnološkog razvoja.

Pri uspostavljanju sistema upravljanja organizacijom, neophodno je stalno analizirati i poboljšavati postojeće i dizajnirati nove poslovne procese, na način koji će omogućiti da zaposleni u JU „Domovi zdravlja“ Kantona Sarajevo budu osposobljeni, motivisani i organizovani za pružanje najboljih mogućih zdravstvenih

usluga, u najkraćem mogućem vremenu i po najnižoj mogućoj cijeni. Kako je sistem „alat“ koji direktno doprinosi povećanju ili smanjenju produktivnosti zaposlenih, kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti pruženih usluga, neophodno je da menadžment svake organizacije, pa i doma zdravlja, radi na stalnom poboljšanju svih procesa i sistema kao cjeline, kroz kontinuirano usaglašavanje obavljanja svih aktivnosti sa potrebama pacijenata, zaposlenih i drugih zainteresovanih strana.

Menadžment domova zdravlja treba uspostaviti, implementirati, održavati i poboljšavati sisteme upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima međunarodnih standarda kao što je, na primjer, standard EN ISO 9001:2015.-Sistemi upravljanja kvalitetom-zahtjevi, vodeći računa da se pri uspostavljanju sistema upravljanja kvalitetom uzmu u obzir i dobre međunarodne i domaće medicinske prakse. Mogućnosti da se uspostavljanjem, primjenom, održavanjem i poboljšavanjem usvojenog sistema upravljanja kvalitetom, utiče na poboljšanje načina organizovanja, sniženje troškova poslovanja, promjenu načina razmišljanja zaposlenih, lakše rješavanje problema i posebno sve bolje zadovoljavanje potreba i očekivanja pacijenata, trebaju predstavljati najvažnije razloge za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom, u JU „Domovi zdravlja“ Kantona Sarajevo. Ovo postaje posebno važno danas, kada se pojavljuje sve veći broj privatnih zdravstvenih organizacija koje nude različite usluge i kada pacijenti imaju pravo da biraju zdravstvene ustanove i ljekare koji će ih liječiti. Kako će u takvoj situaciji biti sve teže sačuvati „lojalnost“ pacijenta, kao kupca usluga domova zdravlja, nameće se potreba iznalaženja mogućnosti kontinuiranog poboljšanja kvaliteta pružanja usluga od strane zaposlenih koji rade u domovima zdravlja.

ZNAČAJ DOMOVA ZDRAVLJA

Zdravstvena zaštita predstavlja sistem društvenih, grupnih i individualnih mjera,

usluga i aktivnosti usmjerenih na očuvanje i unapređenje zdravlja, sprečavanje bolesti, rano otkrivanje bolesti, blagovremeno liječenje te zdravstvenu njegu i rehabilitaciju, kao i primjenu zdravstvenih tehnologija (Zakon o zdravstvenoj zaštiti, 2010:član 2). Pružaju je zdravstveni radnici i zdravstveni saradnici u okviru registrovanih javnih i privatnih zdravstvenih ustanova. Pružaju je zdravstveni radnici i zdravstveni saradnici u okviru registrovanih javnih i privatnih zdravstvenih ustanova.

Uspostavljeni sistem zdravstvene zaštite u Federaciji Bosne i Hercegovine zasnovan je na principima (Turković, 2010):

- da se svaka osoba dužna brinuti o svome zdravlju,
- da niko ne smije ugroziti zdravlje drugih ljudi i
- da je svaka osoba dužna, u hitnim slučajevima, pružiti prvu pomoć ozlijeđenoj ili bolesnoj osobi u skladu sa svojim znanjem i svojim mogućnostima.

Pored zdravstvenih radnika i zdravstvenih saradnika koji djeluju u javnim i privatnim zdravstvenim ustanovama, u osiguravanju i provođenju procesa zdravstvene zaštite u Federaciji BiH učestvuju i zavodi zdravstvenog osiguranja, Agencija za kvalitet i akreditaciju u zdravstvu u FBiH, komore iz oblasti zdravstva, poslodavci, obrazovne i druge ustanove, humanitarne, vjerske, sportske i druge organizacije, udruženja, porodica i građani (Zakon o zdravstvenoj zaštiti, 2010:član 4).

Uopće uzevši, u većini zdravstvenih sistema, domovi zdravlja predstavljaju osnovni, i u određenom smislu najvažniji institucionalni oblik organizovanja za pružanje usluga primarnog nivoa zdravstvene zaštite. U skladu s tim i u Federaciji BiH dom zdravlja predstavlja zdravstvenu ustanovu za pružanje zdravstvene zaštite stanovništvu određenog područja u sklopu zdravstvene zaštite na primarnom nivou (Zakon o zdravstvenoj zaštiti, 2010:član 83).

Zaposleni u domovima zdravlja, u FBiH, obavljaju aktivnosti primarne zdravstvene

zaštite preko timova porodične medicine, laboratorija, službi za radiološku dijagnostiku, službi za hitnu medicinsku pomoć, centara za mentalno zdravlje u zajednici, centara za fizikalnu rehabilitaciju, zubozdravstvene zaštite, službi sestara u zajednici koje se utvrđuju na osnovu potreba stanovništva, a prema mišljenju zavoda za javno zdravstvo i saglasnost kantonalnog ministra (Zakon o zdravstvenoj zaštiti, 2010). Domovi zdravlja su, prema važećem Zakonu o zdravstvenoj zaštiti, dužni učestvovati i u osiguravanju uslova za pružanje specijalističko-konsultativne djelatnosti i djelatnosti javnog zdravstva, na području koje „pokrivaju“, a u skladu sa ugovorom zaključenim sa zavodom zdravstvenog osiguranja konkretnog kantona.

Procesi pružanja usluga u domovima zdravlja moraju se uspostaviti na takav način da pacijent dobije najbolju moguću uslugu u najkraćem mogućem vremenu i po najnižoj mogućoj cijeni. Zaposleni u ambulantama i domovima zdravlja trebaju biti obučeni i motivisani za pružanje „najboljih“, odnosno kvalitetnih zdravstvenih usluga. Da bi se to postiglo, potrebno je imati adekvatan sistem upravljanja jer ono što tradicionalnu radnu snagu čini produktivnom jeste sistem, bilo da se radi o „najboljem načinu“ Frederica W.Taylora, pokretnoj traci Henrija Forda ili potpunom upravljanju kvalitetom Edvarda Deminga (Drucker, 2005:94). Znanje je sastavni dio sistema. Sistem je produktivan jer omogućava svakom radniku da radi bez mnogo znanja ili vještine.“ Sistem traži uspostavljanje konkretnih pravila poslovanja, uspostavljanje principa, politika i procedura, koje treba dosljedno sprovoditi. Sistem, također, zahtijeva kontinuirano usklađivanje poslovanja sa promjenama koje dolaze iz okruženja, ali i iz same organizacije. Sistem upravljanja kao, skup međusobno povezanih i interaktivnih procesa (EN ISO 9000:2015), omogućava kontinuiranu kontrolu svakog pojedinačnog procesa i svih procesa zajedno, s aspekta njihove stalne prikladnosti. Prednost sistemskog pristupa upravljanju ogleda se i u njegovoj

sposobnosti stalnog preispitivanja postojećih, i identificiranja i definisanja novih procesa neophodnih za efektivno i efikasno funkcionisanje organizacije.

Definišući slijed, interakcije, nadzor, kontrolu i mjerenje svakog procesa pojedinačno i svih procesa kao cjeline, organizacija stvara preduslove za uspješan nastup na tržištu na kome posluje.

To znači da, u cilju stalnog poboljšanja kvaliteta pružanja usluga primarne zaštite, menadžment domova zdravlja treba uspostaviti, implementirati, održavati i poboljšavati sisteme upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima međunarodnih standarda kao što su, na primjer, standardi ISO 9000 serije, standardi dobre medicinske prakse, britanski standard Health Quality Service, standardi za akreditaciju u zdravstvu i drugih sličnih standarada.

