

ISSN  
1840-3999



**UNIVERZITET U TRAVNIKU**  
**UNIVERSITY OF TRAVNIK**

**Br.**  
**30**

**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. 2**

**Travnik, decembar 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](mailto:casopis@fmpe.edu.ba)

Štampa: Maestral Vision d.o.o. Travnik

Tiraž: 100 primjeraka

Travnik, decembar 2023.

ISSN: 1840 – 3999

COBBIS.BiH – ID

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

Indeks Copernikus

EBSCO

## SADRŽAJ:

|                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>OBUKA RUKOVODEĆIH MENADŽERA U KRIZNIM VREMENIMA .....</b>                                                                    | <b>9</b>   |
| <i>Samir Smailbegović</i>                                                                                                       |            |
| <i>Dalila Bašić</i>                                                                                                             |            |
| <i>Željka Stanić-Trogrlić</i>                                                                                                   |            |
| <b>ZNAČAJ PSIHOLOŠKOG OSNAŽIVANJA OSOBA TREĆE ŽIVOTNE DOBI .....</b>                                                            | <b>23</b>  |
| <i>Azra Hondo</i>                                                                                                               |            |
| <b>GLOBALNA EKONOMSKA I ENERGETSKA KRIZA .....</b>                                                                              | <b>33</b>  |
| <i>Sadik Bahtić</i>                                                                                                             |            |
| <i>Ramo Isak</i>                                                                                                                |            |
| <i>Ismo Hebibović</i>                                                                                                           |            |
| <i>Sead Mušibegović</i>                                                                                                         |            |
| <b>ZAROBLJENI U OGLEDALU – PSIHLOGIJA NARCIZMA<br/>U RADNOM OKRUŽENJU.....</b>                                                  | <b>43</b>  |
| <i>Anđela Buzuk</i>                                                                                                             |            |
| <b>UTJECAJ PRIMJENE INOVATIVNIH TEHNOLOGIJA U LIDERSTVU<br/>SAVREMENIH PREDUZEĆA – STUDIJA SLUČAJA – ZEMLJE U RAZVOJU .....</b> | <b>55</b>  |
| <i>Alen Softić</i>                                                                                                              |            |
| <i>Mersiha Kalač Kačamaković</i>                                                                                                |            |
| <i>Suada Ajdarpašić</i>                                                                                                         |            |
| <b>ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U PENITENCIJARNOM<br/>SISTEMU BOSNE I HERCEGOVINE .....</b>                              | <b>65</b>  |
| <i>Bajruzin Hajro Planjac</i>                                                                                                   |            |
| <b>IZAZOVI ODGOJA I OBRAZOVANJA ZA PODUZETNIŠTVO U<br/>SAVREMENOJ OBRAZOVNOJ PRAKSI .....</b>                                   | <b>75</b>  |
| <i>Jasmin Dogan</i>                                                                                                             |            |
| <i>Džemal Kulašin</i>                                                                                                           |            |
| <b>UTJECAJ INFLACIJE NA TRŽIŠTE, PRIVREDU I ŽIVOTNI STANDARD .....</b>                                                          | <b>85</b>  |
| <i>Enisa Mekić</i>                                                                                                              |            |
| <b>UPRAVLJANJE SIGURNOSTU U ZDRAVSTVENOM SEKTORU FBIH.....</b>                                                                  | <b>99</b>  |
| <i>Selma Lučkin</i>                                                                                                             |            |
| <b>REGIONALNE INICIJATIVE ZA ZAPADNI BALKAN (ZB6):<br/>„BERLINSKI PROCES” I „OTVORENI BALKAN”, KLJUČNI IZAZOVI .....</b>        | <b>107</b> |
| <i>Halil Kalač</i>                                                                                                              |            |
| <i>Edin Kalač</i>                                                                                                               |            |

|                                                      |            |
|------------------------------------------------------|------------|
| <b>SAMOUBISTVO-LIČNI I DRUŠTVENI ASPEKT .....</b>    | <b>123</b> |
| <i>Irmelina Karić</i>                                |            |
| <b>ULOGA MARKETINGA U POLITICI INVESTIRANJA.....</b> | <b>133</b> |
| <i>Damir Muhić</i>                                   |            |
| <i>Emina Terzić</i>                                  |            |

## **RIJEČ UREDNIKA**

Cijenjeni čitaoci i saradnici veliko zadovoljstvo mi je predstaviti novi broj časopisa „Univerzitetska hronika“, Fakulteta za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerziteta u Travniku koji nam pruža mogućnost i uslugu kakva vam je od jednog naučno-stručnog časopisa potrebna i kakvu kao naši vjerni čitaoci i saradnici zaslužujete. Uredništvo, na čelu s izvršnim urednikom je u novo izdanje časopisa uložilo izniman trud, ali bez vaših vrijednih priloga i naučnih radova ne bismo uspjeli i dobro je da smo dobili više vrijednih članaka nego što smo ih mogli objaviti. Temeljno smo usmjereni na objavljivanju svih radova iz humanističkih i društvenih nauka, kao i radovima iz svih naučnih područja koji se temelje na inter, multi ili transdisciplinarnosti, sa jasno definisanim kriterijima u cilju postizanja većeg kvaliteta samog časopisa. Posebno se pozitivno vrednuju kritički utemeljeni radovi sa naučno definisanim kritičkim dokazima, bez birokratskih, neprofesionalanih i jednodimenzionalnih postupaka.

