

ISSN
1840-3999



UNIVERZITET U TRAVNIKU
UNIVERSITY OF TRAVNIK

Br.
29

**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 . 15 br. 1

Travnik, juni 2023.



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, Hamid Drljević, Ismet Alija, Nihad Selimović, Hazim Selimović, Mensur Kustura

RECENZENTSKI ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Halid Kurtović, Suada Dacić, Salim Ibrahimefendić, 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: Maestral Vision d.o.o. Travnik

Tiraž: 100 primjeraka

Travnik, juni 2023.

ISSN: 1840 – 3999

COBBIS.BiH – ID

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

Indeks Copernikus

EBSCO

SADRŽAJ:

UTICAJ EMOCIONALNOG LIDERSTVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	9
<i>Snežana Mihajlov</i> <i>Nenad Mihajlov</i>	
UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM U KRIZI I PREOKRET U POSLOVANJU.....	21
<i>Nezir Huseinspahić</i>	
EFEKTI NOVČANIH DOZNAKA NA FUNKCIONISANJE EKONOMIJA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA	35
<i>Namik Čolaković</i> <i>Rade Kovač</i> <i>Maid Buljubašić</i> <i>Nermin Žutić</i> <i>Sead Mušibegović</i>	
PRIVATNOST PODATAKA KAO SIGURNOSNI IZAZOV DIGITALNE TRANSFORMACIJE	47
<i>Džemal Kulašin</i> <i>Nihad Čukle</i>	
INTEGRACIJSKI PROCESI U EVROPSKOJ UNIJI	57
<i>Namik Čolaković</i> <i>Sead Mušibegović</i> <i>Ismo Hebibović</i>	
CIJENE KAO SREDSTVO ZA OSTVARIVANJE MJERA EKONOMSKE POLITIKE	69
<i>Semiha Repak</i> <i>Emina Terzić</i>	
EFIKASNOST PRIVREĐIVANJA KAO REZULTAT ALOKACIJE RESURSA	79
<i>Damir Muhić</i>	
ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U PREDUZEĆIMA ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE-COVID 19.....	87
<i>Sadik Bahtić</i> <i>Ramo Isak</i> <i>Ismo Hebibović</i> <i>Sead Mušibegović</i>	
UPRAVLJANJE SIGURNOŠĆU U ZDRAVSTVENOM SEKTORU FBIH.....	93
<i>Selma Lučkin</i>	

KVALITETA ŽIVOTA KAO PREDIKTIVNI FAKTOR ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA	101
<i>Belma Duvnjak</i>	

RIJEČ UREDNIKA

Veliko zadovoljstvo mi je predstaviti novi broj časopisa „Univerzitetska hronika“, Fakulteta za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerziteta u Travniku, kao naučno-stručni postdisciplinarni časopis koji objavljuje teorijske, istraživačke i metodološke radove sa prethodno završenom recenzijom (najmanje dvije anonimne recenzije), kao i one što ne podliježu tom postupku.

Urednici časopisa ili moderatori, jesu ljudi koji planiraju njihov sadržaj i nadgledaju sve pripreme za njihovo objavljivanje. Urednici odlučuju o ponudi svojim vjernim čitateljima, a na osnovu pristiglih vaših radova i provedenih recenzija naših uvaženih profesora. Na uredniku je da donose sve važne odluke u vezi s časopisom i vodi računa o tomu da se one ostvare. Zbog kvalitete recenzijskog postupka kao i drugih relevantnih elemenata časopis je već duži period indeksiran u niz relevantnih svjetskih baza i u skladu s odličnim ostvarenim rezultatima, časopis će i u narednom razdoblju nastaviti sa kvalitetnim odabirom naučnih i stručnih radova kako bi dosegli veći nivo međunarodne vrjednosti našeg časopisa, prvenstveno uključivanjem u još veći broj referentnih baza.

Svestrano se zahvaljujem našim brojnim uglednim i novim recenzentima koji su nam protekle godine darovali dio svog dragocjenog vremena i truda da bi vaši članci dobili potrebnu naučnu i stručnu ocjenu. Bez kvalitetnih recenzenata, naučni časopisi ne mogu funkcionisati, stoga im u svoje ime i u ime uredništva najljepše zahvaljujem.

Nadamo se da će se svi naši prijatelji i poštovaoci, kao i drugi čitaooci, sami uključiti u rad časopisa svojim vrijednim naučnim i stručnim radovima, a svi ostali časopis koriste kao jedan od oslonaca svog profesionalnog i naučnog razvoja.

U tom smislu sve sugestije, mišljenja i prijedloge prihvatamo u nadi za kvalitetnom budućom saradnjom.

U nadi da će sadržaj ovog izdanja časopisa, zadovoljiti interese čitalaca i saradnika očekujemo vaše nove radove i dalju saradnju, a na obostranu korist i zadovoljstvo.

Glavni i odgovorni urednik
Fuad Bajraktarević

UTICAJ EMOCIONALNOG LIDERSTVA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

INFLUENCE OF EMOTIONAL LEADERSHIP ON THE SATISFACTION OF THE EMPLOYEES

Snežana Mihajlov*

Nenad Mihajlov**

APSTRAKT

U ovom radu se istražuje uticaj emocionalnog liderstva na zadovoljstvo zaposlenih u osiguravajućim društvima u Srbiji. Prema teoriji afektivnih događaja, lider ima značajnu ulogu u stvaranju organizacijskog okruženja. Svojim ponašanjem koje ispoljava u interakciji sa onima kojima rukovodi, lider uzrokuje pozitivne i negativne emocionalne događaje, kojim direktno utiče na stavove zaposlenih prema poslu. Glavni cilj istraživanja je ispitati i dokazati pozitivan uticaj emocionalnog liderstva na zadovoljstvo zaposlenih. Istraživanje je sprovedeno putem strukturiranog online upitnika primenom metode slučajnog uzorkovanja. Uzorak je obuhvatio 130 zaposlenih iz dve osiguravajuće kompanije u Srbiji. Za potrebe istraživanja su korišćena dva upitnika. Prvi se odnosio na emocionalni stil liderstva percipiran iz perspektive zaposlenih. Drugi upitnik je uključivao pitanja vezana za zadovoljstvo različitim aspektima posla, uključujući i opšte zadovoljstvo trenutnim poslom. Rezultati pokazuju da percipirano emocionalno liderstvo (osim regulacije emocija) statistički značajno korelira sa opštim zadovoljstvom poslom. Međutim, emocionalno liderstvo ne daje značajan doprinos predviđanju ukupnog zadovoljstva poslom.

Ključne reči: Teorija afektivnih događaja, emocionalno liderstvo, stavovi zaposlenih, zadovoljstvo poslom.

Key words: Theory of affective events, emotional leadership, employee attitudes, job satisfaction.

UVODNA RAZMATRANJA

Pošto su emocije integralni i nerazdvojni deo organizacionog života, sve više naučnika počinje da istražuje nove konotacije i karakteristike liderstva iz emocionalne perspektive. U tom kontekstu, emocionalno liderstvo kao novi tip liderstva postepeno privlači pažnju akademskih i poslovnih krugova pružajući novi način suočavanja sa emocionalnom krizom u novoj eri. Rezultati nekoliko objavljenih studija otkrivaju da su lideri odgovorni za neke od najvažnijih i najčešćih determinanti emocionalnih stanja zaposlenih (Ashkanasy & Jordan, 2008; Dasborough, 2006; Pescosolido, 2002; Reichard & Riggio, 2008). Levet i Bahrami (Leavitt & Bahrami, 1988) odlaze čak toliko daleko sugerišući da "upravljanje sopstvenim emocijama, kao i emocijama zaposlenih, predstavlja jednako važnu menadžersku funkciju kao i upravljanje finansijama." Slično njima, Rafaeli i Volajn (Rafaeli & Worline, 2001) zaključuju da je "prosto rečeno, posao menadžmenta postao upravljanje emocijama" (p.107). Emocionalno liderstvo kao proces uključivanja efikasne upotrebe emocionalnih sposobnosti se fokusira na ponašanje povezano sa emocijama koje utiče na percepcije zaposlenih i uspešno povećava efektivnost (Humphrey, 2002). Emocionalno liderstvo može uticati i upravljati emocionalnim stanjima zaposlenih i na taj

* - Poslovni i pravni fakultet, MB Univerzitet, Beograd, Srbija

** - Toplička akademija strukovnih studija, Odsek za poslovne studije Blace, Srbija

način promovisati njihov učinak i poboljšati performanse organizacije.

U skladu sa navedenim, u ovom radu se istražuje uticaj emocionalnog liderstva na zadovoljstvo poslom zaposlenih u osiguravajućim društvima u Srbiji kako bi se obogatili rezultati dosadašnjih istraživanja o efikasnosti emocionalnog liderstva i organizacijama ponudile preporuke za povećanje broja zadovoljnih zaposlenih.

PREGLED LITERATURE

Među svim stavovima o poslu koji su „jedna od najstarijih, najpopularnijih i najuticajnijih oblasti istraživanja u celoj organizacionoj psihologiji” (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, p. 342), ne postoji ništa što je proučavano više od zadovoljstva poslom (Schleicher, Hansen & Fox, 2011). Razlog za vrednovanje zadovoljstva poslom kao centralnog konstrukta u organizacionoj psihologiji je njegov uticaj na ponašanja koja su važna za organizacije (Schleicher, Hansen, Fox, 2011). Na primer, pokazalo se da je zadovoljstvo poslom povezano sa pozitivnim ishodima kao što su građansko ponašanje u organizaciji, afektivna posvećenost, efektivni učinak, profesionalno ispunjenje i opšte zadovoljstvo životom (Barling, Kelloway & Iverson, 2003; Jackson, Alberti & Snipes, 2014).

Zadovoljstvo poslom je stepen do kojeg pojedinac voli svoj posao (Spector, 1997). Takođe se definiše kao prijatno i pozitivno emocionalno stanje koje proizilazi iz načina na koji se posao doživljava kao ispunjenje ili mogućnost ispunjenja važnih poslovnih vrednosti, pod uslovom da su kompatibilne sa potrebama pojedinca (Locke, 1976). Zadovoljstvo poslom je odnos pojedinca prema svom poslu koji je rezultat podudaranja objektivnih uslova posla i njegovih očekivanja (Ivancevich, Olekalns & Matteson, 1997). Konceptualno, to je širi konstrukt koji se tiče svih ili većine karakteristika posla i radnog okruženja u kojem su zaposleni

nagrađeni, ispunjeni i zadovoljni, odnosno frustrirani ili nezadovoljni (Weiss, 2002). Kako bi identifikovale determinante zadovoljstva poslom, određene empirijske studije sugerišu na socio-demografske karakteristike (npr. pol, starost, bračni status, nivo obrazovanja), osobine ličnosti (Judge & Bono, 2000) i situacione uslove (npr. izazov na poslu, priznanje, sigurnost posla) (Kovach, 1995). Sejdža i saradnici (Sageer, Rafat, & Agarwal, 2012) su identifikovali faktore koji čine zaposlene (ne)zadovoljnim svojim poslom: (a) faktore koji se odnose na organizaciju i (b) faktore koji se odnose na lične karakteristike zaposlenih. Suprotno njima, Hercberg (Herzberg, 1966) smatra da je zadovoljstvo poslom isključivo proizvod sadržaja posla, mogućnosti da se pojedinac izrazi kroz posao, razvije svoje kapacitete i samopoštovanje, pri čemu drugi faktori kao što su plata, stil liderstva, međuljudski odnosi i sigurnost posla mogu doprineti odsustvu nezadovoljstva, ali nemaju moć stvaranja osećaja satisfakcije. Relevantna istraživanja Spektora (Spector, 1997) i Hiršfilda (Hirschfeld, 2000) ukazuju da se različiti aspekti zadovoljstva poslom mogu podeliti prema Hercbergovim dimenzijama. One se u suštini odnose na zadovoljstvo poslom zadacima i sadržajem posla kao što su raznovrsnost, autonomija, korišćenje sposobnosti, samoispunjenje i lični razvoj.

Teorija afektivnih događaja (Weiss & Cropanzano, 1996) polazi od osnovne ideje da određeni faktori u organizacionom okruženju proizvode pozitivne i negativne emocionalne događaje koji, podsticanjem doživljenja različitih emocija kod zaposlenih, utiču kako na formiranje stavova tako i na ispoljavanje određenih ponašanja (impulsivne radnje, spontane pomaganje drugima ili pružanje trenutnog dodatnog napora). U skladu sa teorijom afektivnih događaja, lider se doživljava kao ključna komponenta organizacionog okruženja. Svojim ponašanjem i načinom interakcije sa onima kojima rukovodi, postaje kreator pozitivnih i negativnih emocionalnih

događaja u organizaciji. Podstaknuti njegovim konkretnim postupcima, zaposleni konstantno doživljavaju pozitivne ili negativne emocije koje mogu direktno uticati na oblikovanje njihovih stavova prema poslu i organizaciji u celini. Brojni su primeri pozitivnog uticaja stila liderstva na zadovoljstvo zaposlenih (Cable & Judge, 2003; Chen & Silverthorne, 2005; Rad & Yarmohammadian, 2006; Sancar, 2013). S tim u vezi, Vun i kolege (Voon, et.al., 2011) otkrivaju da stilovi liderstva mogu uticati na zadovoljstvo poslom, pri čemu je veza između ovih varijabli izuzetno jaka. Štaviše, stilovi liderstva mogu promeniti nivo zadovoljstva poslom među zaposlenima i imaju značajnu ulogu u organizacionom ponašanju i društvu (Bahadori, 2012; Danish & Usman, 2010; Sohail & Delin, 2013).

Iako je Hamfri (Humphrey, 2002) među prvima uveo termin „emocionalno liderstvo” kao nezavisni stil liderstva, naučnici ga generalno izjednačavaju sa emocionalnom inteligencijom lidera (Hwa & Sook, 2010). Emocionalna inteligencija ima svoje korene u konceptu “socijalne inteligencije” koju je Torndajk (Thorndike, 1920) prvi identifikovao i definisao kao “sposobnost razumevanja i upravljanja muškarcima i ženama, dečacima i devojčicama - da se mudro ponašaju u interpersonalnim odnosima” (p. 228). Prateći potonjeg, u svoju teoriju višestruke inteligencije Gardner (Gardner, 1983) uključuje socijalnu inteligenciju koja se sastoji od interpersonalne i intrapersonalne. Intrapersonalna inteligencija proizilazi iz bavljenja samim sobom i predstavlja sposobnost da se „simbolizuju složeni i visoko diferencirani skupovi osećanja”. Nasuprot tome, interpersonalna inteligencija se razvija iz ophođenja sa drugima i predstavlja sposobnost da se „uočavaju i razlikuju drugi, a posebno njihova raspoloženja, temperamenti, motivacije i namere” (Gardner, 1983, p. 239).

Termin „emocionalne inteligencije” su među prvima predložili Salovey i Mejer (Salovey

& Mayer, 1990) definišući je kao „podskup socijalne inteligencije koja uključuje sposobnost praćenja i razlikovanja sopstvenih i tuđih osećanja i emocija, kao i korišćenje tih informacija za usmeravanje razmišljanja i ponašanja” (p. 189). Nekoliko godina kasnije, autori redefinišu emocionalnu inteligenciju kao “kapacitet za preciznu i efikasnu obradu emocionalnih informacija, uključujući informacije relevantne za prepoznavanje, procenu i regulaciju emocija u sebi i drugima” (Mayer & Salovey, 1995, p. 197). Konačno, autori definišu konstrukt kroz „sposobnost preciznog opažanja, procene i izražavanja emocija; sposobnost procene i/ili generisanja osećanja kako bi se olakšalo razmišljanje; sposobnost razumevanja emocija i emocionalnog znanja; i sposobnost da se regulišu emocije kako bi se promovisao emocionalni i intelektualni rast” (Mayer & Salovey, 1997, p. 10). U njihovom modelu emocionalne inteligencije, emocija se odnosi na stanje osećanja (uključujući fiziološke odgovore i spoznaje) koje prenosi informacije o odnosu. Inteligencija se odnosi na sposobnost donošenja valjanih sudova o informacijama.

U pomenutom modelu emocionalna inteligencija obuhvata sposobnost: (1) tačne procene sopstvenih i tuđih emocija, (2) korišćenja emocija za poboljšanje mišljenja, (3) razumevanja i analize emocija, odnosno korišćenja emocionalnog znanja, (4) upravljanja emocijama u cilju poboljšanja emocionalnog i intelektualnog razvoja (Mayer & Salovey, 1997). Percepcija, procena i ispoljavanje emocija predstavljaju najjednostavniju emocionalnu sposobnost pomoću koje pojedinac, pored toga što manje ili više precizno uočava koje se emocije kriju iza njegovog fizičkog stanja, osećanja i misli, pretpostavlja sposobnost uočavanja i tačnog izražavanja sopstvenih emocija i potreba povezanih sa njima. Druga dimenzija obuhvata sposobnost korišćenja emocija u cilju efikasne kognitivne obrade informacija. Treći nivo (dimenzija) emocionalne inteligencije odnosi se na

sposobnost razumevanja emocija i primene emocionalnog znanja; razumevanje uzroka i posledica sopstvenih i tuđih emocija i način njihovog menjanja tokom vremena. Upravljanje emocijama kao poslednja dimenzija modela pretpostavlja sposobnost ne samo doživljenja određenih emocija i izražavanja empatije prema osećanjima drugih, već i sposobnost upravljanja ili kontrole emocija.

U kontekstu definisanja emocionalnog liderstva kao emocionalne inteligencije lidera, rezultati dosadašnjih analiza pokazuju da je emocionalna inteligencija lidera značajan prediktor zadovoljstva zaposlenih (Ouyang, Sang, Li & Peng, 2015; Zhang, Cao & Wang, 2018; Winton, 2022). Meta-analizom odnosa između emocionalne inteligencije lidera i zadovoljstva poslom zaposlenih, Miao i kolege (Miao, Humphrey, & Qian, 2016) su podržali stav da će emocionalno inteligentni lideri proizvesti zadovoljne sledbenike. Emocionalna inteligencija lidera definisana iz perspektive mešovitenih modela je u najvećoj meri predvidela zadovoljstvo zaposlenih ($r=0,434$), samoprocena emocionalne inteligencije je sledeći najbolji prediktor ($r=0,289$), dok je emocionalna inteligencija shvaćena kao sposobnost lidera beležila najnižu korelaciju sa zadovoljstvom poslom podređenih ($r=0,112$). Njihovi rezultati dalje pokazuju da je u predviđanju zadovoljstva poslom emocionalna inteligencija lidera gotovo jednako važna kao i emocionalna inteligencija podređenih (48% relativne važnosti emocionalne inteligencije lidera i 52% relativne važnosti emocionalne inteligencije podređenih). Iz perspektive zaposlenih, emocionalna inteligencija lidera igra značajnu ulogu u obezbeđenju zadovoljstva poslom.

Shodno tome, glavni cilj istraživanja bio je ispitivanje i dokazivanje pozitivnog uticaja emocionalnog liderstva na zadovoljstvo zaposlenih.

METODOLOGIJA

Za potrebe ispitivanja odnosa između emocionalnog liderstva i zadovoljstva zaposlenih korišćena je metoda višestruke regresije. Istraživačka studija je sprovedena kroz strukturisanu onlajn anketu korišćenjem tehnike slučajnog uzorkovanja. U istraživanju su korišćena dva upitnika. Prvi se odnosio na emocionalni stil liderstva posmatran iz perspektive zaposlenih, odnosno upitnik za merenje emocionalne inteligencije (Wong & Law, 2002). Upitnik se sastoji od 16 stavki koje mere emocionalnu inteligenciju kao sposobnost u skladu sa revidiranim modelom (Salovey & Mayer, 1990); Mayer & Salovey, 1997). Stavke u upitniku odnose se na četiri dimenzije emocionalne inteligencije: (1) Procena sopstvenih emocija (PSE), (2) Procena tuđih emocija (PTE), (3) Upotreba emocija (UE) i (4) Regulacija emocija (RE). Ispitanici su zamoljeni da ocene sposobnosti emocionalne inteligencije svog neposrednog rukovodioca koristeći skalu Likertovog tipa od pet tačaka, gde 1 predstavlja „uopšte se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“.

Drugi upitnik je uključivao pitanja koja se odnose na zadovoljstvo različitim aspektima posla, uključujući opšte zadovoljstvo trenutnim poslom (Clark, 1997). Ispitanici su zamoljeni da ocene svoj nivo zadovoljstva sa sedam dimenzija posla: mogućnosti za napredovanje, finansijska nadoknada, odnos sa nadređenim, sigurnost posla, autonomija posla, priroda posla i radno vreme. Zadatak ispitanika je da na petostepenoj skali Likertovog tipa procene u kojoj meri se slažu sa navedenim tvrdnjama (od 1=veoma nezadovoljan do 5=veoma zadovoljan). Na kraju, ispitanici su odgovorili na pitanje „Koliko ste generalno zadovoljni svojim trenutnim poslom koristeći istu skalu od 1-5?“

Ciljnu populaciju u istraživanju činili su zaposleni u osiguravajućim društvima koja posluju na teritoriji Republike Srbije, njihova percepcija emocionalnih kompetencija

neposrednih rukovodilaca i zadovoljstvo poslom koji obavljaju. Istraživanje je sprovedeno u sektorima prodaje životnih osiguranja u dva najveća osiguravajuća društva na uzorku od 130 zaposlenih različite polne, starosne i obrazovne strukture. U istraživanju je korišćen metod praktičnog uzorkovanja koji se zasniva na uključivanju onih članova osnovnog skupa koji su dostupni (Fajgelj, 2007).

Istraživanje je započeto sredinom decembra 2022. godine kada je direktorima sektora za prodaju životnih osiguranja poslat mejl koji je sadržao propratno pismo sa detaljnim informacijama o ciljevima istraživanja, načinu prikupljanja podataka, potencijalnoj upotrebi istraživanja i načinu održavanja poverljivost u smislu obezbeđenja privatnosti. Link ka anketi napravljen u Googl formi, koja je takođe bila sastavni deo poruke, direktori prodaje su prosledili na mejl adrese svih agenata za prodaju životnih osiguranja. Učešće u istraživanju je bilo na dobrovoljnoj osnovi i trajalo je do kraja januara 2023. godine.

Sve analize u istraživanju su obavljene primenom softverskog paketa SPSS for Windows, verzija 21.

REZULTATI

Korelacioni metod je korišćen za ispitivanje veze između opšteg zadovoljstva poslom, zadovoljstva određenim aspektima posla i percipirane sposobnosti emocionalne inteligencije neposrednog rukovodioca. Rezultati deskriptivne statistike prikazani u Tabeli 1. pokazuju da su zaposleni generalno zadovoljni poslom ($M=3,98$; $SD=0,86$). Najzadovoljniji su radnim vremenom ($M=4,50$, $SD=0,61$) i odnosom sa neposrednim rukovodiocem ($M=4,28$, $SD=0,95$), dok su najmanje zadovoljni finansijskom naknadom ($M=3,11$, $SD=1,10$). Kada su u pitanju sposobnosti emocionalne inteligencije, ispitanici u najvećoj meri percipiraju sposobnost neposrednog

rukovodioca u korišćenju emocija ($M=4,39$, $SD=0,61$), dok je sposobnost u regulisanju emocija najmanje ocenjena ($M=3,92$; $SD=1,03$).

Tabela 1. Deskriptivna statistika

	Srednja vrednost	Std. odstupanje
Napredovanje	3,58	1,11
Naknada	3,11	1,10
Neposredni rukovodilac	4,28	0,95
Sigurnost posla	3,81	1,08
Autonomija	4,05	0,84
Priroda posla	4,22	0,86
Radno vreme	4,50	0,61
Opšte zadovoljstvo poslom	3,98	0,86
Procena sopstvenih emocija (PSE)	4,00	0,96
Procena tuđih emocija (PTE)	4,00	1,00
Upotreba emocija (UE)	4,39	0,61
Regulacija emocija (RE)	3,92	1,03

Izvor: Autor rada

Pirsonova korelacija je primenjena za ispitivanje odnosa između dimenzija emocionalne inteligencije, opšteg zadovoljstva poslom i zadovoljstva aspektima posla. U Tabeli 2. su predstavljeni rezultati korelacije. U skladu sa vrednostima koeficijenta Pirsonove korelacije, uočavamo da opšte zadovoljstvo poslom ima pozitivnu, umerenu, ali statistički značajnu vezu sa tri sposobnosti emocionalne inteligencije neposrednog rukovodioca (procena sopstvenih emocija $r=0,331$, $p<0,001$; procena tuđih emocija $r=0,415$, $p<0,001$; upotreba emocija $r=0,431$, $p<0,001$). S druge strane, jačina veze između opšteg zadovoljstva poslom i sposobnosti neposrednog rukovodioca u regulaciji emocija je prilično mala ($r=0,249$), i statistički beznačajna ($p=0,055$).

Istovremeno, rezultati korelacione analize pokazuju da se sposobnosti emocionalne inteligencije u značajnoj meri percipiraju

prilikom procene zadovoljstva neposrednim rukovodiocem. Naime, podaci u Tabeli 2. pokazuju da je jačina veze između zadovoljstva neposrednim rukovodiocem i svih emocionalnih sposobnosti prilično

velika, ali i statistički veoma značajna (procena sopstvenih emocija $r=0,631$, $p<0,001$; procena tuđih emocija $r=0,741$, $p<0,001$; upotreba emocija $r=0,567$, $p<0,001$; regulacija emocija $r=0,728$, $p<0,001$).

Tabela 2. Korelacije između dimenzija emocionalne inteligencije i zadovoljstva aspektima posla

		OZP	NR	N	K	SP	A	PP	RV
PSE	Pirsonova korelacija	0,331**	0,633**	0,361**	0,421**	0,260*	0,394**	0,346**	0,145
	Značajnost (dvostrano)	<0,001	<0,001	0,005	<0,001	0,045	0,002	0,007	0,270
PTE	Pirsonova korelacija	0,415**	0,741**	0,447**	0,415**	0,380**	0,520**	0,346**	0,013
	Značajnost (dvostrano)	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,003	<0,001	0,007	0,919
UE	Pirsonova korelacija	0,431**	0,567**	0,406**	0,258*	0,402**	0,196	0,446**	0,265*
	Značajnost (dvostrano)	<0,001	<0,001	0,001	0,046	0,001	0,133	<0,001	0,041
RE	Pirsonova korelacija	0,249	0,728**	0,341**	0,438**	0,280*	0,421**	0,223	0,003
	Značajnost (dvostrano)	0,055	<0,001	0,008	<0,001	0,030	<0,001	0,087	0,980

Izvor: Autor rada

Metodom višestruke regresije ispitana je nadalje prediktivna uloga zadovoljstva aspektima posla i sposobnosti emocionalne inteligencije na opšte zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati su prikazani u Tabeli 3. Pored multikolinearnosti, preliminarnom analizom ispitivane su i pretpostavke normalnosti, linearnosti, homogenosti i prisustva multivarijantnih ekstremnih vrednosti. Nije uočeno kršenje pretpostavki za korišćenje višestruke regresije. Kako bismo utvrdili koliki se deo ukupne varijanse opšteg zadovoljstva zaposlenih objašnjava sposobnostima emocionalne inteligencije nakon što se otkloni uticaj zadovoljstva aspektima posla, pogledaćemo podatke u

koloni Prilagođen R kvadrat u Tabeli 3. U prvom koraku unete su varijable koje se odnose na zadovoljstvo pojedinim aspektima posla koje objašnjavaju 58,2% varijanse opšteg zadovoljstva poslom ($r^2=0,582$). To je statistički značajan doprinos kako pokazuje podatak u Značajnost F Promene ($p<0,001$). Nakon unošenja skale sposobnosti emocionalne inteligencije u drugom koraku, model je u celini objasnio 58,9% ukupne varijanse ($r^2=0,589$). Međutim, doprinos sposobnosti emocionalne inteligencije objašnjenju varijanse opšteg zadovoljstva poslom nije statistički značajan (Značajnost F promene $p=0,314$).

Tabela 3. Pregled modela

Model	R	R kvadrat	Prilagođen R kvadrat	Std. greška procene	Statistika promene				
					R kvadrat promene	F promena	df1	df2	Značajnost F promene
1	0,795 ^a	0,632	0,582	0,551	0,632	12,737	7	52	<0,001
2	0,816 ^b	0,666	0,589	0,546	0,034	1,222	4	48	0,314

a. Prediktori: (konstantno), radno vreme, neposredni rukovodilac, napredovanje, autonomija, sigurnost posla, naknada, priroda posla

b. Prediktori: (konstantno), radno vreme, neposredni rukovodilac, napredovanje, autonomija, sigurnost posla, naknada, priroda posla, UE, PSE, RE, PTE

c. Zavisna varijabla: Opšte zadovoljstvo poslom

Sledeće što smo želeli da znamo je koliko je svaka varijabla u modelu doprinela predviđanju ukupnog zadovoljstva poslom.

U Tabeli 5. u koloni standardizovanih koeficijenata u Modelu 1 uočavamo da je najveći beta koeficijent $\beta=0,40$, što je

vrednost za zadovoljstvo karakteristikama samog posla. Ova varijabla najviše doprinosi objašnjenju ukupnog zadovoljstva poslom kada se oduzme varijansa objašnjena svim ostalim varijablama u modelu. Beta koeficijent za zadovoljstvo zaposlenih mogućnostima za napredovanje je nešto manji ($\beta=0,39$), pa je i njegov doprinos manji. Međutim, podaci u koloni Značajnost pokazuju

da samo zadovoljstvo mogućnostima za napredovanje daju jedinstven i statistički značajan doprinos predviđanju rezultata merenja opšteg zadovoljstva poslom. Prema podacima prikazanim za Model 2, uočavamo da nijedna od varijabli modela nema statistički značajan doprinos objašnjenju opšteg zadovoljstva poslom.

Tabela 5. Koeficijenti

Model		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Značajnost
		B	Std. greška	Beta		
1	(Konstanta)	0,88	0,59		1,47	0,147
	Napredovanje	0,29	0,08	0,39	3,55	<0,001
	Naknada	0,04	0,08	0,06	0,53	0,596
	Neposredni rukovodilac	0,07	0,09	0,08	0,76	0,448
	Sigurnost posla	0,02	0,09	0,03	0,25	0,802
	Autonomija	0,05	0,10	0,06	0,57	0,568
	Priroda posla	0,40	0,13	0,40	3,01	0,004
	Radno vreme	-0,08	0,14	-0,06	-0,58	0,564
2	(Konstanta)	0,70	0,68		1,03	0,304
	Napredovanje	0,26	0,08	0,35	2,98	0,004
	Naknada	0,10	0,09	0,14	1,15	0,253
	Neposredni rukovodilac	0,17	0,13	0,20	1,31	0,196
	Sigurnost posla	-0,03	0,10	-0,04	-0,31	0,758
	Autonomija	0,11	0,11	0,11	0,95	0,344
	Priroda posla	0,34	0,13	0,34	2,53	0,015
	Radno vreme	-0,10	0,16	-0,07	-0,62	0,537
	PSE	-0,01	0,17	-0,01	-0,08	0,930
	PTE	0,13	0,20	0,16	0,66	0,507
	UE	0,15	0,16	0,10	0,90	0,370
	RE	-0,30	0,15	-0,37	-1,91	0,061

a. Zavisna varijabla: Opšte zadovoljstvo poslom

Izvor: Autor rada

DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ove istraživačke studije je ispitivanje uticaja percipiranog emocionalnog liderstva na opšte zadovoljstvo zaposlenih u osiguravajućim društvima u Srbiji. Emocionalna inteligencija lidera se posmatra kroz četiri dimenzije u skladu sa modelom emocionalne inteligencije zasnovane na sposobnostima (Mayer & Salovey, 1997), dok je opšte zadovoljstvo poslom determinisano zadovoljstvom određenim aspektima posla.

Istraživanje je ponudilo neke zanimljive rezultate. Rezultati regresione analize su

pokazali da je opšte zadovoljstvo poslom u značajnoj korelaciji sa percipiranim emocionalnim sposobnostima lidera (prepoznavanje sopstvenih/tuđih emocija, korišćenje emocija), dok nije otkrivena značajna povezanost između opšteg zadovoljstva poslom i sposobnosti lidera da reguliše ili kontroliše sopstvene emocije. Suprotno očekivanjima, istraživanje je pokazalo da nijedna dimenzija emocionalne inteligencije lidera značajno ne doprinosi predviđanju opšteg zadovoljstva poslom zaposlenih, što je u suprotnosti sa rezultatima ranijih studija u kojima se navodi da je emocionalna inteligencija lidera značajan

prediktor zadovoljstva poslom (Ouyang, Sang, Li & Peng, 2015; Zhang, Cao & Wang, 2018; Winton, 2022; Miao, Humphrey & Qian, 2016). Rezultat ovog istraživanja je u skladu sa rezultatima nekoliko studija iz ove oblasti (Aghdasi, Kiamanesh & Ebrahim, 2011; Casper, 2007; Ghoreishi, Zahirrodine, Assarian, Moosavi, Mehrizi & 2014).

Mogući razlog za nedoslednost među rezultatima može se pripisati različitim instrumentima koji se koriste za merenje emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom. U većini studija emocionalna inteligencija je merena pomoću Bar-On testa, dok je uobičajen test za merenje zadovoljstva poslom u pomenutim istraživačkim studijama Indeks opisa posla (JDI). Pokazalo se da emocionalna inteligencija kao sposobnost ima najbliži odnos sa kognitivnom sposobnošću (slabo predviđa zadovoljstvo poslom), zbog čega bi trebalo da pokazuje najniži odnos sa zadovoljstvom poslom (Gonzalez-Mulé, Mount & Oh, 2014). S druge strane, nije iznenađujuće da mešoviti modeli emocionalne inteligencije imaju najveću povezanost sa zadovoljstvom poslom jer su na mnogo načina povezani sa osobinama ličnosti koje su dobri prediktori zadovoljstva poslom (Judge, Heller & Mount, 2002), kao i/ili kompetencijama i razvijenim veštinama. Rezultat se može pripisati i visokoj oceni zadovoljstva poslom od strane ispitanika. Drugo opravdanje za razlike u rezultatima može se naći u činjenici da se na drugačijoj populaciji sprovode različita istraživanja odnosa između emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom. Nažalost, vrlo malo sličnih istraživanja je sprovedeno među zaposlenima u osiguravajućim društvima. Takođe, mogući razlog nedoslednosti među nalazima različitih studija je činjenica da na zadovoljstvo poslom utiču različiti faktori.

Shodno tome, rezultati istraživanja u ovom radu pokazuju da najveći doprinos zadovoljstvu poslom beleže mogućnosti zaposlenih za napredovanjem u karijeri,

ali ne i emocionalne sposobnosti lidera. Rezultati ove istraživačke studije zapravo potvrđuju Herzbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije (Herzberg, 1966), prema kojoj je zadovoljstvo poslom isključivo proizvod postignuća, priznanja, odgovornosti i napredovanja na poslu, dok su ostali faktori kao što su plata, stil liderstva, međuljudski odnosi i sigurnost posla izvori nezadovoljstva zaposlenih.

Zanimljivo je, međutim, da su sve percipirane dimenzije emocionalne inteligencije u značajnoj korelaciji sa zadovoljstvom liderom. Može se zaključiti da zadovoljstvu liderom u najvećoj meri doprinose njegove sposobnosti emocionalne inteligencije. Drugim rečima, ako se liderstvo posmatra kao odnos koji se razvija između lidera i njihovih sledbenika (Uhl-Bien, 2006), onda sledi da emocionalna inteligencija lidera može biti relevantan kriterijum. Verujemo da je emocionalna inteligencija jedan od korisnih alata koji pomažu lideru da jasnije i bliže proceni svoje zaposlene i izgradi odnos sa njima. Takođe, razvije osećaj osetljivosti, balansa i snažne kombinacije kognitivnih sposobnosti (logičko, konceptualno i kreativno razmišljanje), sa veštinama upravljanja ljudima (interpersonalne veštine, veštine uticaja i komunikacione veštine).

LITERATURA

- [1] Aghdasi, S., Kiamanesh A. R., & Ebrahim A. N. (2011). Emotional Intelligence and Organizational Commitment: Testing the Mediatory Role of Occupational Stress and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1965–1976. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.447>
- [2] Bahadori, M. (2012). The effect of emotional intelligence on entrepreneurial behavior: A case study in a Medical Science University. *Asian Journal of Business Management*, 4(1), 81-85. <https://maxwellsci.com/print/ajbm/v4-81-85.pdf>

- [3] Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276–283. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.276>
- [4] Cable, D. M. & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197–214. <https://doi.org/10.1002/job.183>
- [5] Casper, V. (2007). A study of the relationship between leader emotional intelligence ability and demographic, performance, job satisfaction. Available from: <http://gateway.proquest.com/openURL%3furl>.
- [6] Chen, J. C. & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280–288. <https://doi.org/10.1108/01437730510600652>
- [7] Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341–372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- [8] Danish, Q. R. & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *Journal of Business and Management*, 5(2), 159–167. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- [9] Dasborough, M. T. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 17, 163–178. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.004>
- [10] Gardner, R. C. (1983). Learning another language: A true social psychological experiment. *Journal of Language and Social Psychology*, 2(2-4), 219–239. <https://doi.org/10.1177/0261927X8300200209>
- [11] Ghoreishi, F. S., Zahirrodine, A. R., Assarian, F., Moosavi, S. G., & Mehrizi, M. Z. (2014). Evaluation of emotional intelligence and job satisfaction in employees of kashan hospitals. *Nursing and Midwifery Studies*, 3(1), e11977. <https://doi.org/10.17795/nmsjournal11977>
- [12] Gonzalez-Mulé, E., Mount M. K., & Oh, I. S. (2014). A meta-analysis of the relationship between general mental ability and nontask performance. *Journal of Apply Psychology*, 99(6), 1222–1243. <https://doi.org/10.1037/a0037547>
- [13] Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255–270. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>
- [14] Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493–504. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00140-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6)
- [15] Hwa, K. M., & Sook, J. M. (2010). The effect of head nurse's emotional leadership on nurse's job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16, 336–347. <https://doi.org/10.11111/jkana.2010.16.3.336>
- [16] Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 141–153. https://www.researchgate.net/publication/286010145_An_examination_of_the_impact_of_gender_on_leadership_style_and_employee_job_satisfaction_in_the_modern_workplace
- [17] Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- [18] Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller,

- J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- [19] Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Apply Psychology*, 87(3), 530-541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- [20] Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a Crucial Factor in Your Organization's Performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107. <https://doi.org/10.1002/ert.3910220209>
- [21] Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4(3), 197–208. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- [22] Miao, C., Humphrey, H. R., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- [23] Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- [24] Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583–599. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00145-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00145-5)
- [25] Rad, A. M. M. & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11-28. <https://doi.org/10.1108/13660750610665008>
- [26] Rafaeli, A., & Worline, M. (2001). Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40, 95–123. <https://doi.org/10.1177/053901801040001006>
- [27] Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39. <https://www.readcube.com/articles/10.9790%2F487x-0513239>
- [28] Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- [29] Sancar, M. (2013). State School principals' perceived leadership behaviors in relation to english language and other subject area teachers' job satisfaction in TRNC (Ph.D. Thesis). Eastern Mediterranean University: Gazimağusa, North Cyprus. <http://i-rep.emu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11129/625/1/Sancar.pdf>
- [30] Schleicher, D. J., Hansen, S. D., & Fox, K. E. (2011). Job attitudes and work values. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 137–189). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-004>
- [31] Sohail, T. M. & Delin, H. (2013). Job satisfaction surrounded by academic staff: a case study of job satisfaction of academic staff of the GCUL, Pakistan. *Journal of Contemporary Research in Business*, 4(11), 126-137. <https://journal-archives30.webs.com/126-137.pdf>
- [32] Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235. <https://gwern.net/doc/iq/1920-thorndike.pdf>
- [33] Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6),

- 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- [34] Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S. & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Science*, 2(1), 24-32. [https://ir.unimas.my/id/eprint/17035/1/The%20influence%20of%20leadership%20styles%20on%20employees'%20\(abstrakt\).pdf](https://ir.unimas.my/id/eprint/17035/1/The%20influence%20of%20leadership%20styles%20on%20employees'%20(abstrakt).pdf)
- [35] Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
- [36] Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. *Research in organizational behavior*, 18(1), 1-74. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf
- [37] Winton, B. G. (2022). Emotional intelligence congruence: the influence of leader and follower emotional abilities on job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(5), 788-801. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0163>
- [38] Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- [39] Zhang, L., Cao, T., Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014>
- [40] Ashkanasy, N. M., & Jordan, P. J. (2008). A multi-level view of leadership and emotion. In R. H. Humphrey, C. A. Schriesheim, & L. L. Neider (Eds.), *Affect and emotion: New directions in management theory and research* (pp. 17-39). Charlotte, NC: Information Age Publishing
- [41] Fajgelj, S. (2007). *Metode istraživanja ponašanja*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
- [42] Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man* (first ed.), World Publishing Company, Cleveland.
- [43] Ivancevich, J., Olelans, M., Matterson, M. (1997). *Organizational Behavior and Management*, Sydney: Irwin.
- [44] Leavitt, H., & Bahrami, H. (1988). *Managerial psychology: Managing behavior in organizations* (5th ed.). Chicago, IL US: University of Chicago Press.
- [45] Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- [46] Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- [47] Reichard, R. J., & Riggio, R. E. (2008). An interactive, process model of emotions and leadership. In C. Cooper, & N. Ashkanasy (Eds.), *Research companion to emotion in organizations*. Edward Elgar.
- [48] Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM U KRIZI I PREOKRET U POSLOVANJU

MANAGEMENT OF COMPANIES IN CRISIS AND BUSINESS TURNAROUND

Nezir Huseinspahić*

SAŽETAK

Preduzeća u poslovnim teškoćama moraju po svaku cijenu osigurati nastavak poslovanja. U želji da preduzeće i dalje funkcionise moraju se osigurati uslovi neophodni da preduzeće bude ekonomski održivo. Stoga je neophodno da osigura ljudske, finansijske i materijalne resurse da bi se i dalje poslovalo, te iskoristi krizu kao poslovnu priliku to jest stvori poslovnu prednost pred konkurencijom. Strategija preokreta se koristi kao alat kada poslovanje preduzeća ide u kriznu situaciju. Cilj je zaustaviti pad poslovnih aktivnosti i preokrenuti razloge koji su doveli do finansijske i konkurentne slabosti. Kada kriza nastupi najvažnije je preživljavanje preduzeća ukoliko je takva opcija ekonomski isplativa. Dakle, pitanje koje sebi krizni menadžment treba da postavi je dijagnoza uzroka lošeg poslovanja, te da pronade odgovor na pitanje može li se preduzeće spasiti ili je pak situacija bez izgleda.

Ključne riječi: preduzeće, kriza u preduzeću, upravljanje krizom.

Key words: company, crisis in the company, crisis management.

ABSTRACT

Companies in business difficulties must ensure the continuation of business at all costs. In order for the company to continue functioning, the conditions necessary for the company to be economically viable must be ensured. Therefore, it is necessary to ensure

human, financial and material resources in order to continue doing business, and to use the crisis as a business opportunity, that is, to create a business advantage over the competition. The turnaround strategy is used as a tool when the company's operations go into a crisis situation. The goal is to stop the decline in business activities and reverse the reasons that led to financial and competitive weakness. When the crisis hits, the most important thing is the survival of the company if such an option is economically profitable. Therefore, the question that crisis management should ask itself is the diagnosis of the cause of bad business, and to find an answer to the question of whether the company can be saved or whether the situation is hopeless.

UVOD

Upravljanje preduzećem u krizi je potpuno različito od upravljanja u preduzeću sa stabilnim poslovanjem. Neki upravljački potezi u vrijeme krize su suprotni od upravljačkih poteza u uslovima rasta i razvoja preduzeća. Dok se u uslovima normalnog poslovanja pred preduzeće stavljaju različiti ciljevi usmjereni na rast i razvoj, uz nove poslovne programe, dugoročna ulaganja, osvajanje novih tržišta, u kriznoj situaciji sve treba biti usmjereno na otkrivanje uzroka i dubine krize. Paralelno sa analizama za uspostavljanje dijagnoze, neophodno je provođenje najhitnijih mjera za zaustavljanje krize. Krizni menadžment, najprije mora naći put za ozdravljenje preduzeća, a potom ga dovesti u situaciju normalnog poslovanja u kome će preduzeće moći nastaviti rast i

* - Fakultat za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

razvoj. U preduzećima, koja ne poduzimaju prave i pravovremene akcije na njihovom prevazilaženju, razvija se i socijalna kriza. Menadžeri preduzeća, obično imaju ograničena znanja o elementima krize, nisu uvijek u mogućnosti da ih blagovremeno identifikuju i ne koriste adekvatne metode za prevazilaženje krize. Upravo, iz tog razloga predstavljen je slučaj preduzeća, koje je razvilo uspješan model izlaska iz krize, vratilo se normalnom poslovanju, a potom u relativno kratkom roku ostvarilo rast i razvoj.