EN ISO 9001

Da li uvođenje sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001 utiče na povećanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja domova zdravlja? Da li se to isplati i kako to dokazati? Odgovor koji je dobiven u provedenom u istraživanju, kao i vlastiti stav je Da! Uvođenje sistema upravljanja kvalitetom zahtijeva od menadžmenta doma zdravlja da prepozna i odredi procese za efektivno i efikasno upravljanje domom zdravlja, da odredi slijed i međusobnu interakciju identificiranih procesa, definiše način praćenja i kontrole svakog identificiranog procesa, mjeri ostvarene rezultate svakog procesa pojedinačno, i sistema upravljanja kvalitetom kao cjeline.

Utoku uspostavljanja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom obavezno se definišu procedure postupanja sa neusklađenostima, preduzimanja korektivnih i preventivnih mjera i provode aktivnosti kontinuiranog poboljšanja aktivnosti obavljanja poslova, procesa ili sistema kao cjeline.

Uvažavajući posebnosti doma zdravlja, s aspekta djelatnosti koju obavlja, ipak je

moguće identificirati osnovne procese koje zahtijeva sistem upravljanja kvalitetom, kao što su:

- utvrđivanje potreba i očekivanja pacijenata/korisnika usluga i drugih zainteresiranih strana,
- preispitivanje potreba i očekivanja pacijenata i drugih zainteresiranih strana, sa aspekta mogućnosti udovoljavanja zahtjevima istih,
- osiguranje resursa neophodnih za realizaciju procesa pružanja usluga pacijentima,
- planiranje načina realizacije i realizaciju planiranih usluga,
- mjerenje zadovoljstva pacijenata/korisnika usluga pruženim uslugama,
- proces poboljšanja svake aktivnost, procesa ili sistema i
- proces kontinuiranog poboljšanja sistema upravljanja kvalitetom kao cjeline.

Sposobnost menadžmenta, odnosno tima za uvođenje sistema upravljanja kvalitetom, da definiše optimum dokumentacije kvaliteta za svaki naprijed navedeni proces, istu razradi i dokumentuje na primjenjiv način, u značajnoj mjeri utiče na pravilno odvijanje procesa, odnosno efektivno funkcionisanje uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom.

Kako je standard ISO 9001 usmjeren prvenstveno na postizanje efektivnosti pod kojom se podrazumijeva stepen do koga su planirane aktivnosti ostvarene i planirani rezultati postignuti (ISO 9000:2015), odnosno sposobnost doma zdravlja pruža potrebne usluge da radi prave stvari u pravo vrijeme (Drucker, 2005), jasno je da kreirani i implementirani sistem upravljanja kvalitetom zahtijeva od menadžmenta doma zdravlja stalno praćenje izmjena potreba i očekivanja pacijenata i drugih zainteresiranih strana i da QMS prilagođava neophodnim promjenama, unaprijed.

Sistem upravljanja kvalitetom neće riješiti sve probleme sa kojima se susreće menadžment i zaposleni u domu zdravlja, ali će predstavljati

efikasan kontrolni mehanizam za usmjeravanje poslovanja u željenom pravcu. Efektivan sistem upravljanja kvalitetom će, u svakom slučaju, osigurati da se sve aktivnosti obavljaju na planiran i provjerljiv način, da se osigura zamjenjivost zaposlenih i kontinuirano poboljšanje obavljanja svih ili bar većine poslova.

Uspostavljanje, implementacija, održavanje i poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenog sa zahtjevima standarda EN ISO 9001, omogućava menadžmentu uspješno i blagovremeno ispunjavanje sve četiri osnovne uloge menadžmenta, odnosno pravovremeno stavljanje naglaska na jednu od slijedeće četiri uloge (Mekheti i Sevidž, 2008):

- Proizvodnja rezultata /izrada proizvoda ili pružanje usluga,
- Administriranje,
- Preduzetništvo - kreiranje novih proizvoda/usluga,,
- Integriranje.

Kako svaka od naprijed navedenih uloga menadžmenta, pojedinačno, doprinosi uspješnosti poslovanja doma zdravlja, sve četiri zajedno trebaju dati odgovore na najvažnija pitanja sa aspekta poslovanja (Adižes, 2009):

- Šta treba raditi?
- Kako treba raditi?
- Kada treba raditi?

- Ko treba raditi?
- Zašto to treba raditi?

Osigurati i kratkoročnu i dugoročnu efektivnost i efikasnost poslovanja doma zdravlja.

Efektivan i efikasan sistem upravljanja kvalitetom, uspostavljen prema zahtjevima standarda EN ISO 9001 serije, otklonit će najvažnije uzroke neuspješnog poslovanja doma zdravlja, kao što su: nekompetentnost menadžmenta, pomanjkanje menadžerskog iskustva, neujednačeno iskustvo menadžera, neiskustvo u struci, nemar i slično, ili ih svesti na najmanju moguću mjeru.

No, bez obzira na sve naprijed navedene nedostatke, uspostavljanje, implementacija, održavanje i poboljšanje sistema upravljanja kvaliteta, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001, postaje sve više neophodnost, kako s aspekta kvalitetnijeg i bržeg ispunjavanja zahtjeva pacijenata, tako i s aspekta menadžmenta domova zdravlja, nadležnih ministarstava i zaposlenih u domovima zdravlja.

ANALIZA PERCEPCIJE KVALITETA OD STRANE RUKOVODSTVA

Rukovodioci domova zdravlja su ukazali da li postoji uspostavljen sistem upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001 (Tabela 1).

Tabela 1. Postojanje uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001 u domovima zdravlja KS

EN ISO 9001				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Da	24	27.6	28.6	28.6
Valid Ne	60	69.0	71.4	100.0
Total	84	96.6	100.0	
Missing System	3	3.4		
Total	87	100.0		

Na osnovu analize, vidljivo je da sistem upravljanja kvalitetom u većini domova zdravlja nije inkorporiran, što nam i dokazuje procenat od 71,4% ispitanika, rukovodioca, koji je rekao da nema sistema uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001. Samo 28,6% rukovodioca je utvrdilo postojanje uspostavljen sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima

međunarodnog standarda EN ISO 9001. Također, 3,4% rukovodioca se nije izjasnilo po ovom pitanju vjerovatno zbog nepoznavanja situacija postojanja ili nepostojanja sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001. Ovaj procenat je zanemariv.

Unastavku su analizirani prikazi po različitim domovima zdravlja KS radi ustanovljenja postojanja značajnije razlike među njima

Tabela 2. Razlozi uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001

Razlozi uvođenja EN ISO 9001					
		Frequency	Percent	Valid Per- cent	Cumulative Percent
Valid	Preciznije definisana ovlaštenja i odgovornosti zaposlenih	2	2.3	28.6	28.6
	Procesi pružanja usluga su detaljno opisani i odvijaju se u skladu sa obaveznim procedurama i uputstvima	3	3.4	42.9	71.4
	Procesi logistike također, obavljaju se na planiran način i pod kontrolisanim uslovima	1	1.1	14.3	85.7
	Poboljšanje nadzora i kontrole nad procesima u ambulantima/domu zdravlja	1	1.1	14.3	100.0
	Total	7	8.0	100.0	
Miss- ing	System	80	92.0		
Total		87	100.0		

po pitanju postojanja uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001. Vidljive su pojedine razlike između postojanosti uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001 između različitih domova zdravlja, ali zbog neujednačene veličine uzoraka po svakom od domova nije značajno odstupanje. U zavisnosti od ishoda odgovora (da

ili ne), rukovodioci su navodili razloge uspostavljanja (tabela 2), odnosno ne uspostavljanja (tabela 3) sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001.

Najčešći razlozi zbog kojih je uspostavljen sistem upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001 su:

- Procesi pružanja usluga su detaljno opisani i odvijaju se u skladu sa

Tabela 3. Razlozi ne uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001

Razlozi ne uvođenja EN ISO 9001				
	Frequency	Per-cent	Valid Per-cent	Cumulative Percent
Valid	Nisam upoznat sa prednostima i načinom uvođenje sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima EN ISO 9001	30	34.5	49.2
	Mislim da i bez uvođenja sistema upravljanja kvalitetom dobro poslu-jemo	4	4.6	55.7
	Mislim da to puno košta	1	1.1	57.4
	Mislim da akreditacija AKZ za domove zdravlja može zamjeni ti EN ISO 9001	26	29.9	100.0
	Total	61	70.1	100.0
Miss-ing	System	26	29.9	
Total		87	100.0	

- obaveznim procedurama i uputstvima,
- Preciznije definisana ovlaštenja i odgovornosti zaposlenih,
 - Procesi logistike također, obavljaju se na planiran način i pod kontrolisanim uslovima,
 - Pобољшanje nadzora i kontrole nad procesima u ambulantima/domu zdravlja.