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

Časopis ima međunarodno uredništvo koje čini niz uglednih naučnika iz oblasti, kako društvenih, tako i ostalih srodnih naučnih oblasti, a minimalni naučni nivo recenzenta je doktor nauka. Još jednom napominjem da organizacioni odbor i urednik donosi sve važne odluke u vezi s časopisom i vodi računa o tome da se one ostvare.

Kroz ovaj časopis želimo povezati praksu i naučne i stručne radove, naših vjernih čitalaca, prijatelja i poštovaoca, kako bi se ovo zajedničko ulaganje u nauku isplatilo kroz značajan pristup rješavanju naučnih problema u skladu sa postojećom problematikom u državi Bosni i Hercegovini.

Nadamo se da će sadržaj ovog izdanja časopisa, zadovoljiti interese čitalaca i saradnika i da i dalje očekujemo vaše nove radove, dugoročnu saradnju, a na obostranu korist i zadovoljstvo.

Glavni i odgovorni urednik  
Fuad Bajraktarević



# OBUKA RUKOVODEĆIH MENADŽERA U KRIZNIM VREMENIMA

## TRAINING MANAGERS IN TIMES OF CRISIS

Samir Smailbegović\*

Dalila Bašić

Željka Stanić-Trogrlić\*\*

### SAŽETAK

Vremena kriza zahtijevaju i poseban menadžment u poslovanju. Da bi se to postiglo, potrebno je rukovodeći kadar obučiti i pripremiti za djelovanje u takvim vremenima: ovaj rad se upravo bavi tematikom obuke rukovodećeg kadra u vremenima krize. Nedavna kriza izazvana Covid-19 virusom dovela je poslovanje mnogih firmi u opasnost njihovog opstanka na tržištu, pa je samim time pogodila živote i egzistenciju svakog od nas. Ovakve krizne situacije zahtijevaju upravljanje firmama na bazi prilagodljivosti, kako u organizacionom, tako i u personalnom smislu.

Ovaj rad pretenduje da objasni način rukovođenja prilagođen kriznim vremenima koristeći već stečena saznanja iz nauke, te objašnjava stilove i uloge u rukovođenju, kao i izazove za rukovodeće menadžere u doba kriza. Autori se u radu referiraju na iskustva iz kriznog menadžmenta, apostrofiraju važnost obuke rukovodilaca, te na primjeru iz prakse predstavljaju realne probleme s kojima se rukovodioci suočavaju.

**Ključne riječi:** psihodrama, obuka rukovodećeg kadra, istraživanja o rukovodećem kadru, koncept djelovanja, Covid-19

**Keywords:** psychodrama; training of the management personnel; research about the management personnel; concept of action; Covid-19

### SUMMARY

Times of crisis also require special business management. In order to achieve this, it is necessary to train the management staff and prepare them to act in such times: this paper deals with the topic of training management staff in times of crisis. The recent crisis caused by the Covid-19 virus has put the business of many companies at risk of their survival on the market, thus affecting the lives and existence of each of us. Such crisis situations require management of companies on the basis of adaptability, both in the organizational and personal sense. This paper aims to explain the way of management adapted to times of crisis using already acquired knowledge from science, and explains styles and roles in management, as well as challenges for managers in times of crisis. In the paper, the authors refer to experiences from crisis management, stressing the importance of training managers, and present real problems that managers face using examples from practice.

### UVOD

Postoji jedno staro kinesko prokletstvo koja glasi: "Dabogda živio u interesantnim vremenima." Ovakva interesantna vremena obilježavaju dugoročne disrupcije. Ovdje se govori o disruptivnim promjenama (poremećajima), a prvenstveno se misli na doba u kojima se pojavio virus Covid-19, pa sve do nastanka svjetske pandemije izazvane ovim virusom. Covid-19 kriza je izazvala takve poremećaje koji su poprimili historijski

---

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

\*\* - Federalna Agencija za bankarstvo, Sarajevo, BiH

značaj. Ono što je karakteriše je činjenica da se pojavila iznenada i nepredvidljivo (i to u današnje doba globalne digitalizacije i protoka informacija i saznanja) i da je uzdrmala kamene temelje društvenih, političkih i privrednih odnosa, ne samo kod nas, nego i cjelokupnog svjetskog društva i poretka, a čije efekte ćemo osjećati još prilično dugo.