ASPEKT RIZIKA I UPRAVLJANJE KRIZOM U POSLOVANJU PREDUZEĆA

Prije nego što počnemo sa širom elaboracijom koncepta upravljanja krizom u preduzeću neophodno je definisati pojam rizika koji su uzročnici nastanka krize u preduzeću. „Rizik prema definiciji znače negativno odstupanje od planirane vrijednosti i tradicionalno je vezan za uslove neizvjesnosti. Kod ove uske definicije se ne navodi da može doći i do pozitivnog odstupanja od ciljeva preduzeća, što je definicija rizika u širem smislu. Ovako široko shvaćeni rizici mogu da podrazumjevaju i određene prilike.“ (Softić, S., Bošnjak, D., 2010) [1].

Na pojavu i razvoj krize utiču dvije vrste faktora čije djelovanje na nastanak rizika, kao uzročnika krize:

1. Promjene u okruženju (na makroekonomskom nivou, kod konkurencije, nova zakonska rješenja, tehnološke promjene, socijalne promjene, itd.) i
2. Interne slabosti (neprilagođavanje promjenama iz okruženja, nedovoljno znanje, nedostatak vizije, nepoznavanje prioriteta, autokratsko rukovođenje, nedostatak stručnih kadrova i niska motivacija uposlenih, itd.).

Ukoliko spoljnji i unutrašnji rizici u poslovanja preduzeća na budu na vrijeme identificirani i njima na ispravan način upravljalo preduzeće će neminovno

preći u krizni period poslovanja.

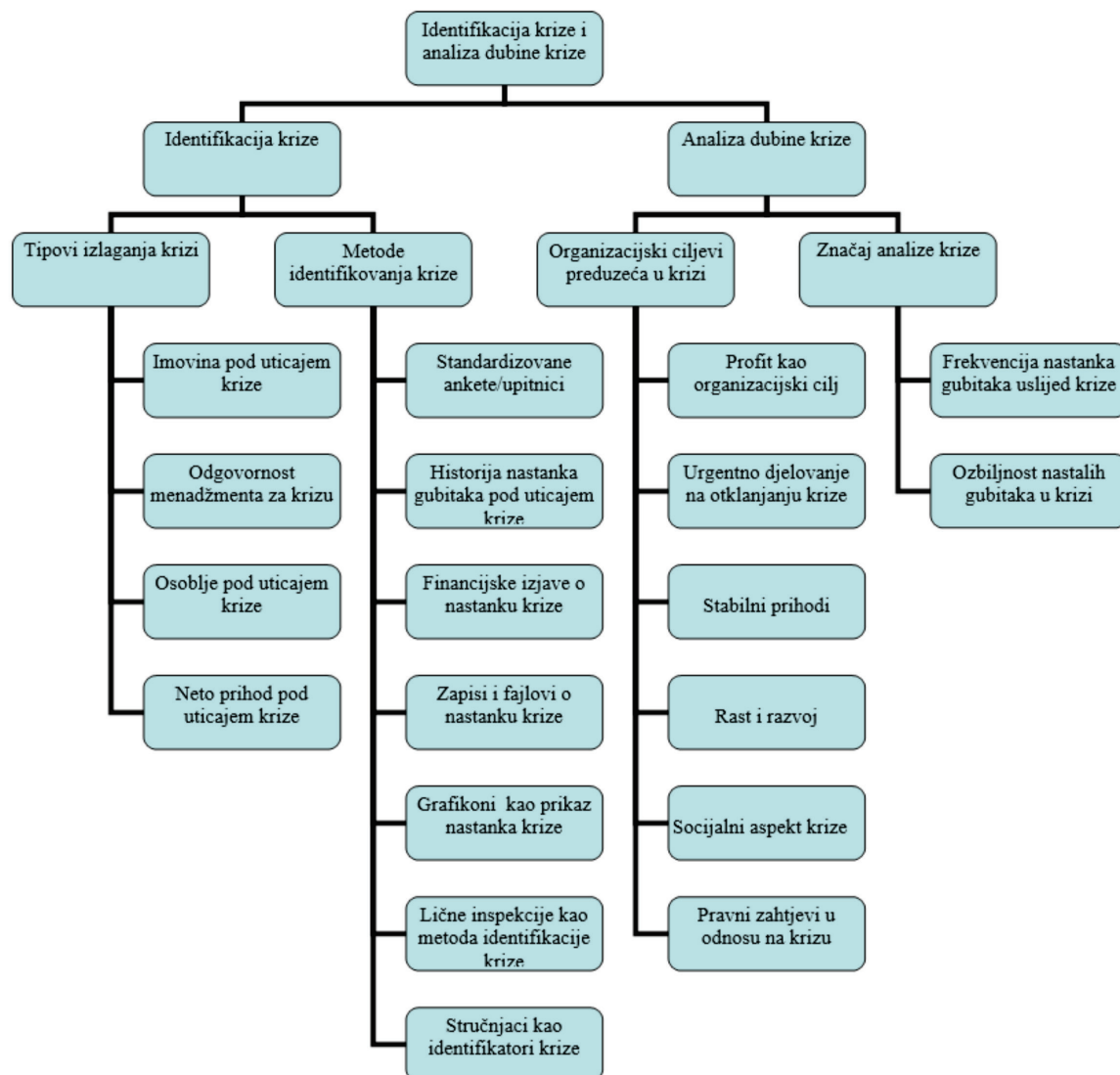
Mjere za prevazilaženje krize podrazumijevaju promjenu ukupnog organizacijskog konteksta i organizacijske kulture, promjene u sistemu rukovođenja, sistemu rada, promjenu tehnologije, povećanje kvaliteta roba i usluga, kontrolu troškova, proširenje postojećeg tržišta, te izlazak na nova tržišta, kao i druge brojne aktivnosti kojima će se zaustaviti trend lošeg poslovanja i obezbijediti oporavak.

Prije preduzimanja bilo kakvih aktivnosti na spašavanju preduzeća neophodno je uraditi analizu aktuelne finansijske situacije u preduzeću, te na osnovu nje uspostaviti preciznu dijagnozu, odnosno utvrditi uzroke krize, identifikovati područja zahvaćena krizom i utvrditi dubinu krize. (Žilić, 2022). [2]

IDENTIFIKACIJA KRIZE

Preduzeća uglavnom podložna ekonomskim i krizama rukovođenja. Veliki broj simptoma je ukazivao da je preduzeće koje predmetom našeg istraživanja zahvaćeno krizom većih razmjera. Permanentan pad rezultata poslovanja, nedostupne ključne informacije i nepotpune evidencije, jasno su ukazivale da su svi segmenti: proizvodnja, nabavka, prodaja, marketing i finansije zahvaćeni dubokom krizom u 2015. i 2016. godini. Informacioni sistem u preduzeću „TDR“ Sarajevo je bio relativno dobar, a u oblasti računovodstvenog sistema funkcionisale su obe komponente - knjigovodstvo i računovodstvo. Situacija je bila dodatno otežana činjenicom da je bilo neophodno osigurati pretpostavke za postupak dokapitalizacije preduzeća od strane strateškog partnera „Adrias grup“. Na slici 1. prikazan je način identifikacije krize, uspostavljanje potrebnih dijagnoza i utvrđivanje dubine krize.

Slika 1. Identifikacija krize, uspostavljanje dijagnoze i utvrđivanje dubine krize



Izvor: Obrada autora

USPOSTAVLJANJE DIJAGNOZE I UTVRĐIVANJE DUBINE KRIZE

Analize, koje su rađene u svrhu otkrivanja uzroka i dubine krize, napravili su interni i eksterni eksperti. Analizom su obuhvaćena područja: organizacija preduzeća, poslovna politika, strategija, proizvodnja, marketing, nabavka i prodaja, finansije i računovodstvo.

PROIZVODNJA

Preduzeće iz oblasti duhanske industrije pripada organizaciji mašinskog tipa. U preduzeću su evidentni brojni nedostaci u proizvodnji, nepostojanje proizvodnih standarda i standarda kvaliteta, odsustvo

kontrole utrošaka, kontrole kvaliteta, velika nepreciznost, rasipanje inputa i nefikasan interni transport. Ovakvo stanje bilo je uzrokovano ljudskim faktorom, lošim stanjem opreme i zastarjelim tehnološkim procesom. Preduzeće nije pratila, niti kontrolisala troškove proizvodnje, pa su oni postali enormno visoki.

PRODAJA I MARKETING PREDUZEĆA

Preduzeće je imalo uspostavljenu službu za marketing. Ali, marketinška aktivnost skoro da nije ni postojala jer se polazilo od pretpostavke da se radi o proizvodima duhanske industrije koji ima sigurnu prodaju. U preduzeću nije bilo podataka o

tržišnom potencijalu njegovog proizvodnog asortimana, niti je ono spoznalo stepen svoje konkurentnosti. Prodaja se obavljala direktno, posredstvom pojedinih menadžera, što je rezultiralo niskom prodajom i prodajom pod nepovoljnim uslovima. Zbog vrlo otežane situacije nije ni bila formirana politika cijena. Prodajne cijene su utvrđivane nasumice ili pogodbom sa kupcem, pa su često bile niže od cijene koštanja samog proizvoda. Preduzeće nije planiralo prodaju, niti je uspostavila adekvatne evidencije o ostvarenoj prodaji. Samo se znalo da je prodaja niska i da ona rezultira gubicima u poslovanju preduzeća.

FINANSIJE ASPEKTI POSLOVANJA PREDUZEĆA

Finansijska situacija preduzeća je u periodu 2015.-2016.godina postala je veoma složenom i popimala je karakter krize. Posmatrano kroz bilans uspjeha, uočljivo je da je preduzeće poslovalo pozitivno u 2017. godini. Imovina iskazana u bilansu stanja nije odražavala njenu fer vrijednost, odnosno bila je iskazana u većoj vrijednosti od tržišne. Značajan iznos potraživanja od kupaca je bio nenaplativ, veći dio zaliha nije bilo moguće prodati. Definiranje i poduzimanje odgovarajućih korektivnih akcija ovisilo je o uzrocima odstupanja. Uzroci odstupanja bili su rezultat internih i eksternih uslova poslovanja preduzeća (ljudski, materijalni, finansijski i informacijski). Eksterni uslovi poslovanja preduzeća bili su pod utjecajem okruženja u kojem je preduzeće poslovalo (kupaca, konkurenata, dobavljača, kreditora, vladinih i društvenih organizacija i sl.).

Uzroci neostvarivanja planova preduzeća bili su u propustima definisanja internih uslova poslovanja (npr. neodgovarajuće korištenje resursa ili neadekvatna organizacija poduzeća i njegovih dijelova) na koje je menadžment preduzeća ili menadžment pojedinih centara odgovornosti mogao utjecati. Nasuprot navedenom, neostvarivanje godišnjih planova preduzeća u 2015 i 2016.godini

bilo je uzrokovano i eksternim faktorima poslovanja poduzeća na koje menadžment nije mogao značajnije utjecati, stoga je bilo potrebno definisati i poduzeti korektivne akcije u smislu prilagođavanja preduzeća novonastaloj situaciji. Neostvarivanja godišnjih planova uzrokovano promjenom u eksternom okruženju preduzeća uzrokovano je smanjenim prihodima od prodaje i rezultata preduzeća. Prilagođavanje preduzeća situaciji ekonomske krize zahtijevalo je djelovanje na nekoliko ključnih oblasti - prihode, troškove, investicije, vremenski period naplate potraživanja i vremenski period prodaje zaliha.

Da bi se utvrdila dubina krize bilo je neophodno izvršiti detaljnu analizu finansijske situacije koja je obuhvatila: horizontalnu i vertikalnu analizu bilansa stanja i bilansa uspjeha za period 2015.-2017. godina. Urađeni su finansijski pokazatelji o uspješnosti u poslovanja preduzeća i izvršena je detaljna analiza troškova iskazanih kroz računovodstvene izvještaje.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Rezultati istraživanja su pokazali da je kriza zahvatila gotovo sve ključne segmente poslovanja preduzeća. U nastavku je prezentirana komparativna analiza poslovanja (Tabele br. 1., 2. i 3.) koja je proizašla iz seta izvještaja o poslovanju preduzeća „TDR d.o.o., Sarajevo[3]:

1. Analiza bilansa stanja preduzeća;
2. Analiza bilansa uspjeha preduzeća;

Tabela 1. Komparativni bilans stanja preduzeća „TDR“ d.o.o. – aktiva

OPIS	2015	2016	Iznos povećanja/ smanjenja	% poveć./ smanj.	2017	Iznos povećanja/ smanjenja	% poveć./ smanj.
STALNA SREDSTVA	1.687.169	1.380.926	-306.243	-18,15	1.311.451	69.475	-5,03
Stalna nematerijalna sredstva	5.194	134.728	129.534	1.594	158.402	23.674	17,57
Koncesije, patenti i druga prava	0,00	17.866	0,00	100,00	17.866	0,00	100,00
Ostala nematerijalna sredstva	5.194	50.419	45.225	470,72	50.419	5.194	100,00
Avansi i nematerijalna sredstva u pripremi	0,00	66.443	0,00	0,00	66.443	0,00	100,00
Nekretnine, postrojenja i oprema	321.975	1.246.198	924.223	187,05	1.153.049	-93.149	-7,47
Zemljište	205.932	205.932	0,00	100,00	205.932	0,00	100,00
Postrojenja i oprema	116.043	1.040.266	924.223	796,45	947.117	-93.149	-8,95
Dugoročna financijska ulaganja	1.360.000	0,00	1.360.000	100,00	0,00	1.360.000	100,00
TEKUĆA SREDSTVA	42.634.460	78.930.675	36.296.215	85,13	87.015.356	8.084.681	10,24
Zalihe	81.052	39.767.331	39.688.279	39.063,97	35.972.351	-3.715.928	-9,54
Trgovačka roba	0,00	38.735.169	38.735.169	100,00	30.112.777	-8.622.392	-22,26
Dati avansi	81.052	1.032.162	951.110	1.273,46	5.859.574	4.827.412	367,70
Gotovina, i kratkoročna potraživanja	42.535.408	39.163.344	-3.372.064	-7,93	51.043.005	11.879.661	30,33
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	3.404.656	8.406.536	5.001.879	146,91	14.476.520	6.069.984	72,21
Kratkoročna potraživanja	39.101.704	24.760.042	-14.341.662	-36,78	18.835.498	-5.924.544	-23,93
Kupci – povezane pravne osobe	37.248.902	6.178.395	-31.070.507	-83,41	2.371.918	-3.806.477	-61,61
Kupci u zemlji	1.000	15.438.749	15.437.749	1.543.874,90	16.272.952	834.203	5,40
Druga kratkoročna potraživanja	1.851.802	3.142.898	1.291.096	69,72	190.628	-2.952.270	-93,93
Potraživanja za PDV	40.002	5.986.136	5.946.134	14.964,59	2.851.103	-3.135.033	-52,37
Aktivna vremenska razgraničenja	7.046	10.630	3.584	50,84	14.879.884	14.869.254	139.980,09
UKUPNO AKTIVA	44.321.629	80.311.601	35.989.972	81,20	88.326.807	8.015.206	9,98

Tabela 2. Komparativni bilans stanja preduzeća „TDR“ d.o.o. – pasiva

OPIS	2015	2016	Iznos povećanja/ smanjenja	% poveć./ smanj.	2017	Iznos povećanja/ smanjenja	% poveć./ smanj.
KAPITAL I REZERVE	10.522.336	1.870.208	-8.652.128	-82,23	57.881.236	56.011.028	2.094,91
Osnovni kapital	213.500	213.500	2000	0,94	53.000.000	52.784.500	24.593,97
Revolizirane rezerve	11.557	11.557	-20	-0,17	11.557	20	0,17
Neraspoređena dobit	10.986.001	7.158.816	-3.827.185	-34,84	4.869.679	-2.289.137	-31,98
Neraspoređena dobit iz ranijih godina	10.986.001	7.158.816	-3.827.185	-34,84	1.643.151	-5.515.665	-77,05
Neraspoređena dobit iz izvještajne godina	0,00	0,00	0,00	0,00	3.226.528	3.226.528	100,00
Gubitak do visine kapitala	688.722	5.515.665	-4.826.943	700,86	0,00	0,00	0,00
DUGOROČNA REZERVIRANJA	78.585	53.585	-25.000	-31,81	67.073	0,00	100,00

C) KRATKOROČNE OBVEZE	32.910.891	77.776.726	44.865.835	36,33	28.608.491	-49.168.235	-63,22
Obaveze prema povezanim pravnim licima	21.514.130	57.696.985	36.182.855	168,18	0,0	0,00	0,00
Ostale kratkoročne obaveze iz poslovanja	10.520.079	19.599.228	7.079.149	86,30	27.906.964	8.307.736	42,39
Obaveze po osnovu plaća, naknada i ostalih primanja zaposlenih	9.994	265.833	255.839	2.659,93	454.289	188.456	70,89
Druge obaveze	4.732	8.992	4.260	90,03	10.814	1.822	20,26
Obaveze za ostale poreze i dažbimne	861.956	205.681	-656.275	-76,14	236.424	30.743	14,95
PASIVNA VREMENSA RAZGRANIČENJA	809.817	611.082	-198.735	-24,54	1.770.007	1.158.925	189,65
UKUPNO PASIVA	44.321.629	80.311.601	35.989.972	81,20	88.326.807	8.015.206	9,98

Tabela 3. Komparativna bilanca uspjeha preduzeća „TDR“ d.o.o.

OPIS	2015	2016	Iznos povećanja/smanjenja	% poveć./smanj.	2017	Iznos povećanja/smanjenja	% poveć./smanj.
POSLOVNI PRIHODI	34.176.219	40.489.741	6.313.522	18,47	203.659.893	163.170.152	402,99
Prihodi od prodaje roba	34.174.599	40.481.900	6.307.301	18,46	202.407.607	161.925.707	400,00
Prihodi od prodaje učinaka	494	0,00	494	100,00	0,00	0,00	0,00
Ostali poslovni prihodi	1.126	7.841	6.715	596,36	1.252.286	1.245.571	18.649,08
POSLOVNI RASHODI	31.751.052	43.739.788	10.988.736	37,76	197.748.013	154.008.225	352,10
Nabavna vrijednost prodate robe	26.014.028	33.052.690	7.038.662	27,00	178.727.334	145.674.644	340,73
Materijalni troškovi	130.348	561.227	430.879	330,56	484.803	-76.424	-13,62
Troškovi plaća i ostalih ličnih primanja	133.221	1.960.877	1.827.656	1.471,90	3.909.829	1.948.952	99,39
Troškovi proizvodnih usluga	3.443.182	5.642.851	2.199.669	63,88	8.418.209	2.775.358	49,11
Amortizacija	78.261	165.328	87.067	111,44	330.425	165.097	99,86
Troškovi rezervisanja	243.190	0,00	243.190	0,00	0,00	0,00	0,00
Nematerijalni troškovi	1.708.822	2.356.815	647.993	37,92	5.875.413	3.518.598	149,29
FINANCIJSKI PRIHODI	1.745	10	1.735	99,43	10.823	10.813	108.230
Pozitivne kursne razlike i kursne razlike	11.745	10	1.735	99,43	10.823	10.813	108.230
FINANCIJSKI RASHODI	873.573	1.533.948	660.375	75,59	1.815.567	281.619	18,36
Finansijski rashodi iz odnosa s povezanim pravnim osobama	76.256	1.527.691	1.451.435	2003,37	1.807.104	355.669	18,29
Kamate	797.317	463	-796.854	-99,94	8.463	8.000	1.827,86
Ostali finansijski rashodi	0,00	5.006	5.006	0,00	0,00	0,00	0,00
Gubitak/dobitak od finansijskih aktivnosti	871.828	1.533.938	662.211	75,95	1.804.744	270.806	17,65
Dobit redovne djelatnosti	1.533.339	4.783.985	3.250.646	212,00	4.107.136	-676.849	-14,15
Ostali prihodi i dobiti	4.251	4.433	182	4,28	760.101	755.668	17.146,42

Ostali rashodi i gubici	2.227.371	915.374	-1.311.997	-58,90	1.422.070	506.696	55,35
Gubitak/dobitak po osnovu ostalih prihoda i rashoda	2.223.120	661.864	-1561.256	-70,23	661.969	105	0,02
Rashodi od usklađivanja vrijednosti sredstava	0,00	69.816	69.816	0,00	0,00	0,00	0,00
Gubitak od usklađivanja vrijednost	0,00	69.816	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dobit/gubitak od neprekidnog poslovanja prije poreza	688.722	5.515.665	4.826.943	700,86	3.445.167	-2.070.498	-37,54
Neto dobit/gubitak od neprekidnog poslovanja	688.722	5.515.665	4.826.943	700,86	3.226.528	-2.289.137	-41,50
Rashodi po osnovu promjene računovodstvene politike i ispravki	3.787	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Porezni rashodi razdoblja	15.154	0,00	0,00	0,00	218.639	0,00	0,00
UKUPNI PRIHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA	34.176.219	40.489.741	6.313.522	18,47	203.659.893	163.170.152	402,99
UKUPNI RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA	32.639.779	43.739.788	11.988.736	37,76	197.748.013	154.008.225	352,10
OSTALI PRIHODI	5.996	253.520	247.524	3.228,15	770.924	517.404	204,09
OSTALI RASHODI	2.227.37	2.519.913	-584.818	-18,84	3.456.276	936.363	37,16
UKUPNI PRIHODI	34.182.215	40.743.261	5.872.324	19,19	204.430.817	163.687.556	401,75
UKUPNI RASHODI	34.870.937	46.258.926	11.387.989	32,66	201.204.289	154.945.363	334,95
DOBIT/ GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	688.722	5.515.665	4.826.943	700,86	3.226.528	-2.289.137	-41,50
Porez na dobit	68.872	551.567	482.695	700,86	322.653	-228.914	-41,50
NETO DOBIT/ GUBITAK NAKON POREZA	619.850	4.964.098	4.344.248	700,85	2.903.875	-2.060.223	-41,50

STRATEGIJA PREOKRETA U KRIZNIM USLOVIMA POSLOVANJA PREDUZEĆA

U svrhu poticanja motivacije top-menadžerske astrukture i zaposlenika za postizanje rezultata zadanih godišnjim planom, veličina bonusa za ostvarenje i prebacivanje planskih rezultata definisana je provedbenim aktima unaprijed, prilikom usvajanja planova. Obzirom da je neostvarivanje godišnjih planova u periodu 2015.-2016.godini uzrokovana i eksternim faktorima poslovanja preduzeća na koje menadžment nije mogao utjecati, neophodno je bilo definisati korektivne akcije u smislu prilagođavanja preduzeća novonastaloj situaciji. Razmatrajući karakter pojedinih uslova poslovanja, utvrđeno je da menadžment ima mogućnosti utjecaja

na interne uslove, ali nema mogućnost značajnijeg utjecaja na eksterne uslove poslovanja poduzeća.

Jedan od instrumenata za mjerenje i identifikovanje rizika i predviđanje kriza jesu finansijski pokazatelji (Gušić, H., 2022) [4]. U slučaju preduzeća „TDR“ d.o.o. Sarajevo gotovo svi finansijski pokazatelji imali su negativan trend kretanja u 2015. i 2016. godini: obaveze preduzeća bilježile su porast, poslovanje je bilo nerentabilno, pokazatelji likvidnosti su veoma loši, povećani nivo zaliha, koeficijent obrta imovine je bio nizak, što je ukazivalo na finansijsku nestabilnost preduzeća. Bilo je neophodno izvršiti hitne korektivne akcije usmjerene su na otklanjanje negativnih odstupanja u narednom razdoblju, jer nakon izrade izvještaja o izvršenju godišnjeg plana/va nije

moguće promijeniti već utvrđena odstupanja (vidi tabelu 4.).
u rezultatima prethodne poslovne godine

Tabela 4. Pokazatelji ekonomsko-finansijskog boniteta preduzeća „TDR“ Sarajevo

R/B.	KATEGORIJA	POKAZATELJI			
A)	POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	%	2015.	2016.	2017.
1.	Bruto marža profita	%	-2,00	-14,00	2,00
2.	Neto marža profita	%	-2,00	-12,00	1,00
3.	Stopa povrata imovine	%	-2,00	-6,00	4,00
4.	Stopa povrata glavnice	%	-6,00	-2,65	6,00
B)	POKAZATELJI AKTIVNOSTI		2015.	2016.	2017.
1.	Koeficijenti obrta ukupne imovine	koef	4,18	0,51	2,31
2.	Koefecijent obrta dugoročne imovine	koef	10,41	9,74	3,53
3.	Koeficijent obrata kratkoročne imovine	koef	6,39	0,52	3,36
4.	Koeficijent obrta zaliha	koef	11,39	1,02	5,66
C)	POKAZATELJI LIKVIDNOSTI		2015.	2016.	2017.
1.	Tekuća likvidnost	koef	1,29	1,01	3,04
2.	Ubrzana likvidnost	koef	0,08	0,50	1,78
D)	POKAZATELJI ZADUŽENOSTI		2015.	2016.	2017.
1.	Koeficijent vlastitog finansiranja	koef	0,24	0,02	0,66
2.	Keeficinent zaduženosti	koef	0,74	0,98	0,33
3.	Odnos duga i glavnice	koef	3,13	41,59	0,46
E)	POKAZATELJI FINANSIJSKE STABILNOSTI		2015.	2016.	2017.
1.	Stepen zaduženosti	%	74,00%	97,00%	32,00%
2.	Koeficijent finansijske stabilnosti	%	16,03%	73,84%	2,27%
3.	Oodnos obeza i kapitala	koef	0,32	0,02	2,02

MODEL IZLASKA IZ KRIZE PREDUZEĆA „TDR“ D.O.O.

U svrhu poticanja motivacije menadžerskih struktura svih nivoa i zaposlenika za postizanje rezultata zadanih godišnjim planom, veličina bonusa za ostvarenje i prebacivanje planskih rezultata definisana je provedbenim aktima unaprijed, prilikom usvajanja planova. Obzirom da je neostvarivanje godišnjih planova u periodu 2015.-2016.godini uzrokovana internim kao i eksternim faktorima poslovanja poduzeća na koje menadžment nije mogao utjecati, neophodno je bilo definisati hitne korektivne akcije u smislu prilagođavanja poduzeća novonastaloj situaciji.

U slučaju preduzeća „TDR“ d.o.o. Sarajevo gotovo svi finansijski pokazatelji imali su

negativan trend kretanja u 2015. i 2016. godini:

- Obaveze preduzeća bilježile su porast,
- Poslovanje je bilo nerentabilno,
- Pokazatelji likvidnosti bili su veoma loši,
- Povećani nivo zaliha,
- Koeficijent obrta imovine je bio nizak, što je ukazivalo na finansijsku nestabilnost preduzeća.

Bilo je neophodno izvršiti hitne korektivne akcije usmjerene su na otklanjanje negativnih odstupanja u narednom razdoblju, jer nakon izrade izvještaja o izvršenju godišnjih planova nije moguće promijeniti već utvrđena odstupanja u rezultatima prethodne poslovne godine. Menadžment preduzeća bio je u dilemi kako napravi preokret u poslovanju, shvatio je da poslovanje preduzeća moguće stabilizirati,

samo ako se poduzmu značajnije korektivne akcije u poslovanju preduzeća i primjeni neki od modela izlaska iz krize i načini preokreta u poslovanju preduzeća.

U okviru programa revitalizacije preduzeća, formiran je „Tim za unaprijeđenje poslovanja“ koji je preuzeo obavezu da preduzeće izvede iz krize. Tim su činili menadžeri svih nivoa u preduzeću. Kriza preduzeća je identifikovana, te se „Tim za unaprijeđenje poslovanja“ složio sa projekcijom modela za izlazak preduzeća iz krize, koji je podrazumijevao poduzimanjem hitnih korektivnih akcija u cilju stabilizacije poslovanja, a potom povratak preduzeća na normalno poslovanje, praćeno rastom i razvojem.

Pronađen je strani strateški partner, koji je pokazao interes za kapitalnim povezivanjem sa ovim preduzećem i izvršena je dokapitalizacija preduzeća. Menadžment, u koji su uključeni i članovi strateškog partnera, spoznao je ozbiljnost situacije koja od njega zahtijeva da stvari moraju raditi prave stvari na pravi način. To podrazumijeva bolje rukovodeće aktivnosti, postavljanje provodivih i vremenski određenih ciljeva, potrebne aktivnosti za njihovo postizanje, brzo donošenje dobrih odluka i specificiranje očekivanih rezultata. Model izlaska iz krize podrazumijevao je maksimalno angažovanje svih raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa preduzeća, brzo donošenje poslovnih odluka i hitno provođenje aktivnosti koje će dovesti do preokreta u poslovanju preduzeća.

U okviru modela za izlazak preduzeća iz krize „Tim za unaprijeđenje poslovanja“ je predvidio potrebne aktivnosti, koje su klasifikovne po prioritetima, a potom raspoređene u sljedeće faze:

- Izrada plana promjena u preduzeću,
- Zaustavljanje krize provođenjem hitnim korektivnim akcijama,
- Faza stabilizacije poslovanja preduzeća,
- Povratak na normalno stanje poslovanja.

IZRADA PLANA PROMJENA U PREDUZEĆU

Prvi prioritet u zaustavljanju krize je bio iznalaženje strateškog partnera u cilju dokapitalizacije preduzeća. Zatim, preduzeće je trebalo brz porast obima prodaje proizvoda iz postojećeg nivoa zaliha i proširenja novih proizvodnih programa, uz istovremeno smanjenje proizvodnih i neproizvodnih troškova, kako bi se bar postigao prag rentabilnosti i generirala gotovina za nastavak poslovanja. Morale su se ostvariti uštede na svim nivoima i svim odjeljenjima.

U proizvodnji je bilo neophodno uvođenje standarda i normativa utrošaka, te njihova kontrola. Hitne akcije, od kojih se moglo očekivati zaustavljanje krize bile su potrebne u oblastima marketinga, organizaciji prodaje i u boljem korištenju ljudskih resursa. Plan promjena bio je zasnovan na:

- Interesu potencijalnog partnera za ulazak u postupak dokapitalizacije i spremnost da preuzme obaveze ulaganja,
- Potencijalu i iskustvu ljudskih resursa koji se može brzo unaprijediti sistem prodaje,
- Prednosti što je ovo preduzeće bilo je veliko iskustvo proizvodnje i prodaje na tržištu BiH,
- Postojanju mogućnosti da se lahko i brzo nastupi na tržištima zemalja u okruženju, radi dodatnog osiguranja tržišta koja su bila izgubljena,
- Pristupu evropskom tržištu uz pomoć strateškog partnera, koji ima dobru reputaciju sa duhanskim proizvodima.

U okviru plana promjena definisani su ciljevi, predviđene potrebne akcije za njihovu realizaciju i utvrđeni očekivani rezultati u periodu od zaustavljanja krize, preko perioda stabilizacije pa sve do povratka preduzeća normalnom poslovanju.

ZAUSTAVLJANJE KRIZE I PROVOĐENJE KOREKTIVNIH AKCIJA

Paralelno sa analizama za uspostavljanje dijagnoze, započeto je provođenje mjera za zaustavljanje krize. Uz veliki napor „Tima za unaprijeđenje poslovanja“, planiranim akcijama i planiranom dinamikom, prioritetni ciljevi su brzo ostvareni. Aktivnosti su se odvijale sljedećim redoslijedom:

- Stvorene su pretpostavke za kapitalno povezivanje sa strateškim partnerom u cilju dokapitalizacije preduzeća.
- Menadžmenta je vodio intenzivna pregovaranja sa strateškim partnerom za kapitalno povezivanje. Tom prilikom su vršena sučeljavanja interesa i vršena usaglašavanja obostrano postavljenih zahtjeva.
- Sačinjeno je „Pismo o namjerama“ kojim su precizirani: interesi partnera, procjena fer vrijednosti preduzeća u koje se vrši ulaganje, način prenosa dijela vlasništva, obaveze koje preuzima svaki partner.
- Eksperti su uradili Razvojni program preduzeća, koji je baziran na detaljnoj analizi tržišta i konceptu marketinga.

Kako smo prethodno naveli neostvarivanje godišnjih planova bilo je uzrokovano internim, ali najvećim dijelom eksternim faktorima poslovanja poduzeća na koje menadžment nije mogao značajnije utjecati, te je bilo potrebno je definisati i preduzeti hitne korektivne akcije u smislu prilagođavanja preduzeća novonastaloj kriznoj situaciji. Kod definiranja navedenih akcija, bilo je potrebno je voditi računa o kretanju ukupne marže pokrića fiksnih troškova, kako bi konačan rezultat preduzeća nakon odbitka svih fiksnih troškova bio pozitivan. Poduzimanje odgovarajućih korektivnih akcija ovisilo je od uzroka nastanka samih odstupanja.

Hitne korektivne akcije bile su usmjerene na otklanjanje negativnih odstupanja u periodu 2015.-2016.godina, jer nakon izrade izvještaja o izvršenju planova

nije bilo moguće promijeniti već utvrđena odstupanja u rezultatima prethodne poslovne godine, kako slijedi:

Korektivne akcije usmjerene na povećanje prihoda i marže pokrića fiksnih troškova, a koje su se odnosile na:

- Akcije usmjerene na prihode od prodaje (strategija koja se pokazala uspješnom kod preduzeća ili njegovih konkurenata), povećanje ponude asortimana koji bilježi brz obrtaj, tj. najbolje prodajne rezultate,
- Akcije usmjerene na maržu pokrića fiksnih troškova - poticanje prodaje proizvoda s većom maržom pokrića fiksnih troškova, vođenje aktivne politike prodajnih cijena (utvrđivanje optimalne kombinacije između prodajnih cijena i količina duhanskih proizvoda).

Korektivne akcije usmjerene na smanjenje troškova preduzeća, a koji su se odnosile na:

- Detaljno razvrstavanje svih postojećih troškova preduzeća,
- Definiranje troškova koji bi se mogli smanjiti ili ukinuti bez posljedica na smanjenje prihoda ili kvalitete poslovanja poduzeća (npr. pojedini troškovi reprezentacije, troškovi marketinga koji se nisu pokazali učinkovitima i sl.),
- Izračunavanje pojedinačnih udjela pojedinih vrsta troškova u ukupnim troškovima (tj. postotak u kojem pojedini trošak sudjeluje u ukupnim troškovima poduzeća). Najbolji rezultati su načinjeni na sniženje onih vrsta troškova koji čine značajan postotak ukupnih troškova (tj. troškova koji su najveći u apsolutnom iznosu),
- Utvrđivanje alternativnih opcija poslovnih aktivnosti (npr. izbor povoljnije varijante između kupnje pojedinih proizvoda od dobavljača u odnosu na proizvodnju u vlastitom aranžmanu, zamjena pojedinih dobavljača, zadržavanje postojećih dobavljača uz dogovor o smanjenim

- cijenama i sl.).
- Primjenjen je tzv. koncept marginalne kontribucije kod kojeg se uspoređuju varijabilni troškovi koji bi se pojavili u slučaju proizvodnje proizvoda, s troškovima nabave od dobavljača.

Korektivne akcije vezane za investicije preduzeća, a koje su se odnosile na:

- Ponovnu evaluaciju isplativosti planiranih investicija u slučaju da se dese promjene u procjenama pojedinih parametara (npr. smanjenja potražnje kupaca kao posljedice ekonomske krize, povećanja kamatnih stopa i sl.),
- Izvršenje ponovne evaluacije o mogućnostima već realizacije planiranih investicija u preduzeću.

Korektivne akcije rješavanja problema naplate potraživanja od kupaca, a koje su se odnosile na:

- Efektivnije i efikasnije upravljanje potraživanjima od s kupcima i uvjetovanje daljnjih isporuka s naplatom prethodnih,
- Popusti na plaćanje unaprijed i na plaćanje prije datuma valuta,
- Uvođenje kompenzacije, cesija i faktoringa i uvođenje naplata potraživanja putem sredstava za osiguranje plaćanja (mjernica, bjanko zadužnica, bankovnih garancija),
- Kontinuirano izvršenja menadžmenta o rezultatima i problemima naplate potraživanja.

Izbor efektivne i efikasne korektivne metode poboljšanja naplate potraživanja od kupaca zahtijevao je pojedinačni pristup svakom kupcu. Prihvatljivi model naplate potraživanja ovisio je od karakteristikama pojedinih kupca (materijalnoj značajnosti, dugoročnosti odnosa s kupcima i sl.).

Korektivne akcije smanjenja vremenskog perioda prodaje zaliha (vezivanja novca u zaliham), a koje su se odnosile na:

- Usklađivanje nabave pojedinih artikala s njihovim koeficijentima obrtaja,
- Usmjeravanje marketinga na ključne artikle preduzeća i češće naručivanje manjih količina zaliha repromaterijala,
- Sniženje prodajnih cijena za artikle koji duže vrijeme stoje na zaliham,
- Izbacivanje artikala s izrazito niskim koeficijentom obrtaja iz asortimana preduzeća.

Korektivne akcije povećanja likvidnosti preduzeća, a koje su se odnosile na:

- Dogovaranje dužih rokova plaćanja dobavljačima i prodaja potraživanja (faktoring);
- Dogovaranje dodatnog kreditiranja od banaka i drugih garanata,
- Produženje vremenskog roka otplate pojedinih obveza preduzeća (kredita i sl.),
- Iznalaženje povećanje kapitala poduzeća putem dokapitalizacije od strane strateškog partnera.

Prilikom utvrđivanja korektivnih akcija bilo je neophodno voditi računa o njihovoj međuovisnosti i utjecaju na krajnji rezultat preduzeća. Primjerice, akcije usmjerene na povećanje prihoda od prodaje u pravilu bilo je neophodno utjecati i na skraćivanje vremenskog perioda prodaje zaliha (kraći period obrta zaliha), povećanje likvidnosti, kao i povećanje rezultata preduzeća. Ukoliko je dodatna prodaja izvršena prema kupcima koji imaju problema s plaćanjem, takva akcija povećanja prihoda od prodaje bi mogla dovesti do potpuno suprotnih efekata, odnosno do smanjenja likvidnosti i rezultata preduzeća. Naime, postizanje ciljeva korektivnih akcija zahtijevalo je:

- Konstantno praćenje uspješnosti korektivnih akcija, koje se provodi redovitim sastavljanjem mjesečnih izvještaja o izvršenju plana,
- Aktivno vođenje poslovne politike u smislu brze reakcije na negativne trendove u poslovanju preduzeća.

RAZVOJNIM PROGRAMOM BILE SU OBUHVAĆENE SLJEDEĆE AKTIVNOSTI, A KAKO SLIJEDI:

- Planiranu prodaje u periodu stabilizacije preduzeća, bilo je neophodno segmentiran po potencijalnim tržištima i sa ponudom proizvoda iz postojećeg programa, a i novih linija proizvodnje duhanskih proizvoda,
- Planiran je značajan rast prodaje u narednih godina,
- Poboljšani su uslovi nabavke duvana i ostalih repromaterijala,
- Poboljšana je infrastruktura, transport, prostor i okoliša gdje je locirano preduzeće,
- Osažena je podrška razvoju kadrovskih potencijala i donesena nova sistematizacija radnih mjesta i osigurana finansijska sredstva za troškove radne snage,
- Izvršena je finansijska analiza proizvodnih programa, te procjena investicija i finansiranje projekata, te analiza finansijski pokazatelji (finansijske stabilnosti, rentabilnosti i likvidnosti) i ocjena finansijskih rizika,

FAZA STABILIZACIJE POSLOVANJA PREDUZEĆA

Nakon potpisivanja ugovora o kapitalnom povezivanju i izvršenoj dokapitalizaciji, uz podršku strateškog partnera obezbijedena je likvidnost preduzeća, kojom su stvorene pretpostavke za zaustavljanje negativnog poslovanja u periodu 2015-2016.godina. Sa nastalim promjenama su upoznati: zaposleni, poslovni partneri i javnost.

Nakon faze zaustavljanja krize, dalje rukovođenje je preuzeo top-menadžment preduzeća, ali u nešto izmijenjenom sastavu. Imenovan je novi nadzorni odbor u čijem sastavu su bila tri predstavnika strateškog partnera. Menadžment se počeo oslanjati na iskustvo i koristi pomoć novog vlasnika, koji se obavezao, a imao je i vlasnički interes

da preduzeće dovede u stanje normalnog poslovanja. Obzirom na dubinu krize, naslijeđenu lošu organizacionu strukturu, nepovoljne faktore iz okruženja i političku situaciju, bio je potreban veliki napor kompletne organizacione strukture, u okviru koje su se odvijale sljedeće aktivnosti:

- Izvršene su organizacione promjene kroz funkcionalnu podjelu rada i decentralizaciju pojedinih funkcija preduzeća,
- Osposobljavani su kadrovi za promjene u cilju promjene u sistemu rukovođenja,
- Izvršeno je unapređenje proizvodnje i povećana je produktivnost rada kroz uvođenje procesa kontrole (određivanje standarda, mjerenje ostvarenih rezultata i otklanjanje odstupanja od standarda i normi),
- Izvršeno je unapređenje marketinga, kroz definisanje cijena i izbor marketing tehnika,
- Uspostavljen je informacioni sistem, a u cilju unaprijeđenja finansijsko poslovanje, uveden je sistem planiranja, analize, kontrole troškova i informisanja,
- Unaprijeđen je računovodstveni sistem i „iščišćen“ je bilans preduzeća, uveden je sistem upravljanja novčanim tokovima preduzeća,
- Uspostavljena je organizacijska kultura i unaprijeđeni su međuljudski odnosi na viši nivo,
- Uspostavljen je motivacijski sistem, koji podstiče uposlene da se ponašaju u skladu sa organizacijskim ciljevima i organizacijskom kulturom preduzeća.

PLAN POVRATKA RASTU I RAZVOJU

Razvojni plan koji je donesen u prethodnoj fazi prihvaćen je od strane novog vlasnika, uz čvrstu garanciju za njegovo izvršenje. U relativno kratkom roku, preduzeće je zaista uspješno revitalizirano, tako da je nakon kapitalnog povezivanja sa strateškim partnerom, koji ima istu djelatnost, ubrzano krenulo ka razvoju, obogatilo je proizvodni program, primjenjuje najnovije tehnologije i

zadovoljilo je standarde kvaliteta, koji su mu omogućili osvajanje novih tržišta.

Prethodno poduzetim korektivnim aktivnostima stvorene su čvrste pretpostavke da preduzeće u 2017.godini krene ka rastu i razvoju. Nakon izvršene dokapitalizacije stvoreni su poboljšani uslovi poslovanja, kupovinu licenci za razvoj nove tehnologije i školovanje kadrova, postalo je izvjesno da će ovo bosanskohercegovačko preduzeće prevazići krizu.

Menadžment preduzeća, bio je svjestan veoma teške situacije, shvatio je da mora napraviti preokret u poslovanju, pa je najprije planirao izvršiti dokapitalizaciju preduzeća i na tim osnovama preduzeće je u 2021.godini ostvarilo godišnji prihod od u iznosu od 124.271.017,72 eura što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 9.961.196,36 eura [5].