Najčešći razlozi zbog kojih nije uspostavljen sistem upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001 su:

- Nisam upoznat sa prednostima i načinom uvođenje sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima EN ISO 9001,
- Mislim da akreditacija AKAZ za domove zdravlja može zamijeniti EN ISO 9001,
- Mislim da i bez uvođenja sistema upravljanja kvalitetom dobro poslu-jemo,
- Mislim da to puno košta.

Kao što je vidljivo iz analize, rukovodioci imaju nedostatak upoznavanja sa prednostima a uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001, kao i smatranja AKAZa kao adekvatne zamjene. Čak i u domovima gdje je uveden ovaj sistem rukovodioci prema ovoj analizi nisu dovoljno upoznati sa prednostima koje im taj sistem donosi, a što je i vidljivo iz njihove analize prednosti uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001. Također, uviđa se i tendencija pogrešnog promatranja kvaliteta kao troška a ne kao investicije.

S obzirom na nepoznavanje sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2008, testirano je i poznavanje i postojanje definirane politike kvaliteta pružanja usluga koje se moraju pridržavati svi zaposleni u domovima zdravlja.

Tabela 4. Postojanje definirane politike kvaliteta pružanja usluga koje se moraju pridržavati svi zaposleni u domovima zdravlja KS

Da li postoji politika kvaliteta pružanja usluga?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	68	78.2	79.1	79.1
	Ne	3	3.4	3.5	82.6
	Ne znam	15	17.2	17.4	100.0
	Total	86	98.9	100.0	
Missing	System	1	1.1		
Total		87	100.0		

Tabela 5. Poznavanje upoznatosti uposlenika sa politikom kvaliteta domova zdravlja od strane rukovodioca domova zdravlja KS

Da li su zaposleni upoznati sa politikom kvaliteta?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	59	67.8	67.8	67.8
	Ne	5	5.7	5.7	73.6
	Ne znam	23	26.4	26.4	100.0
	Total	87	100.0	100.0	

Utvrđeno je da domovi zdravlja imaju određeni vid definirane politike kvaliteta pružanja usluga (79,1%). Međutim, poražavajuća je činjenica da čak 17,4% rukovodioca nije upoznato sa postojanjem takve politike, a čak 3,5% rukovodioca tvrdi da definirana politike kvaliteta pružanja

usluga koje se moraju pridržavati svi zaposleni u domovima zdravlja nije zastupljena.

Također, poražavajuća je i činjenica da je manje od 70% zaposlenih 67,8% upoznato sa politikom kvaliteta doma zdravlja, a da čak 26,7% rukovodioca nije upućeno i ne zna da li su njihovi uposlenici upoznati sa politikom

Tabela 6. ANOVA analiza

ANOVA					
Da li postoji politika kvaliteta pružanja usluga?					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.054	1	.054	.093	.761
Within Groups	47.367	81	.585		
Total	47.422	82			

Da li su zaposleni upoznati sa politikom kvaliteta?					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.430	1	.430	.549	.461
Within Groups	64.142	82	.782		
Total	64.571	83			

kvaliteta domova zdravlja.

Testirano je i postojanje signifikantne veze između postojanja kvaliteta pružanja

usluga i uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001. ANOVA analiza je

Tabela 7. Frekvencija preispitivanja efektivnosti i efikasnosti procesa od strane rukovodstva

Da li i koliko često najviše rukovodstvo doma zdravlja preispituje efektivnost i efikasnost procesa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jednom godišnje	27	31.0	35.1	35.1
	Dva puta godišnje	11	12.6	14.3	49.4
	Više od dva puta godišnje	24	27.6	31.2	80.5
	Nikada	15	17.2	19.5	100.0
	Total	77	88.5	100.0	
Miss-ing	System	10	11.5		
Total		87	100.0		

pokazala odsustvo signifikantne razlike.

Testirana je i postojanje signifikantne veze između upoznatosti zaposlenih sa politikom kvaliteta i uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001. ANOVA analiza je i u ovom slučaju pokazala odsustvo signifikantne razlike.

Preispitivanje efektivnosti i efikasnosti procesa od strane rukovodstva se najčešće odvija samo jednom godišnje 35,1%, više od dva puta 31,2%, dva puta 14,3%, a nikada čak 19,5%.

Analizom preispitivanja efektivnosti procesa koji se obavljanju u domu zdravlja kao „ulaze” najčešće se koriste:

- povratne informacije dobijene od strane korisnika usluga,
- rezultate internih i eksternih audita (inspekcija) obavljanja procesa u domu zdravlja,
- zaključke sa ranijih preispitivanja efektivnosti i efikasnosti procesa,
- analizu utvrđenih neusklađenosti u prethodnom periodu,
- preduzete korektivne mjere,
- preduzete preventivne mjere.

Također, u sprovedenom istraživanju rukovodioci su dalji svoje mišljenje za unapređenja procesa Domova zdravlja.

Prema mišljenju rukovodioca sljedeće procese u domu zdravlja treba poboljšati:

- Komunikaciju - timski rad; kliničke tokove i puteve; bolju saradnju sa konsultativno-specijalističkom službom; interpersonalno učenje iz urađenih anketa zadovoljstva pacijenata i žalbi; u praksu sprovoditi politike, procedure, brošure, vodičima, strategije
- Veće upošljavanje medicinskog kadra a ne nemedicinskog
- Obavezna zaštita podatak pacijenta; savjesno i etično obavljanje zadataka; uvođenje statusa službenog lica za medicinske radnike;
- Više prostora za 1 pacijenta
- Zaposliti više timova PM; veći broj zdravstvenih profesionalaca; Stalnost timova - fluktuacija kadara u timu
- Dovoljan broj doktora
- Uposliti više, sve procese poboljšati
- Sve procese treba poboljšati
- Odnos pacijenta prema uposlenicima; odgovornost prema naručivanju
- Najveći problem nenaručeni pacijenti
- Prijem pacijenata i hitni prijem; transport;

- dijeljenje informacija, edukacija osoblja
- Proces naručivanja
- Proces prijema i trijaže pacijenta; obrada pacijenta prije samog pregleda
- Srediti elektronsku formu unošenja podataka i terapije da brže radi
- Povezati broj zdravstvenog osoblja
- Povećati broj specijalističkog kadra
- Obezbijediti potreban broj medicinskog osoblja
- Nedostatak kadra
- Prijem medicinskog kadra pridržavati se postojećih normativa
- Poštivati preporuke ugovora o radu; uposliti dovoljan broj osoblja
- Opterećenost zdravstvenih radnika
- Povećati sigurnost pacijenata i osoblja
- Novu aparaturu uvesti
- Broj pacijenata u timu
- Vremenska ograničeno za pregled zbog gužvi
- Rasteretiti ljekare donijeti paket usluga
- Kontinuirana nabavka stomatološkog materijala i druge prateće tehničke opreme
- Ispravna oprema, bolji materijal
- Pojačati individualnu odgovornost uposlenih, intenzivno raditi na poboljšanju međuljudskih odnosa
- Uslove rada i komunikaciju osoblja poboljšati
- Edukacija osoblja i pacijenata
- Veća ovlaštenja zdravstvenih radnika
- Proces trijaže pacijenta
- Uvesti standarde i norme
- Akcenat bi trebao više biti na kvalitet zdravstvenih usluga, smanjiti administraciju, obnoviti opremu
- Trijaža pacijenta, naručivanje
- Treba poboljšati servisiranje opreme.