Disruptivni događaji kao što je Covid-19 kriza ne predstavljaju samo opasnost za dušu i tijelo svakoga od nas, nego predstavljaju opasnost i za cjelokupnu privredu, socijalne, privredne i organizacije iz domena kulture i obrazovanja. I naravno, utiče na sve ljude koji su zaposleni u i oko tih organizacija. Ovakva jedna kriza znači djeluje dvojako: ona ne ugrožava samo ekonomsku stranu društva, nego i same živote i zdravlje svakoga pojedinca u društvu. Covid-19 kriza i odluke vlade i mjerodavnih ministarstava koje su uslijedile, za nekoliko sedmica su našu svakodnevnicu i rutinu „postavili naglavačke“. U kratkom periodu nestala je uobičajena rutina, ona je ili bila promijenjena, uništena ili je jednostavno više nije ni bilo. Čuveni njemački institut objasnio je upravo osnovu za strah i zabrinutost do kojih je došlo u vrijeme Covid-19 pandemije: uobičajeni oblici ponašanja bivaju prekinuti, a istovremeno raste zabrinutost za vlastito zdravlje i zdravlje bliskih srodnika, a tome se još pridružuje finansijska i privredna nesigurnost.<sup>1</sup>

Ova sveopšta nesigurnost i disrupcija, tj. poremećaj upućuju nas na etimološki osnov našeg naziva kriza. Na osnovu starogrčke riječi „krisis“ iz koje izvodimo naš naziv kriza, u osnovi znači „tačka zaokreta“ ili „tačka odluke“. To znači, da bi prošli i preživjeli neku krizu, stigli smo do momenta kada moramo donijeti neke odluke kako bi taj proces krize usmjerili u željenom pravcu. Tako posmatrajući, kriza je prije svega jedno: poziv za djelovanje, kako bi se došlo do prilagodljivosti vlastitih resursa i njihove aktivacije u pravcu izgradnje kapaciteta

otpornosti.

## VOĐSTVO U KRIZI

U situaciji koju smo opisali i pojave poziva na djelovanje, potrebno je imati strogo, koherentno i dobro vođenje. Kako bi se ovo što više naglasilo i apostrofiralo, mnogi američki autori teorije menadžmenta naglašavaju postojanje razlika između „menadžmenta“ (Management) i „vođenja“ (Leadership), pri čemu menadžment opisuju kao „stručno vođenje“, dok vođenje prevode kao holistički pojam: u našem jeziku je ovu razliku pojmova zbog toga teško prevesti. Ipak, u kontekstu ovog rada je potrebno praviti razliku između ovih pojmova i njihovog značenja, jer upravo u kriznom menadžmentu je Leadership kod vodećih kadrova vrlo bitan.

Tako npr. Judith M. Bardwick pravi razliku između menadžmenta u mirnim vremenima i vođenja (Leadership) u vremenima kriza, ili „ratova“, kako kaže autorica (Bardwick, 1996.). Upravo u turbulentnim vremenima, po Bardwick, je izraženo emocionalno i strategijsko vođenje, dok se u mirnim vremenima vođenje zasniva na iskustvenim odlukama i saznanjima. Abraham Zaleznik dalje pravi razliku između Leadership i menadžmenta kroz povećan prag tolerancije vezan za vremena krize (Zaleznik, 2004.). Treba naglasiti da ovakvo anglo-američko tumačenje razlika između menadžmenta i vođenja u našoj teoriji i praksi nije rasprostranjeno, a bilo bi poželjno da se nauče barem osnovna polazišta ovih razlika: u disruptivnim vremenima je važnije nego ikada da se izađe iz donošenja uobičajenih dnevnih, operativnih odluka vezanih za kratkoročno odlučivanje, a što američki autori označavaju kao menadžment.

Ovakva vremena zahtijevaju vođenje koje će definisati dugoročne ciljeve i pratiti jasne strategije, za razliku od kratkoročnog „gašenja požara“, iako ne treba zanemarivati ni kratkoročni fleksibilitet. Rukovodeći ljudi se trebaju zapitati koje instrumente za savladavanje krize treba prilagoditi dugoročnim efektima koji će se pretvoriti

---

1 LIR (Institut za istraživanje otpornosti u Leibnizu), Mainz 2020.

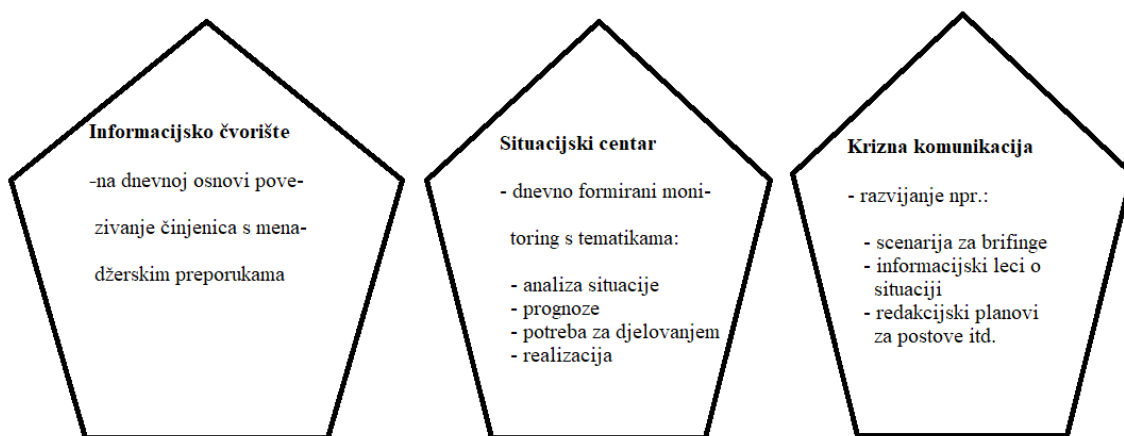
u resurse za uspješano savladavanje krize. A kako bi se rukovodeći ljudi obučili i osposobili za razmišljanje i donošenje, te djelovanje ovakvih fleksibilnih, dugoročno orijentisanih odluka, potrebno je vladati cjelokupnim procesom vođenja koje se bazira na tri nivoa: informacije, odluke i provođenje.