ZAKLJUČAK

Top-menadžment preduzeća se za rješavanje nastale krize odlučilo za primjenu strategije u kriznim uslovima i to ofanzivnog karaktera i nije bila u planu defanzivna strategija napuštanja djelatnosti. Strategija bila je usmjerena na smanjenje troškova, povećanje prihoda i plan reorganizacije po izlasku iz krize. Model koji je primijenjen u ovom slučaju, trebao bi dati određeni doprinos preduzećima, kojima prijeti kriza ili su već njome zahvaćena. Preduzeću kriza može zaprijetiti na različite načine. Poredekstremne situacije da uništi djelatnost preduzeća i time dovede u pitanje njegov opstanak, kriza može narušiti ugled preduzeća, njegov imidž, može obezvrijediti ili uništiti dio imovine, nanijeti štetu poslovnim partnerima ili pak uništiti njihovo povjerenje. Bilo koja od spomenutih prijetnji, ukoliko se na vrijeme ne otkloni dovešće do težeg oblika krize. Odabir modela i plan izlaska preduzeća iz krize, predstavljao je složen posao, koji zahtijevao posebna znanja iz oblasti menadžmenta, organizacije, proizvodnje, prodaje i marketinga, finansija

i računovodstva, kao i veliko iskustvo u prepoznavanju i identifikaciji problema. Bile su potrebne složene i obimne analize u kratkom roku. Naime, većina preduzeća u krizi ima iste ili slične simptome, koji se manifestuju padom rezultata poslovanja (padom ukupnog prihoda od prodaje kao glavnog biznisa, povećanje troškova, pad profita, pad produktivnosti, gubljenje tržišta, pad kvaliteta, odlazak kadrova, nelikvidnost i sl.). Iako su simptomi krize slični, ipak rješavanju problema treba prilaziti sa činjenicom da je svako preduzeće specifično, te zahtijeva poseban pristup i rješavanje problema različitim tehnikama i metodama.

LITERATURA

- [1] Softić, S., Bošnjak, D. (2010). „Upravljanje rizicima kao prevencija krize preduzeća“, BH EKONOMSKI FORUM, Časopis Ekonomskog fakulteta u Zenici, str. 13.
- [2] Žilić, S. (2022), Upravljanje krizom u javnom i privatnom sektoru, Računovodstvo i poslovne finansije, Sarajevo, str. 81-94.
- [3] Finansijskih izvještaja preduzeća „TDR“ Sarajevo za 2015., 2016. I 2017.godinu.
- [4] Gušić, H. (2022), Upravljanje preduzećem u krizi, Računovodstvo i poslovne finansije, Sarajevo, str. 43.-50.
- [5] <https://www.poslovna.hr>, pristupljeno 14.03.2023.godine.

EFEKTI NOVČANIH DOZNAKA NA FUNKCIONISANJE EKONOMIJA ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA

THE EFFECTS OF MONEY REMITTANCES ON THE FUNCTIONING OF THE ECONOMY OF THE WESTERN BALKAN COUNTRIES

Namik Čolaković*

Rade Kovač**

Maid Buljubašić***

Nermin Žutić****

Sead Mušinbegović*

SAŽETAK

Novčane doznake su novi finansijski fenomen i jedan od važnih izvora prihoda zemalja sa niskim i srednjim dohotkom. Iako su pojedinačne novčane doznake relativno male vrijednosti, one zajedno predstavljaju ogromnu vrijednost, jer su zbirno ti tokovi tri puta veći od globalne službene razvojne pomoći. Iako se najčešće koriste za pokrivanje osnovnih potreba domaćinstava, one istovremeno u dijelu domaćinstava podržavaju razvoj vještina i mogućnosti kroz obrazovanje i preduzetništvo i upravo ti resursi su se pokazale ključnim za transformaciju lokalnih zajednica, jer omogućavaju mnogim porodicama postizanje vlastitih ciljeva održivog razvoja. Zemlje Zapadnog Balkana se desetinama godina suočavaju s velikim stopama iseljavanja i to je preraslo u kontinuiran proces, čiji je glavni uzrok ekonomske prirode. Iako iseljavanje u dugoročnom kontekstu ima negativne reprekusije, jer dugoročno djeluje na smanjivanje potencijalne stope rasta BDP i ukupne faktorske produktivnosti, a penzioni i zdravstveni fond se dovodi do kolapsa, postoje i neki pozitivni efekti, kratkoročnog karaktera, gdje se naročito ističe prijem personalnih novčanih doznaka. Upravo su doznake dijelom doprinijele smanjenju stope siromaštva, ali isto tako i amortizovale nepovoljne efekte

vanjskotrgovinske razmjene.

Ključne riječi: doznake, iseljavanje, siromaštvo, transformacija lokalnih zajednica, ekonomski razlozi iseljavanja

Key words: remittances, emigration, poverty, transformation of local communities, economic reasons for emigration

ABSTRACT

Remittances are a new financial phenomenon and one of the important sources of income for low- and middle-income countries. Although individual remittances are of relatively small value, they collectively represent enormous value, as collectively these flows are three times larger than global official development assistance. Although they are most often used to cover the basic needs of households, at the same time they support the development of skills and opportunities through education and entrepreneurship in some households, and these resources have proven to be crucial for the transformation of local communities, as they enable many families to achieve their own sustainable development goals. The countries of the Western Balkans have been facing large rates of emigration for decades, and this has turned into a continuous

* - Fakultat za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

** - Ministarstvo sigurnosti BiH, Služba za rad sa strancima BiH

*** - JKP „VIS“ d.o.o. Doboj Jug

**** - Camelija osiguranje d.d. Bihać

process, the main cause of which is economic in nature. Although emigration in the long-term context has negative repercussions, because in the long-term it reduces the potential growth rate of GDP and total factor productivity, and the pension and health fund collapses, there are also some positive effects, of a short-term nature, where the receipt of personal remittances stands out in particular. It was remittances that partly contributed to the reduction of the poverty rate, but also amortized the unfavorable effects of foreign trade.

UVOD

Doznake se u širem kontekstu posmatraju kao transferi finansijskih sredstava radnika zaposlenih u inostranstvu ili migranata koje oni upućuju u zemlje porijekla porodicama ili drugim licima dok rade i žive u inostranstvu. Većina tih porodica žive u zemljama u razvoju koje karakteriše spor ekonomski rast i razvoj, tako da im doznake predstavljaju značajan i ponekada i jedini izvor prihoda, čime se poboljšava životni standard tih porodica. Analize u različitim zemljama općenito pokazuju da su doznake smanjile udio siromašnih u stanovništvu¹. Istraživanja pod okriljem World Bank, zasnovana na anketama domaćinstava, pokazala su da su doznake u siromašnijim domaćinstvima korištene za nabavku osnovnih potrošnih dobara, stanovanje, obrazovanje i zdravstvenu zaštitu djece, dok su bogatija domaćinstva doznake koristili kao kapital za pokretanje biznisa i osnivanje malih preduzeća. Tokovi doznaka imaju tendenciju da budu kontradiktorni, tj da se povećavaju tokom ekonomske krize ili nakon prirodne

katastrofe kada tokovi privatnog kapitala imaju tendenciju smanjenja. U zemljama pogođenim političkim sukobima, doznake su često ekonomski spas za siromašne. O važnosti doznaka u savremenim uslovima pokazuje i to da je usvojila je UNGA² 16.septembar proglasila Međunarodnim danom porodičnih doznaka³ (IDFR) kako bi se podigla svijest o napornom radu i žrtvi miliona migranata koji novcem koji šalju kući podupiru članove svojih porodica i matične zajednice. „Doznake za svaku zemlju primaoca predstavljaju značajan izvor prihoda i deviza, ali su, kako smo već naveli, povezane i sa jednim nedostatkom, jer se tim doznakama uglavnom finansira potrošnja, a ne investicije“⁴

DOZNAKE KAO EKONOMSKI FENOMEN

Postoji niz argumenata u kojima se ističe značaj doznaka, od kojih se mogu izdvojiti neki od eklatantnijih. Naime, skoro milijardu ljudi u svijetu je obuhvaćeno procesom doznaka, gdje svake godine cca 200 miliona ljudi šalje finansijska sredstva u zemlju porijekla matičnu zemlju, a 800 miliona ostvaruje korist iz tih transfera, pod pretpostavkom da se u prosjeku radi o četvoročlanim porodicama. Ukupna vrijednost doznaka u svijetu je u prve dvije dekade 21. vijeka porasla je pet puta. Prosječni transferi su cca 15% od ostvarenih prihoda tih radnika i najčešće su u intervalu 200–300 USD svakih jedan do dva mjeseca. Vrlo važno je istaći da ostalih 85% njihovih prihoda ostaje u zemljama domaćinima gdje ostvaruju te prihode.

2 UNGA - General Assembly UN – Opća skupština UN

3 IDFR - The International Day of Family Remittances <https://www.un.org/en/observances/remittances-day>

4 Amidžić, S., Kurteš, S., Rajčević, P., (2016), Kretanje doznaka i uticaj na ekonomiju zemlje, UDK: 331.2.54:339.72, DOI: 10.7251/FIN1602022R, Financing - Naučni časopis za ekonomiju – 02/16, Banja Luka, str 23. file:///C:/Users/user/Downloads/3695-Article%20Text-7831-1-10-20171009-4.p

1 Adams, R., Page, J., (2005), Do international migration and remittances reduce poverty in developing countries?, World Development, vol. 33, issue 10, 1645-1669, [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X\(05\)00127-0](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X(05)00127-0)

Gupta, S., Pattillo, C. A. and Wagh, S. (2009), Effect of Remittances on Poverty and Financial Development in Sub-Saharan Africa, World Development, vol. 37, issue 1, 104-115 [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X\(08\)00190-3](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X(08)00190-3)

Radnici migranti i njihove porodice, koristeći mogućnosti koje pružaju digitalne tehnologije, prvenstveno kroz slanje i prijem malih iznosa putem mobilnog telefona bez upotrebe bankovnog računa, su povećali količine doznaka tokom krizne pandemijske 2020.godine 12,7 milijardi USD ili više 65% u odnosu na 2019.godini, ali isto tako i u 2021.godini na 16 milijardi USD. Najveći broj doznaka je bio upućen domaćinstvima u ruralnim područjima, gdje živi i dvije trećine ljudi koji se prema međunarodnim kriterijima svrstavaju u kategoriju siromašnih. Ovoj strukturi su doznake neophodne, jer im poboljšavaju uslove života, otpornost i postizanje ciljeva održivog razvoja. Postoje očekivanja da će ti transferi u ruralna područja u trećoj dekadi 21.vijeka dostići 3 triliona USD kumulativno. Vrlo važna činjenica vezana za doznake je to što se tri četvrtine namjenski koristi za snabdjevanje hranom, troškove stanovanja, medicinske troškove, troškove školavanja, a ostala četvrtina se koristi za štednju, troškove za izgradnju imovine, kao i za aktivnosti koje omogućavaju stvaranje radnih mjesta i shodno tome ostvarivanje prihoda. U intervalu 2022 – 2030, kao ciljnoj godini za postizanje održivog razvoja, procjenjuje se da će doznake iz zemalja domaćina prema zemljama porijekla radnika migranata dosegnuti 5,4 triliona USD. Trenutačno visoka cijena koštanja slanja doznaka, gdje konverzije valuta i naknade obuhvataju prosječno 6% ukupnog poslanog iznosa, će sasvim sigurno biti smanjena, jer postoji veliki potencijal za temeljnu transformaciju tržišta u obliku inovativnih finansijskih usluga. Treba istaknuti da predviđena granica ovih troškova prema ciljevima održivog razvoja 3%.

Indikativno je da je učešće u doznaka u GDP zemalja važna komponenta u 70 zemalja u svijetu i one se smatraju jednim od vitalnih pokretača društveno-ekonomskog rasta i razvoja, gdje se posebno izdvajaju ruralna područja u kontekstu njihove transformacije. Izuzetan je doprinos radnika migranata

ostvarivanju ciljeva održivog razvoja⁵, jer:

- Prema SDG 1, doprinose iskorjenjivanju siromaštva,
- Prema SDG 2 doprinose iskorjenjivanju i smanjenju gladi,
- Prema SDG 3, promovišu dobro zdravlje i blagostanje,
- Prema SDG 4, promovišu kvalitetno obrazovanje,
- Prema SDG 6, promovišu čistu vodu i adekvatne sanitarne uslove,
- Prema SDG 8, pozitivno utiču na ekonomski rast, razvoj, zaposlenost i produktivnost.
- Prema SDG 10, pozitivno utiču na smanjenje nejednakosti.

Njihovi su doprinosi također prepoznati u Cilju 20 Globalnog kompakta o sigurnim, urednim i regularnim migracijama, koji su usvojile Ujedinjene nacije 2018.godine.

Ciljevi održivog razvoja pružaju jedinstvenu priliku za stvaranje konvergencije između ciljeva porodica koje primaju doznake, razvojnih ciljeva vlade, strategija privatnog sektora i tradicionalne uloge civilnog društva u promovisanju pozitivnih promjena.⁶

EFEKTI DOZNAKA NA EKONOMIJE ZEMALJA PRIMALACA

Uprkos direktnim koristima doznaka u smanjenju siromaštva, o ukupnim efektima još uvijek postoje naučna razmimoilaženja. Pretežan broj onih teoretičara koji se bave ovom problematikom je stava da na makro nivou, doznake finansiraju dodatnu potrošnju u privredi, stimulisanje potražnje za robom i uslugama, a da na mikro nivou, doznake koriste domaćinstvima koja ih primaju u zemljama u razvoju tako što pružaju dodatni izvor prihoda i smanjuju pojavu ekstremnog siromaštva. Pri tome doznake djeluju kao oblik socijalnog osiguranja, podržavajući sposobnosti domaćinstava da se odupru ekonomskim šokovima⁷.

5 <https://bosniaherzegovina.un.org/bhs/sdgs>

6 <https://www.ifad.org/en/remittances>

7 Oxford Economics (2021), The Remittance Ef-

Uticaj doznaka na ekonomiju može se posmatrati s različitih aspekata, gdje na primjer:

- s jedne strane, doznake mogu pozitivno uticati na rast kroz ulaganja i pristup kreditima ili konkretnije, u nekoj zemlji s niskim ili srednjim dohotkom gdje postoji naglašena ponuda radne snage, ali su mogućnosti za formalno zapošljavanje ograničene, doznake mogu pomoći u pokretanju samozapošljavanja. U skladu s tim, doznake mogu olakšati rast novih malih preduzeća i podstaći preduzetništvo ublažavanjem kreditnih ograničenja, što je uobičajeno u neformalnom sektoru zemalja u razvoju.
- s druge strane, doznake mogu naštetiti privredi zemlje primaoca tako što podstiču upadljivu potrošnju i obeshrabruju štednju. To se može tumačiti kroz primjer radnika sa niskim platama koji primaju doznake i to naročito tamo gdje iznos doznaka premašuje ostvarenu zaradu na poslu po osnovu rada, gdje ovaj vanjski prihod može obeshrabriti sudjelovanje učešće u radnoj snazi, podstaći dobrovoljnu nezaposlenost i kulturu zavisnosti u zemljama u koje se upućuju doznake⁸.

S obzirom na široke i različite kanale doznaka i različite karakteristike zemlje, strogo je pretpostaviti da je uticaj doznaka na proizvodnju isti u svim zemljama. Umjesto toga, prirodna i praktična pretpostavka bi bila da je odnos doznaka-izlaz različit u različitim zemljama. Osim ovih ekonomskih razloga, nedavna studija naglašava nekoliko empirijskih izazova koji otežavaju otkrivanje pozitivnog ukupnog efekta doznaka na proizvodnju.

Postoji više istraživanja koji ukazuju na dugoročnu povezanost između doznaka

fect – A Lifeline for Developing Economies Through The Pandemic and Recovery, <https://www.oxfordeconometrics.com>

⁸ Oxford Economics (2021), The Remittance Effect – A Lifeline for Developing Economies Through The Pandemic and Recovery, <https://www.oxfordeconometrics.com>

i realnog BDP-a Rezultati istraživanja su pokazali da je povećanje doznaka od 10% povezano sa stalnim povećanjem BDP-a od 0,66%. S obzirom na dokaze o negativnim efektima prelivanja drugih netržišnih transfera kao što su programi socijalnog osiguranja i ogromne koristi doznaka u ublažavanju siromaštva, ovaj relativno mali agregatni uticaj doznaka treba posmatrati kao poželjan ishod. Ilustrativno je da su od kasnih 1990-ih doznake bile važnije od razvojne pomoći, a u nekim slučajevima čine veliki dio BDP-a zemlje.⁹ Tu je potrebno istaći da doznake ne samo da prevazilaze stranu pomoć u smislu kvantiteta, nego mogu biti relativno manje štetne za rast, a možda i koristan pokretač dugoročne proizvodnje u poređenju sa stranom pomoći. Različiti su efekti doznaka na privredu i to zavisi od apsorpcionog kapaciteta i institucionalnog kvaliteta. Stvarnu korist pokazuje „efekat multiplikatora doznake“, koji se odnosi na proporcionalni iznos povećanja proizvodnje zemlje primaoca doznaka kao rezultat transfera ovih sredstava u njenu privredu. Prosjek svih studija, u okviru kojih je analizirana ova problematika, pokazuje da svaki dolar doznaka znači povećanje od 0,40 dolara u konačnom domaćem BDP, pri čemu je vrijednost množitelja 0,4. Ova vrijednost množitelja tumači se na način da se nepotrošeni dio tih sredstva štedi ili se koristi za otplatu duga, ali i kroz pretpostavku da je visok udio potrošnje vezan za robe koje se uvoze.

U okviru tih istraživanja došlo se do zaključka da je pozitivna veza između doznaka i proizvodnje snažnija u zemljama u kojima je povećanje doznaka povezano sa povećanjem investicija. Trenutna ekonomska kriza u svijetu je drugačija vrsta krize od globalne finansijske krize. Nivo neizvjesnosti oko ekonomskih izgleda i osnova uticaj na tržište doznaka je trenutno mnogo veći nego što se pretpostavljalo, jer neki indikatori ukazuju da bi se tokovi doznaka mogli pokazati otpornijim od očekivanog, prvenstveno zbog toga što su projekcije da će doći do naglog

⁹ Economic Times, 2023, <https://economictimes.indiatimes.com>

skoka BDP zemalja iz kojih se doznake šalju i povratka na predpandemijski nivo. Važnost doznaka potencijalno raste i one postaju jedan od glavnih važnih izvora stranih finansijskih tokova, posebno u zemljama u razvoju, kako po veličini tako i po stopi rasta. Vjeruje se da je prava veličina doznaka, kao i neevidentirani tokovi kroz formalne i neformalne kanale, značajno velika.

Vlade ponekad nude poticaje za povećanje tokova doznaka i njihovo usmjeravanje u produktivne svrhe. Porezni poticaji mogu privući doznake, ali također mogu potaknuti utaju poreza. Programi usklađivanja fondova za privlačenje doznaka od udruženja migranata mogu preusmjeriti sredstva od drugih lokalnih prioriteta finansiranja, dok su naponi da se doznake usmjere u ulaganja imali malo uspjeha. U osnovi, doznake se moraju tretirati kao privatna sredstva koja treba tretirati kao druge izvore prihoda domaćinstava. Naponi da se povećaju uštede i poboljša raspodjela rashoda trebali bi se postići kroz poboljšanja ukupne investicijske klime, a ne ciljanjem doznaka.¹⁰

Neophodno je naglasiti da novčane doznake mogu potaknuti zavisnost o vanjskim tokovima kapitala, umjesto da potaknu zemlje u razvoju da stvore održive, lokalne ekonomije. Što više zemlja zavisi o prilivima sredstava od doznaka, to će više zavisiti o tome da globalna ekonomija ostane zdrava¹¹. Sam pad globalne ekonomije može negativno uticati na tokove doznaka, jer radnici zaposleni u inostanstvu mogu izgubiti posao ako su zaposleni u izrazito cikličkim industrijama, kao što je građevinarstvo, i možda će morati prestati slati novčane doznake.¹² To proizvodi dvostruke efekte:

prvo, matična država može doživjeti presušivanje značajnog dijela svog prihoda, pa stoga neće biti u mogućnosti finansirati projekte ili nastaviti razvoj, a drugo, radnici koji su se preselili u inostranstvo mogu se vratiti kući, pogoršavajući problem povećanjem potražnje za uslugama u ionako opterećenoj privredi.

UTICAJ DOZNAKA NA EKONOMSKI POLOŽAJ STANOVNIŠTVA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Iako nisu vršena opsežnija istraživanja o stvarnom uticaju doznaka na privredna i socijalna kretanja, doznake su još od sedamdesetih godina 20.vijeka predstavljale značajan priliv stranih novčanih sredstava privredu ex SFRJ i sa sigurnošću se može konstatovati da su se odražavale na tržišnu ponudu i tražnju. Obzirom da je u fokus ovog istraživanja stavljen region Zapadni Balkan i da su sve posmatrane zemlje osim Abanije bile dijelom ex SFRJ, mogu se navesti određene zajedničke karakteristike iz tog perioda. Činjenica je da su doznake povezane sa radnim migracijama sa ovog područja prema razvijenim zemljama Zapadne Evrope i da upravo odatle potiču i novčani transferi namijenjeni porodicama migranata koji su ostali u matičnoj zemlji. Najčešće su ta sredstva bila utrošena za zadovoljavanje esencijalnih potreba porodica i eventualno za izgradnju kuća i nisu bili razvijeni mehanizmi za produktivno korišćenje takvih sredstava, niti su se nudile pogodnosti ili podsticaji. Odlazak na rad u inostranstvo, koji se najvećim dijelom dešavao pod neposrednom državnom kontrolom, otvorio je mogućnost odvajanja dijela zarada radnih migranata i upućivanja novčanih deviznih doznaka svojim porodicama nastanjenim u zemlji porijekla. Prema dostupnim podacima u izvještajima World Bank o globalnom razvoju vrijednost tih doznaka migranata u Jugoslaviju je premašivala polovinu vrijednosti industrijskog izvoza. Disolucijom SFRJ i proglašavanjem nezavisnosti svih ovih država, osim Albanije koja je i prije toga bila nezavisna država,

10 Ratha, D., (2018), What Are Remittances?, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/76-remittances.htm>

11 Simpson, W., Robinson, C., Sana L, Daniella E. (2021), Remittances: An Analysis of Global Risk Factors and Coping Strategies, Global Systematic Risk, p.14.

12 Beck, T., (2022), What Explains International Remittance Fees?, Florence School of Banking and Finance <https://fbf.eui.eu/what-explains-international-remittance-fees>

počeo je tranzicijski period. "Osnovno pitanje za zemlje tranzicije nije bila stabilizacija koja je sama sebi svrha, nego je u fokusu bio razvoj. Poseban značaj takvog konceptualnog nastojanja u ovoj fazi tranzicijskih procesa, kada je u većini tih zemalja nivo životnog standarda bio mnogo niži nego u prošlim vremenima i kada su socijalne tenzije osjetno veće, se odražavao u tome što je u takvom ambijentu ekonomski, socijalni i politički razvoj postao osnovno opredjeljenje."¹³ Od početka tranzicijskog perioda politička situacija slovila kao determinirajući elemenat međunarodnih migracija. Zapravo, rastuća uloga Evropske unije u oblasti migracija je doprinijela snaženju i širenju migracionog sistema, koji je bio koncentrisan oko zemalja Unije. Migraciono pitanje je igralo značajnu ulogu u pregovorima sa novim i budućim zemljama članicama, uveliko doprinoseći diferencijaciji unutar zemalja centralne i istočne Evrope.¹⁴ U tom kontekstu, Zapadni Balkan je vjerovatno bio jedno od najinteresantnijih i najizazovnijih regiona.

Podaci o broju migranata nude opširniju sliku stanja, čak i kada se uzmu u obzir specifičnosti različitih statističkih izvora. Početkom 1991, broj imigranata sa područja Balkanskog poluostrva u Njemačkoj iznosio je 738.000, u Austriji 221.000, a u Švajcarskoj 144.000, od koji su gro bili Jugosloveni, koji su u te zemlje došli kao gastarbajteri u periodu 1950-ih i 1960-ih godina 20.vijeka. Važno je pomenuti je nastavak migracionih kretanja nakon toga pokazao da su se u intervalu 1990-2005 izdiferencirala glavna emigraciona toka sa područja Balkanskog poluostrva prema zapadnoj Evropi. Jedan tok se odnosio se na osobe koje su tražila zaštitu od rata i pretežno je bio usmjeren ka Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj i skandinavskim zemljama, a bio je intenzivan

od 1991-1996, a onda je nakon toga došlo do smanjenja u Njemačkoj i Švedskoj, a u Austriji i Švicarskoj nastavljeno blago povećanje. U Njemačkoj je do smanjenja došlo zbog povratka izbjeglica i usljed restrikcija unešenih u zakon o azilu, dok je u Švedskoj razlog bila naturalizacija balkanskih imigranata.¹⁵

Kod drugog migracionog toka, najizraženije zemlje porijekla migranata su bile Albanija, Rumunija i Bugarska i bio je usmjeren ka južnom dijelu Evropske unije i ta migraciona kretanja se smatraju periodom u kojem je u okviru povećanja obima migracija radne snage u Evropi, južna Evropa bila glavni migracioni magnet kontinenta.

Značajno je i bilo emigriranje i u tipično imigracione zemlje, tj. u Sjevernu Ameriku i Australiju. U periodu 1990-2003. priliv stranaca iz zemalja Zapadnog Balkana u USA je dostigao cifru 307.000 osoba, a prema popisu stanovništva Kanade, imigracija sa područja Balkanskog poluostrva u periodu 1991-2001. kvantifikovana na ukupno 115.000 osoba. Australija je u periodu 1990-2002. primila 67.000 imigranata rođenih na Balkanskom poluostrvu i za ovaj migracioni tok Bosna i Hercegovina i Srbija predstavljaju glavne zemlje porijekla.¹⁶

Svi navedeni međunarodni migracioni tokovi u tranzicijskom periodu bili su praćeni povećanjem priliva novčanih doznaka u zemlje porijekla migranata, pri čemu su zemlje Zapadnog Balkana registrovale značajan porast priliva doznaka i doznake danas predstavljaju važan izvor deviznih prihoda tih zemalja.

Pojedinačni godišnji iznosi doznaka za sve zemlje su dostupni preko web stranice Svjetske banke i to počevši od 1970.godine, a za potrebe ovog istraživanja prezentovani su podaci za interval od 15 godina i to od 2007 – 2021.

13 Čolaković, N., Bahtić, S., (2013), Tranzicija kao proces pluralizacije i demokratizacije društva i ekonomije, *Univerzitetska hronika – časopis Univerziteta u Travniku* broj 10, vol 10 br.2., Travnik, str. 19.

14 Kaczmarczyk, P., Okolskii, M. (2005). International migration in Central and Eastern Europe. Current and future trends. Paper presented to the United Nations Expert Group Meeting on International Migration and Development, New York,

15 Izvor: <https://www.migrationpolicy.org/programs/migration-information-source>, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>, <https://www.istat.it>, <https://www.ine.es>, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de>

16 UNHCR (2005), <https://www.unhcr.org>

Tabela 1. Novčane doznake u zemlje Zapadnog Balkana u periodu 2000-2021 (u USD)

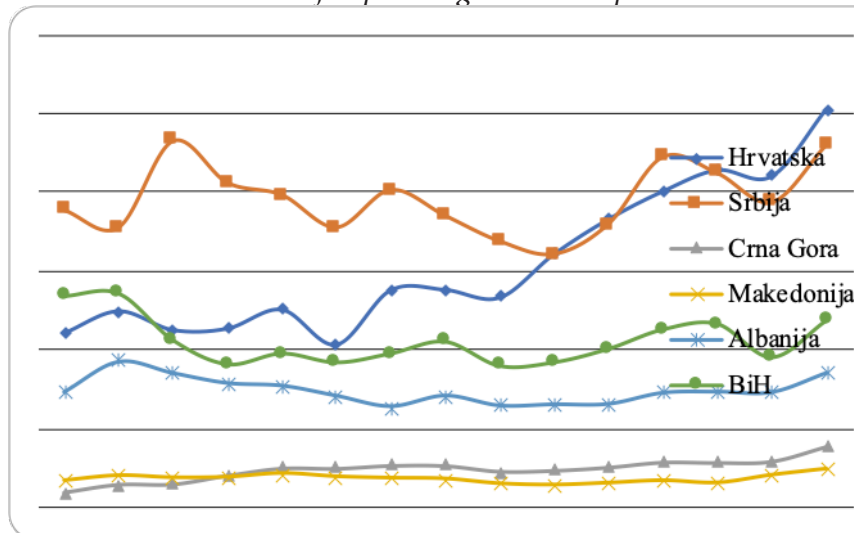
Godina	BiH	Albanija	Srbija	Crna Gora	Makedonija	Hrvatska
2007	2.686.415.541	1.468.020.000	3.764.205.524	196.425.072	345.010.224	2.228.813.116
2008	2.717.663.874	1.865.581.564	3.545.491.380	298.104.236	406.625.951	2.505.307.645
2009	2.127.033.059	1.717.698.012	4.649.881.251	303.165.048	381.153.563	2.268.827.435
2010	1.822.304.847	1.586.574.271	4.117.446.496	415.967.090	387.931.157	2.287.050.682
2011	1.958.230.200	1.552.078.514	3.960.970.272	509.607.732	434.124.447	2.524.036.566
2012	1.845.715.377	1.419.772.515	3.546.455.140	507.500.921	394.153.574	2.084.700.260
2013	1.957.987.470	1.281.848.114	4.024.794.307	545.308.440	376.068.217	2.768.842.045
2014	2.107.139.725	1.421.007.454	3.696.031.997	543.354.189	366.518.601	2.774.820.386
2015	1.801.111.958	1.290.863.508	3.370.435.504	469.734.652	306.656.775	2.676.949.982
2016	1.845.995.097	1.306.009.167	3.205.371.734	480.844.129	290.838.022	3.223.409.432
2017	2.016.872.695	1.311.822.432	3.589.629.282	522.997.313	314.499.343	3.662.771.437
2018	2.262.876.954	1.458.210.056	4.445.606.867	588.907.942	344.454.462	4.014.006.757
2019	2.332.570.551	1.472.812.242	4.237.925.901	584.315.522	317.088.137	4.280.379.502
2020	1.910.737.573	1.465.987.212	3.868.521.648	600.703.224	412.935.987	4.203.433.921
2021	2.374.467.959	1.718.320.554	4.597.739.283	793.592.465	489.429.713	5.044.681.501

Izvor: World Bank, 2022

Iz grafikona 1 vidljivi su trendovi doznaka u Bosni i Hercegovini, Albaniji, Crnoj Gori, Makedoniji, Srbiji i Hrvatskoj. Trendovi priliva doznaka se razlikuju po godinama za svaku zemlju pojedinačno, ali zbirni podaci za sve posmatrane zemlje pokazuju da je u

2007, 2008, 2009, 2011, 2013, 2016, 2017, 2018, 2019 i 2021 godini nivo doznaka rastao u odnosu na prethodnu godinu, dok je u 2010, 2012, 2014, 2015 i 2020 nivo priliva bio manji u odnosu na prethodnu godinu.

Grafikon 1. Novčane doznake u zemlje Zpadanog Balkana u periodu 2000-2021 (u USD)



Izvor: autorski prikaz

Kumulativne vrijednosti doznaka ukazuju da je od 2007-2021 godine:

- u Bosnu i Hercegovinu došlo 31,77 milijardi USD ili prosječno godišnje 2,12 milijardi USD ili prosječno per capita

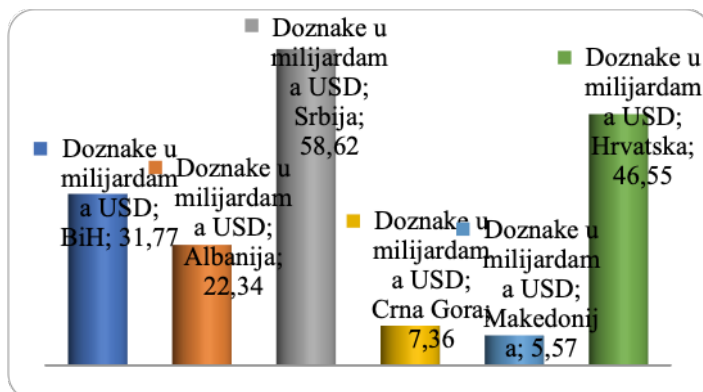
647,45 USD¹⁷,

- u Albaniju došlo 22,34 milijardi USD ili

¹⁷ U periodu 1998 – 2021 je u BiH pristiglo novčanih doznaka u vrijednosti 48,18 milijardi USD ili prosječno 2,01 milijarda USD;

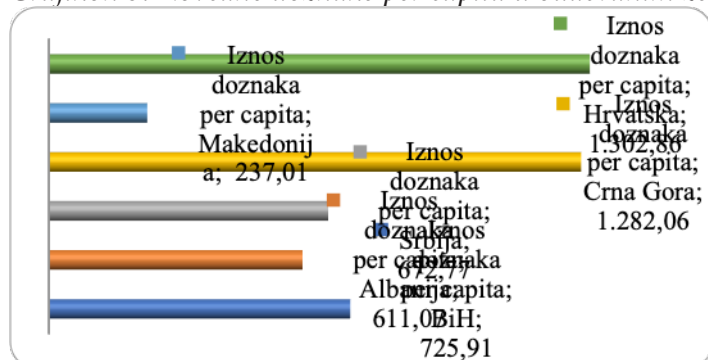
- prosječno godišnje 1,49 milijardi USD ili prosječno per capita 529,55 USD.
- u Crnu Goru došlo 7,36 milijardi USD ili prosječno godišnje 490,7 miliona USD ili prosječno per capita 792,83 USD,
 - u Makedoniju došlo 5,57 milijardi USD ili prosječno godišnje 371,2 miliona USD
 - ili prosječno per capita 179,74 USD,
 - u Srbiju je došlo 58,62 milijardi USD ili prosječno godišnje 3,91 milijardi USD ili prosječno per capita 571,85 USD,
 - u Hrvatsku je došlo 46,55 milijardi USD ili prosječno godišnje 3,10 milijardi USD ili prosječno per capita 801,45 USD.

Grafikon 2. Kumulativni priliv novčanih doznaka u zemlje Zapadnog Balkana u periodu 2000-2021 (u USD)



Izvor: autorski prikaz

Grafikon 3. Novčane doznake per capita u odabranim zemljama u 2021. godini (u USD)



Izvor: autorski prikaz

Ako se priliv doznaka po stanovniku posmatra samo u posljednjoj analiziranoj 2021. godini (Grafikon 3.) može se primijetiti da je najveći u Hrvatskoj 1.302,86 USD/per capita, a onda slijede Crna Gora sa 1.282,06 USD/per capita, Bosna i Hercegovina sa 725,91 USD/per capita, Srbija sa 672,77 USD/per capita, Albanija sa 611,07 USD/per capita, dok je najniži priliv doznaka u Makedoniji sa 237,01 USD/per capita.

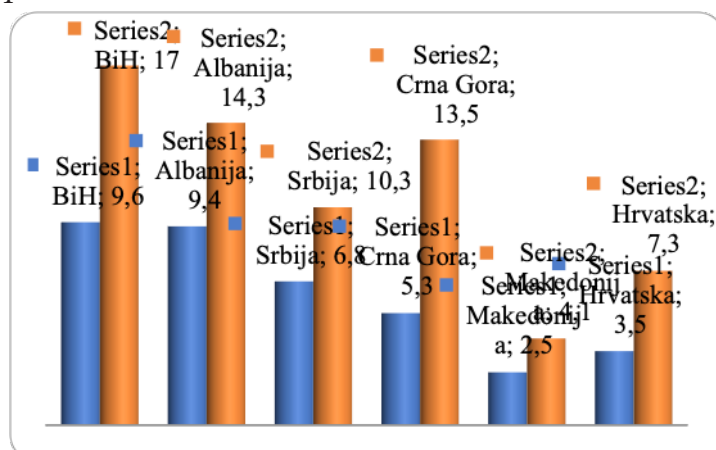
Zanimljiv podatak je da je Crna Gora u 2007. godini imala priliv doznaka 317,32 USD/per capita, a Hrvatska 575,62 USD/per capita, što indicira da je nivo doznaka imao snažan

porast od te godine.

U okviru analiziranja procentualnog raspona najvišeg i najnižeg godišnjeg priliva doznaka po zemljama može se konstatovati da je najmanji bio u Srbiji i Albaniji po 45%, a onda slijede Bosna i Hercegovina 49% i Makedonija 68%, te u Crnoj Gori 404% i Hrvatskoj 226%.

Značaj priliva novčanih doznaka neophodno je analizirati i kroz njihov udio u BDP posmatranih zemalja. Najveći udio u ovom periodu je zabilježen 2007. godine i to u Bosni i Hercegovini 17%, a najniži 2019. godine u Makedoniji 2,50%.

Grafikon 4. Udio novčanih doznaka u BDP Bosne i Hercegovine, Albanije i Crne Gore u periodu 2007-2021



Izvor: autorski prikaz

Procentualni rasponi najvišeg i najnižeg udjela doznaka u BDP u % su bili:

- u Bosni i Hercegovini 17,00 – 9,60
- u Albaniji 14,30 – 9,40
- u Crnoj Gori 13,50 – 5,30
- u Srbiji 10,30 – 6,80
- u Hrvatskoj 7,30 – 3,50
- u Makedoniji 4,10 – 2,50.

Iako je došlo do značajnijeg smanjenja udjela doznaka u BDP bilo u Bosni i Hercegovini i Albaniji, ovaj prihod još uvijek predstavlja relevantnu stavku u njihovom BDP i kreće se u nivou 10%. Istovremeno je Crnoj Gori došlo do izraženog povećanja tog udjela, koji je u ovom momentu i najveći u ovoj grupi zemalja.

Udio doznaka u BDP Hrvatske se kontinuirano povećavao od 2008.godine i sa 3,5% dostigao 7,30% u 2021.godini, dok se istovremeno u Srbiji smanjivao, tako da se od maksimalnih 10,30% u 2010.godini spustio na 7,30% u posljednje dvije godine. Paradoksalno je da su inostrane novčane doznake u Makedoniju po godinama bile znatno niže nego u ostalim zemljama, što se sasvim sigurno odrazilo i na njihov manji udio u BDP. Naime, u intervalu od 2007-2011 je bio konstantan na nivou 4,10%, da bi u intervalu 2012-2019 imao kontinuirani pad i onda u posljednje dvije godine ponovno je počeo rasti, sa napomenom da je to četiri puta manje od Crne Gore, tri puta manje od

Bosne i Hercegovine i Albanije, te dva puta manje od Srbije i Hrvatske.

Procentualno učešće doznaka u BDP najveće u Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini i Albaniji, a samo nešto manje u Srbiji i Hrvatskoj, što je u suštini najbolji pokazatelj koliko su doznake uticale na ukupna ekonomska kretanja. Tome u prilog ide i izračun indeksa humanog razvoja (HDI) za sve posmatrane zemlje, koji je razvio Mahbub ul Haq¹⁸ i UN su ga uspostavile 1990.godine, a objavljuje se godišnje i danas obuhvata 191 zemlju. Humani razvoj zavisi od specifičnosti istorijskih, političkih, kao i institucionalnih uslova svake zemlje i to je kompozitni indeks koji se formira na osnovu tri dimenzije:

- indeks zdravlja
- indeks obrazovanja
- indeks dohotka.

HDI je geometrijska sredina normalizovanih indeksa koji mjere napredak u svakoj od navedenih oblasti i njegova vrijednost se kreće u rasponu od 0 do 1, pri čemu veće vrijednosti označavaju veći napredak. Vrlo

18 Dr. Mahbub ul-Haq je pionir mnogih ekonomskih politika za pomoć siromašnima. Bio je glavni ekonomist pakistanske Nacionalne komisije za planiranje tokom 1960-ih, direktor Odjela za planiranje politike Svjetske banke u 1970-ima, te na raznim mjestima pakistanskog kabineta tokom 1980-ih. Kao posebni savjetnik Programa za razvoj UN razvio je Indeks ljudskog razvoja. Autor je šest knjiga o siromaštvu i razvoju. Umro je 1998. u New Yorku. <https://www.scu.edu>

visok ljudski razvoj imaju zemlje sa HDI višim od 0,80, visok ljudski razvoj zemlje sa HDI između 0,70 i 0,80, srednji ljudski razvoj zemlje sa HDI između 0,50 i 0,70, te na koncu nizak ljudski razvoj sa procjenom HDI manjom od 0,55. Najviše vrijednosti HDI u svijetu su u Švicarskoj, 0,962, Norveškoj 0,961 i Islandu 0,959.

Indeks humanog razvoja u zemljama Zapadnog Balkana u 2021.godini je najviši u Hrvatskoj 0,858 (40.pozicija u svijetu), a slijede je Crna Gora 0,832 (49.pozicija), Srbija sa 0,802 (63.pozicija), Albanija 0,796 (67.pozicija), Bosna i Hercegovina 0,780 (74.pozicija) i Sjeverna Makedonija 0,770 (78.pozicija). Doznake su direktno uticale na na poboljšanje životnog standarda, na smanjenje obuhvata siromaštva i općenito na poboljšanje ukupnog socijalnog stanja stanovništva u tim zemljama, jer bi bez njih dostignuti indeks humanog razvoja bio na znatno nižem nivou u svim zemljama.

Ukoliko se stavi u omjer vrijednost doznaka i vrijednost ukupnog izvoza dobara i usluga

u može zapaziti vrlo visok nivo u Crnoj Gori, Albaniji i Bosni i Hercegovini, nešto manji je u Srbiji i Hrvatskoj, dok je najmanji u Makedoniji. Suštinski posmatrano, što je taj nivo veći, to podrazumijeva veći značaj uticaj doznaka na amortizovanje nepovoljnih efekata vanjskotrgovinske razmjene i tekući račun bilansa plaćanja bi, uprkos rastu izvoza roba i usluga, bio u deficitu da nema privatnih doznaka iz inostranstva. Posebno je to bilo izraženo u Bosni i Hercegovini na početku perioda (2007) da bi se većim porastom izvoza u odnosu na nivo primljenih doznaka taj omjer smanjivao i u 2021.godini je bio u nivou 23,82%. U Albaniji je početni omjer bio nešto niži u odnosu na Bosnu i Hercegovinu i unatoč smanjenju tokom niza godina u okviru analiziranog intervala, u 2021.godini je vrlo visok 30,73%, što implicira visoku zavisnost od doznaka. Povećana zavisnost od doznaka je posebno izražena u Crnoj Gori, koja je na početku ovog intervala imala omjer 12,39%, da bi u 2021.godini omjer znatno povećan na nivo 31,59%.

Tabela 2. Omjer doznaka i izvoza roba i usluga u periodu 2007-2021 (u%)

	BiH	Albanija	Srbija	Crna Gora	Makedonija	Hrvatska
2007	62,82	48,67	31,95	12,39	9,41	9,79
2008	52,95	57,23	23,88	16,59	9,48	9,79
2009	48,29	56,48	39,07	21,23	12,35	11,09
2010	35,73	47,53	30,52	27,05	10,34	10,57
2011	32,78	41,18	24,36	26,46	8,78	10,41
2012	33,11	39,78	22,84	28,40	8,91	9,33
2013	31,91	34,68	20,87	29,52	8,01	11,79
2014	33,41	38,08	18,66	29,45	6,76	11,12
2015	31,27	41,56	18,81	27,48	6,24	11,66
2016	30,02	38,00	16,23	27,01	5,36	13,13
2017	27,28	31,90	16,10	26,19	5,04	13,24
2018	26,36	30,47	17,40	24,90	4,49	13,04
2019	28,44	30,53	16,12	24,96	4,03	13,57
2020	27,63	42,65	15,03	48,39	5,77	17,63
2021	23,82	30,73	13,38	31,59	5,34	14,27

Izvor: World Bank, 2022

U Srbiji je početni omjer bio vrlo visok i vidljivo je smanjen na kraju perioda, čime je smanjena visoka zavisnost od doznaka, dok je u Hrvatskoj početni omjer bio 9,79% i porastao tokom godina na 14,27%, što je povećalo zavisnost od doznaka. U Makedoniji je u odnosu na sve ostale zemlje

omjer najmanji i to znači najmanju zavisnost od doznaka.

ZAKLJUČAK

Zemlje Zapadnog Balkana se suočavaju s depopulacijom i sve više iseljenika odlazi s

porodicama u inostranstvo ili tamo zasnivaju porodice, te ne planiraju vlastitu budućnost u zemlji porijekla. Sigurno je da bi stope rasta BDP Bosne i Hercegovine imale znatno niže vrijednosti, a razmjere siromaštva mnogo veće, da iseljenička populacija u toku godine ne šalje novac svojim porodicama, odnosno da ne troše dio svojih zarada u periodu godišnjih odmora provedenih u Bosni i Hercegovini.