Istraživanje je rezultirao i prikupljanjem preporuka tj. načina na koji bi rukovodioci poboljšali procese u domovima zdravlja KS. Preporuke za poboljšanje procesa u domovima zdravlja su sljedeće:

- Svaki uposlenik bi trebao da se temeljito upozna sa svim mjerama poboljšanja kvaliteta i sigurnosti zdravstvene

zaštite u ustanovi i da ih dosljedno sprovodi procedurama i strategijama politikama i vodičima brošurama i da ličnim doprinosom radi na poboljšanju i reviziji postojećih procedura, politika, strategija vodiča; timski rad; harmonični i povjerljivi interpersonalni odnosi

- Timski rad
- Dovoljan broj ljekara i medicinskih tehničara
- Veći broj medicinskog kadra
- Stimulacijom timova PM; plaćanje dežurstava; primjenom kolektivnog ugovora; povećanje satnice i izbjeći rad subotom nedjeljom i praznicima
- Dovoljan broj doktora, sastanaka i platiti adekvatno
- Riješiti problem naručivanje; sestre educirati
- Pisana uputstva, održavanje sastanaka, organizacija i raspodjela poslova i ljudi
- Mislim da je rješenje u privatizaciji stomatološke službe
- dodatne edukacije za med tehničare; elektronsko naručivanje pacijenta za sve preglede na licu mjesta zakazati specijalistički pregled
- Informirati pacijente šta je porodična medicina, kada mogu doći; definirati osnovani paket usluga u zdravstvu, odmah zakazivanje pregleda, raditi na prevenciji putem medija i edukacije; Ako specijalisti traže dodatnu dijagnostiku neka sami upute pacijenta bez vraćanja u porodičnu medicinu po uputnicu
- Početi primjenjivati normative
- Privremeno zaposliti ljekare, sprovesti ispravno trijažu
- Određen broj pacijenata, norma, broj ljekara povećati
- Poboljšati nedostajući kadar; revidirati standarde i normative; uvesti efikasniji sistem kontrole rada; standardizirati rad
- Zaposliti kadar koji je u deficitu; za vrijeme bolovanja kadra angažirati kadar na određeno
- Edukacija pacijenata, normativi, paket usluga, stimulacija timova
- Uvođenjem participacije za određene

- stomatološke usluge
- Organizirati edukaciju o međuljudskim odnosima
- Putem radionica
- Putem predavanja
- Upošljavanje sposobnog educiranog kadra
- Poboljšati trijažu, komunikaciju međusobnu, odnos pacijent-ljekar
- Da svako bude na svom radnom mjestu da se bavi svojim poslom a ne tuđim
- Uvođenje preventivnih mjera, više sredstava za dijagnostičke aparate, zaposliti veći broj zdravstvenih radnika
- Pravilna trijaža, naručivanje i bolji proces istog, priprema pacijenta za pregled od strane sestara, smanjiti ne med osoblje
- Oprema sve starija a stalno se uvode nove procedure i nova papirologija uvesti procedure koje će olakšati rad

ZAKLJUČAK

Da bi primarna zdravstvena zaštita na nivou Federacije Bosne i Hercegovine mogla što efikasnije i efektivnije ispuniti svoju ulogu i zadovoljiti svrhu svoga postojanja, počela se posebna pažnja posvećivati kvalitetu zdravstvenih usluga i sigurnosti pacijenata, kroz uspostavljanje i implementiranje sistema upravljanja kvalitetom, usklađenih sa zahtjevima međunarodnih standarda upravljanja kvalitetom. Standardi pružanja zdravstvenih usluga i ponašanja zdravstvenih radnika, usklađeni sa međunarodnim, regionalnim ili lokalnim standardima iz ove oblasti, stvaraju povjerenje kod pacijenata, zdravstvenih radnika i šire društvene zajednice, da će zdravstvene usluge biti pružene na osnovu najbolje zdravstvene prakse i na najefikasniji i najefektivniji način. Da bi se to postiglo, potrebno je da se menadžment doma zdravlja opredijeli da li uspostavljati sistem upravljanja kvalitetom usklađen sa zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2015-Sistemi upravljanja kvalitetom– zahtjevi ili za Akreditacijski standard AKAZ 1G-Upravljanje kvalitetom na

nivou doma zdravlja, iz 2005. godine. Kako napraviti najbolji izbor za dom zdravlja kojim rukovode, u situaciji kada i jedan i drugi izbor mogu imati i prednosti i nedostatke? Pri rješavanju ove dileme potrebno je uzeti u obzir očekivanja koja se žele ispuniti uspostavljanjem sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001, odnosno uvođenje akreditacijskog standarda AKAZ 1G i prednosti koje time dobija dom zdravlja.

Kako je standard EN ISO 9001 usmjeren, prvenstveno, na postizanje efektivnosti poslovanja, pod kojom se podrazumijeva “stepen do koga su planirane aktivnosti ostvarene i planirani rezultati postignuti, odnosno sposobnost doma zdravlja da radi prave stvari u pravo vrijeme, jasno je da kreirani i implementirani sistem upravljanja kvalitetom zahtijeva od menadžmenta doma zdravlja stalno praćenje izmjena potreba i očekivanja pacijenata i drugih zainteresiranih strana i da QMS prilagođava neophodnim promjenama, unaprijed.

Ukoliko menadžment doma zdravlja želi certificirati uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom, od strane neke nezavisne međunarodne certifikacijske organizacije i dobiti međunarodno priznat certifikat o usklađenosti sistema upravljanja kvalitetom konkretnog doma zdravlja sa zahtjevima međunarodnog standarda EN ISO 9001:2015, što bi prema našem mišljenju trebao biti cilj menadžmenta doma zdravlja, treba se opredijeliti za uspostavljanje i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom prema zahtjevima ovog standarda. Istraživanje koje je sprovedeno nad menadžmentom nam ukazuje na postojanje korelacija između ne uvođenja sistema upravljanja kvalitetom po EN ISO 9001:2015 i nedostatka kvaliteta usluge i organizacije pružanja usluge domova zdravlja KS.

Također, ukazalo je da uspostavljanje i implementacija sistema upravljanje kvalitetom, prema zahtjevima standarda EN ISO 9001, predstavlja veoma važan preduslov poboljšanja kvaliteta zdravstvenih usluga, u

JU „Domovi zdravlja“ Kantona Sarajevo.

Istraživanje je urodilo i preporukama za poboljšanje procesa u domovima zdravlja KS na koje bi domovi zdravlja trebali obratiti pozornost, jer sistem upravljanja kvalitetom neće riješiti sve probleme sa kojima se susreće menadžment i zaposleni u domu zdravlja, ali će predstavljati efikasan kontrolni mehanizam za usmjeravanje poslovanja u željenom pravcu. Efektivan sistem upravljanja kvalitetom će, u svakom slučaju, osigurati da se sve aktivnosti obavljaju na planiran i provjerljiv način, da se osigura zamjenjivost zaposlenih i kontinuirano poboljšanje obavljanja svih ili bar većine poslova.

LITERATURA

- [1] Adižes, I. (2008). Upravljanje promjenama. Adižes, Novi sad.
- [2] Adižes, I. (2009). Upravljanje životnim ciklusom preduzeća. Graph style, Novi Sad
- [3] Drucker, P. (2005). Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad.
- [4] EN ISO 9000:2015
- [5] Gutošić H., Gutošić M. (2012). ISO standardi za sisteme poslovnog upravljanja. Agencija QMSI, Sarajevo.
- [6] Gutošić, H., Reite, B. (2001). Upravljanje kvalitetom prema ISO 9000 seriji i okolinsko upravljanje prema ISO 14000 seriji. Jež, Sarajevo.
- [7] Mekheti, E. i R. Sevidž (2008). Adižesov bukvar za preduzetnike. Graph style, Novi Sad
- [8] Turković, S. (2010). Magistarski rad: Kompatibilnost sistema upravljanja kvalitetom, prema zahtjevima međunarodnog standard EN ISO 9001:2008., sa zahtjevima standarda 1G AKAZ – Upravljanjem kvalitetom na nivou doma zdravlja.
- [9] Zakon o zdravstvenoj zaštiti, „Službene novine FBiH“, broj 46/2010.

PRIMJENA DUALNOSTI U LINEARNOM PROGRAMIRANJU SA CILJEM PRONALASKA 'USKIH GRILA' U PROIZVODNIM PROCESIMA

APPLICATION OF DUALITY IN LINEAR PROGRAMMING WITH THE AIM OF FINDING 'BOTTLENECKS' IN PRODUCTION PROCESSES

Emina Bilalović*

SAŽETAK

Optimiziranje proizvodnih procesa presudno je za uspješno poslovanje proizvodnih privrednih društava. Donošenje ispravnih odluka otežano je usljed konstantnih promjena u okolini, velikog broja zavisnih faktora, ograničenih resursa, te nedostatka ispravnih podataka o trenutnom stanju proizvodnih procesa. Informacije o uskim grlima proizvodnih procesa moguće je dobiti primjenom dualnosti u linearnom programiranju, te time olakšati proces donošenja odluka na nivou operativnog menadžmenta. Ispravna interpretacija rezultata optimalnih vrijednosti dualnih promjenljivih jasno ukazuje na resurse koje je neophodno proširiti ili povećati za postizanje boljih rezultata.