## KONCEPT DJELOVANJA U DOBA KRIZE

### INFORMACIJA I VREDNOVANJE

Polazna osnova za jednu solidnu rukovodeću strategiju, posebno u kriznim vremenima, je traženje informacija. Na ovom nivou se informacije skupljaju, verifikuju i vrednuju, kako bi dobili relevantne informacije. Zbog toga je potrebno uspostaviti jedan centralni informativni punkt, kao što je to prikazano na slijedećoj slici:

Slika br. 1: Informacija i vrednovanje



Izvor: Obrada autora na osnovu Wollsching-Strobel, 2020.

Prvo se sakupljaju relevantne informacije i činjenice, verifiraju se i vrednuju. Pošto su krizna vremena vremena promjena, svakog trenutka je moguće da nastupi odlučujuća promjena koja treba da bude iskomunicirana kao aktuelna vijest. To znači da mora postojati najviši nivo koncentracije.

Dotoci informacija i njihovo vrednovanje moraju stalno biti orijentisane kako prema vani, tako i prema unutra. U okviru situacijskog centra može se odvijati monitoring na dnevnoj osnovi, a koji proizilazi iz internih procesa i eksternih situacija, s napomenom da tu dolaze informacije iz informacijskog čvorišta. Tematske rubrike na koje se monitoring orijentiše su npr.:

1. analiziranje aktuelnog stanja (eksternog/internog)

2. iz toga izvedene prognoze za budućnost (eksterne/interne)
3. identifikacija područja na kojima se mora djelovati
4. kontrola realizacije mjera.

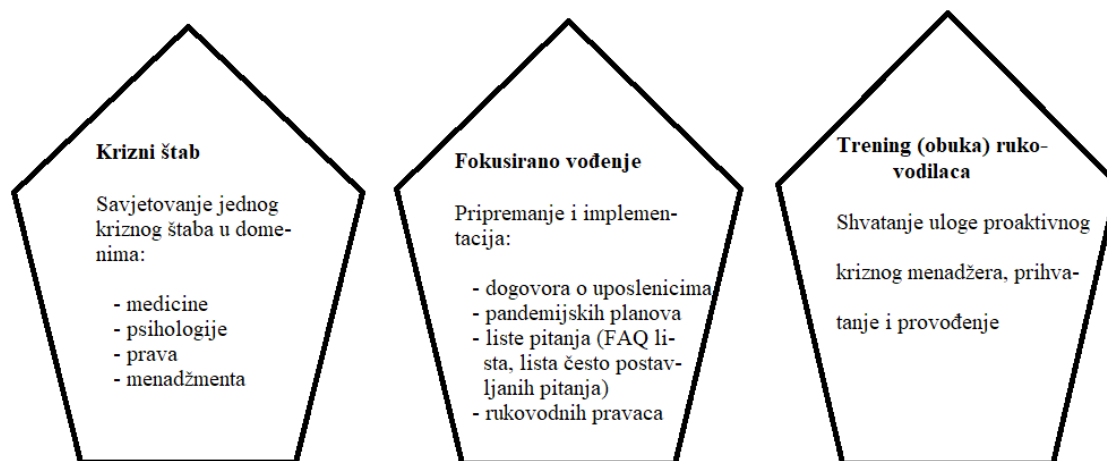
Okavko prikupljene i vrednovane informacije ipak ne mogu postići zaokret u djelovanju, ukoliko ne budu komunicirane. Već prilikom čisto informativnog nivoa informacija mora da se djeluju u skladu s kriznim vođenjem i da se uposlenici informišu o situaciji. Prednost postojanja jednog centralizovanog informacijskog mjesta i mjesta vrednovanja tih informacija, ogleda se prvenstveno u mogućnošću „jednoglasnog“ odlučivanja. Okavka jednoglasna komunikacija djeluje pozitivno na prigovore i smanjenje stresa. Bitno je da se okavko komuniciranje zasniva

na svjesnosti i ozbiljnosti o kriznoj situaciji, ali ipak da se komunicira optimizam.