U tom procesu, vlasti svih zemalja Zapadnog Balkana bi trebale pronaći modalitet za prepoznavanje i isticanje doprinosa dijaspora, te usvojiti komunikacijske pristupe koji grade čvrste veze i razbijaju stav da se dijaspora posmatra samo kroz transferirani novac u zemlje porijekla.

Naime, iseljavanje nosi i svoje negativne reprekusije, jer dugoročno djeluje na smanjivanje potencijalne stope rasta BDP, smanjuje se ukupna faktorska produktivnost, a penzioni i zdravstveni fond se dovodi do kolapsa. Kad su prisutni u značajnoj mjeri i iseljavanje i depopulacija zbog pada prirodnog prirasta, domaće tržište se počinje značajno sužavati zbog smanjenja broja stanovnika u zemlji koje živi, troši i privređuje, što se direktno odražava na smanjenje interesa za novo investiranje i produktivna ulaganja. Sve to dovodi do stagnacije i nemogućnosti da se očekuju poboljšanja u godinama koje slijede, jer strateški nisu razvijeni programi privlačenja stranaca iz drugih siromašnijih država za život i rad u Bosni i Hercegovini. Naravno, kao važna negativna determinanta doznaka figurira demotivisanost dijela stanovništva da budu aktivni učesnici na bosanskohercegovačkom tržištu rada, jer su im kroz doznake i socijalne transfere države obezbijeđena sredstva za život. Ukoliko se naglašene migracije kvalifikovane radne snage budu nastavile, to će dovesti do ograničenosti u postizanju privrednog rasta, a perspektivno i do nemogućnosti rasta izvoza kao izvora prihoda u uslovima pada domaće potrošnje. Kao vrlo važan nepovoljan efekt se može navesti što se teret poreza i doprinosa za finansiranje socijalne države i javne infrastrukture raspodjeljuje

na sve manji broj zaposlenih osoba u Bosni i Hercegovini.

LITERATURA

- [1] Adams,R., Page,J., (2005), Do international migration and remittances reduce poverty in developing countries?, *World Development*, vol. 33, issue 10, 1645-1669, [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X\(05\)00127-0](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X(05)00127-0)
- [2] Amidžić,S., Kurteš,S., Rajčević,P., (2016), Kretanje doznaka i uticaj na ekonomiju zemlje, UDK: 331.2.54:339.72, DOI: 10.7251/FIN1602022R, *Financing - Naučni časopis za ekonomiju* – 02/16, Banja Luka, str 23. http://financingscience.org/wp-content/uploads/2019/09/sapr_216, file:///C:/Users/user/Downloads/3695-Article%20Text-7831-1-10-20171009-4.p
- [3] Beck,T., (2022), What Explains International Remittance Fees?, *Florence School of Banking and Finance* <https://fbf.eui.eu/what-explains-international-remittance-fees>
- [4] Čolaković,N., Bahtić,S., (2013), Tranzicija kao proces pluralizacije i demokratizacije društva i ekonomije, *Univerzitetska hronika – časopis Univerziteta u Travniku* broj 10, vol 10 br.2., Travnik, str. 19.
- [5] Gupta,S., Pattillo,C .A. and Wagh, S. (2009), Effect of Remittances on Poverty and Financial Development in Sub-Saharan Africa, *World Development*, vol. 37, issue 1, 104-115 [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X\(08\)00190-3](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-750X(08)00190-3)
- [6] Kaczmarczyk, P., Okolskii, M. (2005). International migration in Central and Eastern Europe. Current and future trends. Paper presented to the United Nations Expert Group Meeting on International Migration and Development, New York,
- [7] Ratha,D., (2018), What Are Remittances?, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/76-remittances.htm>

- [8] Simpson, W., Robinson, C., Sana L, Daniella E. (2021), Remittances: An Analysis of Global Risk Factors and Coping Strategies, Global Systematic Risk, p.14.
- [9] Oxford Economics (2021), The Remittance Effect – A Lifeline for Developing Economies Through The Pandemic and Recovery, <https://www.oxfordeconomics.com>
- [10] Economic Times (2023), <https://economictimes.indiatimes.com>
- [11] <https://www.un.org/en/observances/remittances-day>
- [12] <https://bosniaherzegovina.un.org/bhs/sdgs>
- [13] <https://www.ifad.org/en/remittances>
- [14] <https://www.migrationpolicy.org/programs/migration-information-source>,
- [15] <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained>,
- [16] <https://www.istat.it>,
- [17] <https://www.ine.es>,
- [18] <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de>
- [19] <https://www.unhcr.org>
- [20] <https://www.scu.edu>

PRIVATNOST PODATAKA KAO SIGURNOSNI IZAZOV DIGITALNE TRANSFORMACIJE

DATA PRIVACY AS A SECURITY CHALLENGE OF DIGITAL TRANSFORMATION

Džemal Kulašin*

Nihad Čukle**

ABSTRAKT

Cilj ovog rada je da se, problematizirajući privatnost podataka u kontekstu digitalne transformacije, izvede zaključak o projekciji cjelovitog pristupa informacijskoj sigurnosti poslovnih sistema.

U prvom dijelu rada elaborira se problematika privatnih podataka, čija je sveobuhvatna zaštita intenziviranjem procesa digitalne transformacije postala kompleksna i zahtjevna. Potom, u drugom dijelu rada, elaborira se GDPR (eng. General Data Protection Regulation) kao najsveobuhvatnija pravna regulativa zaštite ličnih podataka, te reperkusije na poslovne sistem koji djeluju unutar, ali i izvan zemalja EU.

Konačno, u zaključku rada projicira se cjelovito rješenje informacijske sigurnosti kroz tzv. PIMS standard (eng. Personal Information Management System), kao ekstenziju formalnog ISMS-a (eng. ISMS - Information Security Management System), na podlogama odgovarajućih međunarodnih ISO standarda. Na ovaj način, u široki sigurnosni okvir poslovnih subjekata i organizacija u potpunosti se integrira i zaštita ličnih podataka, čime se hipotetički najadekvatnije odgovara na privatnost kao sigurnosni izazov digitalne transformacije.

Ključne riječi: Digitalna transformacija, privatnost podataka, zaštita podataka, sigurnost podataka, GDPR

Keywords: Digital transformation, data privacy, data protection, data security, GDPR

ABSTRACT

The goal of this paper is to, by problematizing data privacy in the context of digital transformation, draw a conclusion about the projection of a complete approach to information security of business systems.

The first part of the paper elaborates on the issue of private data, the comprehensive protection of which has become complex and demanding due to the intensification of the digital transformation process. Then, in the second part of the paper, the GDPR (General Data Protection Regulation) is elaborated as the most comprehensive legal regulation for the protection of private data, and its repercussions on business systems that operate within and outside the EU countries.

Finally, in the conclusion of the paper, a complete solution of information security is projected through the so-called PIMS standard (eng. Personal Information Management System), as an extension of the formal ISMS (eng. ISMS - Information Security Management System), on the basis of appropriate international ISO standards. In this way, the protection of personal data is fully integrated into the broad security framework of business systems and organizations, which hypothetically provides the most adequate response to privacy as a security challenge of digital transformation.

* - Fakultat za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

** - Edukacijski fakultet Travnik, Bosna i Hercegovina

UVOD

Bilo bi suviše idealno očekivati da je sveopća digitalna transformacija karakterizirana samo benefitima, naprotiv. Doista, postoje ozbiljne reperkusije nezaustavljivog involviranja i primjene informacionih tehnologija u poslovnim procesima, gdje se (i) privatnost podataka (eng. data privacy)¹ nameće kao svojevrsni sigurnosni izazov. Naime, podaci u općem smislu nikada u ljudskoj povijesti nisu bili toliko eksponirani kao zadnjih desetak godina, bez sumnje kao prateći proces digitalne transformacije. U manipuliranjima ličnim podacima u poslovnoj praksi često se dešavaju problematične situacije, poput: a) netransparentne obrade ličnih podataka, b) curenja podataka (eng. data leak) te c) povrede (ličnih) podataka (eng. data breach, personal data breach). Pored navedenih incidentnih situacija, treba naglasiti i diskutabilnu praksu kompanija koje se u osnovi bave (velikim) podacima (npr. Meta, Google, Amazon itd.), koje takoreći trguju (anominiziranim?) podacima sa drugim kompanijama u njihovoj tržišnoj borbi za profiliranjima potreba i zahtjeva kupaca/klijenata. Pritom kao da se zanemaruje da, koliko je neprihvatljivo i nelogično da raznorazne kompanije nekontrolirano raspolazu nečijim ličnim novcem, nekretninama i slično, toliko je neprihvatljivo i da kompanije imaju neograničen pristup i slobodnu volju kad je riječ o ličnom imenu, matičnom broju, adresi i ostalim podacima koji obilježavaju i identificiraju određenu osobu².

Stoga se s pravom postavlja pitanje - postoji li danas (ikakva) garancija da lični podaci neće biti (zlo)upotrijebljeni, i ko sve, i sa kojim namjerama, može doći do njih? Dio odgovora na ovu reperkusiju digitalne transformacije donijela je regulativa u oblasti zaštite ličnih podataka, u stručnoj javnosti poznato pod akronimom GDPR (eng. GDPR – General Data Protection Regulation), odnosno Opća

uredba o zaštiti podataka.

GDPR REGULATIVA

Opća uredba o zaštiti podataka - GDPR, koja je stupila na snagu u maju 2018. godine, osmišljena je da zaštiti upravo lične podatke, kao i da pojednostavi regulatorno okruženje za međunarodne kompanije ujednačavanjem propisa u cijeloj EU. Pravni temelj GDPR-a je Ugovor o funkcioniranju Evropske unije i Povelja Evropske unije o temeljnim pravima koji u svom sadržaju eksplicitno navode da svako ima pravo na zaštitu svojih ličnih podataka. Uredbom se nastoje spriječiti moguće malverzacije, odnosno netransparentna obrada podataka, prodaja ili prosljeđivanje ličnih podataka trećim stranama, bez znanja i dozvole ispitanika. Generalno, cilj GDPR-a je pružanje zajedničkih standarda za zaštitu podataka koji može biti primjenjiv na svjetskom nivou, rješavanje spornih pojmova, poput definiranja ličnih podataka, kreiranje novih prava kao što je pravo na zaborav, prenosivost ličnih podataka i provođenje sankcija, pravnih i novčanih, za kršenje ovih prava. Ovdje je posebno zanimljivo tumačiti (prošireni) pojam lični podatak, jer se pod ličnim podacima, donedavno, smatrao prilično uzak obim atributa. Shodno GDPR-u, gotovo je iznenađujuće širok pojam ličnog podatka, pod kojim se podrazumijevaju svi podaci (eng. PID - Personal Identifiable Data) koji mogu dovesti do direktnog ili indirektnog identificiranja pojedinca. Tako, u eri digitalne transformacije skup ličnih podataka nisu samo ime pojedinca, adresa, mjesto i datum rođenja, broj telefona i sl. već i "...svi podaci koji se odnose na pojedinca čiji je identitet utvrđen ili se može utvrditi, kao što su: identifikacioni broj (npr. kreditne kartice), podaci o GPS lokaciji, kolačići (eng. cookie) na web stranicama, biometrijski podaci (npr. otisak prsta, snimak šarenice oka), mrežni identifikator (tj. IP adresa) ili drugi podaci svojstveni za fizički, fiziološki, genetski, mentalni, ekonomski, kulturni ili

1 Privatnost podataka je uobičajeni izraz za zaštitu ličnih podataka (eng. personal data protection)

2 <https://gdpr-info.eu>, pristup: 18.01.2023

socijalni identitet pojedinca”³.

Prema GDPR uredbi, poslovni subjekti, društva, organizacije i državna tijela formaliziraju se kao tzv. voditelji obrade, pri čemu se lični podaci kupaca/klijenata i/ili zaposlenika moraju adekvatno obrađivati, ali istovremeno i štititi. Ipak, novo zakonodavstvo ne odnosi se jednako na sve kompanije, što ovisi o njihovoj veličini i tipu podataka koje prikupljaju, te načinu kako podatke koriste. Tako, manje kompanije moraju samo štititi svoje podatke o klijentima u skladu tzv. zdravim razumom, dok kompanije koje prikupljaju velike količine podataka (tehnološke kompanije, maloprodajne firme, pružatelji zdravstvenih usluga, banke, osiguravajuća društva i sl.) moraju smanjiti količine podataka koje koriste i tačno odrediti koji podaci doista trebaju, i kako ih zaštititi⁴. U tom smislu, GDPR decidno propisuje više načela obrade (ličnih) podataka, a osnovna su⁵:

- obrada podataka samo na valjanoj zakonskoj osnovi, na fer i transparentan način,
- obavezno navođenje svih svrha obrade,
- prikupljanje samo relevantnih podataka potrebnih za ispunjavanje tačno određene svrhe obrade,
- podaci moraju biti tačni i ažurirani,
- podaci se ne smiju pohranjivati duže od razdoblja potrebnog za ispunjavanje svrhe,
- zaštita ličnih podataka od nezakonite i nedozvoljene obrade, slučajnog gubitka ili uništenja.

Znakovito je da u vremenu tzv. paradoksa privatnosti, kao fenomenu diskrepancije između deklariranog izražavanja visoke zabrinutosti pojedinca za privatnost i istovremenog manifestiranja ponašanja kojim se iskazuje nebriga za cyber privatnost⁶,

³ Ibid

⁴ http://azlp.ba/GDPR_Menu/Sta_je_GDPR, pristup: 16.01.2023

⁵ <https://apicura.hr/osnovna-nacela-gdpr-a>, pristup: 08.04.2023.

⁶ Pavuna, A., 2019, Paradoks privatnosti: empirijska provjera fenomena, Časopis za politologiju, Vol.

ćak preko 60% korisnika za povrede privatnih podataka okrivljuju upravo kompaniju kojoj su dali podatke, a ne hakere koji su (eventualno) napravili neovlašteni upad u informacioni sistem. Štaviše, preko 70% korisnika naprosto bi bojkotiralo kompaniju koja pridaje nedovoljno pažnje zaštiti ličnih podataka⁷. Pored očito očekivanog gubitka imidža i lojalnosti, subjekti su zbog povreda ličnih podataka odnosno kršenja načela GDPR-a⁸ izloženi i izrazito velikim finansijskim kaznama, pri čemu se razlikuju dva nivoa sankcija⁹:

1. niži nivo novčane kazne (do 10 miliona eura ili 2% godišnjeg prometa), fokusiran na prekršaje povezane sa vođenjem evidencije aktivnosti obrade, sigurnošću ličnih podataka, provođenjem procjene učinka na zaštitu podataka, tehničkom i integriranom zaštitom podataka, ugovorima o obradi podataka, kao i (ne)imenovanjima službenika za zaštitu podataka,
2. viši nivo novčane kazne (do 20 miliona eura ili 4% godišnjeg prometa), rezerviran za prekršaje vezane uz osnovna načela Uredbe, pravne osnove obrade, uvjete dozvole, informiranje ispitanika, obradu posebnih kategorija ličnih podataka, odbijanje prava ispitanika te prenos podataka u treće zemlje, odnosno van EU¹⁰.

ZAŠTITNI MEHANIZMI

Kako se u sistemu informacijske sigurnosti neprestano isprepliću, te stoga ponekada i pojmovno (pogrešno) poistovjećuju procesi

56, No. 1. pp. 132-162., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/219878>, pristup: 03.04.2023.

⁷ Istraživanje Eurobarometra i RSA Security-ija, dostupno na: <https://gdprinformers.com/hr/vodic-kroz-gdpr>, pristup: 06.03.2023.

⁸ Razlozi i najvećih izrečenih GDPR kazni gotovo da se svode samo na nedovoljno ispunjenje prava subjekata podataka te nedovoljne tehničke i organizacione mjere na zaštiti ličnih podataka

⁹ http://azlp.ba/GDPR_Menu/Sta_je_GDPR, pristup: 16.01.2023

¹⁰ <https://consent.hr/5-najvecih-novcanih-kazni-za-kršenje-gdpr-a-do-sada>, pristup: 03.04.2023.

privatnosti podataka (eng. data privacy), zaštite podataka (eng. data protection) te sigurnosti podataka (eng. data security), potrebno ih je u pregledu mehanizama zaštite kratko tumačiti, te adekvatno i pozicionirati. Pojam privatnost podataka (eng. data privacy) odnosi se na ispravnu upotrebu i obradu ličnih podataka, sukladno zahtjevima i odgovarajućim pravnim regulativama (npr. GDPR i dr.). Cilj je da procesi privatnosti podataka omogućavaju pojedincima da odlučuju i eventualno ograničavaju pristupe korištenju kao i dijeljenju svojih ličnih podataka trećim stranama. Pojam zaštita podataka (eng. data protection) predstavlja procese zaštite podataka od oštećenja, kompromitiranja ili gubitka uz pružanje mogućnosti vraćanja podataka u funkcionalno stanje. U ovom kontekstu je i uže promatranje zaštite podataka kao održavanje dostupnosti podataka, npr. putem sigurnosnih kopija (eng. backup). Pojam sigurnost podataka (eng. data security) predstavlja široki koncept zaštite digitalnih (ali i analognih) podataka od krađe, korupcije i/ili neovlaštenog pristupa tokom cijelog životnog ciklusa (prikupljanje, pohrana, korištenje, distribucija, arhiviranje). Uključuje različite mjere zaštite, počevši od fizičke sigurnosti uređaja, administrativnih kontrola pristupa, sigurnosti softverskih aplikacija kao i odgovarajuće organizacione politike i procedure¹¹.

U savremenoj poslovnoj praksi, u kojoj se privatnost podataka smatra čak i težim pitanjem od sigurnosti podataka¹², elaborirani procesi predstavljaju slojeve informacijske sigurnosti (eng. information security) u sistemu informacijske sigurnosti temeljenom na tzv. CIA trijadi (eng.

Confidentiality, Integrity, Availability)¹³ kao sigurnosnom okviru. Tako, kada u praksi dođe do sigurnosnog incidenta (npr. povreda podataka i sl.), smatra se da organizacija nije uspjela na odgovarajući način implementirati jedan ili više principa CIA trijade¹⁴, čija se realizacija provodi se nizom (općih) zaštitnih mjera, kao što su¹⁵:

- fizička zaštita infrastrukture (npr. ograničeni pristup prostoriji sa serverima),
- zaštita infrastrukture od kibernetičkih napada (npr. firewall),
- redovno ažuriranje softvera, antivirusni softver, kopije podataka (eng. backup) i sl.,
- šifriranje (enkripcija) podataka prilikom pohrane i transfera.

Gotovo kao presudnu mjeru svakako treba izdvojiti edukaciju i osvješćivanje zaposlenika o sigurnosnim rizicima, jer se pokazuje i dokazuje da je upravo ljudski faktor najslabija sigurnosna karika u svakom poslovnom subjektu i/ili organizaciji. Naime, socijalni inženjering je (i dalje) glavni vektor cyber napada fokusiranih (i) povrede (ličnih) podataka, pogotovo u situacijama nedostatnog sistema informacijske sigurnosti. Pored toga, u poslovnoj praksi prisutno je i (ne)namjerno insajdersko djelovanje koje rezultira curenjima podataka, uzrokovano kako nepoznavanjem sigurnosnih politika i procedura zbog izostanka stručne obuke, tako i neodgovarajućim hardversko-softverskim konfiguracijama. O tome govore i brojna istraživanja na terenu, gdje je samo jednim od takvih istraživanja¹⁶ utvrđeno da je ljudski faktor odgovoran za čak 95% sigurnosnih incidenata; prevedeno

11 Pinarbasi, T., A., 2022, Data privacy vs. Data security vs. Data protection: In depth look, dostupno na: <https://termly.io/resources/articles/data-privacy-vs-data-security-vs-data-protection/>

12 Covert, Q., Streff, K., Steinhagen, D., Francis, M., 2020, Towards triad for data privacy, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/339027360_Towards_a_Triad_for_Data_Privacy, pristup: 01.04.2023.

13 CIA – sigurnosna trijada tajnosti, integriteta i dostupnosti informacija

14 <https://www.unitrends.com/blog/cia-triad-confidentiality-integrity-availability>, pristup: 02.04.2023.

15 ***, Anonimizacija i pseudonimizacija podataka, CERT Hrvatska, dostupno na: https://www.cert.hr/wp-content/uploads/2018/08/anonimizacija_i_pseudonimizacija_podataka.pdf, pristup: 29.03.2023.

16 Istraživanje publicirano u IBM Cyber Security Intelligence Index-u, 2021. godina

matematički, ublažavanjem negativnog djelovanja ljudskog faktora, dogodila bi se tek jedna od 20 korporativnih povreda sigurnosti¹⁷.

ZAŠTITNI MEHANIZMI PRIVATNOSTI

Zaštita prava i sloboda pojedinaca s obzirom na obradu ličnih podataka zahtjeva da se preduzmu odgovarajuće tehničke i organizacijske mjere radi osiguravanja poštivanja uvjeta GDPR-a, tj. Opće uredbe o zaštiti podataka¹⁸. No, znakovito je da Uredba precizno ne definira niti tehničke niti organizacijske mjere koje je potrebno preduzeti u zaštiti ličnih podataka, što implicira da konkretne mjere zavise od poslovnih procesa, postupaka obrade koje organizacija provodi, kategorija ličnih podataka koje prikuplja i rizičnosti obrade; općenito, što su lični podaci osjetljiviji, treba osigurati i veći nivo zaštite¹⁹.

17 <https://rfa.com/news-and-insights/why-cyber-attacks-are-inherently-a-very-human-problem>, pristup: 05.03.2023

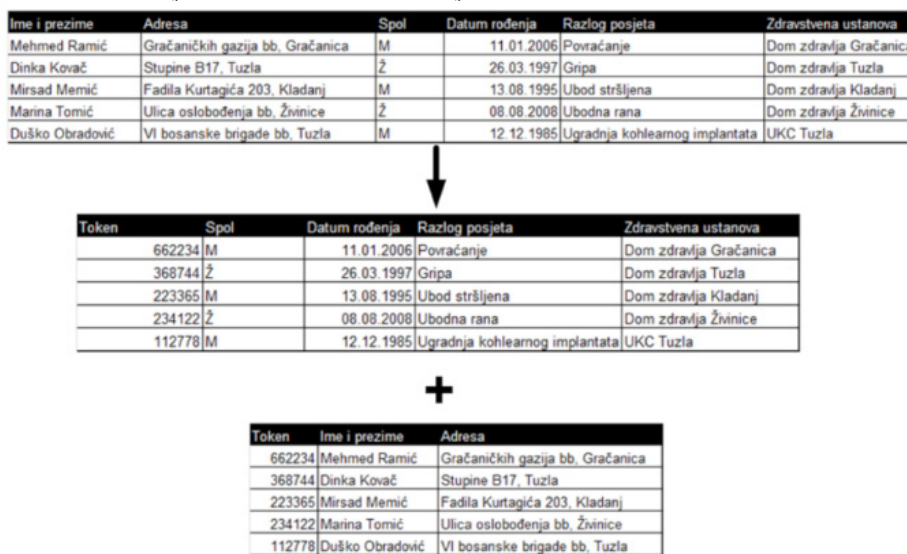
18 Hamidović, H., 2020, Tehničke i organizacijske mjere zaštite ličnih podataka, Repro-Karić, Tuzla

19 <https://arc-rec-project.eu/wp-content/uploads/2022/08/tehnike-i-organizacijske-mjere-1.pdf>, pristup: 01.04.2023.

Tehničke mjere zaštite ličnih podataka, očekivano, u velikoj mjeri se preklapaju sa (već pomenutim) općim zaštitnim mjerama, ali se ipak u užem području privatnosti izdvajaju i dva specifična mehanizma, a to su: a) pseudonimizacija i b) anonimizacija podataka. Ovim specifičnim mehanizmima, odabrana polja (identifikatori, kvazi-identifikatori i osjetljivi podaci) u zapisu ličnih podataka zamjenjuju se pseudonimima na način da je novi podatkovni zapis neprepoznatljiv u mjeri da je teško (mehanizam pseudonimizacije) ili nemoguće identificirati pojedinca (mehanizam anonimizacije).

Mehanizam pseudonimizacije u procesu generiranja pseudonima koristi se dvjema tehnikama, a to su: a) tokenizacija i b) enkripcija. Tokenizacija je nematematički pristup obradi podataka u kojem se osjetljivi podaci zamjenjuju neosjetljivim zamjenama, koji se nazivaju tokeni. U ovom slučaju, radi se o punoj neovisnosti tokena od izvornih podataka, gdje se (kasnije) do direktnih identifikatora dolazi samo uz korištenje odgovarajuće tablice u kojoj su (na siguran način) zapisane podatkovne veze.

Slika 1. Pseudonimizacija tehnikom tokenizacije



Izvor: Hamidović, H., 2020.

Sa druge strane, u slučaju tehnike enkripcije, pseudonimizacija se provodi uz direktnu ovisnost i generiranje pseudonima iz izvornih podataka. Enkripcija ne uključuje prpratnu tablicu koja povezuje pseudonime i identifikatore već se do direktnih

identifikatora dolazi odgovarajućim (tajnim) ključem, što je na neki način i nedostatak u odnosu na nematematičku tehniku tokenizacije koja u sebi ne nosi izvorne podatke.

Slika 2. Pseudonimizacija tehnikom enkripcije

Ime i prezime adresa	Spol	Datum rođenja	Razlog posjeta	Zdravstvena ustanova
Mehmed Ramić Gračaničkih gazija bb, Gračanica	M	11.01.2006	Povraćanje	Dom zdravlja Gračanica
Dinka Kovač Stupine B17, Tuzla	Ž	26.03.1997	Gripa	Dom zdravlja Tuzla
Mirsad Memić Fadila Kurtagića 203, Kladanj	M	13.08.1995	Uboj stršljena	Dom zdravlja Kladanj
Marina Tomić Ulica oslobođenja bb, Žvinice	Ž	08.08.2008	Ubojna rana	Dom zdravlja Žvinice
Duško Obradović VI bosanske brigade bb, Tuzla	M	12.12.1985	Ugradnja kohlearnog implantata	UKC Tuzla

↓  Enkripcijski ključ

Šifrirano ime i prezime Adresa	Spol	Datum rođenja	Razlog posjeta	Zdravstvena ustanova
2d50c#900e671A+yQlpt+FgH 8tebaRVwngeLVBf5Xk2zfkRaJePlws85hm0Fauk7JsBY3Wbef	M	11.01.2006	Povraćanje	Dom zdravlja Gračanica
fbac4de033eb223aPW1edH5eTQC M4qvbRVzHuQJbryntxWWMuXMO01ZDKIOgUJSm+ZX0HXWg	Ž	26.03.1997	Gripa	Dom zdravlja Tuzla
6692cee3220fab0CspWU5FX2AI opCvbRVxyQhfp4eES78R2C740ghoBgCyr9PtpiCza6jY910Ma	M	13.08.1995	Uboj stršljena	Dom zdravlja Kladanj
5470ed7968cd654dcx7123hQmgI TqEnbRVzFYCTU92cvfHbxbhInBH4y3KR4jTHHzqdOMyLInCq7	Ž	08.08.2008	Ubojna rana	Dom zdravlja Žvinice
56ba5470b612ece59fwioXD9myAC HxTLgRVzEIGyO4mRIP1fnuuTJ+4trguIn9FkmOACQz0Xg3hbN	M	12.12.1985	Ugradnja kohlearnog implantata	UKC Tuzla

Izvor: Hamidović, H., 2020.

Za razliku od reverzibilne pseudonimizacije, mehanizam anonimizacije je potpuno ireverzibilan, jer se proces uklanjanja ličnih podataka iz skupova podataka provodi tako da se osoba niti na bilo koji način (!?) ne može identificirati. To potvrđuje i definiranje anonimizacije od strane međunarodnog standarda ISO 29100 kao „...proces kojim se lični podaci nepovratno mijenjaju na način da se osoba ne može identificirati niti direktno niti indirektno, kako od strane samog kontrolora tako ni u saradnji sa bilo kojom drugom stranom“²⁰.

No, mora se istaći da nije sve u potpunosti savršeno, jer rizik od utvrđivanja identiteta pojedinca u anonimiziranom skupu podataka (ipak) postoji i nije jednak nuli, iz razloga što se proces animonizacije (uglavnom) provodi tako da podaci zadrže iskoristivost, a što je u direktnoj koliziji sa stepenom anonimizacije i očuvanjem privatnosti. Stoga se rezultat procesa anionimizacije, u praksi, nalazi u jednom

rasponu između potpuno anonimiziranog (i za obradu neiskoristivog skupa podataka!) te neanonimiziranog i za obradu u potpunosti iskoristivog skupa podataka²¹.

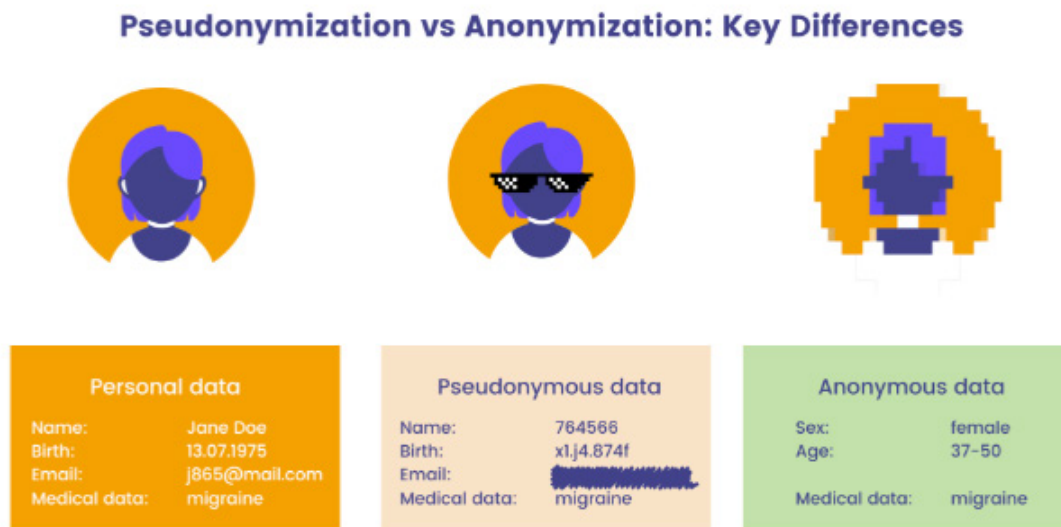
Konkretna tehnika kojima se koristi mehanizam anonimizacije zavise od prirode podataka (tablični podaci, podaci baza podataka, grafički podaci), ali se općenito dijele u dvije glavne grupe, a to su: a) generalizacija (eng. generalization) i b) randomizacija (eng. randomization)²². Npr. i Google-ova posvećenost zaštiti ličnih podataka korisnika počiva na mehanizmu anonimizacije, konkretno na tehnici dodavanja šuma podacima (eng. adding noise to data) i generalizaciji podataka (eng. generalising the data)²³, kojima se postiže tzv. k-anonimnost.

21 Črepinko, M., 2020, Animonizacija podataka u bazama podataka, master rad, Fakultet organizacije i informatike, Zagreb, dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi%3A6386/datastream/PDF/view>, pristup: 07.04.2023.

22 Hamidović, H., 2020, Tehničke i organizacijske mjere zaštite ličnih podataka, Repro-Karić, Tuzla

23 <https://policies.google.com/technologies/anonymization?hl=en-GB>, pristup: 07.04.2023.

Slika 3. Razlike pseudonimizacije i anonimizacije podataka



Izvor: Kaminska, J., 2022.

Slika 4. Anonimizacija tehnikom agregiranja kvazi-identifikatora (godine)

Anonimizirani podaci					
R.br.	Ime	Poštanski broj	Pol	Godine	Hobi
1	UKLONJEN IDENTIFIKATOR	11000	Ženski	31-40	Filmovi
2		15000	Ženski	31-40	Filmovi
3		12350	Muški	21-30	Skejt bord
4		14000	Ženski	41-50	Heklanje
5		11050	Muški	61-70	Pecanje
6		11070	Muški	21-30	Fitnes

Izvor: Bradić, M.A., Zdravković, A., 2013.

Bitno je naglasiti i da, iako GDPR potiče korištenje ovih mehanizama usvrhu smanjenja rizika po ispitanike, pseudonimizirani podaci su i dalje lična kategorija podatka. Ova činjenica implicira da se bilo kakva povreda ili curenje pseudonimiziranih podataka tretira kao sigurnosni incident o čemu se mora obavijestiti (i) odgovarajuće nadzorno tijelo²⁴. Sa druge strane, zbog prirode anonimiziranih podataka načela GDPR-a se ne primjenjuju, što otvara prostor i za (nesmetanu?) distribuciju anonimiziranih podataka za različite statističke i istraživačke svrhe, dajući im time i ekonomsku vrijednost. Organizacijske mjere koje je potrebno poduzimati u zaštiti ličnih podataka odnose se na dokumentirano uređenje unutar poslovnog subjekta ili organizacije na način

da se internim aktima jasno uredi područje zaštite ličnih podataka; na primjer, potrebno je da se vodi evidencija pristupa ličnim podacima (tzv. logovi) i svakakko odredi kojim ličnim podacima zaposlenici imaju pristup prilikom obavljanja svojih poslova. U organizacijskom dijelu su i određeni akti, kao što su²⁵:

- Pravilnik o informacijskoj sigurnosti (kojim se, između ostalog, propisuju i tehničke mjere zaštite od neovlaštenog pristupa),
- Pravilnici kojima se uređuje obrada ličnih podataka (propisuje se ko obrađuje lične podatke, u koju svrhu, koji je pravni temelj obrade, koji je opseg ličnih podataka u obradi, tko ima pravo

²⁴ http://azlp.ba/GDPR_Menu/Sta_je_GDPR, pristup: 28.03.2023

²⁵ <https://arc-rec-project.eu/wp-content/uploads/2022/08/tehnicke-i-organizacijske-mjere-1.pdf>, pristup: 01.04.2023.

pristupa i obrade ličnih podataka, koliko dugo se podaci čuvaju, koje su tehničke mjere zaštite provedene za taj bazu podataka itd.),

- Ugovor o obradi ličnih podataka između voditelja i izvršitelja obrade, itd.

SISTEMSKI PRISTUP PRIVATNOSTI

S obzirom na rastuće trendove sofisticiranog cyber kriminala (eng. cyber crime), gdje se u zabrinjavajuće velikoj mjeri evidentiraju povrede (eng. data breach) i curenja podataka (eng. data leak), nameće se sistemski pristup zaštiti (i) ličnih podataka. U prilog ovakvom pristupu su i međusobna ovisnost, interakcija i preplitanja procesa privatnosti podataka (eng. data privacy), zaštite podataka (eng. data protection) te sigurnosti podataka (eng. data security). Tako, u širem smislu, procesi sigurnosti podataka podržavaju procese i zaštite podataka (data protection) kao i zaštite ličnih podataka, jer štite podatke od neovlaštenog pristupa koji može da rezultira kompromitiranjem podataka, njihovim oštećenjem ili trajnim brisanjem²⁶. Isto tako, privatnost podataka osigurava i (opću) sigurnost podataka, praktično prelazi u sferu zaštite podataka (eng. data protection) i sferu sigurnosti podataka (eng. data security), te proizilazi da je nemoguće imati jedan uspješan proces bez uspješnog drugog, odnosno uspješnog trećeg vezanog procesa; drugim riječima, privatnost podataka ne može uspješno funkcionirati bez zaštite podataka, koja ne može uspješno funkcionirati bez sigurnosti podataka.

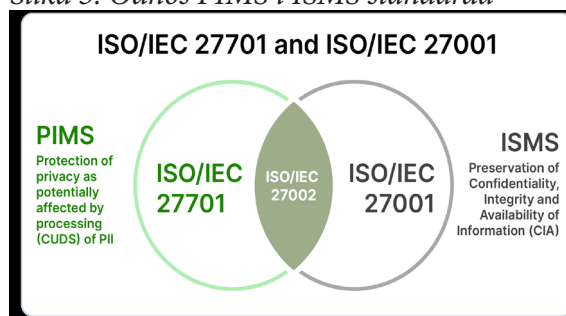
Posve je, dakle, jasno da se privatnost podataka kao i sigurnost podataka naprosto mora uklopiti u poslovne procese²⁷, što nalaže menadžerske intencije ka proširenju (općeg) sistema upravljanja sigurnosti informacija (eng. ISMS - Information Security Management System), kako bi se

²⁶ <https://digitalsense.com.au/to-protect-or-secure-that-is-the-question>, pristup: 02.04.2023.

²⁷ Covert, Q., Streff, K., Steinhagen, D., Francis, M., 2020, Towards triad for data privacy, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences

formalizirao i novi (pod)sistem upravljanja ličnim podacima - PIMS (eng. PIMS - Personal Information Management System). Podloge za ovaj podsistem postoje kroz ekstenziju međunarodnog standarda ISO/IEC 27001 (općepoznati standard upravljanja informacijskom sigurnosti), u oficijelnoj verziji kodirano kao ISO/IEC 27701, a imenovana kao "Sigurnosne tehnike - Proširenje na ISO/IEC 27001 i ISO/IEC 27002 za upravljanje informacijama o privatnosti - Zahtjevi i smjernice"²⁸.

Slika 5. Odnos PIMS i ISMS standarda



Izvor: Chong, L, W., ConcepCion, E., 2021.

Dokumentom ISO/IEC 27701 specificiraju se zahtjevi i smjernice za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i kontinuirano poboljšanje sistema za upravljanje informacijama o privatnosti - PIMS. Standard je primjenjiv na sve vrste i veličine organizacija, uključujući javna i privatna preduzeća, vladine subjekte i neprofitne organizacije, odnosno sve sisteme kao voditelje obrade privatnih podataka u okviru ISMS-a. Standard je namijenjen i za eksternu certifikaciju²⁹, čime se i formalno obavezuje i uspostavlja usklađenost jednog poslovnog subjekta ili organizacije sa GDPR-om i odgovarajućim nacionalnim regulativama o zaštiti ličnih podataka³⁰. Prednosti koje proizilaze stjecanjem certifikata ISO/IEC

²⁸ <https://www.iso.org/standard/71670.html>, pristup: 01.03.2023.

²⁹ Tretira se kao proširenje (ekstenzija) certifikata ISO/IEC 27001, što znači da standard opće informacijske sigurnosti praktično predstavlja preduvjet certifikacije sukladno ISO/IEC 27701.

³⁰ <https://quality-cert.ba/view-more/iso-iec-27701-2019-sistem-menadzmenta-privatnosti-informacija/263>, pristup: 03.04.2023.

27701³¹ su višestruke, a najvažnije su: a) usklađenost sa svim relevantnim zakonima o zaštiti podataka i pojašnjenje uloga i odgovornosti te b) stjecanje konkurentne prednosti uz postizanje standarda svjetske klase u upravljanju podacima i poboljšanje transparentnosti³².

ZAKLJUČAK

U vremenu sveopće digitalne transformacije poslovnih procesa i eksponencijalnog podatkovnog rasta, privatnost podataka je ozbiljan sigurnosni izazov, ne samo poslovnim subjektima i organizacijama, već i pojedincima u okolnostima tzv. paradoksa privatnosti. Iz perspektive poslovnih subjekata i organizacija, očuvanje privatnosti u složenoj sigurnosnoj dinamici nije samo formalno-pravni zahtjev niti isključivo etičko pitanje, gdje svako narušavanje privatnosti rezultira teškim konsekvencama, kako sa aspekta sankcija shodno načelima GDPR-a, tako i gubljenju povjerenja dioničara, klijenata/kupaca i/ili zaposlenih.

Stoga se lični podaci od strane poslovnih subjekata i organizacija moraju obrađivati sukladno važećim regulativama i načelima GDPR-a, ali pritom i štititi adekvatnim organizacijskim i tehničkim mjerama, posebno mehanizmima pseudonimizacije i anonimizacije. Pritom, potrebno je ne samo pravilno birati odgovarajuće tehnike zaštitnih mehanizama, već ih i dosljedno primjenjivati te eventualno i unapređivati, kako bi se umanjivale šanse podatkovnih korelacija i reidentificiranje pojedinaca (tzv. obrnuta pseudonimizacija). Zahtjev za inoviranjima tehnika pseudonimizacije i anonimizacije postaje još i naglašeniji ubrzanim razvojem vještačke inteligencije, gdje se (vjerovatno) mogu očekivati i određene zloupotrebe u kontekstu pseudoanonimiziranih i anonimiziranih podataka.

Kroz elaborirane međusobne ovisnosti procesa privatnosti podataka (eng. data privacy), zaštite podataka (eng. data protection) i sigurnosti podataka (eng. data security) te nužnosti organizacijskih i tehničkih mjera, proizilazi i finalni zaključak da bi moguće suočavanje poslovnih subjekata i organizacija sa privatnosti kao sigurnosnim izazovom digitalne transformacije moglo biti kroz uspostavljanje principa i odgovornosti vođenih tzv. najboljom praksom. Drugim riječima, prijedlog (adekvatnog) rješenja sigurnosnog izazova poslovnim subjektima i organizacijama je uspostavljanje (pod) sistema upravljanja ličnim podacima (eng. PIMS - Personal Information Management System) kao ekstenzije sistema informacijske sigurnosti (eng. ISMS - Information Security Management System), formalizirano međunarodnim standardom ISO/IEC 27701. Na ovaj način, pored internog i eksternog promoviranja i dokazivanja odgovornosti prema ličnim podacima, i praktično se implementiraju potrebne tehničke i organizacione mjere na zaštiti ličnih podataka, sukladno zakonskim regulativama i GDPR uredbi.

LITERATURA

- [1] Bradić, M.A., Zdravković, A., 2013, Zaštita privatnosti - anonimizacija podataka, zbornik naučnog skupa USPON 2013, Univerzitet Singidunum, Valjevo, pp. 206-213.
- [2] Hamidović, H., 2020, Tehničke i organizacijske mjere zaštite ličnih podataka, Repro-Karić, Tuzla
- [3] Hamidović, H., 2019, GDPR i pitanje tehničke zaštite podataka, Časopis za pravnu i ekonomsku teoriju i praksu, broj 9, pp. 90-93.
- [4] Črepinko, M., 2020, Anonimnizacija podataka u bazama podataka, master rad, Fakultet organizacije i informatike, Zagreb, , dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi%3A6386/datastream/PDF/view>, pristup: 07.04.2023.

31 U žargonu, ovaj standard označava se kao PIMS standard

32 <https://www.tuvsud.com/en/services/auditing-and-system-certification/iso-iec-27701>, pristup: 03.04.2023.

- [5] Cookie, S., A., 2020, Anonymization and GDPR compliance; an overview, dostupno na: <https://www.gdprsummary.com/anonymization-and-gdpr/>, pristup: 08.04.2023.
- [6] Chong, L. W., Concepcion, E., 2021, Information Ubiquity: ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 277019, dostupno na: <https://www.dpexnetwork.org/articles/information-ubiquity-isoiec-27001-and-isoiec-27701>, pristup: 01.04.2023.
- [7] Covert, Q., Streff, K., Steinhagen, D., Francis, M., 2020, Towards triad for data privacy, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/339027360_Towards_a_Triad_for_Data_Privacy, pristup: 01.04.2023.
- [8] Kaminska, J., 2022, Pseudonymization vs anonymization: differences under the GDPR, dostupno na: <https://www.static.ai/post/pseudonymization-vs-anonymization>, pristup: 30.03.2023.
- [9] Pavuna, A., 2019, Paradoks privatnosti: empirijska provjera fenomena, Časopis za politologiju, Vol. 56, No. 1. pp. 132-162., dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/219878>, pristup: 03.04.2023.
- [10] Posey, B., 2021, Comparing data protection vs. data security vs. data privacy, dostupno na: <https://www.techtarget.com/searchdatabackup/tip/Comparing-data-protection-vs-data-security-vs-data-privacy>
- [11] Pinarbasi, T., A., 2022, Data privacy vs. Data security vs. Data protection: In depth look, dostupno na: <https://termly.io/resources/articles/data-privacy-vs-data-security-vs-data-protection/>
- [12] ***, Anonimizacija i pseudonimizacija podataka, CERT Hrvatska, dostupno na: https://www.cert.hr/wp-content/uploads/2018/08/anonimizacija_i_pseudonimizacija_podataka.pdf, pristup: 29.03.2023.
- [13] <https://www.unitrends.com/blog/cia-triad-confidentiality-integrity-availability>, pristup: 02.04.2023.
- [14] <https://arc-rec-project.eu/wp-content/uploads/2022/08/tehnicke-i-organizacijske-mjere-1.pdf>, pristup: 01.04.2023.
- [15] <https://digitalsense.com.au/to-protect-or-secure-that-is-the-question>, pristup: 02.04.2023.
- [16] <https://compliance-aspekte.de/en/blog/data-protection-vs-data-security>, pristup: 07.04.2023
- [17] <https://ed-vision.com/koje-promjene-donosi-gdpr-i-kako-ga-primjeniti-u-bih>, pristup: 18.01.2023
- [18] <https://gdpr-info.eu>, pristup: 18.01.2023
- [19] <https://www.tuvsud.com/en/services/auditing-and-system-certification/iso-iec-27701>, pristup: 03.04.2023.
- [20] <https://policies.google.com/technologies/anonymization?hl=en-GB>, pristup: 07.04.2023.
- [21] http://azlp.ba/GDPR_Menu/Sta_je_GDPR, pristup: 28.03.2023
- [22] <https://apicura.hr/osnovna-nacela-gdpr-a>, pristup: 08.04.2023.
- [23] <https://gdprinformer.com/hr/vodic-kroz-gdpr>, pristup: 06.03.2023.
- [24] <https://quality-cert.ba/view-more/iso-iec-27701-2019-sistem-menadzmenta-privatnosti-informacija/263>, pristup: 03.04.2023.
- [25] <https://consent.hr/5-najvecih-novcanih-kazni-za-krsenje-gdpr-a-dosada>, pristup: 03.04.2023.
- [26] <https://www.iso.org/standard/71670.html>, pristup: 01.03.2023.