Kroz ovaj rad izvršeno je istraživanje mogućnosti primjene optimalnih vrijednosti dualnih promjenljivih za pronalazak uskih grla u stvarnim proizvodnim procesima. Rezultati istraživanja pokazali su da korištenje navedenih metoda donosi korisne informacije pod uslovom da je matematički model ispravno postavljen, te da su dostupni potpuni podaci iz proizvodnog pogona. Prepoznavanje uskih grla omogućava donošenje pravovremene poslovne odluke bilo da se radi o preraspodjeli ili o proširenju određenog resursa. Obzirom na relativno kompleksan matematički postupak pronalaska rješenja duala linearnog programiranja, efikasno korištenje istih u praksi je uslovljeno implementacijom navedene metode prilikom razvoja digitalnih programa za podršku odlučivanju

operativnog menadžmenta.

Ključne riječi: optimizacija, proizvodni process, dualnost problema linearnog programiranja, podrška odlučivanju

SUMMARY

Optimizing production processes is crucial for the successful operation of manufacturing companies. Making the right decisions is difficult due to constant changes in the environment, a large number of dependent factors, limited resources, and the lack of correct data on the current state of production processes. Information on bottlenecks in production processes can be obtained by applying duality in linear programming, and thus facilitate the decision-making process at the level of operational management. The correct interpretation of optimal values of dual variables clearly indicates the resources that need to be expanded or increased to achieve better results.

This paper investigated the possibility of applying optimal values of dual variables for finding bottlenecks in real production processes. The results of this research showed that use of mentioned methods brings useful information provided that mathematical model is set correctly, and that complete data from the production is available. Identifying bottlenecks allows company to make a timely business decision whether it is a redistribution or expansion of a particular resource. Given the relatively complex mathematical procedure for finding solutions to the linear programming, it's

* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

efficient use in practice is conditioned by the implementation of this method within software that is developed to support operational management decision-making.

Keywords: optimization, production process, duality of linear programming problems, decision support

UVOD

Modelom linearnog programiranja može se predstaviti jako veliki broj realnih problema, koji po svojoj prirodi i opisu mogu biti vrlo različiti. Pri tome se najveći broj primjena može definirati kao opći problem dodjele ograničenih resursa na konkurentne aktivnosti na najbolji način. Tipični zadaci, koji se mogu predstaviti modelom linearnog programiranja su problemi optimalne proizvodnje. Jedan od osnovnih problema kompleksih proizvodnih tokova jeste prepoznavanje takozvanih 'uskih grla' proizvodnih linija, posebno u situacijama kada je potrebno donijeti odluku o proširenju određenih kapaciteta, upravo jer samo proširenje često generira nova uska grla u proizvodnim linijama. Pitanje kakvo proširenje kapaciteta će imati najbolji efekat na poslovanje je od ogromnog značaja za menadžment svakog proizvodnog privrednog društva.

Važnost prepoznavanja uskih grla u proizvodnim sistemima za efikasnu kontrolu proizvodnje i kontinuirano unapređivanje dobro je prepoznata. Korisna definicija uskog grla jeste resurs na čije performanse su najosjetljiviji učinci ukupnog proizvodnog sistema. Međutim, pribavljanje tačnih procjena uticaja promjena performansi datog resursa na performanse proizvodnog sistema često je zahtjevno. Ovaj rad razrađuje mogućnosti korištenja dualnih vrijednosti rješenja linearnog programiranja povezanih sa proizvodnim resursima u modelu planiranja proizvodnje kako bi podržao identifikaciju trenutnih i potencijalnih uskih grla. Izvode se veze između takozvanih 'skrivenih' cijena različitih resursa, te se

pojašnjava ispravna interpretacija datih vrijednosti. (Mateljan et al., 2018)

Rad je strukturiran u pet dijelova. Prvo poglavlje predstavlja uvod gdje su navedene osnovne informacije o tematici. Drugo poglavlje predstavlja metodologiju istraživanja u kojem je objašnjena metoda izbora istraživanja. Treće poglavlje objašnjava primjenu linearnog programiranja u donošenju odluka, dok je u četvrtom poglavlju prikazana provedena studija slučaja. Rezultati, analiza i diskusija prezentovani su u petom poglavlju, te je u šestom poglavlju dat zaključak istraživanja.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U ovom radu za obradu izabrane teme odabrana je metodologija studija slučaja koja predstavlja analitički metod za proučavanje konkretne realne situacije ili zamišljenog scenarija. Prikazana studija slučaja opisuje događaje, daje odgovore i rješenja na izazove i probleme sa kojima se proizvodne kompanije suočavaju u svom radu. Cilj prikazane studije slučaja je intenzivno i produbljeno proučavanje jednog slučaja u realnom kontekstu. Pitanja na koja je dat odgovor kroz ovo istraživanje jesu zašto i kako koristiti dualnost linearnog programiranja u svrhu pronalaska uskih grla proizvodnih linija i pomoći menadžmentu u donošenju adekvatnih odluka za postizanje optimalnih proizvodnih tokova. (Aquil et al., 2015)

Glavni dio rada prikazuje stvarnu situaciju iz kompanije čiji naziv neće biti naveden sa ciljem zadržavanja anonimnosti, ali sa ciljem stvaranja jasnije slike osnovne informacije o kompaniji će biti prezentirane. Radi se o proizvodnom privrednom društvu srednje veličine čiji je menadžment došao u situaciju potrebe za proširenjem kapaciteta mašina koje su neophodne za proizvodnju jedne grupe proizvoda. Sa ciljem pojednostavljenja kalkulacije u radu je obrađeno donošenje odluke na nivou proizvodnog procesa jednog pogona koji se sastoji od jedanaest mašina različitih mogućnosti, od kojih se

šest koristi za proizvodnju grupe proizvoda za koje je bilo potrebno proširiti kapacitete. U radu je prikazan postupak postavljanja matematičkog modela linearnog programiranja, pripremu istog za rješavanje Simplex metodom, te interpretaciju dobivenih rješenja, kao i rješenja dualnih varijabli primala. Poseban je naglasak stavljen na značaj pravilne interpretacije dualnih varijabli u realnom slučaju, te je otkriveno da iste daju izuzetno korisne informacije koje se u stvarnim, kompleksnim situacijama proizvodnih tokova drugim metodama izuzetno teško generiraju.

PRIMJENA LINEARNO PROGRAMIRANJE U DONOŠENJU ODLUKA

Za ispravnu primjenu metode linearnog programiranja u donošenju odluka u realnom problemu proizvodne kompanije od presudne je važnosti ispravna postavka modela linearnog programiranja.

POSTAVLJANJE MODELA LINEARNOG PROGRAMIRANJA

Prvi korak u postavljanju modela jeste kreiranje funkcije cilja. Funkcija cilja (matematički opis postavljenog cilja) – izabrati vrijednosti n promjenljivih veličina x_j ($j = 1, 2, \dots, n$) tako da se dobije optimalno rješenje:

$$F = \sum_{j=1}^n c_j * x_j = \text{opt } C^T * X$$

gdje je: c_j – j -ti koeficijent funkcije cilja (jedinični trošak ili jedinična cijena),

$C = [c_1 \ c_2 \ \dots \ c_n]$, jednodimenzijski vektor koeficijenata funkcije cilja,

x_j – j -ta promjenljiva veličina (količina),

$X = [x_1 \ x_2 \ \dots \ x_n]$, jednodimenzijski vektor promjenljivih veličina,

n – broj promjenljivih veličina

$\text{opt } x_j$ - znači: odrediti skup vrijednosti promjenljivih veličina kojim se postiže optimalna vrijednost (maksimalna ili

minimalna) funkcije cilja F

gdje je: a_{ij} – ij -ti koeficijent skupa ograničenja (višedimenzijski vektor, $m \times n$ komponenti),
 b_i – i -ti slobodni član ograničenja (jednodimenzijski vektor, m komponenti),

– mogući su znakovi $\geq$ ili $=$ ili $\leq$.