## ODLUKA

Na novou donošenja odluka važi pravilo da se informacije samo ne skupljaju i

*Slika br. 2: Odluka*



*Izvor: Obrada autora na osnovu Wollsching-Strobel, 2020.*

Krizni štab se sastoji od predstavnika različitih područja koji sa sobom nose specifične ekspertize. Zadaća kriznog štaba se ogleda u tome da rukovodiocima ponude jednu multiperspektivnu, iz više segmenata stručnosti sastavljenu ponudu-prijedlog, a što im treba olakšati pronalaženje adekvatne odluke. Ono što je bilo karakteristično za Covid-19 krizu je to da se ona izražavala i pogađala nekoliko nivoa (zdravstveni, privredni, psihološki itd.), a koji su imali uticaje jedni na druge. Zbog toga je neophodno da se u ovakvoj situaciji formira krizni štab koji se neće sastojati samo od eksperata iz domena menadžmenta, nego i od eksperata iz drugih oblasti.

Na osnovu savjetovanja kriznog štaba moguće je definisati jasne rukovodeće smjernice. Za uposlenike se može formirati FAQ<sup>2</sup> lista. Ovo je bitno radi toga da se uposlenici osjećaju smirenije, jer se uvažavaju njihova pitanja i brige, te se iste inkorporiraju u odluke rukovodilaca. Uz to, svaka odluka

komuniciraju, nego da služe kao osnova za proces odlučivanja. Instrument koji se potvrdio kao dobar u pronalaženju ispravnih odluka u situacijama kriznih kompleksnosti je formiranje kriznog štaba u situacijskom centru (slika 2):

mora strogo biti povezana s mogućnošću kontrolisanja njenog provođenja. Samo tako se mogu eliminisati pogrešni koraci, a koji u doba kriza mogu imati fatalne posljedice (sve je mnogo „osjetljivije“ nego u normalnim vremenima). Upravo na ovom mjestu je potreban snažniji angažman na obuci i treningu rukovodećeg kadra. Ciljana obuka omogućava, osposobljava rukovodiocima da budu dorasli svojoj rukovodnoj ulozi u kriznim i posebno stresnim vremenima.

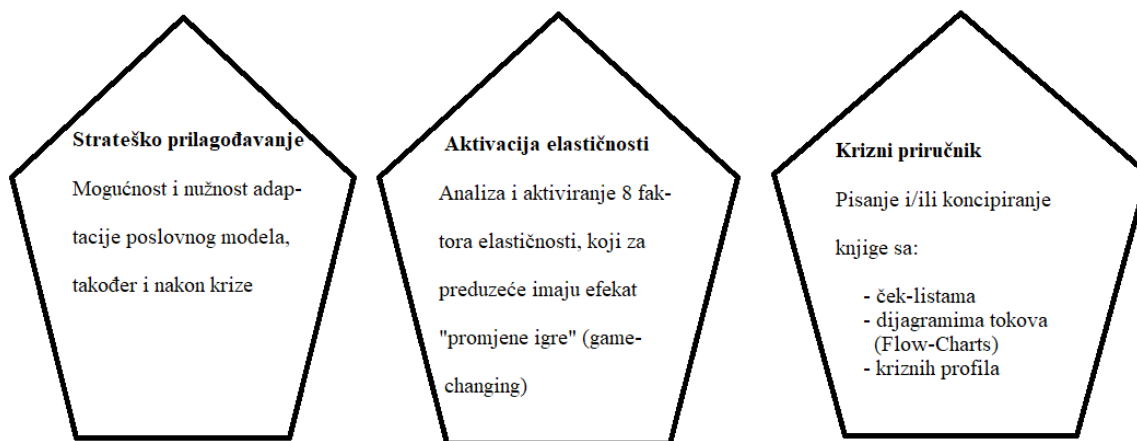
## PROVOĐENJE

Kada se dođe do odluke donešene u situaciji krize, potrebno je da se one u smislu jedne dugoročnosti i strategije i sprovedu (slika 3).

Na nivou provođenja je važno podsjećanje da svaka kriza ima svoj momenat zaokreta. Krize nisu samo situacije u kojima dolazi do povećanja problema, nego one predstavljaju i odlučujuće faze u jednom procesu. Zbog toga se kao esencijalno potvrđuje za rukovodeće osoblje obaveza da u svojoj viziji zadrže dugoročno planiranje prevazilaženja i izlaska iz krize.

<sup>2</sup> FAQ lista (Frequently Asked Questions): lista najčešće postavljanih pitanja i odgovora na njih

Slika br. 3: Provođenje



Izvor: Obrada autora na osnovu Wollsching-Strobel, 2020.

Shvatljivo je da se u vremenima kriza (pa tako i Covid-19 kriza) svi nadaju skorašnjem povratku normaliteta: "... čak i ako se život naposljetku vrati u neki privid normalnosti, neće biti isti normalan kao onaj koji smo doživjeli prije izbijanja." (Zizek, 2020., str. 78). I upravo ovo novo normalno je ono što rukovodioci u kriznim situacijama adaptacije poslovnih modela trebaju da imaju pred očima prilikom donošenja odluka. Znači, dugoročno strateško donošenje odluka u kriznim vremenima predstavlja još jedan esencijalni faktor uspješnog vođenja.