INTEGRACIJSKI PROCESI U EVROPSKOJ UNIJI

INTEGRATION PROCESSES IN THE EUROPEAN UNION

Namik Čolaković*
Sead Mušibegović*
Ismo Hebibović*

APSTRAKT

Integracijski procesi u Evropskoj uniji su stimulirali ulaganja u cilju jačanja ekonomije, povećanja zaposlenosti, rasta bruto domaćeg proizvoda, smanjenja siromaštva stanovništva i poboljšanja nivoa obrazovnog sistema. Ključni cilj zbog koga je osnovana Evropska ekonomska zajednica jeste poboljšanje optimalnog privrednog rasta i razvoja zemalja članica na način da formiranje zajedničkog tržišta nije isključiv cilj, nego sredstvo na osnovu kojeg se može postići privredni rast i napredak Zajednice. Zemlje članice, koje se smatraju osnivačima Evropske ekonomske zajednice i Evropske zajednice za atomsku energiju imale su različite ciljeve i interese koji su doveli do stvaranja zajednica.

Ključne riječi: integracijski procesi, Evropska unija, Evropske zajednice, razvoj, ugovor.

Keywords: integration processes, European Union, European Communities, development, contract.

ABSTRACT

Integration processes in the European Union have stimulated investments aimed at strengthening the economy, increasing employment, growing the gross domestic product, reducing population poverty and improving the level of the education system. The key goal for which the European Economic Community was founded is to improve the optimal economic growth and

development of the member countries in such a way that the formation of a common market is not an exclusive goal, but a means on the basis of which the economic growth and progress of the Community can be achieved. The member countries, which are considered the founders of the European Economic Community and the European Atomic Energy Community, had different goals and interests that led to the creation of the communities.

UVOD

Današnja Evropska unija rezultat je procesa koji je počeo prije više od pola vijeka stvaranjem Evropske zajednice za uglj i čelik. Prije svega, 1950. godine objavljen je Šumanov plan, odnosno deklaracija čija se suština odnosila na stavljanje pod zajednički nadzor francuske i njemačke proizvodnje i distribucije čelika, a s ciljem sprečavanja mogućnosti za izbijanje sukoba na evropskom kontinentu budući da su Francuska i Njemačka u periodu od osamdeset godina prije objavljivanja ove deklaracije imale tri puta sukobe. Šumanova deklaracija predstavlja preteču Evropske zajednice za uglj i čelik koje je predstavljala jedinstvenu međunarodnu organizaciju sa elementima nadnacionalnosti i specifičnom institucionalnom strukturom. Šumanova deklaracija i stvaranje Evropske zajednice za uglj i čelik je predstavljalo revolucionarni napredak u stvaranju institucionalne strukture ove međunarodne organizacije. Sljedeći važan događaj u procesu stvaranja Evropske unije obilježen je u junu 1955. godine kada su ministri spoljnih poslova

* - Fakultat za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

zemalja članica Evropske zajednice za ugalj i čelik donijeli odluku o formiranju komiteta stručnjaka za izradu ugovornih okvira za unapređenje evropske integracije. U tom kontekstu, u aprilu 1956. godine u drugom izvještaju Komiteta iznesen je prijedlog o osnivanju Evropske ekonomske zajednice i Evropske zajednice za atomsku energiju. Potpisivanjem teksta Jedinstvenog evropskog akta 1986. godine i njegovim stupanjem na snagu 1987. godine, izvršena je revizija osnivačkih ugovora evropskih zajednica i uvedene su određene institucionalne promjene, pri čemu ni jedan segment Evropske zajednice nije značajno promijenjen.

ISTORIJSKI RAZVOJ EVROPSKE UNIJE

Današnja Evropska unija rezultat je procesa koji je počeo prije više od pola vijeka stvaranjem Evropske zajednice za ugalj i čelik. Te dvije industrijske grane su davale snagu vojnoj sili, a Robert Šuman, francuski ministar spoljnih poslova svojom je deklaracijom od 9. maja 1950. godine lansirao projekat kojim bi „bilo kakav rat između Njemačke i Francuske postao ne samo nezamisliv, već i fizički nemoguć.“¹

„Iako ovaj plan izvorno nije bio njegov, Schuman ga je u formi prijedloga o stvaranju Evropske zajednice za ugalj i čelik oficijelno predstavio francuskom parlamentu i vladi 9. maja 1950. godine. Dan kad je Schuman objavio ovaj plan se slavi kao Dan Evrope. Francuski ministar izjavio je da se Evropa ne može stvoriti odjednom i prema jednom planu, ali da okupljanje evropskih nacija zahtijeva ukidanje stogodišnjeg rivaliteta Njemačke i Francuske. Ovako je zapravo Schuman počeo projekt kojeg je Monnet nazivao svojom tihom evropskom revolucijom.“²

1 Pinder, J. (2003). Evropska unija, Sarajevo: Šahinpašić, str. 1

2 Čolaković, N., Bajraktarević, F., Mušinbegović, S., (2020), Privredno-pravni sistem i menadžment EU, ISBN - 978-9926-8464-0-4, COBISS.BH-ID - 29103878, TRI D Centar za obrazovanje, Sarajevo,

U savremenim uslovima nije lako sagledati šta je ta ideja predstavljala, samo pet godina nakon Drugog svjetskog rata ali za Francusku i Njemačku, koje su u prethodnih osamdeset godina ratovale tri puta, ideja o trajnom miru predstavljala je osnovni politički prioritet, a nova zajednica je upravo tome trebala i služiti. Francuskoj je mogućnost samostalne Njemačke, sa fantastičnim industrijskim potencijalnom bila zastrašujuća. Ideja vezivanja Njemačke za jake institucije, koje bi podjednako vezivale i Francusku i druge evropske zemlje je i samoj Njemačkoj bila dugoročno prihvatljiva. Ovom inicijativom Francuska je postala lider među evropskim zemljama, a Njemačka je dobila okvir u kome je mogla razvijati miroljubive i konstruktivne odnose sa zemljama članicama. Nakon 12 godina od stravičnih ratnih razaranja Zajednica je za Njemačku predstavljala priliku da ponovo postane zemlja vrijedna poštovanja. Ostale četiri zemlje osnivači, Belgija, Italija, Luksemburg i Holandija, su Zajednicu vidjele kao sredstvo za osiguranje mira ali i kao fazu razvoja jedne federalne cjeline. Osim ovog osnovnog političkog motiva, postojao je još jedan. Nakon rata SAD preuzimaju vodeću ulogu na svjetskoj političkoj sceni.

Budući da je Evropa bila razorena, ekonomski oslabljena i politički zavađena, Zajednica je imala za cilj da vrati Evropi uticaj u svijetu. Trajni mir jeste bio osnovni politički motiv za osnivanje nove Zajednice, ali ono ne bi bilo uspješno bez odgovarajućeg učinka na ekonomskom planu. Granice između Francuske, Njemačke, Belgije i Luksemburga, koje su stajale između čeličana i rudnika, ometale su racionalnu proizvodnju, tako da je uklanjanje tih barijera, praćeno zajedničkim rukovođenjem novonastalog tržišta bilo izuzetan ekonomski motiv za osnivanje Zajednice. Ekonomska stabilnost i stvaranje osnova za dalji prosperitet na ovom planu predstavljaju čvrst temelj na kojima Evropska unija i danas stoji. Na osnovu Pariskog ugovora koji je potpisan 18. aprila 1951. godine stvorenisu osnovni str.32

uslovi za Evropsku uniju u obliku Evropske zajednice za uglj i čelik, dok su nakon toga, potpisivanjem Rimskog ugovora 25. marta 1957. godine formirane Evropska zajednica za atomsku energiju i Evropska ekonomska zajednica. Navedene zajednice je primarno činilo šest zemalja članica, odnosno Francuska, Italija, Njemačka, Belgija, Holandija i Luksemburg. U julu 1967. godine, na osnovu ugovora o objedinjavanju organa navedenih evropskih zajednica, formirana je Evropska zajednica koju karakteriše unificirana institucionalna struktura. Uz to, svaka evropska zajednica je zadržala zaseban pravni subjektivitet na bazi ugovora o osnivanju, koji predstavljaju akte koji imaju ustavni karakter. Evropska zajednica je prošla kroz brojne razvojne faze do stvaranja Evropske unije sa obilježjima koje danas ima, te se može reći da se proces promjena Evropske zajednice odvijao istovremeno sa njenim proširenjem.

Ugovor iz Maastrichta potpisan je u februaru 1992. godine, a stupio je na snagu u novembru 1993. godine. Uz Evropsku zajednicu su formirana još dva „stuba“, zajednička spoljna i bezbjednosna politika i policijska i pravosudna saradnja u krivičnim stvarima, koji zajedno čine Evropsku uniju. Ugovor iz Maastrichta uveo je i pojam evropskog građanstva (državljanstva) po kome svaki državljanin države članice je ujedno i građanin Evropske unije i cijela ova složena struktura je nazvana Evropskom unijom. Uvođenjem ekonomske i monetarne unije, Ugovor iz Maastrichta je ustanovio i Evropsku centralnu banku (European Central Bank – ECB) kao nezavisno tijelo koje zajedno sa centralnim bankama zemalja članica Evropske unije čini Evropski komitet centralnih banaka – ESCB, čiji je osnovni cilj održivost stabilnosti cijena i pružanje podrške opštoj ekonomskoj politici Evropske unije. Da bi se osiguralo da u sistemu valute eura učestvuju samo države sa stabilnom monetarnom politikom, uvedeno je pet kriterija koji provjeravaju stope inflacije, kamatne stope, budžetski deficit, državni javni dug i stabilnost kursa

zemlje koja želi pristupiti sistemu.³

Socijalna politika Evropske unije zamišljena je kao orijentacija za pitanja vezana za radne odnose, zakone o zdravlju i sigurnosti na radu, kao i na podsticanje dijaloga između predstavnika poslodavaca i predstavnika zaposlenih na nivou Evropske unije. Do ovakvog kreiranja socijalne politike došlo je jer postoje velike razlike po ovim pitanjima u zemljama članicama tako da je postalo neophodno usaglasiti određene stavove. Osim toga, socijalna politika preduzima veoma značajne korake u borbi protiv polne, rasne ili etničke diskriminacije zaposlenih.

Šengen, mali grad u Luksemburgu, uz granicu sa Francuskom i Njemačkom, mjesto je potpisivanja prvog sporazuma o eliminaciji granica između zemalja članica Evropske unije. Umjesto međudržavnih granica uspostavljene su vanjske granice prema ostatku Evrope, usvojena su pravila o imigrantima, kao i o slobodnom kretanju ljudi i roba. Osim toga, Šengenski sporazum ima za cilj i zajedničku borbu protiv organizovanog kriminala, kako između zemalja članicama tako i saradnju sa ostalim zemljama. Nakon pregovora koji su se odvijali nakon prijedloga, 25. marta 1957. godine potpisani su osnivački Ugovori navedene dvije zajednice u Rimu.⁴

Na osnovu Rimskog ugovora predviđena je carinska unija zemalja članica u kontekstu ukidanja carina i carinskih barijera, te drugih kvantitativnih ograničenja na proizvode zemalja članica. Ovim ugovorom predviđeno je i formiranje zajedničke carinske tarife na proizvode trećih zemalja, odnosno zemalja koje nisu članice navedenih Zajednica. Definirano je postepena uspostava zajedničkog tržišta na načelima slobodne konkurencije a na osnovu uvođenja prelaznog perioda koji je podijeljen na tri faze, pri čemu svaka faza traje dvanaest godina. U ovom periodu predviđena je realizacija slobodnog kretanja usluga, proizvoda, radne snage

3 Mintas Hodak, Lj. (2010). Evropska unija. Zagreb: Mate

4 Prokopijević, M. (2005). Evropska unija: uvod. Beograd.

i kapitala. Navedeno se može postići na osnovu implementacije zajedničkih politika iz segmenta trgovine, poljoprivrede, razvoja i saobraćaja.

Neophodno je da u saglašavanje ekonomske politike svih zemalja članica i način funkcionisanja zajedničkog tržišta rezultuju političkom zbližavanju zemalja članica na osnovu uočavanja i insistiranja na ispunjavanju zajedničkih interesa u odnosu na razlike koje postoje među njima. Zemlje članice, koje se smatraju osnivačima Evropske ekonomske zajednice i Evropske zajednice za atomsku energiju imale su različite ciljeve i interese koji su doveli do stvaranja zajednica. Na primjer, Francuska je time nastojala da spriječi dominaciju Njemačke, a Njemačka je sa druge strane sagledala mogućnosti ponovne inkluzije u međunarodnu zajednicu i dobijanje međunarodne podrške nakon što je izolovana i poražena u Drugom svjetskom ratu. Ciljevi drugih zemalja članica, kao što su Belgija, Holandija i Luksemburg ogledali su se u prevazilaženju problema sa kojim su se suočavale male privrede u globalnoj ekonomskoj interakciji zemalja članica. Iz navedenog, može se izvesti zaključak da su sve zemlje članice imale određene ekonomske pogodnosti od formiranja navedenih Zajednica.

Od potpisivanja Rimskih ugovora, koji su stvorili Evropsku ekonomsku zajednicu (EEZ) 1957. godine, stvaranje zajedničkog, jedinstvenog tržišta bio je vodeći motor u procesu evropskih ekonomskih integracija. Zajedničko tržište definiše postojanje istih uslova za odvijanje robnog prometa na cjelokupnom području jedne teritorije, odnosno ukidanje unutrašnjih administrativnih barijera i restrikcija. Na taj način, postepenim ukidanjem barijera u trgovini i liberalizacijom ekonomskih politika, ustanovljena je slobodna trgovinska zona između članica EEZ, što je kasnije dovelo do stvaranja šire carinske unije 1968. godine, kompletiranja unutrašnjeg tržišta krajem 1992. godine i stvaranja Ekonomske monetarne unije 1992. godine.

Rimskim ugovorom države članice su

se obavezale na stvaranje mnogo više od prosto slobodne trgovinske zone. Provizije dogovorene u Rimu obuhvatale su ambiciozne ciljeve: zajedničku politiku carina prema drugim zemljama, ukidanje internih carinskih stopa, otklanjanje prepreka u oblasti konkurencije, kao i prve odredbe o uspostavljanju četiri fundamentalne slobode i uspostavljanje nadnacionalnih tijela koja bi vršila dužnosti predviđene Ugovorom.⁵

Do 1968. godine carinska unija je bila završena, ali iako su carine ukinute, preostale restriktivne barijere nastavile su da blokiraju razvoj unutrašnjeg tržišta: javni ugovori su se i dalje dodjeljivali nacionalnim kompanijama, još uvijek nije postojala harmonizacija robnih standarda i ličnih kvalifikacija, a sektori usluga su najvećim dijelom bili ograničeni na domaća tržišta. Slikovit primjer prepreka koje su ometale efikasno funkcionisanje jedinstvenog tržišta predstavlja podatak da je vozačima teretnih vozila za prelaz preko unutarnjih granica EEZ trebalo oko 70 različitih formulara.⁶ Najvažniji pomak desio se sredinom osamdesetih godina, kada je objavljen Kokfildov Bijeli papir o unutrašnjem tržištu.⁷ Bijeli papir je, pored carina, identifikovao tri vrste trgovinskih barijera: fizičke, tehničke i fiskalne. Dolaskom Žaka Delora na mjesto predsjednika Evropske komisije, ovaj izvještaj je ponovo pokrenuo preroformske struje, što je na kraju dovelo do usvajanja Jedinstvenog evropskog akta, koji predstavlja prvu značajnu reviziju originalnih ugovora. Ove promjene značajno su oslabile moć veta zemalja članica i dale novi podstrek procesu evropskih integracija. U periodu poslije usvajanja Akta, do 1992. godine, Kokfild i Delor zajedno su sastavili 282 direktive i regulative, među kojima je više od 90% usvojeno kvalifikovanom većinom u Savjetu ministara, a skoro 80% sprovedeno u zemljama članicama. Krajem te godine, proces uspostavljanja osnova za nesmetano

5 Stepanov, R., Lj. Despotović. (2002). Evropska Unija – Nastanak. Institucije. Pravo. Novi Sad: Stylos

6 Prokopijević, M. (2005). Evropska unija: uvod. Beograd: Službeni glasnik.

7 Ilić – Gasmi, G. (2010) Pravo i osnovi prava Evropske unije. Beograd: Univerzitet Singidunum.

funkcionisanje zajedničkog tržišta je priveden kraju.

UGOVOR IZ MASTRIHTA

Na osnovu potpisanog sporazuma o pristupanju 1972. godine, proces integracije je nastavljen istovremeno sa pristupanjem Velike Britanije, Irske i Danske u Evropsku zajednicu. Na sastanku zemalja članica Evropske zajednice u Parizu definisane su osnovne smjernice za formiranje Evropske unije i definisan je ključni cilj njenog stvaranja do kraja decenije.⁸

“U skladu s krajnjim političkim ciljem, i evropska integracija će omogućiti Evropi da afirmiše svoj identitet među tradicionalno prijateljskim državama članicama i da zauzme svoje mesto u svetskim dešavanjima, kao nezavisni politički identitet, odlučan da doprinese uspostavljanju ravnoteže i mira u svetu, temeljenog na principima Povelje UN. Zemlje članice Evropske Zajednice, koje su pokretači evropske izgradnje, izražavaju nameru da transformišu svoje odnose do kraja ove decenije u jednu Evropsku uniju.”

Ideja o formiranju Evropske unije nastala je iz projekta Italije i Njemačke pod nazivom Evropski akt kroz koji se zagovara ideja o potrebi promjene koncepta ujedinjenja evropskih zemalja, prema vremenskim mogućnostima. Ova ideja je proistekla iz činjenice da se Evropa u tom periodu značajno razlikuje od Evrope u periodu potpisivanja Pariskog ugovora, naročito ukoliko se ima u vidu povećanje broja članica Evropske zajednice. Prijedlog projekata pod nazivom Evropski akt sastoji se u potpisivanju ugovora o Evropskoj uniji u periodu od pet godina. Ključni cilj neophodnih reformi zemalja članica sastoji se u rapidnom konstituisanju jedinstvenog tržišta, ostvarivanju stabilnosti i usklađivanja nacionalnih politika, uz istovremene promjene zajedničke poljoprivredne politike.

8 Ilić-Gasmi, G. (2004). Reforme Evropske unije - institucionalni aspekti. Beograd: Prometej i Friedrich Ebert Stiftung., str. 225

U februaru 1984. godine potpisan je i usvojen nacrt ugovora o Evropskoj uniji, u obliku međunarodnog ugovora, koji karakteriše neophodna ratifikacija od strane zemalja članica. Suština nacrta navedenog Ugovora sastoji se u zahtjevu za sprovođenje institucionalne reforme Evropske zajednice na osnovu proširenja njenih nadležnosti na nova pitanja koja obuhvataju ekonomske i socijalne segmente, promjenu nadležnosti za donošenje odluka i povećanje pravne i političke uloge Evropskog parlamenta. Dvije godine nakon potpisivanja nacrta ugovora o Evropskoj uniji, u februaru 1986. godine potpisan je Jedinstvaeni evropski akt u Luksemburgu koji je postao pravosnažan 1987. godine.

Riječ je o prvom preispitivanju osnivačkih ugovora i implementacija institucionalnih promjena, ali bez mijenjanja same suštine Evropske zajednice. Ugovor o Evropskoj uniji nije sklopljen, a za bazu su upotrijebljeni svi osnivački ugovori Evropske zajednice, koje su podvrgnute dopunama i izmjenama iz odredbi Jedinstvenog evropskog akta. Izvršeno je proširenje nadležnosti Evropske zajednice na nove segmente, unaprijeđen je rad institucija i implementirana saradnja zemalja članica u dijelu spoljne politike.

Prva faza formiranja monetarne unije počela je u julu 1990. godine, kada su nacionalne valute zemalja članica Evropske zajednice ušle u mehanizam deviznih kurseva u okviru Evropskog monetarnog sistema, koji je vršio kontrolu fluktuacije kursa. U isto vrijeme, ulagani su napor u postupno usklađivanje fiskalnog sistema zemalja članica. U februaru 1992. godine, u Mاستrihtu je održana međuvladina konferencija, na kojoj je potpisan Ugovor o Evropskoj uniji. Ugovor karakterišu sljedeće promjene:

- Definisanje novog naziva - Evropska unija,
- Dodavanje novih nadležnosti iz segmenta spoljne politike, bezbjednosne politike i sudstva, koje Evropska zajednica nije imala,
- Uvođenje jedinstvene valute – euro,
- Davanje većeg značaja ulozi Parlamenta,

- Implementacija odbrambene politike Evropske zajednice;
- Formiranje Kohezionog fonda i
- Donošenje Ustava Evropske unije i definisanje supsidijarnosti akata, kao jednog od principa Ustava.⁹

Nakon osnivanja Evropske unije, proces evropskih integracija je dobio potpuno novu dimenziju, koji za cilj ima jačanje demokratskog karaktera i uspješno izvršavanje zadataka institucija u dijelu društvenog i privrednog progressa zemalja članica Evropske unije. Podred navedenog, postoje još dva stuba saradnje zemalja članica Evropske unije, pri čemu drugi podrazumijeva da je spoljna politika zemalja članica ostala izvan nadležnosti Evropske zajednice, a treći stub obuhvata pitanja iz segmenta unutrašnjih poslova i pravosudnog sistema. Centralni, prvi stub Evropske unije čine odnosi i pravni sistem evropskih zajednica, na osnovu kojih je nastavljena njihova egzistencija kao temelj Evropske unije. Budući da je došlo do dopune nadležnosti Evropske ekonomske zajednice, izvršena je promjena naziva u Evropsku zajednicu, čime su se nastojale naglasiti nove nadležnosti, a ne samo njene ekonomske funkcije.

Sljedećom tabelom dat je prikaz područja nadležnosti Evropske zajednice.

Tabela 1. Područja nadležnosti Evropske zajednice

Proširene nadležnosti	Nove nadležnosti
Socijalna politika	Obrazovanje i stručno
Regionalni razvoj –	osposobljavanje
ekonomska i socijalna	Politika viza
kohezija	Zaštita potrošača
Zaštita životne sredine	Kultura
Naučno-istraživački rad	Saradnja sa zemljama u
Tehnološki razvoj	razvoju
	Industrijska politika
	Transevropske mreže
	komunikacija u
	saobraćaju, energetici i
	telekomunikacijama

Izvor: prema Ilić-Gasmi, G. (2004). Reforme
 9 Mintas Hodak, Lj. (2010). Evropska unija. Zagreb: Mate

Evropske unije - institucionalni aspekti. Beograd: Prometej i Friedrich Ebert Stifting., str. 226-235

Na osnovu potpisivanja Ugovora o Evropskoj uniji, zvanično je završeno uvođenje monetarna unija u tri faze:

- Prva faza stvaranja monetarne unije okončana je 1993. godine koja je rezultovala formiranjem jedinstvenog tržišta usluga, robe i kapitala.
- Druga faza stvaranja monetarne unije rezultovala je intenzivnijem usklađivanju ekonomske politike zemalja članica u cilju smanjenja nivoa inflacije, kamatnih stopa i limitiranja deficita budžeta, te su definisani kriterijumi za konvergenciju privreda koje zemlje članice moraju uspuniti u cilju implementacije jedinstvene valute. U ovoj fazi konstituisan je Evropski monetarni institut koji je imao zaduženja da pripremi implementaciju jedinstvene valute i da izvrši usklađivanje monetarne politike između zemalja članica.
- Treću fazu stvaranja monetarne unije karakteriše osnivanje Evropske centralne banke i zvanično uvođenje eura kao jedinstvene i stabiln valute.

UGOVOR IZ AMSTERDAMA I NICE

Nakon širenja Evropske unije na sjeverni dio Evrope i Austriju, uslijedilo je širenje Unije na zemlje Istočne i Centralne Evrope, te baltičke zemlje, koje imaju značajne razlike u odnosu na druge zemlje članice Evropske unije u segmentu socijalnog, političkog i ekonomskog uređenja. Navedene razlike su i bile ključni razlog definisanja institucionalnih reformi ugovorom iz Amsterdama, te da bi se spriječilo slabljenje cijele Evropske unije njenim širenjem na nove zemlje članice. Definisane institucionalne reforme ugovorom iz Amsterdama odnosile su se na zaštitu sveukupne ravnoteže institucija, prema specifičnim obilježjima Evropske unije. Budućnost širenja Evropske unije imala je uticaj da institucije koje su primarno

bile formirane za zemlje osnivače (kojih je bilo ukupno šest), budu prilagođene stalnom proširenju Evropske unije. Struktura institucija Evropske unije značajno je unaprijeđena nakon potpisivanja Ugovora o Evropskoj uniji u odnosu na Ugovor potpisan u Maastrichtu, pri čemu nije došlo do suštinskih institucionalnih reformi. Definisani ciljevi koji trebaju ispuniti reforme u kontekstu definisanja ovlaštenja, efikasnosti donošenja odluka, posebno sa aspekta potreba proširenja Evropske unije u budućnosti, ispunjeni su potpisanim izmjenama i dopunama u Amsterdamu.¹⁰

26. februara 2001. godine sklopljen je ugovor iz Nice čiji se ključni cilj sastoji u unapređenju strukture institucija Evropske unije, odnosno povećanja efikasnosti institucionalne reforme Evropske unije kako bi se moglo pristupiti procesu proširenja novim državama članicama. Prema navedenom Ugovoru izvršena je preraspodjela sjedišta u Parlamentu. Princip raspodjele obuhvata princip srazmjere ubrojnosti članova Parlamenta i demografske slike svake članice. Budući da najviše članova pripada Njemačkoj, navedena činjenica je predstavljala kriterijum za preraspodjelu sa projekcijom broja članova za svaku novu članicu Evropske unije, što je za rezultat imalo maksimalan broj poslanika, odnosno 732 poslanika.

Zemaljama članicama Evropske unije je bilo izuzetno značajno da imaju optimalan broj svojih predstavnika u Parlamentu, zbog nacionalnih političkih ciljeva, ali i zbog nacionalne zastupljenosti u Parlamentu kao jednoj od institucija Evropske unije koja ima više zakonodavne prioritete u procesu donošenja odluka.

EVROPSKI USTAV: NOVA STRANICA U ISTORIJI EVROPSKE UNIJE I EVROPE

Ustavni sistem predstavlja cjelinu ustavnih principa i pravila kojima se uređuje državna, privredna i politička organizacija. Ustav u formalnom smislu je najviši pravni akt i sadrži niz odredbi ekonomsko-pravnog karaktera koje nisu samo načelnog karaktera već su i neposredno primjenjive u praksi. Kako ustavom ne mogu biti regulisana sva pitanja ekonomsko pravnog i poslovno-pravnog karaktera, ustav reguliše potrebu i način donošenja zakona, podzakonskih akata koje će bliže i potpunije regulisati određene oblasti privrednog života.

Ustav je pravni akt sa najvišom pravnom snagom u državi kojeg donosi najveći zakonodavni organ po posebnom postupku. U materijalnom smislu ustav je opšti pravni akt kojim se utvrđuje društveno ekonomsko uređenje države, svojinski odnosi, državna organizacija, kao i organizacija i djelatnost državnih organa.¹¹ Postupak donošenja ustava u odnosu na druge pravne akte je složeniji, dugotrajniji sa posebnom procedurom razmatranja, predlaganja i biranja.

Problem koji se sve češće pojavljuje kada je u pitanju pravno regulisanje Evropske unije je nedostatak ustava kao vrhovnog pravnog dokumenta svih zemalja članica i Evropske unije kao zajednice. Evropska unija je pravna zajednica, tj. njeno se osnivanje i razvijanje kao pravne zajednice temelji na ugovoru, dopuni ugovora i sudskoj pravnoj doradi.

Zemlje članice Evropske unije su vodile brojne političke pregovore vezano za budućnost ovog dokumenta u skladu sa njegovim političkim i pravnim značajem. Ustav je dokument koji je trebao zamijeniti postpisane osnivačke ugovore o evropskim zajednicama, uz priložen Ugovor o Evropskoj uniji i da se na osnovu njega izvrši pravna kodifikacija zakonodavstva Evropske unije u ustanotvornom smislu. Prema nazivu i

11 Tomić, Z. R. (2002) Upravno pravo, sistem, Beograd

10 Raičević, N. (2012). Lisabonski ugovor i nadležnost Suda pravde EU u oblasti slobode, bezbjednosti i pravde. // Harmonizacija zakonodavstva Republike Srbije sa pravom Evropske unije. / ur. Dimitrijević, D. i B. Miljuš. Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu. str. 100-116.

ključnim odredbama Ugovora o Ustavu Evropske unije, može se zaključiti da je riječ o novom ugovoru međunarodnog karaktera potpisan od strane zemalja članica, na osnovu kojeg bi bio oblikovan Ustav Evropske unije. Takođe, u predgovoru Ugovora o Ustavu Evropske unije predloženo je više naziva Unije koji obuhvata sljedeće prijedloge: Evropska unija, Evropska zajednica, Sjedinjene Evropske države, te Ujedinjena Evropa. U samom ustavu, karakteristike nove tvorevine definisane su kao:

„Unija evropskih država koje zadržavaju svoj nacionalni identitet, ali i koje upravljaju nekima od zajedničkih nadležnosti po federalnom modelu”.¹²

Na osnovu Ugovora o Ustavu Evropske unije, jasnije su podijeljene nadležnosti između zemalja članica i Evropske unije, te je istovremeno predviđeno dvostruko državljanstvo, kojim su koncizno definisana prava i obaveze državljana Evropske unije. Izvršeno je ukidanje strukture Evropske unije koja je zasnovana na tri stuba i tom prilikom su uloženi napor u jačanje segmenta zaštite ljudskih prava i sloboda kretanja na nivou Evropske unije. Dio teksta Ugovora o Ustavu Evropske unije obuhvata osnovna ljudska prava, čime je izvršeno definisanje određenih međunarodno-pravnih standarda.

Problem je nastao nakon negativnog ishoda na referendumu kojim su zemlje članice trebale ratifikovati novi ustav. Prvi negativan rezultat je bio u Francuskoj u maju 2005. godine, a zatim i odbijanje Ustava Evropske unije u Holandiji u junu iste godine. Uprkos neuspješnoj pravnom ishodu Ugovora o Evropskoj uniji, većina njegovih dijelova je implementirana u budućnosti. Pored navedenog, mnoge odredbe koje su trebale biti sastavni dio Ustava o Evropskoj uniji implementirane su u Lisabonskom Ugovoru.

LISABONSKI UGOVOR

Budući da je nacrt Ugovora o Ustavu Evropske unije odbačen u procesu njegovog potpisivanja i usvajanja, napušten je koncept formiranja Evropske unije, koji je zamijenjen Lisabonskim ugovorom o reformi Evropske unije. Na sastanku zemalja članica Evropske unije u junu 2007. godine donesena je politička odluka o sazivanju nove međuvladine konferencije radi formiranja usaglašenog teksta Ugovora o reformi Evropske unije. Prvi nacrt Ugovora o reformi Evropske unije objavljen je početkom oktobra 2007. godine i tada je ratifikovan Lisabonski Ugovor o Evropskoj uniji, na osnovu čega su završeni dugogodišnji pregovori zemalja članica o institucionalnim reformama u Evropskoj uniji.

Ključna razlika između Lisabonskog ugovora o Evropskoj uniji i nacrt Ustava Evropske unije sastoji se u tome što Lisabonski ugovor o Evropskoj uniji nema karakteristike ustava i ne podrazumijeva ukidanje postojećeg primarnog zakonodavstva, nego samo dodaje, odnosno vrši dopunu Rimskog ugovora o Evropskoj zajednici i Ugovora o Evropskoj uniji na osnovu kojeg je osnovana Evropska unija. U momentu potpisivanja Rimskog ugovora Zajednicu je činilo šest zemalja članica, dok je u momentu potpisivanja Lisabonskog Ugovora Evropska zajednica brojala 27 zemalja članica sa prisutnim projekcijama za dalje proširenje. U takvim uslovima, institucije Evropske unije moraju biti efikasne u donošenju odluka, uz istovremeno očuvanje legitimiteta i demokratskog djelovanja.

Na osnovu izlazne klauzule Lisabonskog ugovora prvi put je predviđena mogućnost izlaska, odnosno napuštanja zemlje članice Evropske unije. Pored navedenog, Evropska unija se pretvara u pravnog subjekta koji ima mogućnost sklapanja međunarodnih ugovora i članstva u međunarodnim organizacijama. Najvažnija činjenica sastoji se u ukidanju strukture od tri stuba na kojima je počivala Evropska unija, te njihovo spajanje u jedan stub, odnosno Uniju koja

12 Ilić – Gasmi, G. (2010) Pravo i osnovi prava Evropske unije. Beograd: Univerzitet Singidunum., str. 343

ima obilježja pravnog lica.¹³

Suštinski posmatrano, u Lisabonskom Ugovoru definisane su tri različite vrste nadležnosti Evropske unije isključiva nadležnost Evropske unije, nadležnost koja je podijeljena sa državama članicama i nadležnost koja isključivo pripada državama članicama, u kojima zemlje članice mogu dobiti samo podršku i smjernice za koordinaciju od Evropske unije, ali bez usklađivanja politika.

Isključivom zakonodavnom nadležnosti Evropske unije obuhvaćeno je:

- Carinska unija,
- Odredbe koje obuhvataju konkurenciju na jedinstvenom tržištu,
- Monetarna politika koja podrazumijeva jedinstvenu valutu
- Zajednička trgovinska politika,
- Zaključenje međunarodnog ugovora ako je u okviru isključive nadležnosti Evropske unije ili kada je neophodno da doprinese izvršenju jedne od navedenih nadležnosti ili ukoliko postoji mogućnost doticanja zajedničkih propisa,

Podijeljene nadležnosti između Evropske unije i zemalja članica obuhvataju:

- Jedinstveno tržište roba, usluga i kapitala,
- Specifična pitanja iz segmenta socijalne politike u odnosu ista pitanja formulisana u Ugovoru o Evropskoj uniji,
- Koheziju u Evropskoj uniji u ekonomskom, socijalnom i teritorijalnom segmentu,
- Ribarstvo i poljoprivreda i zaštita životne sredine,
- Zaštitu potrošača,
- Saobraćajnu i mrežnu infrastrukturu,
- Energetiku,
- Segment pravde, slobode i bezbjednosti,
- Istraživanje, tehnološki razvoj i prostorno planiranje,
- Razvojna saradnja i humanitarna pomoć.

U isključivoj nadležnosti zemalja članica uz mogućnost smjernica za koordinaciju od strane Evropske unije ostaje:

- Zaštita zdravlja,
- Industrija,
- Kultura,
- Turizam,
- Obrazovanje, stručno usavršavanje, omladina i sport,
- Civilna zaštita,
- Administrativna saradnja.

ZAŠTO BOSNI I HERCEGOVINI TREBAJU EUROATLANSKE INTEGRACIJE

Euroatlanske integracije treba da budu prioritet u radu svih vlada u BiH. Ulaskom u EU i NATO u Bosni i Hercegovini bi se drastično promijenilo stanje na svim razinama, posebno u oblasti sigurnosti i ekonomiji a aspiracije susjeda na našu teritoriju bi nestale. Euroatlanske integracije podrazumijeva prije svega punopravno članstvo Bosne i Hercegovine u NATO-u i EU, a to je opcija koja najviše osigurava ekonomski napredak, mir, sigurnost te prepreka su sukobima i krizama (političkim i ekonomskim) na ovim prostorima. Sve druge opcije predstavljaju opasnost kako za BiH, tako i za Evropu u cjelini, i stoga je neophodno proaktivno učešće briselskih institucija i postavljanje standarda ispod kojih reforme u BiH ne smiju ići. Prepreka za takav odnos leži u činjenici da su i EU i NATO dobrovoljni klubovi nezavisnih država, ali i zbog toga što se naši korumpirani i krimogeni političari samo deklarativno zalažu za Euroatlanske integracije, jer znaju da ulaskom BiH u EU i NATO oni odlaze na dugogodišnju robiju i postaju politički mrtvaci. Bosna i Hercegovina je mala država s bogatim prirodnim resursima i ulaskom u Evropske integracije te svoje resurse treba da stavimo u funkciju razvoja te da postanemo ekonomski moćna država, (kao Švicarska, Austrija, Danska itd.) zemlja ugodnog življenja i zemlja uspješnog poslovanja. Općenito, ne samo Bosna i Hercegovina,

13 Mišćević, T. (2010). Ugovor iz Lisabona. Reformski sporazum ili sporazum o reformi. //Ugovor iz Lisabona: sigurna luka ili početak novog puto vanja. Beograd: Službeni glasnik. str.113-128.

nego i „sve države ovog dijela Evrope na putu prema članstvu u EU trebaju uskladiti svoje trgovinske sisteme i ukloniti sve postojeće interne barijere, kako bi se poboljšali kretanje kapitala i radne snage i omogućili povećanje obima trgovine robama i uslugama, kao četiri osnovne slobode zajedničkog tržišta“¹⁴. Prvi učinak evropskih integracija za građane Bosne i Hercegovine bilo je uvođenje bezviznog režima 15.decembra 2010. godine. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP) potpisan je 16.juna 2008.godine u Luksemburgu a stavljen je i Privremeni sporazum o trgovini i trgovnskim pitanja 1.jula 2008.godine .

Zašto Bosni i Hercegovini trebaju euroatlanske integracije sa aspekta ekonomije?

1. Proces evropskih i svjetskih integracija trebaju Bosni i Hercegovini i oni su starteški interes za sve njene građane.
2. Za BiH evropski put i evropske integracije nemaju alternativu.
3. Bosna i Hercegovina je geografski u Evropi i mi pripadamo kući evropskih zemalja.
4. Evropski put je za dobrobit svih njenih građana s toga moramo ubraziti procese evropskih integracija.
5. Evropski procesi nam donose nam integracije i protiv su podjela, kao i građani BiH koji su umorni od podjela i nacionalističke retorike političara , žele suživot i integracije.
6. Evropski procesi u Bosni i Hercegovini ne smiju biti taoci dnevno političkih dešavanja u BiH, jer Evropi je interes da se BiH razvija i integrira u evropske procese.
7. Evropske integracije jačaju ekonomiju Bosne i Hercegovine a ekonomija će najbrže da integrira Bosnu i Hercegovinu u EU.

14 Bahtić,S., Čolaković,N., Mulić,M., (2017), Kohezijsko jačanje kao ključ ekonomskog prosperiteta država Zapadnog Balkana, DOI: 10.7251/EMC1701038B, UDK: 341.217.02(4-672 EU), EMC Review, Godina VII, broj I, Banja Luka, str 47.

Evropske integracije sa ekonomskog stanovišta za sobom donose:

1. političku i ekonomsku sigurnost,
2. integraciju u veliko evropsko tržište,
3. povoljan ambijent za domaće i strane investicije,
4. otvaranje fabrika i pokretanje domaće proizvodnje,
5. više ulaganja,
6. više radnih mjesta,
7. smanjenje deficita-povećanje izvoza a smanjenje uvoza i
8. i na kraju bolji život za sve građane Bosne i Hercegovine.

Zašto je važan ulazak u NATO ?

1. Ulazak u NATO savez također treba da nam bude prioritet jer nam donosi niz pogodnosti i imat će pozitivne efekte na ekonomiju Bosne i Hercegovine.
2. NATO je politička i vojna organizacija-savez koji ima 29 članica od kojih 2 angloameičke te 27 evropskih. Osnovan je 1949 godine od strane 13 zemalja članica. Svih 29 zemalja članica NATO su sigurne, jer članom 5.Vašingtonskog sporazuma, oružani napad na jednu ili više članica smatrat će se napadom na sve njih. Pravo na odbranu i samoodbranu-član 51 povelje UN-a.

S ekonomskog stanovišta ulazak u NATO savez -NATO kišobran BiH donosi :

1. političku i ekonomsku sigurnost,
2. dolazak stranih investitora-niko ne želi da ulaže u nesigurnu zemlju,
3. pokretanje javnih radova,
4. pokretanje privrede,
5. povećanje proizvodnje,
6. povećanje zaposlenosti,više radnih mjesta a manje siromaštva,
7. lična sigurnost za sve građane BiH.

Budućnost Bosne i Hercegovine je integracija u EU i NATO a postoji i obostrani interes.

ZAKLJUČAK

Na osnovu svega navedenog u ovom radu, možemo da zaključimo da su integracioni procesi u Evropskoj uniji ostvarili zacrtane ciljeve koji se ogledaju u unapređenju uslova života ljudi, održivog i inkluzivnog rasta, veće zaposlenosti i osiguranja javnih finansija, pružanje podrške i provođenje istog na nacionalnim nivoima država članica. Prelomna faza u procesu institucionalnih reformi evropskih zajednica nastala je u momentu kada je Ugovor o Evropskoj uniji, koji je potpisan 1993. godine u Matrihtu, postao pravosnažan. U savremenim uslovima. Da bi ispunila navedene ciljeve koje je postavila, Evropska unija je 2000. godine usvojila strategiju razvoja, odnosno Lisabonsku strategiju koja je sadržala ključne strateške ciljeve da Evropska unija do 2010. godine postane najkonkurentnija i najdinamičnija privreda na svijetu, istovremeno zasnovana na znanju i sposobna da ostvari održivi ekonomski rast sa većim brojem i kvalitetnijim radnim mjestima, te jačom socijalnom kohezijom.

LITERATURA

- [1] Čolaković, N., Bajraktarević, F., Mušibegović, S., (2020), Privredno-pravni sistem i menadžment EU“, ISBN - 978-9926-8464-0-4, COBISS.BH-ID – 29103878, TRI D Centar za obrazovanje, Sarajevo, str.32
- [2] Ilić – Gasmi, G. (2010) Pravo i osnovi prava Evropske unije. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [3] Ilić-Gasmi, G. (2004). Reforme Evropske unije - institucionalni aspekti. Beograd: Prometej i Friedrich Ebert Stifting.
- [4] Mintas Hodak, Lj. (2010). Evropska unija. Zagreb: Mate.
- [5] Mišćević, T. (2010). Ugovor iz Lisabona. Reformski sporazum ili sporazum o reformi. //Ugovor iz Lisabona: sigurna luka ili početak novog puto vanja. Beograd: Službeni glasnik. 6.Pinder, J. (2003). Evropska unija, Sarajevo: Šahinpašić.
- [6] Prokopijević, M. (2005). Evropska unija: uvod. Beograd.
- [7] Raičević, N. (2012). Lisabonski ugovor i nadležnost Suda pravde EU u oblasti slobode.bezbjednosti i pravde. // Harmonizacija zakonodavstva Republike Srbije sa pravom Evropskeunije. /ur. Dimitrijević. D. i B. Miljuš. Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu.
- [8] Stepanov, R., Lj. Despotović. (2002). Evropska Unija – Nastanak. Institucije. Pravo. Novi Sad: Stylos.
- [9] Tomić, Z. R. (2002) Upravno pravo, sistem, Beograd.