Skraćeni je vektorski zapis:

$$AX \leq, =, \geq B$$

Dodatna su ograničenja (nenegativnosti promjenljivih veličina. te realne vrijednosti koeficijenata i slobodnih članova):

$$x_j \geq 0$$

$$c_j, a_{ij}, b_i \in \mathbb{R}$$

gdje je: $\mathbb{R}$ – skup realnih brojeva.

Formalnim se postupkom LP traži aktuelni optimum (maksimum, $\text{opt} = \max$, ili minimum, $\text{opt} = \min$) za zadanu linearnu funkciju cilja, s n promjenljivih veličina, uz zadovoljavanje m linearnih ograničenja vrijednosti promjenljivih veličina.

DUALNE VRIJEDNOSTI LINEARNOG

Analizu uskih grla uz pomoć linearnog programiranja najjednostavnije je vršiti posmatranjem dualnih promjenljivih. Bitno je napomenuti da interpretacija vrijednosti duala izuzetno zavisi od postavljenog modela linearnog programiranja. Prilikom normalizacijemodela linearnog programiranja dodajemo dopunske promjenljive za svako ograničenje. Nadalje, potrebno je posmatrati rezultirajući vektor dualnih promjenljivih, te primijetiti da svaka od njih odgovara jednom od ograničenja. U svim slučajevima kada su vrijednosti tih promjenljivih jednake nuli to znači da ograničenja na odgovarajuće mašine nisu uska grla, tj. ove mašine imaju na raspolaganju više vremenskih jedinica i povećanje njihovih kapaciteta ne bi dovelo do poboljšanja rješenja. Sa druge strane, vrijednosti iznad nule su u direktnoj vezi sa vremenskim jedinicama koje su ostale neiskorištene na datim mašinama. Idealno bi bilo da su sve te vrijednosti jednake nuli, ali u praksi je to teško postići. Ove varijable često se u literaturi spominju pod pojmom 'cijena u sjeni', i one moraju biti jednake

nule za sva ograničenja koja ne predstavljaju usko grlo proizvodnog procesa. Osim jasnog prepoznavanja uskih grla, vrijednosti ovih varijabli nose dodatni značaj. Ponovo je ključna ispravna interpretacija vrijednosti. Naime, povećanje broja jedinica kapaciteta relevantne mašine koja odgovara nenultoj cijeni u sjeni, rezultira povećanjem vrijednosti funkcije cilja. Bitno je napomenuti da se prilikom postavke modela linearnog programiranja, sa ciljem lakšeg rješavanja, nerijetko radi skaliranje ograničenja. U tom slučaju je uvijek bitno uzeti u obzir to skaliranje kada se vrijednosti cijena u sjeni koriste za kreiranje zaključaka, te donošenju odluka.

STUDIJA SLUČAJA

Detaljna postavka proizvodne linije odabrane kompanije koja je korištena za studiju slučaja je objašnjena u nastavku.

Proizvodi kompanije koja se bavi

proizvodnjom stolica, u stolarskom dijelu pogona, podijeljeni su na dvije osnovne grupe: stolice sa okruglim nogama i stolice sa četvrtastim nogama.

Mašina 1 predstavlja alat za finu obradu zaobljenih površina drveta i koristi se za proizvodnju okruglih nogu stolica koje karakteriziraju grupu proizvoda A.

Mašina 2 predstavlja dvoosni CNC stroj koji se koristi za izradu četvrtastih nogu koje karakteriziraju grupu proizvoda B.

Mašina 3 predstavlja mašinu za primarnu obradu drveta koja se koristi za obje grupe proizvoda.

Mašina 4 predstavlja mašinu za pripremu sjedalnog dijela stolice i koristi se za obje grupe proizvoda.

Mašina 5 predstavlja mašinu koja se koristi za finalno montiranje drvenih konstrukcija tj. povezivanje nogu i sjedalnog dijela, te se koristi za obje grupe proizvoda.

Mašina 6 predstavlja alat koji se koristi za

Tabela 1. Kapaciteti mašina u stolarskom dijelu pogona

	Grupa proizvoda A	Grupa proizvoda B
Mašina 1 (8h)	50 komada	-
Mašina 2 (8h)	-	110 komada
Mašina 3 (8h)	160 komada	230 komada
Mašina 4 (8h)	180 komada	240 komada
Mašina 5 (8h)	120 komada	200 komada
Mašina 6 (8h)	150 komada	280 komada

Izvor: Emina Bilalović

lakiranje drveta nogu za obje grupe proizvoda. U tabeli 1 su prikazani kapaciteti svake od mašina za odabrane grupe proizvoda na bazi vremenskog perioda od 8h:

Proizvodi grupe A imaju prosječnu cijenu od 120 BAM po stolici, dok proizvodi grupe B imaju prosječnu cijenu od 80 BAM po stolici. Iz tabele je vrlo lako prepoznati da je jedno od osnovnih ograničenja mašina broj 1 koja se koristi za proizvodnju skuplje grupe proizvoda, a ima vrlo nizak kapacitet. Menadžment je donio odluku da radi na proširenju kapaciteta proizvodne linije, sa posebnim ciljem na proširenje kapaciteta proizvodnje prve grupe proizvoda. U

nastavku je opisana realna situacija prevedena u matematički model i riješena metodom linearnog programiranja kako bi se dobila informacija o trenutno optimalnom broju proizvoda na dnevnoj bazi kao i prateći prihod.

Max $Z = 120x_1 + 80x_2$ – funkcija cilja zadovoljavajući ograničenja:

$$1/50x_1 \leq 1$$

$$1/110x_2 \leq 1$$

$$1/160x_1 + 1/230x_2 \leq 1$$

$$1/180x_1 + 1/240x_2 \leq 1$$

$$1/120x_1 + 1/200x_2 \leq 1$$

$$1/150x_1 + 1/280x_2 \leq 1$$

$$x_1, x_2 \geq 0$$

Rješenje ovako postavljenog modela jeste $x_1=50$, $x_2=110$, $\text{Max } Z=14800$; Interpretirajući ovo rješenje zaključujemo da je trenutno maksimalna vrijednost proizvoda proizvedenih u jednom danu jednaka 14800 BAM, te da je za postizanje te vrijednosti potrebno proizvesti 50 komada proizvoda iz grupe A, te 110 komada proizvoda iz grupe B; Obzirom da je prodajna cijena proizvoda grupe A bolja, te da se radi modelima za koje se predviđa veća potražnja u narednom periodu, menadžment je odlučio da proširi kapacitete mašine koja predstavlja osnovno ograničenje za proizvodnju većeg broja proizvoda grupe A. U ovom slučaju je situacija vrlo jednostavna jer se lahko uviđa da rezultat prethodno izvršene optimizacije, kojim se zaključuje da je potrebno proizvesti 50 komada proizvoda grupe A za postizanje maksimalne zarade zadovoljavajući trenutne kapacitete, upravo podudara sa kapacitetom prve mašine koja se koristi samo za proizvode grupe A, a čiji je kapacitet 50 komada dnevno. Sljedeći korak menadžmenta je odluka kojom mašinom zamijeniti navedenu, uzimajući u obzir sve posljedice koje promjena parametara jednog

ograničenja donosi.

Obzirom na izrazito visku cijenu proizvoda grupe A u odnosu na proizvode grupe B, koji su za čak 50% skuplji od navedenih, cilj je bio prvenstveno povećati kapacitete proizvodnje proizvoda grupe A. Tehnički direktor kompanije predložio je nabavku CNC mašine umjesto postojećeg alata koji predstavlja mašina 1, a koji ima dnevni kapacitet proizvodnje od 120 komada proizvoda grupe A, a čija cijena iznosi 202000 BAM. Prilikom predlaganja ovog rješenja direktor je vođen sljedećim po veličini ograničavajućim faktorom za proizvodnju proizvoda iz grupe A, a to je mašina broj 5. Parametri ograničenja postavke lineranog programiranja izmijenjeni su u skladu sa novim prijedlogom kako bi se vidjelo kakvu promjenu to donosi u proizvodnoj liniji, te koji broj proizvoda iz obje grupe će biti optimalan u slučaju nabake predloženog CNC stroja, kao i prodajnu vrijednost proizvoda koja će biti postignuta ovom izmjenom.