Jedna ovakva strategija zahtijeva komuniciranje. Da bi se to olakšalo formira se jedan krizni priručnik. Ovaj priručnik, između ostalog, sadrži: ček-liste, dijagrame tokova i krizne profile. Sadržaj kriznog priručnika nije nešto što je u kamenu isklesano, nego ga je potrebno kontinuirano, uz praćenje novih situacija (razvoja i promjena), prilagođavati.

#### POSEBNOSTI VOĐENJA U DOBA CORONE: ULOGE, STILOVI VOĐENJA, EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

Kako je već ranije spomenuto, rukovodstvo ima različite obaveze da na osnovu validnih izvora i u rukovodnom timu donosi adekvatne odluke, a koje su i za njih potpuno nove i donešene u atmosferi novih iskustava.

Nastaju situacije koje je potrebno brzo prevladati. nedopustivo je da si vođstvo dozvoli previše vremena za odlučivanje u ovakvim situacijama. To kod pojedinih iz vođstva stvara pritisak, stres i izaziva strah, dok opet kod drugih izaziva ekstra motivisanost i izazov. Ovdje se postavlja pitanje kako se može motivirati, prvenstveno rukovodilac, pa onda i uposlenici na način da se postigne aspekt pozitivnog odnosa za prevazilaženje novonastale situacije i prihvatanja i adaptacije na nove rutine, a koje treba razviti, angažirati i prihvatiti.

#### MODEL ULOGA

Kako bi se odgovorilo na ovo pitanje može se poslužiti modelom uloga vezanim za rukovodeći kadar:

Tabela br. 1: Uloge rukovodećeg kadra

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Interpersonalne uloge | Predstavnik („Figurehead“): simbolizira „glavu“ organizacije ili odjeljenja s ulogom reprezenta po pitanju zakonodavnih i socijalnih pitanja.<br>Vođa („Leader“): motiviranje i upućivanje uposlenika, kao i popunjavanje radnih mjesta i razvoja uposlenika.<br>Koordinator („Liaison“): izgradnja i njegovanje internih i eksternih kontakata, a koji mogu nastati kako preko formalnih, tako i preko neformalnih načina.                                                                                                           |
| Informatičke uloge    | Sakupljač informacija („Monitor“): poboljšanje razumijevanja o funkcionisanju organizacije i njene relevantne okoline.<br>Djelilac informacija (Disseminator“): proslijeđivanje internih i eksternih informacija članovima organizacije.<br>Govornik („Spokesman“): posrednik u proslijeđivanju informacija o planovima, mjerama ili rezultatima organizacije prema vani.                                                                                                                                                             |
| Uloge odlučivanja     | Poduzetnik („Entrepreneur“): traženje korisnih inovacija ili korisnih impulsa za promjenama i vođenje odgovarajućih procesa optimizacije.<br>Krizni menadžer („Disturbance Handler“): savladavanje nepredviđenih, ali važnih smetnji organizacionog procesa; po potrebi pokretanje korekturnih mjera.<br>Djelilac resursa („Resource Allocator“): odluke o dodjeli resursa svih vrsta, osoba ili odjeljenja; kontrola i povezivanje između različitih odluka.<br>Vođa pregovora („Negotiator“): vođa pregovora s eksternim faktorima. |

Izvor: Obrada autora na osnovu Wollsching-Strobel et all., 2009., str. 42-45

Po klasičaru istraživanja tematike vođstva Henry-ju Mintzberg-u vođstvo se nalazi u ulozi onih koji su neovisni o normalnoj hijerarhiji, a čija zadaća se sastoji u tome da organizaciono područje (je li to samo radna grupa ili cijelo preduzeće) menadžuju kroz jednu kompleksnu situaciju. Kako bi rukovodioci jednu ovakvu situaciju shvatili i prihvatili, oni moraju biti u situaciji da obnašaju različite uloge i da ih shodno situaciji adekvatno provode (Mintzberg, 1980., str. 63).

Ekonomskateorija, koja se bavi istraživanjima na temu uloga modela rukovođenja, došla je do nekih generalizovanih zaključaka, a to su: imajući u vidu raznolikost očekivanja i zahtijeva od uloga, postoji jedna zajednička odlučujuća sposobnost, a koja se ogleda u fleksibilnom i u odlučivanju vezanom za određenu situaciju. Odlučujući preduslov za to, kao Mintzberg-ov zaključak, je vlastita refleksija: uspješno djelovanje ogleda se u svjesnosti učesnika da postoje različite djelotvornosti svakog izabranog načina ponašanja, tj. uloga, a sve se reflektuje kroz

osobeni stil vođenja, a kako bi se izabrao oblik ponašanja koji najviše odgovara datoj situaciji (Mintzberg, 1980., str. 217). Jedan optimističan, na djelovanju zasnovan stav koji je odgovarajući nastaloj krizi biraju rukovodioci tačno onda kada se odluče za fleksibilan model uloga i svoju aktivnost usmjeravaju na taj način.