CIJENE KAO SREDSTVO ZA OSTVARIVANJE MJERA EKONOMSKE POLITIKE

PRICES AS A MEANS FOR ACHIEVING ECONOMIC POLICY MEASURES

Semiha Repak
Emina Terzić

APSTRAKT

Rad na izgradnji mjera ekonomske politike i politike cijena traje sigurno već duži niz godina. On obuhvata teoretski aspekt, društveno-politički, ekonomski i organizacioni. Stoga i ovo što je sada prisutno u Bosni i Hercegovini prijedstavlja samo jednu od faza tog rada i to fazu vezanu neposredno za sprovođenje mjera ekonomske politike u praksi, ali u isto vrijeme i rad koji u sebi uključuje kontinuitet dosadašnjih naučnih, političkih, društvenih i ekonomskih opredjeljenja.

U tom smislu treba istaći da se u radu ukazuje na neophodnost uključivanja ekonomske nauke, odnosno, da se ona maksimalno angažuje, uključi i da se iskoristi sve što se u ovom trenutku, u relativno kratkom vremenskom periodu, može dati. Tu posebno želimo istaknuti radove koji se rade specijalno za ovu namjenu i mislimo da će, svaki na svoj način, u izvjesnoj mjeri doprinijeti boljem sagledavanju ukupne složene problematike.

No, i pored toga što se nije krenulo od početka, treba istaći da je sadašnji posao na sveobuhvatnom koncipiranju ove materije veoma složen posao zbog objektivnih okolnosti, od kojih bismo istakle samo neke. Prvo, mjere ekonomske politike i politika cijena u kontekstu privrednog sistema i sistema društvene reprodukcije imaju višestruke veze s ostalim dijelovima privrednog sistema. Od kvaliteta i pravca rješenja u ovom sektoru u velikoj mjeri ovisi odvijanje procesa društvene reprodukcije i ostvarenje društveno-ekonomskih ciljeva, zbog čega je nužno tražiti i utvrditi takva rješenja koja će doprinijeti nesmetanom

odvijanju reprodukcije u cjelini i ostvarenju određenih ekonomskih ciljeva.

Drugo, putem mjera ekonomske politike i politike cijena, te putem konkretnih cijena vrši se primarna raspodjela društvenog bruto proizvoda, a s tim u vezi tretiraju se životna pitanja kao što su - zaštita prava potrošača, načela raspodjele prema radu i rezultatima rada.

Treće, mjere ekonomske politike i politiku cijena treba sprovoditi u uslovima robne proizvodnje i u okviru ekonomskih zakonitosti, kako onih trajnog karaktera, tako i

onih koje su specifične za stepen privrednog razvoja na kome se nalazimo, te u okviru objektivnih uslova u kojima se odvija privredna aktivnost.

To nam i definiše cilj ovog rada, da se mjere ekonomske politike i politika cijena nužno zasnivaju na spoznaji objektivnih zakonitosti, da se te zakonitosti svjesnom akcijom koriguju i usmjeravaju i dovode u funkciju ekonomskog cilja.

Ključne riječi: politika, mjere. ekonomska politika, cijene, tržište, nauka

Keywords: policy, measures. economic policy, prices, market, science

SUMMARY

Work on the construction of economic and price policy measures has certainly been going on for many years. It includes theoretical, socio-political, economic and organizational aspects. Therefore, what is now present in Bosnia and Herzegovina represents only one of the phases of that

work, and that phase is directly related to the implementation of economic policy measures in practice, but at the same time work that includes the continuity of previous scientific, political, social and economic determinations.

In this sense, it should be pointed out that the work indicates the necessity of including economic science, that is, that it should be maximally engaged, involved, and that everything that can be given at this moment, in a relatively short period of time, should be used.

Here, I would like to highlight the works that are being done specifically for this purpose, and we think that, each in its own way, to a certain extent, it will contribute to a better understanding of the overall complex issue. However, despite the fact that it was not started from the beginning, it should be pointed out that the current work on the comprehensive conception of this matter is a very complex job due to objective circumstances, of which we would highlight only a few.

First, economic policy measures and price policy in the context of the economic system and the system of social reproduction have multiple connections with other parts of the economic system. The development of the process of social reproduction and the achievement of socio-economic goals largely depends on the quality and direction of solutions in this sector, which is why it is necessary to look for and determine such solutions that will contribute to the smooth development of reproduction as a whole, and the achievement of certain economic goals. Second, through the measures of economic policy and price policy and through concrete prices, the primary distribution of the social gross product is carried out, and in this connection life issues such as - protection of consumer rights, principles of distribution according to work and work results are treated.

Thirdly, economic policy measures and price policy should be implemented in the conditions of commodity production and

within the framework of economic legalities, both those of a permanent character and those that are specific to the level of economic development we are at, and within the objective conditions in which economic activity takes place.

This defines the goal of this paper, that economic policy measures and price policy are necessarily based on the knowledge of objective laws, that these laws are corrected and directed by conscious action and brought to the function of the economic goal.

UVOD

Sistem cijena kao i cjelokupna problematika cijena ima izuzetno mjesto u svakom privrednom sistemu zasnovanom na robnom privređivanju. Područje je složeno u teoretskom pogledu, a i društveno je osjetljivo jer o njemu ovisi ekonomski položaj pojedinih robnih proizvođača. O njemu ovisi odvijanje proširene reprodukcije i ostvarivanje ciljeva ekonomske politike.

No, i uprkos značenju koje se pridaje sistemu cijena, treba konstatirati da se funkcioniranje sistema cijena u višegodišnjem periodu - da ne idemo u dalju prošlost - susretalo s brojnim i raznovrsnim problemima, teškoćama i dilemama. Ocjene idu tako daleko da se sistemu cijena pripisuje dosta velik negativan utjecaj na stvaranje sadašnjih izrazitih disproporcija u strukturi proizvodnje i potrošnje, te s tim vezano u strukturi odnosa s inostranstvom. Zbog toga se nisu ostvarivali ciljevi politike cijena, u prvom redu stabilnost.

U dosadašnjem je sistemu osnovno načelo bilo formiranje cijena prema uslovima društveno usmjeravanog djelovanja mehanizma tržišta. To načelo nije ostvareno. Sa sadašnjim stopama inflacije Bosna i Hercegovina prednjači pred nizom zemalja, posebno pred onim zemljama koje su njeni važniji partneri u vanjskoj trgovini. Ta je činjenica dosta poznata.

Za razliku od posve nezadovoljavajućih rezultata u pogledu stabilizacije cijena, ipak su ciljevi vezani za poželjnu promjenu

relativnih cijena donekle ostvarivani. Međutim, i ovdje treba postaviti izvjesnu ogradu. Promjene relativnih cijena jesu jedino opravdanje za najveći dio inflacije u prošloj i ovoj godini. Inflacija od preko 15 -20% , u kom rasponu se kretala tokom 2022. godine, ne može se više smatrati rezultatom predimenzionirane potrošnje ili pak neusklađenih odnosa globalne ponude i potražnje. Po našim procjenama u prošloj godini postojao je znatan višak ponude nad potražnjom, a u proteklom dijelu ove godine postoji uglavnom globalna usklađenost. Zbog niske produktivnosti rada i niske efikasnosti sredstava, te ograničene akumulativne sposobnosti privrede, čini se da promjene relativnih cijena i ne mogu biti ostvarene bez velikog pokreta svih cijena. Taj pokret u krajnjoj konsekvenci zamagluje čitavu sliku, tako da sada nije poznato što je konačni rezultat promjena relativnih cijena i koliko se položaj nekih proizvođača poboljšao, a drugih razmjerno pogoršao. U svakom je slučaju poznato da inflacija razorno djeluje na efekte poslovanja i na ukupne privredne tokove.

SISTEM CIJENA PRISUTAN U BOSNI I HERCEGOVINI

Dva su osnovna načela sistema cijena: načelo slobodnog formiranja cijena prema uslovima tržišta i načelo društvenog usmjeravanja njegovog mehanizma.

Ali ono bitno što je novo i što je neophodno izmijeniti i ostvariti i što je već do sada trebalo da se počne ostvarivati odnosi se na subjekte i na metode uređenja cijena.

Premda se u postojećem sistemu izravna kontrola predviđa kao iznimna i privremena, praksa je u ovo vrijeme izražene inflacije demantovala. Naime, iako je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine ograničila marže za neke proizvode, u praksi se to nije realizovalo. Politika se nametnula sistemu. Ta prevladavajuća državna regulativa, koja se ostvarivala pretežno administrativnim metodama i koja inače sputava djelovanje tržišta i ograničava ulogu Kolektivnog

ugovora, na području cijena, ne samo što nije doprinosila njihovu stižavanju već je upravo i ona sama i po načinu primjene doprinosila još većem i skokovitijem rastu cijena, te upostavljanju i održavanju neusklađenih odnosa među cijenama¹.

Nadalje, predmet Kolektivnog ugovora, na području cijena u grupacijama u kojima je ono do sada primjenjivano, sačinjavaju u osnovi samo cijene, a ne i cjelina ekonomskih odnosa radnika u preduzeću, iz koje rezultiraju cijene i na koju one povratno djeluju.

Ako pogledamo različite tipove normalnih cijena, koji su bili više puta tretirani u našoj stručnoj literaturi i o kojima se diskutiralo sa više ili manje šarma, onda se tipovi normalnih cijena s naše tačke gledanja razlikuju po tome od koje osnovice računamo akumulaciju i kakvim namjenama služi ta akumulacija. S druge strane, znamo da svaka normalna cijena predstavlja dugoročnu tendenciju i da je normalna cijena istovremeno ravnotežna cijena.

U radu se naročito vodi računa o tome da svakoj normalnoj cijeni, znači svakoj namjenskoj raspodjeli, odgovara neka primama raspodjela, dakle da joj odgovaraju neke relativne sektorske cijene. To znači da uvođenje nekog tipa normalne cijene mora biti praćeno odgovarajućim promjenama u odgovarajućim sektorskim cijenama. Tu činjenicu vrlo je lako dokazati ako polazimo od tabela međugranskih odnosa u privredi Bosne i Hercegovine. Smatramo da je nepotrebno govoriti o nekoj namjenskoj raspodjeli kod bilo koje normalne cijene, a da istovremeno ne uvažavamo pomjeranja u relativnim sektorskim cijenama.

Nadalje, treba utvrditi da usvajanje bilo kog tipa normalne cijene povlači za sobom revalorizaciju sredstava, prema tome i pomjeranja u obimu amortizacije u pojedinim sektorima privrede, što dalje vodi

1 Senad Softić i Dubravka Bošnjak (2010): Upravljanje rizicima kao prevencija krize preduzeća, BH Ekonomski forum, Časopis Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Zenici, br. 1

do sektorske promjene strukture troškova². Kako to dokazuju empirijska istraživanja, te promjene mogu da budu dosta velike.

Isto tako, treba imati u vidu da svaka normalna cijena - pod izvjesnim pretpostavkama - mora voditi do izjednačavanja uslova privređivanja. Ako problem postavimo šematski i problem normalne cijene definišemo kao problem diobe novostvorene vrijednosti na fond akumulacije i fond ličnih dohodaka, onda je, pri pretpostavci približno jednake nagrade za jednaki rad, ravnotežna akumulaciona stopa bitan uslov izjednačavanja uslova privređivanja. U izjednačavanje uslova privređivanja spada i opterećenje proizvodne sfere za potrebe neproizvodne sfere, dakle za potrebe kolektivne i opšte potrošnje.

Ako bismo pristupili utvrđivanju normalne cijene preko modela među sektorskih odnosa, onda bi nam taj pristup omogućio da ispitamo različite varijante modela normalnih cijena pod uslovom ravnoteže ponude i tražnje, s jedne strane, dok bi nam, s druge strane, taj pristup omogućio da polazimo, s obzirom na akumulacioni potencijal, od sposobnosti vlastite privrede. To znači da akumulacionu moć privrede svedemo na onaj obim koji može naša privreda generisati, pod pretpostavkom da smanjimo obim uvoza na obim izvoza. Tim postupkom mogu se rješavati i pitanja poreza na dodatnu vrijednost, koji je u mnogo slučajeva važna stavka u formiranju cijena³.

U Strategiji ekonomskog razvoja Federacije Bosne i Hercegovine o potrebi bržeg razvoja određenih sektora, odnosno djelatnosti, predviđaju se kao izvor finansiranja zajednička ulaganja, korištenje inostranih i domaćih kredita, sopstvena akumulacija, a samo se djelimično predviđa finansiranje ubrzanog razvoja preko cijena⁴. Zajednička

ulaganja znače u stvari pretakanje akumulacije iz jednog sektora privrede u drugi. To, dakle, može biti izvor finansiranja. Međutim, domaći ili inostrani krediti predstavljaju obaveze preduzeća. Kredit znači samo anticipaciju budućeg dohotka, koji se dijeli na svoje komponente. Te komponente ne mogu se povećati u svom apsolutnom iznosu ako se ne primjene proporcije raspodjele, pod pretpostavkom nepromijenjenog obima dohotka⁵. Zbog toga bi bilo potrebno ubrzati razvoj u većoj mjeri ugraditi u mjerama ekonomske politike.

Shodno tome, ako usporedimo relativne sektorske cijene po različitim modelima i najprije izračunamo koeficijente varijacije različitih tipova normalnih cijena, nadalje frekvencije odstupanja novih sektorskih cijena od postojećih cijena i na kraju još izračunamo indekse realnih promjena u novostvorenoj vrijednosti, onda će nam se u tim istraživanjima pokazati kao najpovoljnija dva tipa cijena: prvi je specifična cijena produkcije, a drugi jedan tip dvokanalne cijene s fiksiranim doprinosom sredstava⁶.

Ta dva tipa cijena u velikoj mjeri doprinose znatnijim promjenama u sektorskoj alokaciji akumulacije i to u velikoj mjeri u prilog onih sektora privrede koji su općepoznati kao deficitarni u pogledu akumulacije⁷. To su: električna energija, metalurgija, organska hemija, poljoprivreda, šumarstvo, sve vrste saobraćaja itd.

Detaljnija istraživanja pokazala su da se uvođenjem specifične cijene produkcije ili

svijetu i njihov utjecaj na ekonomsku politiku Bosne i Hercegovine. U Zbornik radova/Naučno-stručni skup „Identitet i globalizacija“. Zenica: Univerzitet u Zenici.

5 Semiha Repak (2019): Karakteristike izvoznog potencijala Bosne i Hercegovine, Univerzitetska hronika, Časopis Univrziteta u Travniku br. 22

6 Kowal, J., & Paliwoda-Pękosz, G. (2017). ICT for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies: Economic, Cultural, and Social Innovations for Human Capital in Transition Economies. *Information Systems Management*, 34(4), 304–307

7 Semiha Repak (2022): Ekonomska politika kao instrument alokacije resursa, Univerzitetska hronika, Časopis Univrziteta u Travniku br. 27

2 Semiha Repak (2021): Ugovor o leasingu u funkciji povećanja konkurentnosti privrednog subjekta, Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku br. 26

3 Frank, M.M., Lynch, J.L. & Rego, S.O. 2009. Are financial and tax reporting aggressiveness reflective of broader corporate policies? *The Accounting Review*, 84 (2), 467–496.

4 Kurtović, H. (2008). Globalizacijski procesi u

dvokanalne cijene s fiksnim doprinosom sredstava otklanjaju nelogičnosti koje su postojale u sadašnjem sistemu cijena. Radi se, naime, o tome da se utvrdi kako je obim neto-akumulacije sektora povezan sa neto-produktom i obimom sredstava⁸. Za postojeće stanje, ako su sve kategorije rada preračunate na homogeni rad, možemo utvrditi da je veza između neto-akumulacije po uslovnom radniku i obima sredstava negativna. Odgovarajući koeficijenti signifikantni su na nivou od 5%.⁹ Isto je tako, obim ličnih primanja pri postojećim cijenama srazmjeran neto-produktu, a obim sredstava isto je tako imao pozitivan uticaj na obim ličnih dohodaka. Kod odabranih tipova cijena, međutim, ti se teorijski neprihvatljivi rezultati promijene u tom smislu da obim ličnih primanja nije više ovisan od obima sredstava po uslovno zaposlenom radniku i da obim akumulacije za proširenu reprodukciju postaje srazmjeran obimu sredstava. Ova posljednja činjenica proizilazi, naravno, iz same definicije specifične cijene produkcije. Te činjenice navodimo zato što se u radu polazi od postojećeg stanja, tj. od postojećih odnosa u cijenama, koji su deformisani i koji dovode do navedenih nelogičnih rezultata. Stvari bi bilo potrebno početi graditi na stanju koje bi bilo bar konceptualno ravnotežno. Na toj bi osnovi onda bilo moguće aplicirati dodatne elemente formiranja cijena. Ako, naime, želimo postići neke željene rezultate, onda bismo, po shvatanju autora ovog rada, morali polaziti od dobre osnove, a ne od stanja koje je u mnogim pogledima vrlo deformisano.

OSNOVI SISTEMA CIJENA I NJEGOV UTICAJ NA RASPODJELU DOHOTKA

Želimo da podsjetimo na to, da je svaka cijena, ne samo tržišna nego čak i administrativna

8 Valentina Vinšalek-Stipić (2020): Društveno odgovorno poslovanje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, BH Ekonomski forum, Časopis Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Zenici, br. 2/2020

9 Slemrod, J.(2004): The economics of corporate tax selfishness. National Tax Journal, 57, 877–899.

cijena, također, kategorija raspodjele. Kod toga je dugoročnija tržišna cijena (sa svojom strukturom) kategorija osnovne raspodjele nacionalnog dohotka. Na koji način, prema kojim načelima i ko formira i određuje glavne elemente u strukturi dugoročnije cijene - to je svakako presudno važno za svaki društveno-ekonomski sistem. U elementima strukture cijene i u njenoj visini sadržana su rješenja osnovne raspodjele nacionalnog dohotka u datom društveno-ekonomskom sistemu. Smatramo da su u načelima osnovne raspodjele nacionalnog dohotka, društveni odnosi srasli s osnovnim ekonomskim proporcijama reprodukcijanskog privrednog procesa. Upravo te odnose sadrži svaki sistem cijena i treba da ih sadrži. U odnosima osnovne raspodjele jest zajednički društveni sadržaj, zajedničko jezgro svih glavnih područja društveno-ekonomskog sistema, a i sistema cijena.

Kada govorimo o osnovnoj raspodjeli nacionalnog dohotka, u to ubrajamo osnovnu namjensku raspodjelu nacionalnog dohotka na ličnu potrošnju (sa zajedničkom potrošnjom) i na akumulaciju; pored toga, tržišnu raspodjelu između privrednih grana i privrednih područja¹⁰. (Tu tržišnu raspodjelu teorija dohodovne cijene naziva "primamom" raspodjelom.) Od osnovnog je značaja i raspodjela između individualnih radnika; za nju u našem sistemu nije sporno načelo raspodjele prema radu.

Ako konkretna rješenja osnovne namjenske raspodjele nacionalnog dohotka nisu predviđena u sistemu cijena, tada izgleda da osnovnu raspodjelu prepuštamo spontanosti, neorganizovanosti ili pak tržišnoj stihiji, ako tržište slobodno djeluje u privredi. Prihvatanje prijedloga Udruženja poslodavaca u Federaciji Bosne i Hercegovine o smanjenju stopa doprinosa na plaće, bit će značajan korak u organizovanju našega tržišnog područja. Time bi se omogućilo, da zaposleni dobiju veće plaće, a samim tim bi došlo i do povećane stope potrošnje. Naveli smo samo jedan od elemenata, koji

10 Fabris, N.(2010): Aktuelna pitanja crnogorske ekonomije, Podgorica, Centralna banka Crne Gore

predstavlja, jedno od mnogobrojnih rješenja, ali većina od tih rješenja su parcijalna i kratkoročna.

Međutim, privreda i njen cjelokupni reproduksijski proces nije samo jednostavan zbir njegovih pojedinih dijelova i parcijalnih područja. U politici o cijenama razumljivo je i prirodno da svaki traži što ugodniju cijenu za sebe i time privuče i zahvati što veći deo nacionalnog dohotka. Kod takvih težnji mi jedan drugoga nadmašujemo u toj raspodjeli i pomoću što više cijene težimo za što većim udjelom u nacionalnom dohotku. Ponašamo se društveno neorganizovani, bez obzira na cjelinu, kao da je nacionalni dohodak neograničena veličina. Neminovna posljedica toga jest produžena inflacija¹¹.

Smatramo da je pitanje osnovne raspodjele potrebno rješavati organizovano, svjesnom akcijom. Konkretno, prijedlog smanjenja doprinosa na plaće, direktno bi se odrazio na raspodjelu dohotka i formiranje ličnih dohodaka. Mnogi kažu da prisutni način obračuna bruto plaća zaposlenih ima negativan uticaj na ukupnu potrošnju stanovništva, a samim tim i na niži DBP obračunat po rashodovnom principu. A još gore djeluje, zbog toga što se jednostavno ne držimo ni ranije utvrđenih stavova, koji se odnose na raspodjelu dohotka. Ipak smatramo da je realna mogućnost organizovanja osnovne raspodjele upravo u tom pravcu, znači prihvatanje svjesne konvencije o društvenim normama i kriterijumima za osnovnu raspodjelu. Utvrđene norme značile bi jedinstveni okvir za ponašanje naših tržišnih proizvođača.

Argument da je u našem sistemu potreban svjestan i organizovan dogovor o kriterijumima osnovne raspodjele jest i u tome da u našem ekonomskom i društvenom životu postoji mogućnost, koja se i realno pojavljuje, suprotnosti između pojedinih interesa. Suprotnosti je potrebno

rješavati, usklađivati u srazmjeru, prema jedinstvenim kriterijumima, a ne ad hoc, prema vrlo različitim normama koje se sada ostvaruju u neorganizovanoj raspodjeli. Za područje osnovne raspodjele možemo naglasiti da je cjelokupni privredni sistem zemlje, nerazdvojno povezan u zajednički ekonomski proces reprodukcije i u sistem odnosa raspodjele dohotka. U tom je sistemu osnovna raspodjela nacionalnog dohotka od bitnog značaja za ekonomski reproduksijski proces, a i za naše odnose u privrednom sistemu u cjelini.

Utvrđeni odnosi o osnovnoj raspodjeli dohotka, ne znači da moramo u makroekonomskom srazmjeru prihvatiti ih kao konačne, već iste prilagođavati odnosima razmjene i konkretnim cijenama¹². Društveni je dogovor potreban samo o zajedničkim normama osnovne raspodjele; to znači - o normama za formiranje samo onih stavki u strukturi cijene.

Osnovna raspodjela nacionalnog dohotka odražava se u strukturi cijene. Iz kriterija koji važe za osnovnu raspodjelu, neposredno proizilaze adekvatne stavke u strukturi cijene. Na taj se način formira stavka ličnih dohodaka u strukturi cijene. Po našem mišljenju, trebalo bi da se upravo ta stavka formira prema normama, odnosno prema rezultatima u radu. S makroekonomskoga gledišta to znači svjesno društveno formiranje prvog dijela namjenske raspodjele nacionalnog dohotka. Druga stavka u strukturi cijene koja neposredno proizilazi iz načela osnovne raspodjele, jest neophodna norma za akumulaciju. Iz utvrđenih normi za osnovnu raspodjelu formira se dakle jezgro cijene. To je društveno ekonomsko jezgro konkretne tržišne cijene.

Konkretna visina tržišne cijene može biti viša ili niža od normalnih stavki u cijeni ukupno sa stavkama koje proizilaze iz osnovne raspodjele dohotka. Ako tržišni proizvođač postigne višu tržišnu cijenu, to može proizilaziti iz vrlo različitih izvora, na

11 Mateut, S. (2018). Subvencije, finansijska ograničenja i inovativne aktivnosti firmi u ekonomijama u razvoju. In *Small Business Economics* (Vol. 50, Broj 1). Ekonomija malih preduzeća. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9877-3>

12 Semiha Repak (2022): Direktni uticaji razvojne politike na sistem cijena, *Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku* br. 27

primjer: odnos ponude i tražnje; može biti rezultat dodatnih radnih napora kolektiva ili pak povoljnijeg tržišnog položaja kao monopolskog položaja, itd¹³. Ovdje je od značaja društvena protivmonopolska politika, kako je to predviđeno Zakonom o zaštiti potrošača u Federaciji Bosne i Hercegovine. Ako tržišni proizvođač svojom cijenom ne uspijeva da pokrije sve normalne stavke, svakako je potrebno posebno razmotriti alternativna rješenja za takav položaj tržišnog proizvođača ili čitave privredne grane.

Shodno tome, smatramo da znatni defekti u funkcioniranju sistema cijena proizlaze iz nerealiziranog načela formiranja cijena prema uslovima usmjerenog tržišta. Kontrola cijena koju provode državni organi je velika, ali pri tome je i nejednaka i nejednako efikasna. To ima za posljedicu da cijene ne izražavaju realne odnose ponude i potražnje na tržištu, a kontrola ne omogućava izravnjavanje ponude i potražnje. Kad je kontrola velika, inflacija i dalje postoji, samo što ima drugi tok i rađa druge posljedice.

Kontrola cijena može biti efikasna samo kada djeluje sinhronizirano i istovremeno na raznim područjima. Nema opravdanja za direktnu kontrolu cijena kada dođe do poremećaja na tržištu ako istovremeno nije neposredna kontrola cijena pogodno i pravodobno kompletirana drugim mjerama za suzbijanje inflacije. Bez toga kompletiranja mjera neposredna će kontrola poremećenost tržišta još više produbiti i javiti se - suprotno svom cilju kao dodatni faktor nestabilnosti. Pored Sistema ranog upozoravanja, te Sistema provjere, postoji i sistem kontrole rizika¹⁴.

Između sistema cijena i kontrole rizika za krajnje potrošače, postoji uska sprega, jer "controlling" bi trebao da omogući blagovremene intervencije u slučajevima,

13 Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017): Teorija ekonomskog razvoja. Ispitivanje dobiti, kapitala, kredita, kamata i poslovnog ciklusa. Preveo s njemačkog Redvers Opie, 7. izdanje. Vol. XLVI. Harvard Business School Press.

14 Keitsch D. (2007): Risikomanagement, Stuttgart

kada se cijene netržišno formiraju.

Prema tome, pored obavezne kontrole u procesima raspodjele, potrebno je utvrditi i kriterije o osnovnoj raspodjeli. Stoga nameće bitno pitanje: koji kriteriji osnovne namjenske raspodjele dolaze u obzir odnosno mogu biti adekvatni za naš ekonomski sistem?

Upravo od načela i mehanizma osnovne raspodjele proizilazi odgovor na pitanje da li izabrani kriteriji raspodjele znače cijenu rada i cijenu kapitala. Prema građanskoj ekonomskoj teoriji, koja je poznata, cijena rada i cijena kapitala formira se pomoću slobodnog tržišta proizvodnih faktora, prema graničnoj produktivnosti rada i kapitala¹⁵.

Razmatranje toga koje kriterije možemo upotrijebiti kao odgovarajuće kriterije za formiranje osnovne raspodjele za naš ekonomski sistem - zahtijeva, svakako, posebnu analizu. Smatramo da odgovarajući kriteriji za našu namjensku raspodjelu (za formiranje normalnih ličnih dohodaka i stope akumulacije) moraju prije svega proizlaziti iz koncepcije našega ekonomskog i društvenog razvoja. Neke osnove toga već imamo.

Pomoću stručnih i naučnih analiza, kvalitativnom i kvantitativnom analizom može se doći do toga, kakva i koja bi namjenska raspodjela bila, s jedne strane, poželjna i potrebna i, s druge strane, moguća i realna. Potrebno je usklađivanje i izbor između utvrđenih varijanti i alternativa. Znači, kriterijum za osnovnu raspodjelu nacionalnog dohotka treba da se bazira na prethodnim stručnim i naučnim analizama i pripremama za odlučivanje.

ZAKLJUČAK

Bez obzira na to da li će se u našoj praksi prihvatiti jedan od tipova normalnih cijena, empirijski je moguće za prošlost utvrditi obim stvarnih neto-investicija i njihovu

15 Vinšalek Stipić, V. 2017. „Društveno odgovorno poslovanje kao preduvjet stvaranja vrijednosti poduzeća“. Zbornik radova 18. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija „Računovodstvo i menadžment“, Svezak I – znanstveni radovi. Opatija. pp. 189-202.

alokaciju po proizvodnim kompleksima. Na sektorsku alokaciju djelovalo je u prošlosti mnogo faktora s različitim intenzitetom. Čini nam se prihvatljivom hipoteza da je udio akumulacije nekog sektora bio srazmjeran ekonomskoj moći tog sektora u našoj privredi. Ako bi se taj trend nastavio, onda bismo teško očekivali promjene u strukturi privrede, jer razvojna komponenta ne bi bila ugrađena u sistem cijena.

Međutim, ako želimo da cijene daju doprinos realizaciji ekonomske politike Bosne i Hercegovine, potrebni su vrlo precizni razvojni ciljevi u njihovom kvantitativnom obliku. Postupak postavljanja razvojnih ciljeva morao bi imati dvojaki karakter. Najprije bi bilo potrebno te ciljeve kvantitativno postaviti, a onda ispitati i verificirati njihovu konzistentnost u odnosu na željenu strukturu naše privrede. Na žalost, baš je u tom domenu malo urađeno, jer govorimo o nepovoljnoj strukturi privrede, a do sada još nismo odgovorili pozitivno, tj. kakva bi trebalo da bude povoljna struktura naše privrede. Tu bi trebalo polaziti od osnovnog cilja nacionalne privrede kao što ga je prije više godina definisao prof. dr. Bajt i onda na toj osnovi razraditi model koji će biti osnov ostvarenja mjera ekonomske politike u određenom vremenskom periodu. Taj model mogao bi, u stvari, predstavljati verifikaciju postavljenih ciljeva.

Valjalo bi razmisliti o teoretskim i praktičnim problemima razvojnih ciljeva zemlje kao cjeline i o ciljevima entiteta, odnosno kantona u FBiH. Ali pored zajedničkih ciljeva zemlje kao cjeline mogu se formulisati i ciljevi entiteta u BiH i kantona u FBiH, te prema tome, mora doći do procesa usklađivanja, koji nije ni brz ni lak. Ako pak ostajemo na nivou Federacije, onda treba, svakako, riješiti pitanja teritorijalne alokacije investicija.

LITERATURA

[1] Fabris. N.(2010): Aktuelna pitanja crnogorske ekonomije, Podgorica, Centralna banka Crne Gore
[2] Frank, M.M., Lynch, J.L. & Rego, S.O.

2009. Are financial and tax reporting aggressiveness reflective of broader corporate policies? *The Accounting Review*, 84 (2), 467–496

- [3] Hsu, P. H., Tian, X., & Xu, Y. (2014). Financial development and innovation: Cross-country evidence. *Journal of Financial Economics*, 112(1), 116–135. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.12.002>
- [4] Ince, H., Imamoglu, S. Z., & Turkcan, H. (2016). The Effect of Technological Innovation Capabilities and Absorptive Capacity on Firm Innovativeness: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 764–770. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.078>
- [5] 5. Jabbouri, N. I., Siron, R., Zahari, I., & Khalid, M. (2016). Impact of Information Technology Infrastructure on Innovation Performance: An Empirical Study on Private Universities In Iraq. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 861–869. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30250-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30250-7)
- [6] 6. Jang, S. H., & Lee, C. W. (2018). The impact of location-based service factors on usage intentions for technology acceptance: The moderating effect of innovativeness. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6), 1–18.
- [7] 7. Keitsch D. (2007): Risikomanagement, Stuttgart
- [8] Knight, G. a, & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- [9] Koh, W. T. H., & Koh, W. T. H. (2006). Singapore 's Transition to Innovation-based Economic Growth : Infrastructure , Institutions and Government ' s Role Singapore ' s transition to innovation-based economic growth : infrastructure , institutions and government ' s role. *R&D Management*, 36(2), 143–160.
- [10] Kowal, J., & Paliwoda-Pękosz, G.

- (2017). ICT for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies: Economic, Cultural, and Social Innovations for Human Capital in Transition Economies. *Information Systems Management*, 34(4), 304–307.
- [11] Kurtović, H. (2008). Globalizacijski procesi u svijetu i njihov utjecaj na ekonomsku politiku Bosne i Hercegovine. U Zbornik radova/Naučno-stručni skup „Identitet i globalizacija“. Zenica: Univerzitet u Zenici.
- [12] Martínez-Román, J. A., & Romero, I. (2017). Determinants of innovativeness in SMEs: disentangling core innovation and technology adoption capabilities. *Review of Managerial Science*, 11(3), 543–569. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0196-x>
- [13] Mateut, S. (2018). Subsidies, financial constraints and firm innovative activities in emerging economies. In *Small Business Economics* (Vol. 50, Issue 1). *Small Business Economics*.
- [14] McWilliams, A. and Siegel, D. 2000. „Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?“. *Strategic management Journal*, Volume 2, No. 5, pp. 603-609.
- [15] Padilla-Pérez, R., & Gaudin, Y. (2014). Science, technology and innovation policies in small and developing economies: The case of Central America. *Research Policy*, 43(4), 749–759. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.03.11>
- [16] Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.04.14>
- [17] Semiha Repak (2021): Ugovor o leasingu u funkciji povećanja konkurentnosti privrednog subjekta, *Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku* br. 26
- [18] Semiha Repak (2019): Karakteristike izvoznog potencijala Bosne i Hercegovine, *Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku* br. 22
- [19] Semiha Repak (2022): Ekonomska politika kao instrument alokacije resursa, *Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku* br. 27
- [20] Semiha Repak (2022): Direktni uticaji razvojne politike na sistem cijena, *Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku* br. 27
- [21] Senad Softić i Dubravka Bošnjak (2010): Upravljanje rizicima kao prevencija krize preduzeća, *BH Ekonomski forum, Časopis Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Zenici*, br. 1
- [22] Sivak, R., Caplanova, A., & Hudson, J. (2011). The impact of governance and infrastructure on innovation. *Post-Communist Economies*, 23(2), 203–217.
- [23] Slemrod, J. (2004): The economics of corporate tax selfishness. *National Tax Journal*, 57, 877–899.
- [24] Valentina Vinšalek-Stipić (2020): Društveno odgovorno poslovanje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj, *BH Ekonomski forum, Časopis Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Zenici*, br. 2/2020
- [25] Veselovsky, M. Y., Pogodina, T. V., Ilyukhina, R. V., Sigunova, T. A., & Kuzovleva, N. F. (2018). Financial and economic mechanisms of promoting innovative activity in the context of the digital economy formation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 672–681.
- [26] Vinšalek Stipić, V. 2017. „Društveno odgovorno poslovanje kao preduvjet stvaranja vrijednosti poduzeća“. Zbornik radova 18. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija „Računovodstvo i menadžment“, Svezak I – znanstveni radovi. Opatija. pp. 189-202.
- [27] Walker, R. M. (2014). Internal and External Antecedents of Process Innovation:
- [28] A review and extension. *Public Management Review*, 16(1), 21–44.

EFIKASNOST PRIVREĐIVANJA KAO REZULTAT ALOKACIJE RESURSA

BUSINESS EFFICIENCY AS A RESULT OF RESOURCE ALLOCATION

Damir Muhić*

SAŽETAK

Svrha ovog rada je, da polazeći od nekih do sada ispoljenih, institucionalno i privrednosistemske uslovljenih defekata u sferi efikasnosti privređivanja i alokacije resursa, razmotriti nova rješenja i ispitati mjeru u kojoj će ti defekti biti otklonjeni ili bar ublaženi. Najprije će biti analizirani mehanizmi mobilnosti i alokacije proizvodnih faktora, a posebno oblici formiranja i upotrebe investicionih sredstava, zatim pitanja motivacije i stimulacije privrednih subjekata, uključujući i problem rizika i odgovornosti za donošenje odluke, potom problemi efikasnosti i brzine odvijanja procesa odlučivanja na raznim nivoima organizovanosti, i najzad, oblici organizovanja u privredi i uslovi pod kojima oni mogu da se formiraju. U kontekstu problema koji su vezani za alokaciju faktora za proizvodnju, dat će se osvrt i na mehanizme vrednovanja pojedinih vidova privrednih resursa, budući da su problemi alokacije i vrednovanja nerazdvojno povezani.

U radu se razmatraju ključna pitanja i principi na kojima se zasniva odnos alokacije resursa -tržište, kao i značaj ekonomske politike za unapređenje ekonomskih odnosa u zemlji. Pozitivni efekti, koji nastaju alokacijom resursa, klasifikovana u dvije grupe:

Ekonomsku grupu čini težnja privrednih subjekata za ostvarivanjem što boljih poslovnih rezultata, do kojih mogu doći nesmetanom alokacijom resursa.

Pravni aspekt sadržan je u samom ugovoru na osnovu kojeg dolazi do alokacije resursa, u kome su utvrđena prava i obaveze ugovornih strana – privrednih subjekata, učesnika na

tržištu.

Cilj je utvrđivanje preporuka i smjernica za unapređenje odnosa među privrednim subjektima u dijelu, koji odnosi na alokaciju resursa.

Ključne riječi: alokacija resursa, efikasnost, investicije i organizovanost.

Keywords: resource allocation, efficiency, investments and organization.

SUMMARY

The purpose of this paper is to consider new solutions and examine the extent to which these defects will be eliminated or at least mitigated, starting from some of the institutionally and economically conditioned defects in the sphere of economic efficiency and resource allocation that have been manifested so far. First of all, the mechanisms of mobility and allocation of production factors will be analyzed, especially the forms of formation and use of investment funds, then the issues of motivation and stimulation of business entities, including the problem of risk and responsibility for decision-making, then the problems of efficiency and speed of the decision-making process at various levels of organization, and finally, the forms of organization in the economy and the conditions under which they can be formed. In the context of problems related to the allocation of factors for production, a review will also be given to the mechanisms of valuation of certain types of economic resources, since the problems of allocation and valuation are inextricably linked.

* - Fakultat za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

The paper discusses the key issues and principles on which the relationship between resource allocation and the market is based, as well as the importance of economic policy for the improvement of economic relations in the country.

Positive effects, which arise from the allocation of resources, are classified into two groups:

The economic group consists of the pursuit of business entities to achieve the best possible business results, which can be achieved through the smooth allocation of resources.

The legal aspect is contained in the contract itself, on the basis of which resources are allocated, in which the rights and obligations of the contracting parties - business entities, market participants - are determined.

The goal is to establish recommendations and guidelines for improving relations between economic entities in the part that refers to the allocation of resources.

UVOD

Najznacajniji dio proizvodnog potencijala u našoj privredi nalazi se u privatnoj svojini, pa su razni oblici institucionalne zaštite ovog oblika svojine jedna od presudnih determinanti alokacije faktora proizvodnje. Ako institucionalna rješenja nisu takva da garantuju efikasnu zaštitu i nesmetanu reprodukciju privatne svojine, sigurno je da privreda kao cjelina ne može osigurati nivo ekonomske racionalnosti koji bi bio konzistentan s fundamentalnim ciljevima bosanskohercegovačkog dugorocnog razvoja.

U proteklom razdoblju, privatna svojina, u cjelini gledano, nije bila adekvatno zaštićena. To se ogleda prvenstveno u brzom nametanju fiskalnih i parafiskalnih obaveza, čiji je tempo u postratnom periodu, prevazilazio tempo rasta produktivnosti rada i koji su neuobičajeno brzo povećavali svoje učešće u nacionalnom dohotku i društvenom proizvodu. Takva kretanja uslovlila su gotovo spektakularno smanjenje onih komponenti društvenog proizvoda

i nacionalnog dohotka koje ostaju pod neposrednom državnom kontrolom a to je, pored ostalog, dovelo do snažnog povećanja učešća privatne stednje u finansiranju bruto-investicija. U krajnjoj liniji, to je produkovalo mijenjanje svojinskih odnosa u društvu - učešće nacionalnog bogatstva u privatnoj svojini, raslo je na račun onog njegovog dijela koji se nalazi u državnoj svojini.

Sa stajalista alokacije resursa, ti su problemi veoma relevantni - upotreba raspoloživog privrednog potencijala bit će neefikasna ako bude ograničena na samo jedan deo građana i ako, prema tome, ostali građani budu isključeni nezavisno od svojih sposobnosti i radne discipline.

Sljedeća važna determinanta efikasnosti alokacije resursa, jest način na koji su regulisana pitanja rizika i odgovornosti. Slabosti dosadašnjih institucionalnih rješenja ispoljavale su se prije svega kroz činjenicu da je sav rizik za individualno donesene odluke na nivou pojedinih preduzeća. Uzme li se u obzir i činjenica da su procesi odlučivanja tu i tamo dobijali nedemokratsku dimenziju, jasno je da je izvjestan broj odluka bio donosen u uslovima koji se karakterišu izrazitom podvojenošću ovlašćenja, s jedne, i odgovornosti, s druge strane. Iz teorije organizacije dobro je poznato da razdvajanje ovlašćenja i odgovornosti ne može osigurati efikasno funkcionisanje poslovnih sistema.

PRIVREĐIVANJE KAO INSTRUMENT ALOKACIJE RESURSA

Najsloženiji problem kod jednog ovako značajnog zadatka kao što je koncipiranje privrednog sistema, jest bez sumnje, projektovanje sistema u budućnosti, anticipiranje efekata koje će predložena rješenja donijeti u pogledu reagovanja privrednih subjekata u različitim tržišnim strukturama. Zato se i poziva ekonomska nauka da pomogne u anticipiranju i projektovanju budućih stanja.

To je složen zadatak, s takvim indikacijama

na funkcionisanje našega modela privređivanja da je zaista neophodno da se s najvećom naučnom i profesionalnom odgovornošću priđe objektivnoj analizi predloženih rješenja. Društvo od nas u ovom trenutku, svakako, najviše očekuje efikasna i pravovremena rješenja.

“Privređivanje jest integralni, bitni dio ukupnog ekonomskog sistema; način na koji su uređena pitanja funkcionisanja tržišta zapravo daje posebno obilježje ekonomskom sistemu, naročito u uslovima tržišnih odnosa”¹.

Okolnost da već za sobom imamo duži vremenski period nekoliko ekonomskih kriza (svjetska finansijska kriza 2009 i 2010. godine, pandemija Kovid 19 i sada još uvijek prisutna ekonomska kriza kao rezultat agresije Rusije na Ukrajinu) i s njima povezanog prilično širokog iskustva različitih rješenja u pogledu sistema privređivanja, odnosa tržišnih i planskih elemenata u ekonomskom sistemu i organizaciji privređivanja raznolikih spoljnih i unutrašnjih opstih i specifičnih uslova poslovanja, stvara objektivnu osnovu da se pitanju izgradnje efikasnog sistema privređivanja i tržišnih odnosa može prići sa više fundiranim empirijskim i teorijskim postavkama. Tome bez sumnje treba da pozitivno doprinese dosta široko angažovanje naučne ekonomske misli na ovome području. Ponašanje privrednih subjekata u različitim uslovima što su ih stvarale mjere ekonomske politike koje su se odnosile na faktore razvoja i uslove poslovanja pojedinih djelatnosti (investicije, krediti, raspodjela dohotka, cijene, spoljnotrgovinski režim i dr.) pružalo je jedinstvenu informacionu bazu za odgovarajuće studije i izgradnju efikasnijeg sistema privređivanja. U takvoj situaciji, da bi se prišlo ocjeni efikasnosti sistema privređivanja, potrebno je prethodno definisati premise. U tom smislu, istaći ćemo neke za koje mi se čini da treba bitno da opredjele stav prema pitanjima koja su konkretizovana u sistemu privređivanja

(Repak S)².

“Prvo, sistem privređivanja nije neki autonomni sistem. On je podsistem, integralni deo šireg sistema koji, u našim uslovima, možemo nazvati, tržišni ekonomski sistem. Kako je jedan od bitnih ciljeva tog sistema stalan porast materijalnog standarda stanovništva, za pitanje efikasnosti od odlučujućeg je značaja to kako cjeloviti model tržišnog sistema obezbjeđuje postizanje trajnijih društvenih ciljeva, polazeći od već poznatih zakonitosti ponašanja robnih proizvođača na tržištu, a naročito tendencija i pravilnosti koje su se već ispoljile kao specifično ponašanje u uslovima privrednog sistema.