$\text{MAX } Z = 120x_1 + 80x_2$ – funkcija cilja zadovoljavajući ograničenja:

$$\begin{array}{ll} 1/120x_1 \leq 1 & 0.0083 x_1 \leq 1 \\ 1/110x_2 \leq 1 & 0.0091 x_2 \leq 1 \\ 1/160x_1 + 1/230x_2 \leq 1 & 0.0062 x_1 + 0.0043x_2 \leq 1 \\ 1/180x_1 + 1/240x_2 \leq 1 & 0.0056 x_1 + 0.0042x_2 \leq 1 \\ 1/120x_1 + 1/200x_2 \leq 1 & 0.0083 x_1 + 0.005x_2 \leq 1 \\ 1/150x_1 + 1/280x_2 \leq 1 & 0.0067 x_1 + 0.0036x_2 \leq 1 \\ i \ x_1, x_2 \geq 0 & i \ x_1, x_2 \geq 0; \end{array}$$

Za rješavanje simplex metodom potrebno je postavljeni problem linearnog programiranja prevesti u njegov normalni oblik, pa slijedi:

$$\text{Max } Z = 120x_1 + 80x_2 + 0S_1 + 0S_2 + 0S_3 + 0S_4 + 0S_5 + 0S_6$$

Uz ograničenja:

$$\begin{array}{rclclcl} 0.0083 \ x_1 & & + \ S_1 & & = & 1 \\ & 0.0091 \ x_2 & & + \ S_2 & & = & 1 \\ 0.0062 \ x_1 & + & 0.0043 \ x_2 & & + \ S_3 & & = & 1 \\ 0.0056 \ x_1 & + & 0.0042 \ x_2 & & & + \ S_4 & & = & 1 \\ 0.0083 \ x_1 & + & 0.005 \ x_2 & & & & + \ S_5 & & = & 1 \\ 0.0067 \ x_1 & + & 0.0036 \ x_2 & & & & & + \ S_6 & = & 1 \\ i \ x_1, x_2, S_1, S_2, S_3, S_4, S_5, S_6 \geq 0 & & & & & & & & & \end{array}$$

U nastavku je prikazana završna iteracija rješenja izračunatog simplex metodom.

Tabela 2. Završna iteracija Simplex metode

		Cj	120	80	0	0	0	0	0	0
B	CB	XB	x1	x2	S1	S2	S3	S4	S5	S6
x1	120	54	1	0	0	-66	0	0	120	0
S1	0	0.55	0	0	1	0.55	0	0	-1	0
S3	0	0.1842	0	0	0	-0.0658	1	0	-0.75	0
S4	0	0.2417	0	0	0	-0.0917	0	1	-0.6667	0
x2	80	110	0	1	0	110	0	0	0	0
S6	0	0.2471	0	0	0	0.0471	0	0	-0.8	1
Z=15280		Zj	120	80	0	880	0	0	14400	0
		Zj-Cj	0	0	0	880	0	0	14400	0

Izvor: Emina Bilalović

Optimalno rješenje nove postavke jeste $x_1=54$, $x_2=110$, a maksimalna vrijednosti proizvedenih proizvoda u danu iznosi $Z=15280$, što je za 480 BAM više od prethodnog proračuna. Na ovaj način moguće je izvršiti procjenu povrata uloženog u roku od dvije godine pod uslovima nepromijenjenih ostalih parametara. Za detaljniju analizu potrebno je razmatrati vektor optimalnih vrijednosti primalnih promjenljivih, ali i vektor optimalnih vrijednosti dualnih promjenljivih. Analizom prvog vektora brzo dolazimo do zaključka da ideja tehničkog direktora nije imala ciljani rezultat jer bi ovom izmjenom proizvodne linije optimalno bilo proizvoditi tek četiri proizvoda iz grupe proizvoda A. Analizom drugog vektora tj. vektora optimalnih rješenja dualnih promjenljivih možemo zaključiti koja su to ograničenja čijim popuštanjem bi se dobilo bolje optimalno rješenje. Popuštanje ograničenja podrazumijeva proširenje kapaciteta druge mašine. Posmatrajući vektora optimalnih rješenja zaključujemo da proširenjem kapaciteta (vrijednosti koje

su različite od nule) mašine 5 bi donijelo značajno bolje rezultate. Iz ove vrijednosti dualne promjenljive moguće je interpretirati i u kojoj mjeri bi funkcija cilja imala bolji rezultat u slučaju povećanja kapaciteta odgovarajuće mašine za jednu jedinicu, s tim da to vrijedi samo u situacijama koje ne dovode do promjene optimalne baze što u ovom slučaju ne bi bilo zadovoljeno.

Obzirom da predložena izmjena ne bi donijela očekivane rezultate, razmatrana je proširena ponuda proizvođača CNC stojeva. Slabiji CNC stroj koji je u mogućnosti proizvoditi 80 komada iz proizvoda iz grupe A košta 150000 BAM. Istovremeno su razmatrane i mogućnosti nabave dodatnog alata koji bi proširio kapacitet mašine 5 za grupu proizvoda A. Rezultat pretrage jeste prijedlog alata koji košta 10000 BAM, a koji kapacitet mašine 5 proširuje sa 120 komada na 140 komada proizvoda grupe A. Za kreiranje tačne predikcije nove postavke proizvodne linije u stolariji, izmijenjeni su parametri modela i pronađeno novo rješenje:

$$\text{MAX } Z = 120x_1 + 80x_2$$

uz ograničenja:

$$1/80x_1 \leq 1$$

$$1/110x_2 \leq 1$$

$$1/160x_1 + 1/230x_2 \leq 1$$

$$1/180x_1 + 1/240x_2 \leq 1$$

$$1/140x_1 + 1/200x_2 \leq 1$$

$$1/150x_1 + 1/280x_2 \leq 1$$

$$i \ x_1, x_2 \geq 0$$

$$0.0125x_1 \leq 1$$

$$0.0091x_2 \leq 1$$

$$0.0062x_1 + 0.0043x_2 \leq 1$$

$$0.0056x_1 + 0.0042x_2 \leq 1$$

$$0.0071x_1 + 0.005x_2 \leq 1$$

$$0.0067x_1 + 0.0036x_2 \leq 1$$

$$i \ x_1, x_2 \geq 0;$$

Normalizirajući postavljeni model linearnog programiranja dobivamo sljedeće:

$$\text{Max } Z = 120x_1 + 80x_2 + 0S_1 + 0S_2 + 0S_3 + 0S_4 + 0S_5 + 0S_6$$

$$0.0125 \quad x_1 \quad \quad \quad + \quad S_1 \quad \quad \quad = 1$$

$$\quad \quad \quad 0.0091 \quad x_2 \quad \quad \quad + \quad S_2 \quad \quad \quad = 1$$

$$0.0062 \quad x_1 \quad + \quad 0.0043 \quad x_2 \quad \quad \quad + \quad S_3 \quad \quad \quad = 1$$

$$0.0056 \quad x_1 \quad + \quad 0.0042 \quad x_2 \quad \quad \quad \quad \quad + \quad S_4 \quad \quad \quad = 1$$

$$0.0071 \quad x_1 \quad + \quad 0.005 \quad x_2 \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad + \quad S_5 \quad \quad \quad = 1$$

$$0.0067 \quad x_1 \quad + \quad 0.0036 \quad x_2 \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad \quad + \quad S_6 = 1$$

Rješavanjem iznad postavljenog zadatka simplex metodom dobivamo rješenje:

$$x_1=80, x_2=85; \text{Max } Z=16400;$$

Interpretacijom ovih rezultata jasno možemo zaključiti da je ovo rješenje povoljnije od prvobitno predloženog rješenja.

Naime, prvobitno predloženo rješenje koštalo bi 202000 BAM, a imalo bi dnevnu mogućnost povećanja vrijednosti proizvedenih proizvoda za 480 BAM, za koje se povrat ulaganja procjenjuje u roku od 24 mjeseca. Rješenje koje smo generirali posmatrajući vrijednosti dualnih promjenljivih koštalo bi ukupno 160000 BAM, a za rezultat bi imalo povećanje dnevnih kapaciteta prodajne vrijednosti proizvoda u iznosu 1600 BAM, što bi vrijeme povrata ulaganja smanjilo za čak četiri puta.