## SITUATIVNO VOĐENJE I STILOVI VOĐENJA U KRIZNIM VREMENIMA

Socijalne kompetencije vezane za datu situaciju, predstavljaju uslov za uspješno vođenje kod fleksibilnog modela uloga. Ovakvu tezu zastupa još jedan vodeći teoretičar iz domena istraživanja vođenja: Ken Blanchard (Blanchard et all., 2001., str. 21). Prateći tradiciju američkog pragmatizma Blanchard naglašava povezanost date situacije s rukovodećom osobom, pa shodno tome tvrdi da ne postoji jedan optimaln stil vođenja, nego tvrdi da efikasnost stila vođenja izrasta iz konkretne situacije, a u kojoj je rukovodilac aktivan. Blanchard na

ovaj način uspješnost u vođenju u kriznim situacijama crpi iz dva povezana faktora: jedan je data situacija i njena specifičnost, a drugo je stil vođenja samog rukovodioca i njegove sposobnosti za izmjenu uloga u vođstvu. Na osnovu ovih saznanja Hersey i Blanchard (Blanchard i Hersey, 1977.) su obradili četiri stila vođenja, od koji svaki može u datom kontekstu biti odgovarajući i ciljan, u ovisnosti od situacije i specifičnih očekivanja koja se stavljaju pred rukovodioca:

1. stil vođenja zasnovan na direktivama (rad s poučavanjem)
2. kooperativni stil vođenja (rad s ubjeđivanjem)
3. timski orijentisan stil vođenja (rad s participiranjem)
4. laissez-faire<sup>3</sup> stil vođenja (rad s delegiranjem).

Ako posmatramo oba ova uslova, jedan koji se zasniva na ulozi i drugi zasnovan na situacionom vođenju, možemo pobliže sagledati funkcije i zadatke rukovodilaca u toku Covid-19 krize. Jedan od primjera za to ogleda se u novoj zadaći koju imaju rukovodioci po pitanju implementiranja higijene i rutine u ponašanju. U povezanosti ove dvije stvari rukovodioci preuzimaju dvije nove uloge u vođstvu: oni su „prosljeđivači informacija i/ili multiplikatori“ i osim toga „krizni menadžeri i provoditelji pravila“. U ovim ulogama opet moraju rukovodeći ljudi da se posluže jednim od četiri gore navedena stila vođenja kako bi bili efikasni.

Očigledno je da u ovom kontekstu mogu nastati situacije u kojima je jedan npr. stil vođenja zasnovan na direktivama onaj pravi izbor. Uposlenici trebaju jasna, precizna uputstva i jedno usko orijentisano kontrolisano provođenje (vidi pod 1). Ključna izjava jednog ovakvog stila vođenja glasi: „učini tačno onako kako sam ti rekao“. Na takav način rukovodioci postaju centar odlučivanja i primjer kako treba djelovati za sve ostale uposlenike.

---

3 u doslovnom prevodu sa francuskog znači: pustite neka svako čini šta hoće i neka sve ide svojim tokom

U mnogim situacijama disciplinovano kontrolisanje i nadgledanje pridržavanja regulativama se pokazuje kao uspješno, međutim postoje i situacije, u kojima je jedan kooperativan stil rukovođenja prikladniji. Ukoliko uposlenici razumiju samo dijelove novih regulativa, ali su zainteresovani i motivisani, te razmišljaju o svemu, kao bolja metoda se tada pokazuje metoda objašnjavanja i ubjeđivanja (vidi pod 2). Uposlenicima se objašnjava šta su to nove regulative, šta trebaju da promjene na bolje i šta to znači za organizaciju u datom vremenu.

U situacijama normalnog i dobrog funkcionisanja nekog tima dolazi do izražaja timski stil vođenja (vidi pod 3). Preduslov je razumijevanje i ispunjavanje novih regulativa. Ovdje se rukovodioci mogu pouzdati da će se tim između sebe upoznavati i podržavati s novim pravilima poslovanja. Često se u ovakvim situacijama održavaju zajednički sastanci po potrebi, na kojima se razgovara o trenutnoj situaciji i realizaciji odluka, traže se kako propusti, tako i mogućnosti poboljšanja. Ovo je stil vođenja koji se oslanja na participaciju od strane uposlenika.

U situacijama implementiranja novih regulativa uvijek nanovo dolazi se do slučajeva u kojima se pojedini uposlenici vrlo brzo izdvoje i postanu pozitivni primjeri. U takvim situacijama rukovodioci se mogu odlučiti da primjene laissez-faire stil vođenja (vidi pod 4). U suprotnosti s autoritativnim stilom vođenja, ovakav stil vođenja se zasniva na decentralizaciji odgovornosti u vođstvu. Uposlenici koji se izdvoje kao primjeri mogu biti imenovani u multiplikatore, te se dio odgovornosti delegira i na njih.