Drugo, sistem privređivanja uslovljava uspešnost privrednog razvoja. Optimalni privredni rast zavisi od toga:

1. da li je odabrana ona strategija rasta koja s obzirom na dinamičke uslove međunarodne privrede i raspoložive domaće, ljudske i materijalne resurse, obezbjeđuje neophodan tempo razvoja najpropulzivnijih privrednih grana i
 2. kako se razvijaju i ekonomski efikasno kombinuju i koriste svi relevantni proizvodni faktori u preduzećima, uključujući ovdje, razumljivo, organizaciju i odlučivanje kao neophodne kreativne faktore u savremenim uslovima privređivanja. Rješenja koja pruža sistem privređivanja i uređenja tržišnih odnosa, ima značaja za realizaciju obaju pomenutih konstitutivnih elemenata optimalnog rasta privrede, sa veoma određenim rezultatima kao što su: stopa rasta životnog standard, uključujući njegovu regionalnu i distribuciju kao i ostala obilježja standarda shvaćenog u najširem značenju cjeline materijalnih, kulturnih i ostalih kvalitativnih obilježja;
- stopa zaposlenosti;
 - spoljnotrgovinski bilans i dr.

1 Baumol, W.: On the Twentieth Century's Contribution to Economics, The Quarterly Journal of Economics, Februar 2000.

2 Semiha Repak (2022): Direktni uticaj razvojne politike na ekonomski razvoj zemlje, Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku br. 27, str. 69

Treće, definisanje značaja sistema cijena i tržišnih odnosa u gornjem smislu zapravo zahtjeva da se utvrde dometi i limiti koje cijene i tržište objektivno mogu imati u našem modelu privrede”.

Različite funkcije koje imaju privređivanja i tržište u savremenoj robnoj privredi: informativna, selektivna, alokativna i distributivna, trebaju biti obuhvaćene u svoj, svojoj ukupnosti, jer one na taj način daju maksimalan doprinos privrednom sistemu. Shodno tome, smatram da alokativna i distributivna funkcija cijena i tržišta u našem sistemu ne djeluju onako kako je to prisutno u zemljama razvijenih privrednih sistema. S druge strane, informativna i, posebno, selektivna funkcija ostaju veoma značajne determinante efikasnog privređivanja na mikronivou i makronivou.

Ta distinkcija bitno uslovljava koncepcijske osnove sistema privređivanja i tržišta kao i mjesto i ulogu koje drugi mehanizmi, umjesto tržišnog automatizma, moraju preuzimati u našoj privredi.

“U vezi s pitanjem dometa i limita tržišnog automatizma koji se ispoljava posredstvom slobodnog formiranja cijena i konkurencije, valja istaći neke zaključke koji proizilaze iz savremenih uslova privređivanja, naime (Repak S)³:

Kao korelat višeg stepena privredne razvijenosti, u uslovima sve šireg prisustva tehničko-tehnološkog progresa kao faktora privrednog rasta, javlja se tendencija snažne diverzifikacije proizvoda. Inovativna aktivnost u sprezi sa istraživačko-razvojnim radom postaje sve važniji faktor produktivnosti i poslovnog uspjeha preduzeća razvijenog svijeta.

U takvim uslovima slobodno formiranje cijena ne samo omogućuje veće profite i dohotke već i regresiranje značajnih troškova prethodnog istraživačko-razvojnog rada i ispitivanja tržišta, te predstavlja objektivni

faktor koji stimulira inovativnu, kreativnu orijentaciju preduzeća.

Stimuliranje takve orijentacije a samim tim i odgovarajuće prisustvo načela slobodnog formiranja cijena, neophodno je u našoj privredi da bi se smanjivala poštojeca razlika u tehnološkom nivou i produktivnosti rada prema razvijenim privredama”.

“Logikom svoga razvoja, robna je proizvodnja dovela do velike koncentracije kapitala i rada i stvaranja jakih monopolskih i oligopolskih tržišnih struktura. Može se, u izvjesnom smislu, govoriti o dihotomiji u morfologiji tržišta na nekim njegovim segmentima⁴:

na jednoj strani nalaze se korporacije snažne koncentracije finansijske moći, kadrova i istraživačkog potencijala, koje, radi obezbjeđenja stabilnih uslova razvoja, prodiru i u proizvodne i prometne djelatnosti izvan svoje primarne proizvodne orijentacije; na drugoj strani i dalje egzistira određeni broj srednjih i manjih preduzeća, ali s uslovima poslovanja i sticanja dohotka i profita koji su različiti i nemaju tendenciju ujednačavanja s uslovima koje je sebi obezbedio koncentrisani kapital”⁵.

Država takođe interveniše: na primjer, stvaranjem povoljnijih uslova poslovanja za grane i preduzeća od bitnog značaja za nacionalnu ekonomiju. Prema tome, tržišni automatizam slobodne konkurencije koji putem ujednačavanja uslova privređivanja i raspodjele dohotka unutar i između privrednih grana i djelatnosti djeluje kao sveopšta regulativna snaga obezbjeđujući spontano optimalan razvoj nacionalne privrede - nije samo liberalistički koncept, već institucija privrede koju su savremeni uslovi privređivanja prevažili.

“Brz i neravnomjeran tehnološki progres i s njime povezano otežavanje uslova međunarodne konkurentnosti, privreda na nižim stepenima razvijenosti - zahtjeva ne

3 Semiha Repak (2021): Ugovor o leasingu u funkciji povećanja konkurentnosti privrednog subjekta, Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku br. 26
br. 22, str. 7

4 Kurtović, H. (2008). Globalizacijski procesi u svijetu i njihov utjecaj na ekonomsku politiku Bosne i Hercegovine. U Zbornik radova/Naučno-stručni skup „Identitet i globalizacija“. Zenica: Univerzitet u Zenici.

5 Babić, M.: Reforma preduzeća u BiH, EFS, Sarajevo, 2001

samo pažljivo odabiranje strategije razvoja već istovremeno i pravilno dimenzioniranje udjela tržišnokonkurentnih i društveno-regulativnih elemenata u oblikovanju tržišnih struktura.

Kako izbor strategije tako i oblikovanje najadekvatnijih tržišnih struktura predstavljaju u osnovi dinamičke koncepte; oni se moraju, u različitim etapama razvoja, prilagodavati različitim uslovima koji proizilaze iz međudejstva unutrašnjih i spoljnih faktora. Otuda mislimo da se pri izboru sistema i politike cijena mora voditi računa o tim dinamičkim aspektima. Naš model privrede, iskustva i rezultati njegovog dosadašnjeg funkcionisanja predstavljaju, nesumnjivo, značajnu prednost pri iznalaženju efikasnih rješenja⁶.

Polazeci od tih premisa kao i šire razrade konstitutivnih elemenata novoga sistema privređivanja i tržišnih odnosa, mislimo da je prisutno osnovno nacelo sistema: princip slobode formiranja cijena i dijelovanja tržišnih zakonitosti, ali u uslovima usmjeravanja cjelokupnog materijalnog i društvenog razvoja, stvaranjem uslova za sektorska i granska usklađena kretanja proizvodnje, raspodjele i potrošnje, a time i za stabilnije tržište putem strategije I mjera ekonomske politike. U tome smislu bitno je da politika privređivanja, kao i svi ostali dijelovi ekonomske politike moraju biti postavljeni tako da obezbijede realizaciju zajedničke razvojne politike, koja se utvrđuje mjerama ekonomske politike.

RJEŠENJA KOJA DOPRINOSE ALOKACIJI RESURSA

Kada se radi o odnosima u nprocesima privređivanja, dolazimo na isto pitanje i iste probleme. "Dugoročnije sagledavanje nivoa i odnosa u privređivanju prevazilazi sve mogućnosti savremene kvantitativne ekonomske analize i stepena u kome su fenomeni tražnje i formiranja cijena uopšte

objektivno mjerljivi, da ne govorimo o preciznosti takvih projekcija na kojima bi trebalo zasnivati dugoročnu poslovnu politiku i odlučivanje u preduzećima. Taj dio, stoga zahtjeva veoma ozbiljne kvalifikacije i dalju razradu, posebno zbog toga što, može da dovede do velikog zagušivanja u radu privrednih subjekata, o detaljima koji nisu ni potrebni"⁷.

Sve to potvrđuje da se o sistemu privređivanja ne može diskutovati izolovano od sistema planiranja i rješenja⁸, u pogledu obezbjeđenja struktume privredne ravnoteže u uslovima rasta pomoću mehanizma i instrumenata koji se odnose na osnovnu raspodjelu dohotka, porast ličnih dohodaka u skladu s produktivnošću rada, porast ličnih dohodaka iznad produktivnosti rada u djelatnostima koje su od vitalnog značaja za realizaciju dugoročnih ciljeva u smislu stope rasta životnog standarda i dr.

"Ako su pitanja raspodjele dohotka riješena u skladu s načelom samostalnosti privrednih subjekata ali i obezbjeđenja neophodnih uslova razvoja u razmjerama nacionalne privrede, ako rješenja bankarskog mehanizma omogućuju da on pravilno, ekonomski racionalno ostvaruje svoju funkciju snabdijevanja i alokacije potrebnih sredstava privredi, ako su dosljedno sprovedena načela otvorenosti tržišta za ulazak produktivnijih i efikasnijih i izlazak onih koji nisu mogli da se prilagode rigoroznim zahtjevima tržišta - onda nema potrebe da se supstituiše slobodni tržišni mehanizam u slučajevima kada on može u konkretnim tržišnim strukturama da proizvodi pozitivne rezultate.

Tendenciju koncentracije, pa i monopolizacije, tržišta snažno podstiče brz tehnički progres. Mi se ne možemo suprotstavljati tom procesu samo zato da bismo podsticali slobodnu konkurenciju tamo gdje je ona ekonomski neracionalna

6 Semiha Repak (2019): Karakteristike izvoznog potencijala Bosne i Hercegovine, Univerzitetska hronika, Časopis Univrziteta u Travniku br. 22

7 Gams, A.: Neke misli o svojini i demokratiji, Ekonomija i demokratija, Zbornik, IDNCEI, Beograd, 1997

8 Stiglitz, J.: Kuda idu reforme, Finansing, br. 11-12/99, Novi Sad, 1999.

i prevaziđena. Umješto toga, mjere kontrole monopolskih tržišnih struktura moraju dobiti na značaju, odnosno, stroga primjena zakona o zaštiti potrošača”⁹.

Kontrola monopolističkih cijena jest mjera koja omogućuje regulisanje izuzetnih prilika na tržištu dok se ne otklone pravi uzroci nestabilnosti i neravnoteže u proizvodnji i prometu. Međutim, borba protiv inflacije, pored mjera koje se odnose na globalnu raspodjelu, daje najbolje rezultate ako je usmjerena na prestrukturiranje privrede u smislu jačanja proizvođača i grana koji su nosioci porasta opšte produktivnosti rada. Sistemom cijena ne može sam da riješi taj problem. “Selektivna razvojna i kreditna politika i potpomaganje slobodnog ulaska na tržište produktivnijih organizacija u uslovima slobodnog funkcioniranja cijena može da pruži bolje rezultate od kontrole cijena, makar ona uzimala oblik zaštite potrošača”¹⁰. Međutim, ne smije se zanemariti ni uloga potrošača u sistemu uređenja tržišnih odnosa i cijena. “Težnja, države, da zaštiti najugroženije kategorije stanovništva, bila bi nepotpuna, ako potrošači ne bi imali mogućnosti da aktivnije učestvuju u rješavanju pitanja koja su od odlučujućeg značaja za kvalitet životnog nivoa koji se ostvaruje posredstvom proizvodnje i prometa dobara i usluga za ličnu potrošnju”¹¹. Stim, da mjere o kojima se govori, o zaštiti stanovništva sa niskim prihodim svojih domaćinstava, ne smiju biti samo deklarativne, nego jedan element koji je zasnovan na stvarnim potrebama i potrošača i čitave društvene zajednice.

“Naime, u cilju, sveobuhvatnijeg pristupa ovom pitanju, imam na umu metodoloski pristup, koji je zapravo ključan. Uz napomenu, da će uz dobru metodologiju svaki ekonomist doći do istog rezultata. Tu

9 Senad Softić i Dubravka Bošnjak (2010): Upravljanje rizicima kao prevencija krize preduzeća, BH Ekonomski forum, Časopis Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Zenici, br. 1

10 Sloman, J.: Economics, Sec. ed, Prentice Hall, London, 1995

11 Cascio, Wayne. Managing Human Resources. McGraw-Hill. New York, 1995.

prije svega mislim, kako utvrditi funkciju cijena, uz primjenu svega tri funkcije (Repak S.)¹²:

- Prva je alokaciona funkcija, o kojoj je bilo dosta govora i koja se svodi na problem ocjenjivanja faktora proizvodnje.
- Druga funkcija saštoji se u omogućavanju normalnog, bez zastoja, funkcioniranja privrede”.

Ova druga funkcija, nametnula mi se kao zaključak, da je to zapravo ključna funkcija privređivanja, a ne alokaciona koja je toliko razvijena u neoklasičnoj ekonomiji, nego upravo ova. A sta ona znači? Ona znači usklađivanje ponude i potražnje, uklanjanje administriranja i omogućavanje potpune konkurencije u sistemu privređivanja. Iz te funkcije koja omogućuje dobro funkcioniranje privrede onda treća funkcija proizlazi sama po sebi, a to je funkcija raspodjele.

Zatim imamo područje ekonomske politike, čija je osnovna dužnost ujednačavanje uslova privređivanja. Prema tome, organi ekonomske politike isključivo su odgovorni za stabilnost tržišta, za privredni rast, za uravnoteženu vanjskotrgovinsku razmjenu, za davanje kompenzacija ako je netko oštećen iza sve slične akcije, to je izvan brige preduzeća.

ZAKLJUČAK

Uključivanje privrede Bosne i Hercegovine u opšti tok globalnih promjena, a u integracione procese posebno, veliki je izazov i briga svih relevantnih faktora odlučivanja. Odluke koje se sada donose imaju dugoročne posljedice na našu privredu i društvo, pa zbog toga moraju biti svestrano pripremljene, naučno verifikovane i odgovorno sporovodene. To je vrlo težak zadatak jer proces tranzicije i talas globalizacije nose opasnost da ponište mnoge specifičnosti i autentične vrijednosti pojedinih društava i unifikuju globalno

12 Semiha Repak (2022): Ekonomska politika kao instrument alokacije resursa, Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku br. 27, str. 29

društvo po sistemu vrijednosti najmoćnije sile današnjice. U ekonomskom životu, kao osnovi globalizacije, pogotovo. Za male i nerazvijene zemlje jedini način da izbjegnu izolaciju a koliko-toliko sačuvaju svoju samobitnost, jeste da inteligentno i uporno koriste pozitivne a izbjegavaju i amortizuju negativne strane ovih procesa.

Pored adekvatnog institucionalnog rješavanja problema poslovanja privrednih društava, sa stanovista alokacije resursa značajni su i pravci formiranja tržišnih struktura, a posebno eventualno javljanje elemenata monopola. Insistirajući na izgradnji mehanizma koji će riješiti problem mobilnosti i stvoriti različite mogućnosti pozicioniranja na tržištu, privrednim društvima date su i izvjesne mogućnosti za formiranje monopola. Da bi se to spriječilo, izmjenama zakona o privrednim društvima koje su toku, treba ugraditi barijere protiv monopola.

Alokacija resursa i zaštita privatne svojine, kao jedna od njenih osnovnih komponenti, zavise ne samo od načina upotrebe postojećeg potencijala nego i od oblika i pravaca njegove ekspanzije. Radi se o osnivanju novih privrednih subjekata i njihovom uključivanju u ekonomski sistem. Do sada je na tom području bilo izvjesnih problema budući da osnivanje novih preduzeća, zbog neprimjerene administracije tokom registracije, nije u dovoljnoj mjeri institucionalizovano.

Zato će u većini slučajeva biti atraktivnije alternative koje podrazumjevaju zadržavanje sredstava pod sopstvenom kontrolom, bez obzira na to što bi opšti interes diktirao njihovu drukčiju upotrebu. Iz svega toga jasno slijedi da u našem sistemu, kako je definisan, pored ostalog, i postojećim zakonom o privrednim društvima, proces osnivanja novih preduzeća ne može da se temelji na postojećim uslovima osnivanja i vremenom koje od momenta predaje dokumenata, do dobijanja Rješenja o upisu u sudski registar privrednog društava, protekne dva mjeseca. Ti bi viši nivoi, rukovodeći se interesom privrede i zemlje u cjelini,

pogotovo kada su osnivači novih preduzeća strani ulagači, trebali izvršiti reorganizaciju postojeće administracije i omučiti da svi poslovi oko osnivanja privrednog društva završi u roku od pet dana.

Literatura:

- [1] Babić, M.: Reforma preduzeća u BiH, EFS, Sarajevo, 2001.
- [2] Baumol, W.: On the Twentieth Century's Contribution to Economics, The Quarterly Journal of Economics, Februar 2000.
- [3] Cascio, Wayne. Managing Human Resources. McGraw-Hill. New York, 1995.
- [4] Gams, A.: Neke misli o svojini i demokratiji, Ekonomija i demokratija, Zbornik, IDNCEI, Beograd, 1997.
- [5] Gregory/Stuart: Comparative Economic Systems, Houghton Mifflin Company 1992,
- [6] Hodžić K. (Re)privatizacija i globalizacija - ekonomska misao privatizacije, privatnog vlasništva i slobodnog tržišta u globalnoj privredi, Međunarodni forum Bosna br. 23/03, Sarajevo,
- [7] Kaufmann, D., Siegelbaum, P: Privatization and Corruption in Transition Economies, The Journal of International Affairs, Jun, 1997.
- [8] Kurtović, H. (2008). Globalizacijski procesi u svijetu i njihov utjecaj na ekonomsku politiku Bosne i Hercegovine. U Zbornik radova/Naučno-stručni skup „Identitet i globalizacija“. Zenica: Univerzitet u Zenici.
- [9] Maksimovic, S.: Marginalije o tranziciji, Ekonomija i demokratija, Zbornik, IDNCEI, Beograd, 1997.
- [10] Nellis, J.: Time to Rethink Privatization in Transition and Development, Jun 1999. (izvod u Financing, br. 11-12, Novi Sad, 1999).
- [11] Pečujlić, M.: Dva lica globalizacije, Poltika, 17 februar 2001, Beograd.
- [12] Peter F. Drucker: The Practice of Management, New York, 1954

- [13] Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017): Teorija ekonomskog razvoja. Ispitivanje dobiti, kapitala, kredita, kamata i poslovnog ciklusa. Preveo s njemačkog Redvers Opie, 7. izdanje. Vol. XLVI. Harvard Business School Press.
- [14] Roger Fajk: The Business of Managament, Art or Craft? Pengiun Books, Great Britain 1961
- [15] Semiha Repak (2021): Ugovor o leasingu u funkciji povećanja konkurentnosti privrednog subjekta, Univerzitetska hronika, Časopis Univerziteta u Travniku
- [16] Semiha Repak (2022): Direktni uticaj razvojne politike na ekonomski razvoj zemlje, Univerzitetska hronoka, Časopis Univerziteta u Travniku br. 27, str. 69
- [17] Semiha Repak (2019): Karakteristike izvoznog potencijala Bosne i Hercegovine, Univerzitetska hronika, Časopis Univrziteta u Travniku br. 22
- [18] 18. Sloman, J.: Economics, Sec. ed, Prentice Hall, London, 1995.
- [19] 19. Stiglitz, J.: Kuda idu reforme, Finansing, br. 11-12/99, Novi Sad, 1999.
- [20] 20. Tanzi, V.: Transition and the Changing Role of Government, Finance and
- [21] Development, Jun 1999 (izvod u Financing br. 11-12/99, Novi Sad), 1999.
- [22] 21. Thurow, I.: The Future of Capitalism, W. Marrow and Comp. New York, 1996.
- [23] 22. Vinšalek Stipić, V. 2017. „Društveno odgovorno poslovanje kao preduvjet stvaranja vrijednsoti poduzeća“. Zbornik radova 18. Međunarodna znanstvena i stručna konferencija „Računovodstvo i menadžemnt“, Svezak I – znanstveni radovi. Opatija. pp. 189-202.

ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U PREDUZEĆIMA ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE-COVID 19

THE ROLE OF CRISIS MANAGEMENT IN COMPANIES DURING THE GLOBAL PANDEMIC - COVID 19

Sadik Bahtić*

Ramo Isak**

Ismo Hebibović*

Sead Mušibegović*

APSTRAKT

Cilj istraživanja rada je istaknuti važnost uloge kriznog menadžmenta u preduzeću radi uspješnog upravljanja krizom i lakšeg oporavka za vrijeme krize i nakon krize. Istraživanje u radu je pokazalo kako odabrana preduzeća imaju visoku svijest o važnosti procesa planiranja i upravljanja krizom. Doprinos ovog naučnog rada nastoji se ostvariti u pogledu isticanja važnosti uspostave procesa kriznog menadžmenta unutar preduzeća i poticanju preduzeća koja još nisu organizirala krizno upravljanje unutar svog društva, da uspostave krizne timove i osmisle krizne planove za ponašanje unutar poduzeća u kriznim situacijama. Odgovor kriznog menadžmenta na globalnu Covid-19 krizu u središtu su istraživanja ovog naučnog rada.

Ključne riječi: krizni menadžment, poslovna kriza, globalna pandemija, Covid-19, preduzeća

Keywords: crisis management, business crisis, global pandemic, Covid-19, companies

ABSTRACT

The aim of the research paper is to highlight the importance of the role of crisis management in the company for successful crisis management and easier recovery during and after the crisis. Research in the

paper showed that the selected companies have a high awareness of the importance of the planning and crisis management process. The contribution of this scientific work is aimed at highlighting the importance of establishing a crisis management process within the company and encouraging companies that have not yet organized crisis management within their company to establish crisis teams and devise crisis plans for behavior within the company in crisis situations. The response of crisis management to the global Covid-19 crisis is at the center of the research of this scientific work.

UVOD

Poslovna je kriza neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju preduzeća a, ograničenog trajanja s ambivalentnim ishodom. Upravljanje krizom proces je koji obuhvata tri faze: preventivno upravljanje, identifikaciju, te reaktivno upravljanje poslovnom krizom. Poslovna kriza uzrokovana globalnom pandemijom Covid-19 svijet je pogodila početkom 2020. godine i potaknula razvijanje svijesti o značaju discipline kriznog menadžmenta kao sastavnog dijela odgovornog upravljanja preduzećem. Mnoga preduzeća diljem svijeta nisu očekivala i nisu bila spremna na veliku globalnu krizu poput krize uzrokovane epidemijom stoga su imala veoma malo vremena za provođenje i

* - Fakultat za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

** - Condor d.o.o.Zenica, BiH

osmišljavanje aktivnosti ublažavanja posljedica i ovladavanja krizom. Poslovni subjekti dužni su unaprijed razmišljati o mogućim utjecajima krize i potencijalnim instrumentima unutar preduzeća koji će omogućiti uspješno ovladavanje krizom. Za uspješan i vizionarski nastrojen menadžment, kriza se može preusmjeriti u svoju korist i poslužiti kao test snage i sposobnosti saradnje određenog tima, što rezultira ojačavanjem timskog duha i stabilnošću preduzeća pred novim izazovima. Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u preduzeću.

KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT

Poslovna kriza predstavlja specifičan i neočekivan događaj koji uzrokuje nesigurnost i prijetnju cjelokupnom poslovanju poduzeća dovodeći do stvaranja izazova za poduzeća u pogledu izgradnje i korištenja instrumenata učinkovitog upravljanja krizom. Kvalitetno postavljene instrumente identifikacije poslovne krize značajno pomažu poduzeću pri preventivnom djelovanju i ovladavanju krizom. Krizni razvoj važno je prepoznati u što ranijem stadiju zbog manje dubine krize, lakšeg i kraćeg procesa ovladavanja kao i manjih posljedica krize. Uspješnom ovladavanju krize značajno doprinosi aktivnost kriznog menadžmenta zadužena za opstanak i osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Odgovorno upravljanje poduzećem od strane kriznog menadžmenta podrazumijeva sagledavanje krize u pogledu prepoznavanja postojećih potencijala za napredak u poslovanju i učenju iz dosadašnjih grešaka i nedostataka. Upravo iz tog razloga u ovom poglavlju detaljno su objašnjeni pojmovi poslovne krize i kriznog menadžmenta, kao i važnost uloge menadžmenta u procesu planiranja za krizu. Iz razloga što krizni plan i krizni tim pripadaju jednim od najvažnijih sastavnica kriznog planiranja, u ovom poglavlju detaljna je pažnja usmjerena na objašnjenje njihovih glavnih karakteristika. Također, kako bi krizni menadžment uspostavio učinkovito

vodstvo unutar poduzeća potrebne su razne vježbe i edukacije menadžera za ponašanje u krizi koje su obuhvaćene u poglavlju. „Krizni menadžment je korporacijska strategija kojom se korporacija nosi s velikim smetnjama u redovnom funkcioniranju poslovanja.“¹ Kao odgovor na potencijalnu ili nastalu krizu, organizacija ovlašćuje određenu osobu ili formira odjel kriznog menadžmenta koji je u nadležnosti donošenja odluka i mjera nužnih za vladanje krizom. „Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji. Svaka kriza ima svoje uzroke koje je potrebno identificirati i riješiti. Isto tako, svaka kriza može imati veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti.“² U današnje vrijeme brzih poslovnih promjena i poslovne neizvjesnosti s kojima se brojna poduzeća susreću za vrijeme svakodnevnog poslovanja, neophodno je produbljivanje znanja o poslovnoj krizi i njenim obilježjima, izvorima te instrumentima ovladavanja. Mnoga poduzeća suočena su s intenzivnom konkurentskom borbom na tržištu i brojnim greškama upravljanja poslovanjem što i najuspješnija poduzeća vodi u krizu, kao i njihove kupce i dobavljače. Situacija poslovne krize može se dogoditi svim poduzećima stoga je veoma bitno da poduzeća i njihovi članovi obrate pozornost na obilježja kriznog razvoja i razvoj instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnim krizom kako bi navedenu situaciju pretvorili u poslovni uspjeh. Posebno je važno razvijati instrumente potrebne za identifikaciju i ovladavanje krizom kako bi se kriza prepoznala u što ranijem stadiju, ali bitno je i razvijati instrumente preventivnog djelovanja kako bi se pojava krize spriječila na vrijeme. Situacija duboke krize za

1 Tafra-Vlahović, M. (2011.), Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija, Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“

2 Legčević, J., i Taučer, K. (2014). 'Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta', *Ekonomski vjesnik*, XXVII(1), str. 199-208. (dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/12779>, pristupljeno 20.04.2020.)

poduzeće znači teže ovladavanje krizom koje se može ostvariti jedino pomoću mjera koje temeljito mijenjaju postojeću strukturu poduzeća u pogledu uspostavljenih oblika i procesa. Prijetnja krize podrazumijeva negativnu situaciju koja može utjecati na ugrožavanje ljudskih života, financijsku sigurnost poduzeća, egzistenciju partnera poduzeća i ugrožavanje ljudi u poslovnoj okolini poduzeća.³ Krizna situacija zahtijeva relativno kratko vrijeme za odgovor što predstavlja čimbenik stresa, a ukoliko se na krizu ne odgovori brzo dolazi do širenja njezinih posljedica i samog eskaliranja događaja. Nepredvidiva i nesigurna situacija u mnogim područjima života objašnjava pojam krize, dok se poslovna kriza najčešće definira kao nepoželjna situacija unutar poduzeća čiji je rok trajanja ograničen i sadrži ambivalentni ishod.

Ambivalentnost ishoda označava suprotstavljanje opasnosti za opstanak i uspješne sanacije poduzeća tijekom krizne situacije. Nadalje, način na koji se poduzeće nosi s kriznom situacijom uvelike utječe na definiciju krize, odnosno ukoliko poduzeće iz krize izvuče bitne pouke, kriza se smatra prilikom za rast, dok ukoliko poduzeće ne ovlada kriznim događajima, već oni ovladaju njime, moguće su teške posljedice za poslovanje od kojih se poduzeće neće oporaviti. Tri su karakteristike krize: iznenađenje, prijetnja i kratko vrijeme za odgovor koje razlikuju krizu od ostalih potencijalnih nesretnih događaja za poduzeće. Kada se spominje čimbenik iznenađenja krize treba napomenuti da niti jedna kriza ne eskalira preko noći te da je najveći problem pri pojavi krizne situacije zapravo nepripremljenost menadžmenta poduzeća.

ULOGA MENADŽERA U PROCESU PLANIRANJA ZA KRIZU

Otpuštanje zaposlenika, loši financijski rezultati, narušeni moral zaposlenika i

3 Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga.

negativne medijske reakcije samo su neki od mnogih mogućih uzroka krize koji negativno utječu na profitabilnost i produktivnost poslovanja poduzeća. Zbog pravovremene reakcije na pojavu krize, za poduzeća je važno uspostaviti disciplinu kriznog menadžmenta koja će upravljati krizom.⁴ Proces upravljanja krizom sastoji se od širokog spektra aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu: od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko 9 upravljanja krizom u užem smislu, sve do procesa učenja iz krize. Iako jedinstveno rješenje krize ne postoji, poduzeća mogu utjecati na svoj misaoni sklop ponašanja u trenutku krize upravo pripremanjem na krizu, procjenom rizika, planiranjem i predviđanjem potencijalnih scenarija.⁵ Proces planiranja za krizu odnosi se na razdoblje prije pojave krize, odnosno preventivno djelovanje koje je usredotočeno na prospektivno učenje. Mogući scenariji o razvoju poslovanja poduzeća u budućnosti temelj su procesa preventivnog djelovanja. Krizni plan i njegova izrada važan su dio preventivnog djelovanja iz razloga što krizni plan obuhvaća važne sastavnice i korake djelovanja u slučaju pojave krize. Kod procesa planiranja za krizu veliku važnost ima informacijska mreža koja pri preventivnom djelovanju ima naglasak na progresivnom informacijskom smjeru, odozdo putem senzora, prema gore, kod primatelja informacija.

Preventivno upravljanje krizom ostvaruje se snažnim socijalnim i individualnim vještinama menadžera u vidu bolje prilagodbe na buduće promjene. U procesu planiranja za krizu uloga kriznog menadžmenta je spoznaja ranjivih točaka poduzeća i njihovog potencijalnog štetnog djelovanja, zatim ulaganje sredstava u informiranje i edukaciju zaposlenih za pripremu na moguće scenarije, te brza i odlučna reakcija pri nastupu krizne situacije i otvorena komunikacija s glavnim

4 Tafr-Vlahović, M. (2011.), Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“

5 Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga.

dionicima.⁶ Od menadžmenta se očekuje da upravlja kriznom situacijom na način da komunicira s javnosti iskreno i pravovremeno jer takva komunikacija dovodi do stvaranja jakog dojma da poduzeće drži stvari pod kontrolom te da uspješno upravlja krizom. Karakteristike kriznog menadžmenta podrazumijevaju jake liderske sposobnosti i mogućnost rješavanja problema što demonstrira vještinu vodstva potrebnu pri odlukama vezanim uz proces ovladavanja krizom. Od kriznog menadžmenta se očekuje uspješno nošenje s problemom, odlučnost pri donošenju odluka i odgovornost za postupke kao i stvaranje osjećaja povjerenja i sigurnosti među zaposlenicima.⁷ Definiranjem slabih točaka poduzeća, krizni menadžment može započeti pripremu kriznog plana i određivanja poslovne strategije za krizu kako bi se u slučaju krize s njom mogli nositi.⁸

ULOGA KRIZNOG MENADŽMENTA U PREDUZEĆIMA ZA VRIJEME GLOBALNE PANDEMIJE COVID-19

Poznato je kako krizni menadžment čini sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem koji je zadužen za donošenje kvalitetnih odluka i njihovog efikasnog provođenja kako bi se riješili problemi uzrokovani pojavom krizne situacije. Također, disciplina kriznog menadžmenta presudnu važnost ima u prevenciji, zaštiti i ovladavanju krizom. Nepredvidiva Covid-19 kriza zahvatila je sve dijelove svijeta, pogađajući sve gospodarske industrije i poslovne procese, ali i svakodnevni način života društva obvezujući na prilagođavanje novom načinu života.⁹ Uspostavilo se

6 Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga.

7 Legčević, J., Taučer, K., (2014.), *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta*, Ekonomski vjesnik, 1(4), 199-208. <https://hrcak.srce.hr/12779>.

8 Mihalinić, M. (2018.), *Upravljanje krizama i komuniciranje*, Disertacija. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica

9 Tafrá-Vlahović, M. (2011.), *Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam

da mnoga poduzeća diljem svijeta nisu spremno dočekala krizu ovog razmjera, stoga dolazi do sve većeg osvješćivanja važnosti uspostave kvalitetnog kriznog menadžmenta u poslovanju poduzeća. Upravo radi toga, pojavila se potreba za istraživanjem usvojenosti kriznog menadžmenta u poduzećima u pogledu postojećih kriznih edukacija, timova i planova sa ciljem sagledavanja njihovog utjecaja na smanjivanje posljedica krize i proces ovladavanja krizom. Također, ovim istraživanjem nastoji se ostvariti doprinos vidljiv u boljem razumijevanju krize uzrokovane pandemijom, te isticanjem važnosti uspostave kriznog menadžmenta u poslovanju svih poduzeća radi lakšeg nošenja problemima budućih kriza. Proces planiranja za krizu u većini razvijenih poduzeća sastoji se od nekoliko ključnih sastavnica prema kojima je u ovom istraživanju ispitana razina usvojenosti discipline kriznog menadžmenta i pripadajućih aktivnosti unutar poduzeća iz odabranog uzorka. Prema navedenom, ispitanici odnosno osobe odgovorne za krizno upravljanje u poduzeću dali su odgovore na pitanja tko je unutar poduzeća odgovoran za krizni menadžment, praćenje poslovnih rezultata i identifikaciju poslovne krize. Također, dio dubinskog intervjua koji se usmjerio na ispitivanje razine usvojenosti kriznog menadžmenta unutar poduzeća, od ispitanika dobio je odgovore na pitanja: 1. Ima li vaše poduzeće unaprijed osmišljen krizni plan ili donosite odluke o krizi tek kada identifikirate krizu? 2. Ima li vaše poduzeće formiran krizni tim? Tko čini krizni tim u vašem poduzeću? 3. Da li se u vašem poduzeću redovito organiziraju krizne simulacije i vježbe zaposlenika za ponašanje u krizi? Menadžeri ispitanici, potvrdili su postojanje aktivnosti kriznog menadžmenta u obliku posebnog tima ljudi zaduženog praćenje i identifikiranje poslovne krize na korporativnoj razini, te u obliku tima menadžera iz različitih odjela poput financija, logistike, nabave unutar poduzeća na lokalnoj razini. Naglašena Krčelić“

je uloga svakog člana pojedinog odjela unutar poduzeća pri zajedničkom nalaženju najboljih načina za ublažavanje negativnih utjecaja kriza i poticanje optimizacije procesa poslovanja. Također, na globalnoj i lokalnoj razini ispitanici ističu važnost sudjelovanja odjela kontrolinga u procesu planiranja za krizu. Nadalje, usvojenost kriznog menadžmenta unutar odabranih poduzeća ispitala se u pogledu postojanja unaprijed osmišljenog kriznog plana koji određuje korake upravljanja krizom, procjenjuje rizik i ranjivost poduzeća te imenuje glasnogovornika i dodjeljuje odgovornosti, što ispitanici potvrđuju. Ističe se postojanje različitih potencijalnih kriznih scenarija unutar kriznog plana koji su detaljno analizirani od strane kriznog tima kako bi poduzeća bila spremna na moguće opcije kretanja tržišta, ali i moguće krajnosti koje se katkad pojavljuju iz raznih razloga. Navodi se kako u kriznom planu postoje imenovani glasnogovornici poduzeća u slučaju krize te članovi kriznog tima, kao i njihove zamjene. Također, dolazi se do zaključka kako su dosadašnji krizni planovi posebnu pažnju davali operativnoj izdržljivosti procesa, optimizaciji lanca nabave, održavanju likvidnosti i razvoju digitalnih alata. Iz razloga što je unutar poduzeća važno imati zapovjednu odgovornost unutar tima osoba koji su zaduženi za proces ovlađavanja krizom, ispitanici su odgovorili na pitanje tko je uključen u njihov krizni tim poduzeća. Nastavno, poduzeća navode kako se njihov lokalni krizni tim većinom sastoji od odgovornih osoba na ključnim funkcijama u poduzeću poput financija, logistike, kontrolinga, odnosa s javnošću.

PRILAGODBA KRIZNOG MENADŽMENTA NA COVID 19-KRIZU

Nakon što je u odabranim poduzećima iz navedenih industrija provedeno istraživanje o usvojenosti kriznog menadžmenta, istraživanje se dalje usredotočuje na način prilagodbe postojećeg ustroja kriznog menadžmenta unutar poduzeća na nove

izazove i probleme do kojih dolazi zbog neočekivane korona krize. Prema tome, od ispitanika se tražilo da ukratko navedu najveće izazove kojima se poduzeća susreću zbog krize neizmjenjivih razmjera uzrokovane epidemijom virusa.

Također, osim najvećih izazova poslovanja poduzeća uslijed korona krize, ispitanicima su postavljena i pitanja:

- Koje ste korake poduzeli kako bi nastavili s poslovanjem uslijed krize uzrokovane globalnom Covid-19 pandemijom?
- Hoće li nakon pandemije vaš krizni menadžment biti drugačiji u pogledu kriznog plana i simulacija kriznih događaja?
- Smatrate li važnim imati razvijen krizni menadžment i proces upravljanja krizom u poduzeću?

Zbog specifičnosti i međusobne različitosti grana industrija poduzeća iz uzorka dolazi se do zabilježenih različitih odgovora na pitanje najvećih izazova uslijed pojave korona krize. Izazov u pogledu uspostave efikasnog poslovanja usprkos svim izazovima i promjenama koje je Covid-19 situacija nametnula može se uzeti kao zajednički odgovor poduzeća, dok je zapošljavanje dovoljnog broja dostavljača zbog povećane potražnje na tržištu specifičan izazov za industriju dostave hrane. Poduzeće iz grane industrijske automatizacije, energije i održivosti naglašava kako je glavni izazov održavanja poslovanja poduzeća vidljiv u održavanju timske duha i motiviranosti zaposlenika, kao i mogućnost work.life ravnoteže tijekom rada izvan ureda za vrijeme pandemije. Prilikom ispitivanja glavnih poduzetih koraka uslijed pojave pandemije, zabilježena je sličnost u odgovorima poduzeća na temu poduzimanja aktivnosti za zaštitu zdravlja zaposlenika i omogućavanja rada zaposlenika od kuće kako bi se pridonjelo smanjenju širenja zaraze. Poduzeća iz odabranog uzorka navela su kako su nakon pojave korona krize ubrzali proces digitalizacije i prebacivanja svih internih sastanaka i treninga, pa

čak i eksternih sastanaka s partnerima i kupcima na digitalne platforme radi zaštite. Ključni cilj navedenih koraka je zaštititi zaposlenike, osigurati nesmetani tijek nabave, odnosno osigurati neometanu opskrbu tržišta proizvodima poduzeća te osigurati likvidnost. Sve je to dovelo do pitanja koje je postavljeno ispitanicima, a odnosi se na razliku dosadašnjih kriznih planova s onim nakon globalne pandemijske krize, na što su sva poduzeća iz uzorka navela kako će stečeno znanje iz Covid-19 krize upotrijebiti za unapređenje postojećeg kriznog plana. Samo je kod poduzeća iz grane industrijske automatizacije, energije i održivosti zabilježen pozitivan odgovor na postojanje situacija pandemija i epidemija u dosadašnjim kriznim planovima i smjernicama ponašanja zaposlenika u kriznim situacijama. Na pitanje o shvaćanju važnosti uspostave kriznog menadžmenta poduzeća su odgovorila pozitivno. Naime, zastupljeno je mišljenje kako je krizni menadžment jedan od najvažnijih odjela unutar poduzeća koji svojim sposobnostima utječe na smanjenje posljedica krize. Također, veoma se važnom smatra i mogućnost brze adaptacije i agilnosti poduzeća na promjene koje se događaju na tržištu zbog uspostave i održavanja vodećeg mjesta. Covid-19 kriza snažno je potvrdila tezu o važnosti procesa kriznog upravljanja, stoga se naglašava kako bi svako poduzeće trebalo biti usmjereno na izradu i unapređivanje postojećih kriznih planova. Važno je napomenuti kako se postojeći krizni planovi moraju redovito revaluirati i unaprijeđivati, minimalno jednom godišnje, kako bi poduzeće bilo spremno za krizne situacije koje su definirane kao moguće. Doprinos ovog naučnog rada nastoji se ostvariti u pogledu isticanja važnosti uspostave procesa kriznog menadžmenta unutar poduzeća i poticanju poduzeća koja još nisu organizirala krizno upravljanje unutar svog društva, da uspostave krizne timove i osmisle krizne planove za ponašanje dionika unutar poduzeća u kriznim situacijama.

ZAKLJUČAK

Na osnovu svega navedenog u ovom radu, zaključak je da krizni menadžment ima presudnu važnost i utjecaj u zaštiti i spašavanju, kao i prevenciji i spriječavanju kriznih situacija, budući da se uvođenjem kriznog menadžmenta omogućava pravovremeno i organizirano upravljanje i preveniranje svih kriznih situacija kojima su izložena preduzeća u savremenom dobu. Krizni menadžment i upravljanje krizom je iznimno važan i potreban alat u svim kompanijama, neovisno o njihovoj veličini a Covid-19 kriza je snažno potvrdila tu tezu. Globalna pandemija Covid-19 koja je svijet zadesila početkom 2020. godine ostati će u sjećanju kao specifična kriza koja je na trenutak zaustavila proizvodnju, trgovinu, prijevoz, turizam i mnogo ostalih djelatnosti između zemalja uzrokujući globalan pad svjetske ekonomije. Istraživanja u radu su pokazala kako je Covid-19 kriza prilika za preduzeća da kroz potrebne promjene osmisle otpornije poslovne modele i dugoročna partnerstva te na taj način transformiraju poslovanje i ostvare veće potencijale.

LITERATURA

- [1] Legčević, J., i Taučer, K. (2014). 'Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta',
- [2] Ekonomski vjesnik, XXVII(1), str. 199-208. (dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/12779>, pristupljeno 20.04.2020.)
- [3] Mihalinić, M. (2018.), Upravljanje krizama i komuniciranje, Disertacija. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
- [4] Osmanagić-Bedenik, N. (2003.), Kriza kao šansa, Zagreb: Školska knjiga.
- [5] Tafr-Vlahović, M. (2011.), Upravljanje krizom: procjene, planovi, komunikacija, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“

UPRAVLJANJE SIGURNOŠĆU U ZDRAVSTVENOM SEKTORU FBIH

SECURITY MANAGEMENT IN THE HEALTH SECTOR OF FBIH

Selma Lučkin

SAŽETAK

Sigurnost predstavlja jednu od najvažnijih stavki koje se su bitne u zdravstvenom sektoru. Shodno tome, neophodno je analizirati koje to metode iz oblasti sigurnosnog menadžmenta su važne, a koje se mogu koristiti. Nauka i praksa su u prošlosti analizirale brojne metode koje unaprijeđuju procese i aktivnosti u zdravstvenom sektoru. U tom kontekstu, kroz rad će se ispitati koje su to metode od uzuzetno velikog značaja u zdravstvenim institucijama u Federaciji Bosne i Hercegovine. Metode koje unaprijeđuju sigurnost u zdravstvenom sektoru su: efikasan sistem izvještavanja, kontinuirano praćenje sistema, istraživanje pojave i uklanjanje sistemskih grešaka, razmjena podataka i iskustava, osposobljavanje operativnog osoblja, implementacija određenih aktivnosti. Kroz analizu u radu će se govoriti o tome koje od ovih metoda su od krucijalne važnosti u poboljšanju sigurnosti u zdravstvenom sektoru. Zdravstveni sektor treba da svojim korisnicima, krajnjim klijentima, odnosno pacijentima, garantuje sigurnost, a to je jedino moguće uz pomoć poštovanja metoda sigurnosnog menadžmenta.

Ključne riječi: sigurnost, menadžment, zdravstveni sektor.

Keywords: security, management, health sector.