REZULTATI, ANALIZA I DISKUSIJA

Izuzetno iskustvo menadžera, voditelja proizvodnje i tehničkih direktora može rezultirati u sjajnom vođenju proizvodnih procesa, te u izuzetno dobrom predviđanju i rasporedu kapaciteta postojećih sistema. Ipak, kada su u pitanju situacije proširenja kapaciteta kompleksih proizvodnih pogona izuzetno je teško napraviti korektne procjene bez oslanjanja na kvantitativne modele i metode. Prvi prijedlog proširenje kapaciteta kompanije oslanja se na iskustvo menadžmenta generalno poznavanje sistema i tehnologije. Ipak, uz pomoć korištenja modela linearnog programiranja i rješavanja istog simplex metodom, te mijenjajući parametre u skladu sa predloženim proširenjima kapaciteta, jednostavno se dolazi do ključnih informacija o rezultatu

koji donose izmjene parametara, što rezultira donošenjem bolje odluke i uštedama sredstava.

Moguće je konstatovati da je upravo nedovoljna razrada planova rezultat izuzetno čestih neprofitabilnih ulaganja u našoj državi. U realnom sektoru je poznato da postoji ogroman postotak nepotpuno iskorištenih mašina u velikom broju proizvodnih kompanija na području naše države. Također, moguće je susresti slučajeve gdje se vlasnici kompanija tradicionalno odlučuju na kupovinu bolje tehnologije nego je potrebno/iskoristivo, te ista stavljanjem u pogon generira veliki broj uskih grla u proizvodnoj liniji. Rezultat toga obično biva dugoročna neiskorištenost kapaciteta mašine. Ovo je jasan pokazatelj da bi uz naprednije planiranje višak sredstava utrošenih za napredniju, ali neiskoristivu tehnologiju, bilo korisnije iskoristiti za rješavanje postojećih ili nastajućih uskih grla.

Bitno je napomenuti da posmatranje dualnih promjenljivih bez uzimanja u obzir tržišta i strateških ciljeva kompanije ne bi imalo smisla. Tome u prilog ide činjenica da bi, bez relevantnih informacija menadžmenta, isključivo se vodeći proračunom, već u prvom koraku rješenje tj. proširenje kapaciteta išlo u drugom pravcu što bi imalo za rezultat teoretski optimalno rješenje, ali i velike probleme na tržištu. Naime, proširenje bi bio samo kapacitet proizvoda za koji se u narednom periodu predviđa smanjenje potražnje. Navedeno nam potvrđuje potrebu višestruke eksperimente za profitabilno vođenje proizvodnih pogona.

U okviru diskusije neophodno je naglasiti da značajno iskorištenje prednosti modela i metoda linearnog programiranja uslovljeno implementacijom istih kroz računarsku podršku. Na ovaj način menadžerima je dovoljno dobro poznavanje proizvodnog procesa i tačni podaci o cijenama, proizvodima i kapacitetima resursa. Za potrebe pomoći optimizacije proizvodnih procesa odgovarajuće programske podrške se najčešće mogu pronaći pod skraćenicom APO, eng. Advanced Planning and Optimisation i APS, eng. Advanced planning and scheduling, u čiju pozadinu je preporučljivo implementirati predloženi postupak iz rada. Implementacija ovih sistema obezbjeđuje kontinuirano poboljšanje upravljanja proizvodnjom zahvaljujući sposobnosti da se rade simulacije, multidimenzionalne analize i upotreba stečenih znanja u narednim sesijama planiranja.

ZAKLJUČAK

Prepoznavanje uskih grla omogućava donošenje pravovremene poslovne odluke bilo da se radi o preraspodjeli ili o proširenju određenog resursa. Kroz prikazanu studiju slučaja u ovom radu možemo potvrditi da je informacije o uskim grlima proizvodnih procesa moguće dobiti primjenom dualnosti u linearnom programiranju, te time olakšati proces donošenja odluka na nivou operativnog menadžmenta, čime je potvrđena postavljena hipoteza rada. Istraživanje je pokazalo da korištenje navedenih metoda donosi korisne informacije pod uslovom da je matematički model ispravno postavljen, te da su dostupni potpuni podaci iz proizvodnog pogona, ali i poznavanje tržišta i situacije realnog sektora. Obzirom na relativno kompleksan matematički postupak pronalaska rješenja primala ili duala linearnog programiranja, efikasno korištenje istih u praksi je uslovljeno implementacijom navedene metode prilikom razvoja digitalnih programa za podršku odlučivanju operativnog menadžmenta. Računarske programi namijenjeni za

planiranje i raspored proizvodnih kapaciteta (eng.APS) i optimizaciju proizvodnih procesa (eng.APO) se oslanjaju na komplekse kvantitativne metoda kako bi na osnovu datog ulaza mogli dati odgovarajući izlaz. Direktnu korist od predložene metode u radu mogu imati eksperti za razvoj ovakvih računarskih programa. Bitno je napomenuti da oslanjanje na matematičke metode sa ciljem postizanja optimizacije čini ove programe/sisteme zahtjevnim za razvoj što sa sobom nosi posljedice poput teže implemetacije, potrebu za značajnim prilagodbama, veću cijenu proizvoda (računarskog programa) na tržištu, te manju dostupnost istog. Navedeno rezultira činjenicom da optimizacija proizvodnih procesa uz pomoć računarskih programa bosanskohercegovačkim kompanijama predstavlja izuzetan izazov. Ipak, kroz rad se pokazalo u kojoj mjeri jednostavno korištenje lineranog programiranja može smanjiti nepotrebna ulaganja, spriječiti dugoročnu neiskorištenost kapaciteta, što ga čini jednim od ključnih faktora održive budućnosti kompanije. Uzimajući u obzir izloženo možemo zaključiti da korist od implemetacije predloženih metoda u ovom radu je veća od potencijalnih poteškoća koje mogu biti prouzrokovane istim.

Nastavno na sprovedeno istraživanje bilo bi korisno napraviti istraživanje sa ciljem prepoznavanja faktora koji dovode do promjene optimalne baze. Navedeno bi omogućilo ranije očitavanje podataka o direktnom uticaju povećanja kapaciteta pojedinačnih uskih grla u proizvodnji na povećanje ukupne zarade. Uz jasno prepoznavanje faktora koji dovode do promjene optimalne baze bilo bi brže moguće doći do optimalnog operativnog rješenja. Izuzev navedenog, bilo bi potencijalno korisno razmatrati u kojim slučajevima i na koji način je moguće vršiti skaliranje funkcije cilja ili pratećih ograničenja. Skaliranje je čest metod prilikom rješavanja modeliranog problema linearnog programiranja. Na ovaj način olakšava se rješavanje postavljenog modela, ali donosi dodatne izazove prilikom

tumačenja rješenja primala i duala.

LITERATURA

- [1] Aquil, A., Mudasir, A., Bilal, A.,(2015) „Decision Making in Agriculture: A Linear Programming Approach“, International Journal of Modern Mathematical Sciences
- [2] Bašić, H., Brkić, M., Softić, A. (2017) „Primjena metode praćenja indeksa ukupne efikasnosti opreme s ciljem optimizacije proizvodnih procesa“ 10th Research/Expert Conference with International Participations "QUALITY 2017"
- [3] Flynn, B., Sakakibara, S. Schroeder, R. Bates, K., Flynn, J.E., (1990) "Empirical research methods in operations management." Journal of Operations Management.
- [4] Gale, D. The Theory of Linear Economic Models, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1960.
- [5] Mateljan T., Jurić, Ž. Turčinodžić, R. Osnove operacionih istraživanja. Sarajevo: Elektrotehnički fakultet, Univerzitet u Sarajevu, 2018.
- [6] Mohd, N., Khamis, K, Zain, R.M., Deros, B. Hasrulnizzam, M., (2010) „Implementation of 5S Practices in the Manufacturing Companies: A Case Study“, American Journal of Applied Sciences
- [7] Schröder, C. (2017) The Challenges of Industry 4.0 for Small and Medium-sized Enterprises, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn
- [8] Weingartner, M., Mathematical Programming and the Analysis of Capital Budgeting Problems, Prentice-Hall, Inc. 1963.