ABSTRACT

Safety is one of the most important items in the health sector. Accordingly, it is necessary to analyze which methods from the field of safety management are important and which can be used. In the past, science and practice have analyzed numerous methods that improve processes and activities in the health sector. In this context, the paper will examine which methods are of extremely great importance in health institutions in the Federation of Bosnia and Herzegovina. Methods that improve safety in the health sector are: efficient reporting system, continuous monitoring of the system, investigation of occurrence and elimination of system errors, exchange of data and experiences, training of operational staff, implementation of certain activities. Through analysis, the paper will talk about which of these methods are of crucial importance in improving safety in the health sector. The health sector needs to guarantee safety to its users, end clients, or patients, and this is only possible with the help of respect for safety management methods.

UVOD

Zdravstvo je neodvojivo od sigurnosti i sigurnost je neodvojiva od zdravstva. Riječ je o dva termina koja se međusobno nadopunjavaju. Kada je riječ o njihovom međuodnosu, može se reći da je riječ o terminima koji su u savršenoj korelaciji. Empirijski rast jednog pojma uzrokuje rast drugog, odnosno kada dođe do pada

sigurnosti, i zdravstveni sistem nije stabilan. Ovakav međuodnos je u prošlosti elaboriran kroz različita istraživanja, te je utemeljen u pravilnicima vodećih svjetskih organizacija, kao što je Svjetska zdravstvena organizacija (WHO), pa do lokalnih pravilnika i pismenih uputa kako postupati u zdravstvenom sektoru. Također, o važnosti sigurnosti u zdravstvenom sektoru se uči i na fakultetima, od medicinskih, tehnoloških, sigurnosnih, pa do svih drugih fakulteta. Dakle, ovaj međuodnos dio je materije koju nauka tretira. I konačno, jedna od najvažnijih stavki u međuodnosu sigurnosti i zdravstva jeste glas građana – pacijenata. Pacijenti su ti koji svojim stavom svjedoče u dnevnim posjetama zdravstvenim institucijama koliko su ova dva termina međusobno povezana. U radu se teorijskim konceptu alizacijama predstavlja pojam sigurnosti pacijenta, a potom se, empirijskim istraživanjem na relevantnom uzorku utvrđuje koliko se pacijenti u FBiH osjećaju sigurnim u zdravstvenom sistemu, šta je to što je za njih pozitivno i negativno u smislu sigurnosti i kako unaprijediti sigurnosni sistem zdravstvenog sektoru u FBiH.

POJAM SIGURNOSTI

Način na koji je definirana sigurnost utječe na njezinu primjenu na radnom mjestu i pruža mogućnost utjecaja na pozitivne rezultate za radnike, menadžere i organizaciju. Upravljanje sigurnošću znatno je napredovalo otkako je Heinrich prvi put opisao njegovu praksu u knjizi iz 1931., *Sprečavanje industrijskih nesreća*. Na primjer, da je američka radna snaga 1997. godine imala isti rizik od umiranja od ozljeda kao i radnici 1933. godine, dodatnih 40 000 radnika umrlo bi od događaja koji su se mogli spriječiti.¹ Sigurnost je stanje u kojem se kontroliraju opasnosti i uvjeti koji dovode do fizičke, psihičke ili materijalne štete kako bi se očuvalo zdravlje i dobrobit pojedinaca

i zajednice. To je bitan resurs za svakodnevni život, potreban pojedincima i zajednicama da ostvare svoje težnje.² Izraz "sigurnost" često se koristi za karakterizaciju računalnih sustava kada se koristi u kontekstu u kojem se na njih oslanja.³ To je stanje sigurnosti, uvjeti zaštite od zdravstvenih i ekonomskih gubitaka, fizičkih, šteta, nezgoda, pogrešaka, ozljeda ili drugih vrsta posljedica kvara. Sigurnost se također može definirati kao kontrola prepoznatih opasnosti kako bi se postigla prihvatljiva razina rizika.⁴

Sigurnost je danas veoma razvijen pojam. Primjera radi, sigurnost na radnom mjestu je jedna od ključnih tema. Stoga, principi sigurnosti na radnom mjestu su sljedeći⁵:

- Svi radnici imaju prava.
- Radnici, kao i poslodavci i vlade, moraju osigurati zaštitu ovih prava i moraju težiti uspostavljanju i održavanju pristojnih radnih uvjeta i pristojnog radnog okruženja.
- Rad se treba odvijati u sigurnom i zdravom radnom okruženju.
- Uvjeti rada trebaju biti u skladu s dobrobiti i ljudskim dostojanstvom radnika.
- Posao treba nuditi stvarne mogućnosti za osobno postignuće, samoispunjenje i služenje društvu.
- Moraju se uspostaviti politike zaštite na radu i zdravlja. Takve se politike moraju provoditi i na nacionalnoj (vladini) razini i na razini poduzeća. Moraju se učinkovito priopćiti svim zainteresiranim stranama.

U nastavku će se konkretnije govoriti o sigurnosti u zdravstvenom sektoru.

² <https://www.inspq.qc.ca/en/quebec-collaborating-centre-safety-promotion-and-injury-prevention/definition-concept-safety> (12.04.2023.)

³ Burns A., McDermid J., Dobson J., „On the Meaning of Safety and Security“, *The Computer Journal*, 1992., str. 15.

⁴ Tajuddin A., „Definition of Safety & other terminologies“, *Safety Notes In*, 2019., str. 1.

⁵ Alli B., „Fundamental principles of occupational health and safety“, *International labour office*, Geneva, 2004., str. 17.

¹ Balderson D., „Safety Defined Means to Provide a Safe Work Environment“, *Professional Safety*, 2016., str. 63.

SIGURNOST U ZDRAVSTVENOM SEKTORU

Kada se govori o sigurnosti u zdravstvenom sektoru, o ovoj temi se može govoriti sa više različitih aspekata. Prije svega, može se govoriti o sigurnosti u kontekstu sigurnosti informacija o pacijentima. To je veoma aktuelna tema.⁶ Informacijska sigurnost je zaštita informacija i informacijskih sustava od neovlaštenog pristupa, korištenja, otkrivanja, ometanja, izmjene ili uništenja. Informacijska sigurnost postiže se osiguranjem povjerljivosti, cjelovitosti i dostupnosti informacija. U zdravstvenoj skrbi, povjerljivost, integritet i dostupnost znače sljedeće⁷:

- Povjerljivost – svojstvo da elektronički zdravstveni podaci nisu dostupni ili otkriveni neovlaštenim osobama ili procesima.
- Cjelovitost – svojstvo da elektronički zdravstveni podaci nisu izmijenjeni ili uništeni na neovlašten način.
- Dostupnost – svojstvo da su elektronički zdravstveni podaci dostupni i upotrebljivi na zahtjev ovlaštene osobe.

Definicija sigurnosti pacijenata proizašla je iz pokreta kvalitete zdravstvene skrbi koji je jednako apstraktan, s različitim pristupima, konkretnijim i bitnim komponentama. Sigurnost bolesnika, Institut za medicinu (IOM) definirao je kao "prevenciju štete za pacijente". Kvaliteta skrbi je već neko vrijeme značajan fokus u području zdravstvene zaštite i taj je rad povezan sa značajnim poboljšanjima u ishodima za pacijente. Unutar ovog područja, ispitivanje sigurnosti pacijenata tek se pojavilo kao poseban fokus u posljednjem desetljeću.⁸

6 Appari A., Jonhson E., „Information Security and Privacy in Healthcare: Current State of Research”, International Journal of Internet and Enterprise Management, 2010., str. 8.

7 HHS, „Reassessing Your Security Practices in a Health IT Environment: A Guide for Small Health Care Practices”, 2015., str. 4.

8 Tepšić M., Šimić J., Čotić K., Čupić M., „Važnost istraživanja i prakse utemeljene nadokazima za

Sigurnost pacijenata izostavljena je iz obrazovnih programa zdravstvenih radnika te ju je potrebno uvesti u obrazovanje te provoditi i cjeloživotno učenje da bise razvile potrebne kompetencije za pružanje sigurne zdravstvene skrbi. Osiguranjem edukacije, odnosno učenjem o sigurnosti pacijenata na svim razinama obrazovanja zdravstvenih djelatnika, daje se jasna poruka.⁹

S obzirom na važnost sigurnosti pacijenata, EU protokoli nameću sljedeći set koraka koje treba da poštuje medicinsko osoblje¹⁰:

- osigurati zdravlje i sigurnost radnika u svakom aspektu rada;
- posjedovati procjenu rizika za zdravlje i sigurnost na radu, uključujući i one za skupine radnika izložene posebnim rizicima; poduzeti odgovarajuće mjere kako bi radnici i/ili njihovi predstavnici dobili sve potrebne informacije u skladu s nacionalnim zakonima i/ili praksom;
- konzultirati radnike i/ili njihove predstavnike i omogućiti im sudjelovanje u raspravama o svim pitanjima koja se odnose na zdravlje i sigurnost na radu;
- odlučiti o zaštitnim mjerama koje treba poduzeti i, ako je potrebno, zaštitnoj opremi koja će se koristiti; poduzima mjere potrebne za zaštitu zdravlja i sigurnost radnika;
- provesti potrebne mjere na temelju sljedećih općih načela prevencije, osigurati da svaki radnik dobije odgovarajuću osposobljenost za zdravlje i sigurnost, posebno u obliku informacija i uputa specifičnih za njegovo radno mjesto ili posao (pri zapošljavanju, u slučaju premještanja, ako se koristi nova radna oprema ili bilo koja nova tehnologija);
- poduzeti odgovarajuće mjere kako bi

sigurnost bolesnika i kvalitetu zdravstvene njege”, Zdravstveni glasnik, 2019., str. 96.

9 Karić M., Božnić A., Starc A., „Usposavljavanje sustava za sigurnost pacijenata”, Journal of applied health sciences, 7 (1), 2021., str. 89.

10 European Commission, “Occupational health and safety risks in the healthcare sector”, Social Europe, 2011., str. 7.

poslodavci radnika iz bilo koje vanjske ustanove koji rade u njihovoj ustanovi dobili odgovarajuće informacije u skladu s nacionalnim zakonima i/ili praksom, te da su zapravo primili odgovarajuće upute u vezi sa zdravstvenim i sigurnosnim rizicima tijekom svojih aktivnosti u osnivanje;

- dokumentirati, pratiti i revidirati procjenu rizika i poduzete mjere.

Procjenjuje se da se 64 milijuna života izgubi svake godine zbog nesigurne skrbi diljem svijeta. To znači da je oštećenje pacijenata zbog štetnih događaja jedan od 10 vodećih uzroka smrti i invaliditeta u svijetu. Dostupni dokazi sugeriraju da se godišnje 134 milijuna nuspojava zbog nesigurne njege dogodi u bolnicama u zemljama s niskim i srednjim dohotkom, pridonoseći 2,6 milijuna smrti. Otprilike dvije trećine globalnog tereta štetnih događaja koji proizlaze iz nesigurne skrbi, uključujući zbog toga izgubljene godine života prilagođene invalidnosti, događa se u zemljama s niskim i srednjim dohotkom. Procjene pokazuju da u zemljama s visokim dohotkom oko 1 od 10 pacijenata bude ozlijeđen tijekom primanja bolničke skrbi.¹¹ Bilo koji nenamjerni i/ili neočekivani incident koji je doveo do štete po jednog ili višepacijenata narušava njihovu sigurnost. Da bi se sve štete koje proizlaze iz pogrešaka liječenja mogle svesti na najmanju moguću mjeru potrebno je osigurati najbolju moguću zdravstvenu zaštitu.¹²

STAV PACIJENATA O SIGURNOSTI U ZDRAVSTVENOM SEKTORU – EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

METODOLOGIJA

U istraživanju obuhvaćeno je 56 ispitanika koji su bili korisnici usluga zdravstvene zaštite

u Kantonu Sarajevo u proteklih godinu dana. Na bazi njihovih odgovora, došlo se do relevantnih saznanja. Ispitnici su odgovarali na pitanja koja su sadržana u anketnom upitniku, a koji im je bio distribuiran elektronskim putem. U anketnom upitniku postavljena su sociodemografska pitanja (spol, dob), pitanja koja se odnose na izvore nesigurnosti u zdravstvenom sektoru, oblast nesigurnosti, te načine povećanja sigurnosti pacijenata u zdravstvenom sektoru. U nastavku će biti prezentirani rezultati istraživanja.

PREZENTACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Na samom početku biti će prezentovani podaci o uzorku.

Tabela 1. Spol ispitanika

Spol	Broj odgovora	%
Muški	24	42,86
Ženski	32	57,14
Ukupno	56	100

Kada je u pitanju spol ispitanika, evidentno je da su žene prednjačile u uzorku, dakle njih je 57,14%, dok je muškaraca 42,86% učestvovalo u uzorku.

Tabela 2. Godine ispitanika

Godine	Broj odgovora	%
18 – 25	2	3%
26 – 35	14	25%
36 – 45	18	32%
46 – 55	12	21%
56 – 65	10	19%
Ukupno	56	100

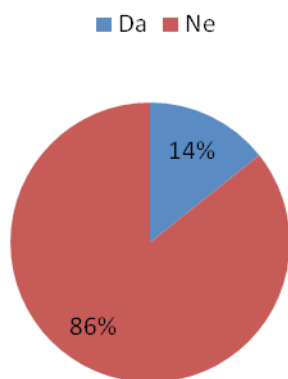
Kao što je vidljivo iz prethodne tabele, može se zaključiti da je od ukupnog broja ispitanika, najviše njih bilo u kategoriji od 36 do 45 godina (32%), a zatim slijedi kategorija od 26 do 35 godina (25%), a u kategoriji od 46 do 55 godina (21%). Najmanje ispitanika je u kategoriji od 18 do 25 godina (3%).

¹¹ World Health Security, „Patient safetyGlobal action on patient safetyReport by the Director-General”, 2018., str. 1.

¹² Jušić S., „Sigurnost pacijenata”, Medicinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2015., str. 5.

U nastavku će se provjeriti zadovoljstvo ispitanika zdravstvenim sektorom, te koliko se ispitanici osjećaju sigurnim u zdravstvenom sektoru FBiH.

Grafikon 1. Da li se osjećate sigurnim u zdravstvenom sistemu FBiH?



Na bazi prethodnog grafikona može se zaključiti da čak 86% ispitanika, pacijenata u Kantonu Sarajevo, se ne osjeća sigurnim, dok se samo 14% ispitanika osjeća sigurnim u zdravstvenom sektoru. Ovakvi podaci su alarmantni i krajnje zabrinjavajući. U nastavku će biti izvršena provjera elemenata koji se odnose na stepen nesigurnosti kod 86% ispitanika koji su izjavili da se osjećaju nesigurnim.

Tabela 3. Izvori nesigurnosti u zdravstvenom sektoru – stav pacijenata

Izvori nesigurnosti	Prosječna ocjena na skali od 1 do 5
Nemam povjerenje u ljekare – nemaju dovoljno znanja	2,15
Nemam povjerenje u medicinske sestre	3,56
Nemam povjerenje u nemedicinsko osoblje	2,18
Nemam povjerenje u farmaceute	3,22
Nemam povjerenje u anonimnost podataka	3,60
Nemam povjerenje u želju medicinskog osoblja da pomognu pacijentu	1,20

Na bazi prethodne tabele može se zaključiti kako ispitanici imaju najmanje povjerenja u anonimnost podataka, odnosno kako osjećaju da je moguće da podaci o njima, njihovoj bolesti i samoj dijagnozi i načinu liječenja mogu da postanu javni (Mean = 3,60). Također, veoma malo povjerenja imaju u medicinske sestre (Mean = 3,56) i u farmaceute (Mean = 3,22). Sa druge strane, pacijenti najviše od svega vjeruju u dobru volju ljekara i ostalog medicinskog osoblja (Mean = 1,20), te se očituje da imaju povjerenje u ljekare (Mean = 2,15) i u nemedicinsko osoblje (Mean = 2,18). U nastavku će biti testirano u kojoj oblasti se ispitanici osjećaju najmanje sigurnim.

Tabela 4. Oblasti nesigurnosti u zdravstvenom sektoru

Oblasti nesigurnosti	Prosječna ocjena na skali od 1 do 5
Manjak znanja osoblja	2,10
Manjak želje za pomoći od strane soblja	1,60
Manjak profesionalnosti osoblja	3,90
Manjak empatije	2,15
Manjak radnika u zdravstvenom sektoru	4,00
Korupcija u zdravstvenom sektoru	4,10

Kao što se može vidjeti iz prethodne tabele, pacijenti imaju najmanje povjerenja i osjećaju se nesigurnim u zdravstvenom sektoru zbog toga što je evidentno da u ovom sektoru postoji visok stepen korupcije (Mean = 4,10). Ovakav stav potpuno je opravdan, jer čak i svjetske organizacije postavljaju Bosnu i Hercegovinu kao državu u sami vrh po stepenu korupcije. Sa druge strane, manjak radnika u zdravstvenom sektoru identificiran je kao razlog broj dva u nesigurnosti ispitanika, i označen je prosječnom ocjenom Mean = 4,00. Također, može se reći da je osoblje u zdravstvenom

sektoru nedovoljno profesionalno (Mean = 3,90). Ipak, pohvalno je to što pacijenti ipak smatraju da medicinsko osoblje je educirano, da ima empatiju prema pacijentima, te da imaju želju da pomognu. U nastavku će biti prezentiran stav pacijenata o tome kako da se unaprijedi stepen sigurnosti u zdravstvenom sektoru u FBiH.

Tabela 5. Načini za povećanje stepena sigurnosti u zdravstvenom sektoru FBiH

Oblasti nesigurnosti	Prosječna ocjena na skali od 1 do 5
Revizija diploma medicinskog i nemedicinskog osoblja	4,90
Dodatne edukacije, seminare, usavršavanje	3,60
Kreiranje modernih software za pacijente	3,50
Identifikacija "puta pacijenta" za sve situacije	4,20
Nabavka vakcina, lijekova i druge medicinske opreme na vrijeme	4,50
Garancija da medicinsku opremu nabavljaju isključivo one kompanije koje su registrovane za obavljanje tih djelatnosti	5,00

Prije svega, može se zaključiti da je ispitanicima najvažnije da se javne nabavke iz oblasti zdravstva obavljaju u skladu sa zakonima Bosne i Hercegovine, odnosno entiteta FBiH. Dakle, kupovinu medicinske opreme, lijekova i sl., mogu vršiti i trebaju da vrše samo one kompanije koje su u registru kompanija za obavljanje ove djelatnosti (Mean = 5,00). Odmah nakon toga, način da se poveća sigurnost pacijenata u zdravstvenom sektoru jeste revizija diploma svih uspolenika koji rade u zdravstvenom sektoru (Mean = 4,90). Dakle, ispitanicima je jako važno da svi uspolenici u zdravstvenom

sektoru imaju adekvatne, validne i ispravno stečene diplome, jer su oni upravo zdauženi za čuvanje zdravlja građana i brigu o istom. Nakon toga slijedi garancija da će se navabka vakcija i druge medicinske opreme obavljati na vrijeme (Mean = 4,50). Može se zaključiti da su građani FBiH, suočeni sa velikom neizvjesnošću u periodu pandemije korona virusa, u strahu da u budućnosti ne dođe do kašnjenja u isporuci određenih, ključnih elemenata za očuvanje zdravlja, te ovu stavku postavljaju na treće mjesto. Na četvrtom mjestu nalazi se potreba za identifikacijom "puta pacijenta", odnosno potrebom da pacijent u svakoj situaciji zna kome se obratiti, kako i na koji način (Mean = 4,20). Odmah potom, na petom mjestu nalazi se potreba za dodatnim edukacijama (Mean = 3,60), te u konačnici potreba za kreiranjem modernih informacionih sistema u zdravstvenom sektoru (Mean = 3,50).

ZAKLJUČAK

U ovom dijelu rada dati će se određene preporuke i zaključna razmatranja. Prije svega, može se zaključiti da je sigurnost građana, odnosno pacijenata garantovana dobrim i kvalitetnim zdravstvenim sistemom, odnosno zdravstveni sistem je garancija sigurnosti građana. U rilog ovoj tvrdnji govore i brojni dokumenti koji su pomenuti kroz rad, među kojima su i protokoli Svjetske zdravstvene organizacije, te brojne preporuke Evropske Unije, čiji je kandidat za članstvo i Bosne i Hercegovina. Međutim, kroz rad se došlo, u empirijskom dijelu rada, do podataka koji ukazuju na to da se većina pacijenata koji su u prethodnoj godini bili korisnici usluga javnog zdravstva u FBiH, nisu zadovoljni istim i ne osjećaju se sigurnim u zdravstvenom sistemu FBiH. Ovakvi podaci su veoma zabrinjavajući, i oni ukazuju na to da zdravstveni sistme u FBiH nije postavljen na ispravan način i da ga je potrebno na neki način korigovati. Pacijenti svoju nesigurnost izražavaju zbog visokog stepen korupcije, manjka ljubaznosti i profesionalnosti osoblja, strah da podacvi

o pacijentima neće biti anonimni, ali i zbog manjka znanja i stručnosti medicinskog i nemedicinskog osoblja. Ipak, pacijenti koji se nalazu u uzorku ne sumnjaju u želju ljekara da pomognu pacijentima. Kako bi povećali stepen svoje sigurnosti u zdravstvenom sektoru, pacijenti smatraju da je potrebno da se stane u kraju korupciji, da se revidiraju diplome medicinskog i nemedicinskog osoblja, da se ispravno determinira put pacijenta te da se, u konačnici, pacijent stavi u fokus, jer zdravstveni sistme treba da bude u službi pacijenta, a ne obratno.

- [10] Tajuddin A., „Definition of Safety & other terminologies“, Safety Notes In, 2019., str. 1.
- [11] Tepšić M., Šimić J., Čotić K., Čupić M., „Važnost istraživanja i prakse utemeljene na dokazima za sigurnost bolesnika i kvalitetu zdravstvene njege“, Zdravstveni glasnik, 2019., str. 96.
- [12] World Health Security, „Patient safety Global action on patient safety Report by the Director-General“, 2018., str. 1.

LITERATURA

- [1] Alli B., „Fundamental principles of occupational health and safety“, International labour office, Geneva, 2004., str. 17.
- [2] Appari A., Jonhsonn E., „Information Security and Privacy in Healthcare: Current State of Research“, International Journal of Internet and Enterprise Management, 2010., str. 8.
- [3] Balderson D., „Safety Defined Means to Provide a Safe Work Environment“, Professional Safety, 2016., str. 63.
- [4] Burns A., McDermid J., Dobson J., „On the Meaning of Safety and Security“, The Computer Journal, 1992., str. 15.
- [5] European Commission, „Occupational health and safety risks in the healthcare sector“, Social Europe, 2011., str. 7.
- [6] HHS, „Reassessing Your Security Practices in a Health IT Environment: A Guide for Small Health Care Practices“, 2015., str. 4.
- [7] <https://www.inspq.qc.ca/en/quebec-collaborating-centre-safety-promotion-and-injury-prevention/definition-concept-safety> (12.04.2023.)
- [8] Jušić S., „Sigurnost pacijenata“, Medicinski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, 2015., str. 5.
- [9] Karić M., Božnić A., Starc A., „Usposavljavanje sustava za sigurnost pacijenata“, Journal of applaiad health sciences, 7 (1), 2021., str. 89.

KVALITETA ŽIVOTA KAO PREDIKTIVNI FAKTOR ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

QUALITY OF LIFE AS A PREDICTIVE FACTOR OF EMPLOYEE SATISFACTION

Belma Duvnjak*

SAŽETAK

Svako od nas je individua koja treba da radi na kvaliteti života kako bi bila zadovoljna poslom koji radi i općenito životom. Nastojanjima da vodimo kvalitetan život doprinosimo dobrobitima, kako za nas lično kao zaposlenika i za samu organizaciju. Osnovni cilj našeg istraživanja bio je utvrditi predviđa li kvaliteta života zadovoljstvo životom zaposlenika. U online istraživanju se sudjelovalo 415 ispitanika iz različitih dijelova Bosne i Hercegovine koji rade, bez obzira na radni status. Na temelju provedenog istraživanja dobili smo rezultate koji pokazuju da kvaliteta života statistički značajno objašnjava zadovoljstvo životom zaposlenika. Rezultati nisu neočekivani s obzirom na to da mnoge teorije polaze od pretpostavke da što pojedinac koji ima kvalitetniji život biva i zadovoljniji životom. Prema Teoriji krajnjih tačaka zadovoljstvo se postiže zadovoljavanjem osnovnih ciljeva ili potreba (Wilson, 1960; prema Zlopaša, 2017:4).

Ključne riječi: kvaliteta života, zadovoljstvo, zaposlenik.

Keywords: quality of life, satisfaction, employee.

SUMMARY

Each of us is an individual who needs to work on the quality of life in order to be satisfied with the work he does and with life in general. By striving to lead a quality

life, we contribute to benefits, both for us personally as employees and for the organization itself. The main goal of our research was to determine whether quality of life predicts employees' life satisfaction. 415 working respondents from different parts of Bosnia and Herzegovina participated in the online survey, regardless of their employment status. Based on the conducted research, we obtained results that show that the quality of life statistically significantly explains the employee's life satisfaction. The results are not unexpected considering that many theories start from the assumption that the more quality an individual has, the more satisfied he is with life. According to the Endpoint Theory, satisfaction is achieved by satisfying basic goals or needs (Wilson, 1960; according to Zlopaša, 2017:4).

UVOD

Tema kvaliteta života se prožima kroz život svakog pojedinca. Koliko ko pridaje značaj i prati napredak svog života, tj. drži pod kontrolom svoj život, toliko će pridavati značaj i ovom aspektu života. Naše lično viđenje našeg života, ispunjena ciljeva, ostvarenje želja i zadovoljenje potreba uveliko utiče na kvalitetu života. Pojedinac koji se razvija u svim sferama života i društvo koje je potičuće za razvoj kompetencija, stvaraju okruženje koje pruža kvalitetan život za čovjeka. Interes za ovu tematiku je najveći u naučnim poljima ekonomija, psihologija i sociologija. Ekonomisti procjenjuju kvalitetu života na osnovu ekonomskih standarda. Psiholozi posmatraju i proučavaju kvalitetu

* - Fakultat za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

života sa stajališta samog pojedinca. Sociolozi se bave tematikom međugrupnih odnosa. Interes za ovu temu imaju i menadžeri, zdravstveni djelatnici, nutricionisti, ekolozi, filozofi, antropolozi, geografi, itd.

KVALITETA ŽIVOTA

Prema Lisak (2013) koncept kvalitete življenja neodjeljiv je od koncepta razvoja zajednice koja svakom pojedincu omogućuje jednake preduvjete za ostvarenje dobre kvalitete življenja. Prije svega navest ćemo semantičko značenje riječi kvaliteta (Lindstrom, 1992; prema Bratković, Rozman, 2006; prema Lisak 2013) koja predstavlja pozitivne vrijednosti kao što su sreća, zadovoljstvo, blagostanje, zdravlje, uspjeh. Dok kada govorimo o kvaliteti života mislimo na kvalitetu života u određenom kontekstu, koji uključuje pojedinca, grupu i okolinu u kojoj živimo. Prema Karajić (1994:259) određenje pojma kvaliteta života vodi nas do povezanosti sa životnim ciljevima i vrijednostima pojedinaca. "Ciljevi predstavljaju žarišta oko kojih se ljudsko ponašanje organizira." (Olčar, 2015:5). Ne čudi činjenica da upravo naši ciljevi imaju važnu ulogu i udio u kvaliteti života. Npr. biranjem škole, karijere, partnera je uveliko pod utjecajem naših ciljeva. Šta smo to mi sebi postavili da ćemo ostvariti i do kada određuje naše donošenja odluka. Da bismo bili motivisani uraditi nešto zarad nečega ili nekoga mi prije svega moramo imati cilj. Rekli bismo da je taj prvi, ključni bljesak, u našoj glavi i tijelu upravo cilj. Cilj stvara željeni rezultat, konačnu sliku rješenja, ostvarenja koji nas pokreće na akciju, tj. motiviše nas. Prema teoriji samoodređenja, ciljevi se mogu podijeliti na intrinzične i ekstrinzične (Tucak Junaković, 2015:88). Glavni aspekti posmatranja kvalitete života (Lindstrom, prema Bratković, Rozman, 2006; prema Lisak 2013) četiri, a to su:

1. Lični aspekt – fizičke, psihološke, duhovne karakteristike
2. Međuljudski aspekti – porodični i prijateljski odnosi, društvene mreže

3. Okolni aspekti – uvjeti stanovanja, uvjeti rada, prihodi
4. Globalni aspekti – kulturne specifičnosti, stanja ljudskih prava, društvena skrb za pojedinca.

Prema Milivojević i sur (2012) faktori koji utječu na kvalitetu života: uslovi života, lični potencijal, praktično angažovanje radi aktualizacije tog potencijala, volja da radimo na sebi, genetska dispozicija, želja za učenje. Činjenica je da su se mjere i kriteriji posmatranja kvaliteta života u posljednjih 20 godina izmijenili. Čak i ranije, autori Vilkinson i Piket (2010; prema Galonja i Šunderić, 2017:3) smatraju da je proteklih hiljada godina razvoja čovječanstva najbolji način unapređenja kvaliteta života ljudi bilo povećanje materijalnog životnog standarda. Međutim, u posljednjih nekoliko desetina godina „životni problemi za veliku većinu ljudi u bogatim zemljama više nisu popunjavanje stomaka, upotreba čiste vode ili osiguranje toplote. Najveći broj nas želi da jede manje, a ne više. I prvi put u istoriji siromašni su, u prosjeku, deblji od bogatih.“ Dakle, lični i međuljudski aspekti su zanemareni i stavljeni u drugi plan. Očekivanja su s pojedinca prebačena na okolinu, te na okolne i globalne aspekte. No, danas je jasno da rješenje ekonomskih pitanja ne rješava u potpunosti kvalitetu života ljudi. Porter (2014) smatra da neće napredovati ono društvo „koje ne uspije da zadovolji osnovne ljudske potrebe i da osposobi građane da unaprijede kvalitetu života, koje uništava životnu sredinu i ograničava mogućnosti za svoje građane“

KVALITETA ŽIVOTA I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA

Promatrajući kvalitetu života sa psihološkog aspekta moguće ju je podijeliti u dvije komponente: zadovoljstvo životom i sreća. (Kolak, 2019:2). Zadovoljstvo životom je pri tome shvaćeno kao dugoročna kognitivna komponenta a osjećaj sreće kao kratkoročna afektivna komponenta (Diener i Rahtz, 2000;

prema Vuletić, 2011). Prema Mihaliček (Seligman, Parks i Steen, 2006.; 2011) postoje tri puta putem kojim ljudi pokušavaju ostvariti sreću, a to su:

- Ugodan život
- Angažiran život
- Smislen život.

Dok prema autoru Tatalović Vorkapić (2014) postoje tri grupe karakteristika kvalitete života koji su povezani sa zadovoljstvom zaposlenika, a to su:

1. Pozitivna subjektivna iskustva:
 - zadovoljstvo prošlošću
 - sreća i optimizam u sadašnjosti
 - nada i vjera u budućnost
2. Pozitivne individualne osobine:
 - mudrost
 - hrabrost
 - humanost
 - pravednost
 - umjerenost
 - transcendentnost
3. Pozitivna zajednica :
 - zdrava porodica
 - zdrav komšiluk
 - učinkovite škole
 - društveno odgovorni mediji
 - civilni dijalog.

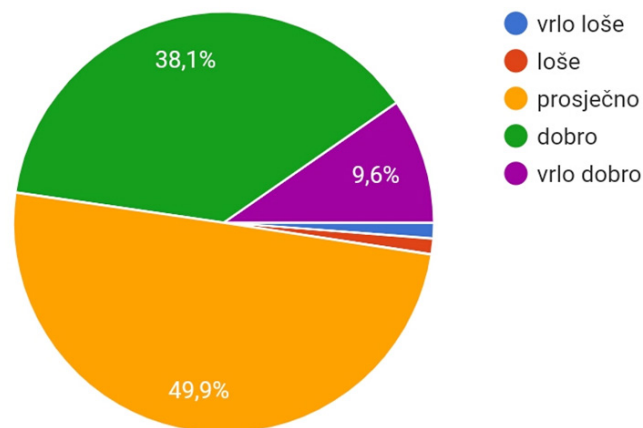
No, odražava li se kvaliteta života na zadovoljstvo pojedinca na poslu?

„Za procjenu zadovoljstva životom neke osobe vrlo važno razumjeti u kojoj mjeri ona uspješno zadovoljava svoje osnovne psihološke potrebe.“ (Bratko, D., Sabol, J., 2006:705). Istraživanje koje su provele Brajša-Žganec i Kaliterna Lipovčan (2006) objašnjava u kojoj se mjeri životno zadovoljstvo i osjećaj sreće mogu objasniti procjenama kvalitete življenja na pojedinim područjima života. Rezultati pokazuju da za životno zadovoljstvo najvažnijim prediktorima se pokazala procijenjena kvaliteta življenja u domeni Pripadanja (fizička, društvena i javna okolica. Domena Razvoja, tj. tri područja koja joj pripadaju, nije se pokazala prediktivnom za životno zadovoljstvo i sreću. Zadovoljstvo zaposlenika

je značajno jer ono može utjecati na kvalitetu života. S druge strane kvaliteta života je jako bitan jer utječe na zadovoljstvo zaposlenika kako privatnog tako i poslovnog, odnosno na zadovoljstvo životom i poslom. Prema Kolak (2019) istraživanja pokazuju kako je zadovoljstvo poslom čvrsto povezano kako s mentalnim, tako i s tjelesnim zdravljem a posljedično i s kvalitetom života (Faragher, Cass i Cooper, 2005; prema Mishra, 2013). Kvaliteta života i zadovoljstvo zaposlenika su u uzajamnoj korelaciji, pa prema Mishra (2013) ljudi koji su zadovoljni životom obično su zadovoljni i svojim poslom, a ljudi koji su zadovoljni svojim poslom skloni su biti zadovoljni svojim životom.

Kvaliteta života statistički značajno objašnjava zadovoljstvo životom zaposlenika. Jedan od ciljeva našeg istraživanja je utvrditi predviđa li kvaliteta života zadovoljstvo životom zaposlenika. Kvalitetu života smo ispitali putem dvije skale WHOQOL-BREF i Indeks osobne kvalitete života (Personal Well-being Index, PWI – International Wellbeing Group, 2006). Dok smo za ispitivanje zadovoljstva zaposlenika koristili skalu zadovoljstva životom, autor skale je Zvezdan Penezić. Pouzdanosti subskala kvalitete života također su pokazali zadovoljavajuće i visoke pouzdanosti. Cronbach alpha za domenu Tjelesno zdravlje iznosi $\alpha = 0,78$, za domenu Psihičko zdravlje $\alpha = 0,81$, za domenu Socijalni odnosi $\alpha = 0,71$ te za domenu Okolina $\alpha = 0,78$. Vrlo visoku pouzdanost pokazuje i Indeks kvalitete života, $\alpha = 0,89$. Unutarnja pouzdanost mjerena Cronbachovim alpha (α) skale Zadovoljstvo životom pokazala se visokom i iznosi $\alpha = 0,90$. Prije nego što predstavimo rezultate provjere hipoteze putem grafikona prikazat ćemo postotak ispitanika prema materijalnom stanju (grafikon br. 1).

Grafikon 1. Prikaz materijalnog stanja ispitanika



Izvor: obrada autora, 2020.

Hijerarhijskom regresijskom analizom smo posmatrali doprinos domene kvalitete života i indeksa kvalitete života zadovoljstvu životom. U prvom koraku hijerarhijskog

regresijskom uvedene su domene kvalitete života te u drugom koraku indeks kvalitete života (Tabela 1.)

Tabela 1. Doprinos domena kvalitete života i indeksa kvalitete života zadovoljstvu životom

		<i>b</i>	<i>Standardna greška</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Korak 1	Tjelesno zdravlje	0,00	0,03	0,00	-0,02	0,98
	Psihičko zdravlje	0,35	0,03	0,51	10,99	<0,001**
	Socijalni odnosi	0,10	0,02	0,19	5,13	<0,001**
	Okolina	0,19	0,03	0,27	7,06	<0,001**
	<i>R</i> ²	0,67				
	<i>F</i>	71,11**				
	Δ <i>R</i> ²	0,50**				
Korak 2	Tjelesno zdravlje	-0,01	0,03	-0,01	-0,36	0,72
	Psihičko zdravlje	0,27	0,03	0,38	8,14	<0,001**
	Socijalni odnosi	0,07	0,02	0,13	3,59	<0,001**
	Okolina	0,11	0,03	0,15	3,77	<0,001**
	Indeks kvalitete života	2,27	0,33	0,33	6,87	<0,001**
	<i>R</i> ²	0,70				
	<i>F</i>	76,85**				
	Δ <i>R</i> ²	0,03*				
	** <i>p</i> <0,01 * <i>p</i> <0,05					

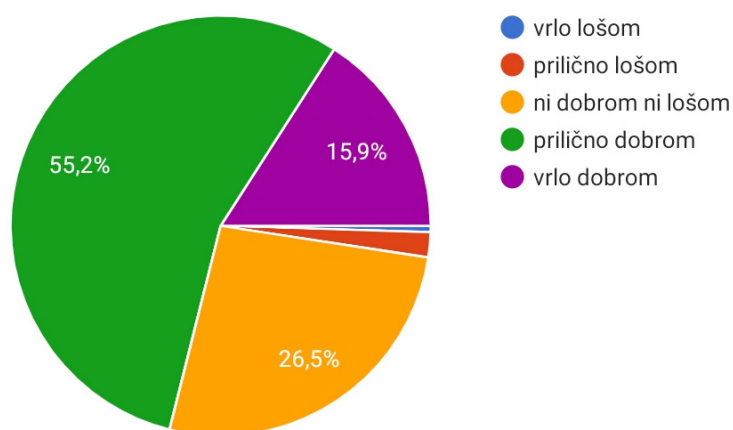
Izvor: Obrada autora, 2020.

Domena kvalitete života u prvom te indeksa kvalitete života u drugom regresijskom koraku, pokazao na značajan doprinos zadovoljstvu životom. Konačni regresijski model pokazuje kako psihičko zdravlje ($\beta = 0,38$), socijalni odnosi ($\beta = 0,13$) kvalitetna okolina ($\beta = 0,15$) te indeks kvalitete života ($\beta = 0,33$) pozitivno predviđaju zadovoljstvo životom. Drugim riječima, zaposlenici boljeg psihičkog zdravlja, socijalnih odnosa i kvalitetnijom okolinom, zadovoljniji su životom. Istraživanje Eurobarometra koje je provedeno je između 2015. godine u 34 zemlje: 28 članica EU, pet zemalja kandidata

(Makedonija, Turska, Crna Gora, Srbija i Albanija) te turski dio Cipra, pokazuje da je „procjenjujući općenito kvalitetu življenja u svojoj zemlji, 60% građana EU28 procijenilo ju je dobrom. Najviše procjene opet su u Danskoj (94%), najniže u Bugarskoj (11%), dok su hrvatski građani pri dnu ljestvice sa svega 23% građana koji kvalitetu življenja procjenjuju dobrom.“ (Kaliterna Lipovčan, L. & Brajša-Žganec, A. (2017:144).

U grafikonu br. 2 se nalazi prikaz odgovora na pitanje kakvom biste procijenili kvalitetu svog življenja?

Grafikon 2. Odgovori na pitanje kakvom biste procijenili kvalitetu svog življenja?



Izvor: obrada autora, 2020.

Od ukupno 415 ispitanika na pitanje Kakvom biste procijenili kvalitetu svog življenja:

- vrlo dobrom je odgovorilo 66 (15,9%) ispitanika
- prilično dobrom 229 (55,2%) ispitanika
- ni dobrom ni lošom 110 (26,5%) ispitanika
- prilično lošom 8 (1,9%) ispitanika, i
- vrlo lošom 2 (0,5%) ispitanika.

Rezultat i koje smo dobili nisu neočekivani s obzirom na to da mnoge teorije polaze od pretpostavke da što pojedinac koji ima kvalitetniji život biva i zadovoljniji, i obratno.

ZAKLJUČAK

Kvaliteta života je objektivnija od iznošenja količine sreće koju pojedinac doživljava ili je doživio kroz život. Odnosi se na vrijednosti koje ispunjavaju čovjekov život. Svako od nas na vrijednosti gleda drukčije pa tako za jednog čovjeka vrijednosti može biti to što je zdrav, dok za drugog financijsko ostvarenje. Kvaliteta života je individualna i kao takav je sklona promjenama. Na temelju provedenog istraživanja dobili smo rezultate koji pokazuju utjecaj kvalitete života na zadovoljstvo zaposlenika. Želimo li imati zadovoljnog zaposlenika pažnju treba da usmjerimo na poboljšanje uslova koji dovode do povećanja kvalitete života.

LITERATURA

- [4] Brajša-Žganec, A. i Kaliterna Lipovčan, Lj. (2006). Kvaliteta življenja, životno zadovoljstvo i sreća osoba koje profesionalno pomažu drugima. Izvorni znanstveni rad. Društvena istraživanja. Zagreb god. 15 (2006), br. 4-5 (84-85), str. 713-728.
- [5] Bratko, D., Sabol, J. (2006). Osobine ličnost i osnovne psihološke potrebe kao prediktori zadovoljstva životom: rezultati on-line istraživanja. Izvorni znanstveni rad. Društvena istraživanja. Zagreb. god. 15 (2006). br. 4-5 (84-85), str. 693-711.
- [6] Bratković, D. i Rozman, B. (2006). Čimbenici kvalitete življenja osoba s intelektualnim teškoćama. Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 42 (2), 101-112.
- [7] Galonja, A., Šunderić, Ž. (2017). Praćenje socijalne uključenosti u Republici Srbiji – Indikatori kvaliteta života. Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva. Vlada Republike Srbije.
- [8] Karajić, N. (1994). Kvaliteta života i životni ciljevi. Izvorni znanstveni članak. Socijalna ekologija. Vol 3, No. 3-4 (254-261).
- [9] Kolak, M. (2019). Zadovoljstvo poslom i kvaliteta života osoba zaposlenih u IT sektoru. Diplomski rad. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Filozofski fakultet. Odsjek za psihologiju. Osijek.
- [10] Lisak, N. (2013). Perspektiva roditelja kao doprinos konceptualizaciji kvalitete života obitelji i razvoju podrške zajednice u Hrvatskoj. Doktorski rad. Sveučilište u Zagrebu. Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. Zagreb.
- [11] Mihaliček, S. (2011). Zadovoljstvo i sreća učitelja. Pregledni članak. Napredak, 152 (3 - 4) 389 - 402 (2011). Preuzeto 10.11.2017. s internet stranice: <https://hrcak.srce.hr/82782>
- [12] Mishra, P.K. (2013). Job Satisfaction. Journal Of Humanities And Social Sciences, Vol. 14, issue 5, 45-54.
- [13] Olčar, D. (2015). Životni ciljevi i dobrobit učitelja: posredujuća uloga temeljnih psiholoških potreba i zanesenost. Doktorski rad. Sveučilište u Zagrebu. Učiteljski fakultet. Zagreb.
- [14] Porter et al. (2014): Social Progress Index, pp. 11. Preuzeto 13.02.2020. s internet stranice: www.socialprogressimperative.org/data/spi
- [15] Tatalović Vorkapić, S., Lončarić, D. (2014). Validacija hrvatske verzije ljestvice socioemocionalne dobrobiti i otpornosti predškolske djece. Hrvatska revija za rehabilitacijska istraživanja, 50(2), 102-117.
- [16] Tucak Junaković, I. (2015). Doprinos životnih ciljeva nekim aspektima mentalne dobrobiti i zdravlju. Izvorni znanstveni članak. Medica Jadertina, 45 (3-4), 87-95. Preuzeto 10.11.2017. s internet stranice: <https://hrcak.srce.hr/152222>
- [17] Vuletić, G. i Misajon, R. (2011). Subjektivna kvaliteta života. Kvaliteta života i zdravlje, str.9-16. Hrvatska zaklada za znanost. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku. Filozofski fakultet. Osijek.
- [18] Zlopaša, K. (2017). Zadovoljstvo životom: sociološki pogled na primjeru studenata s Jamajke. Završni rad. Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb. Preuzeto 05.06.2020. s internet stranice: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/hrstud:1306/preview>