## EMOCIONALNA INTELIGENCIJA

U dosadašnjem objašnjenju teme vođenja u kriznim situacijama, nedvosmisleno se provlači jedna nit, a to je da upravo u kriznim situacijama do izražaja itekako dolaze socijalne kompetencije rukovodilaca. Osnove za jednu opširnu i rado prihvaćenu

diskusiju na ovu temu dao je jedan od tvoraca teorije emocionalne inteligencije psiholog Daniel Goleman. Goleman je na osnovu najnovijih saznanja naučnika iz oblasti neuroloških nauka razvio teoriju po kojoj on povezuje dimenzije emocionalne inteligencije sa sposobnostima rukovođenja

(Goleman, 2014.). Njegova teza: emocionalna inteligencija, dakle inteligentno upravljanje emocijama, predstavlja centralni faktor uspješnog vođenja, pa samim time i uspješnosti cjelokupnog preduzeća (Goleman, 2014., str. 28, vidi tabelu br. 2).

Tabela br. 2: Emocionalno inteligentno vođenje

| Personalne (lične) kompetencije |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Socijalne kompetencije |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Samosvijest                     | Emocionalna samosvijest: poznavanje vlastitih emocija i njihovog djelovanja<br>Ispravna samoprocjena: poznavanje vlastitih snaga i slabosti, korištenje feedbacka<br>Samouvjerenost: poznavanje sposobnosti, ciljano korištenje snaga, snažno prezentiranje                                                                                                                      | Društvena svijest      | Empatija: prepoznavanje emocija drugih, saosjećajnost<br>Organizacijska svijest: prepoznavanje važnih socijalnih mreža, razumijevanje odnosa moći<br>Servis: optimiranje odnosa s klijentima                                                                                                                                                                                                                               |
| Samostalno upravljanje          | Emocionalna samokontrola: upravljanje negativnim emocijama i impulsima<br>Transparentnost: ispravnost, integritet<br>Sposobnost prilagođavanja: fleksibilno reagovanje na obaveze, bez gubljenja fokusa i energije<br>Izvedba: njeno stalno poboljšanje, visoki lični standardi<br>Inicijativa: priliku iskoristiti ili stvoriti<br>Optimizam: vjerovanje, odnos prema neuspjehu | Menadžment odnosa      | Inspiracija: upravljanje i motiviranje pomoću ubjedljivih vizija<br>Uticaj: druge ubijediti i pridobiti<br>Razvoj zaposlenika: poboljšavanje snaga drugih pomoću usmjeravanja i feedbacka<br>Katalizator za promjene: iniciranje, upravljanje i usmjeravanje promjena<br>Menadžment konflikta: prepoznavanje konflikta i njegovo rješavanje<br>Timski rad i kooperacija: podržavanje timskog rada, vlastita kooperativnost |

Izvor: Obrada autora i preuzeto od Goleman, 2014., str. 275-279

Emocionalno inteligentni rukovodioci su u stanju da svoje negativne osjećaje kontrolišu u velikoj mjeri, tako da iz očiju ne gube ono što je važno, pa tako mogu i pod pritiskom da racionalno razmišljaju. Oni ne čekaju da kriza izazove da se hitno djeluje, nego se fleksibilno prilagođavaju novoj realnosti. Uz

to, njima uspijeva da razumiju odlučujuću ulogu koju emocije imaju na radnom mjestu, pa su tako u stanju da i kolektivne emocije usmjere u pozitivnom pravcu. Na taj način stvaraju klimu koja pomaže i uposlenicima da postignu optimalne rezultate.

Rezultati Goleman-ove empirijske studije

glase: što je viši rang na kojem se nalazi jedan izvrstan rukovodilac, utoliko više do izražaja dolaze njegove EI (emocionalna inteligencija) sposobnosti do izražaja, te se sve pozitivno odražava na ukupnu efektivnost i efikasnost. Usporedba između izvršnih i prosječnih rukovodilaca na vodećim pozicijama je pokazala da ta razlika do 85 % dolazi kao razlika EI faktora. Uz to, moguće je dokazati direktnu povezanost između EI kompetencija i stope rasta (Goleman, 2014., str. 296). Vođstvo bazirano na emocionalnoj inteligenciji zasniva se na četiri osnovna kamena temeljca (Goleman, 2014., str. 301). S obzirom da se emocionalna inteligencija zasniva na prebacivanju, upravljanju i mirovanju između izvršnih centara u našem mozgu i limbičnog sistema, osjećaja, impulsa i nagona, postizanje emocionalnih kompetencija je moguće naučiti, savladati (Goleman, 2014., str. 153). Tajna orijentacije na djelovanje u kriznom vođstvu nalazi se negdje na efektivnom i kognitivnom nivou naše emocionalne inteligencije.

#### **PRIMJER IZ PRAKSE: RUKOVODILAC JEDNOG VRTIĆA U VELIKOM GRADU**

Armin A.<sup>4</sup> je kratko pred penzionisanje i već 25 godina je rukovodilac vrtića koji ima oko 30 uposlenika. U vrtiću se brinu za oko 180 djece u dobi od 1-6 godina i djeca dolaze iz nekoliko različitih nacionaliteta, čak i iz neizvjesnih porodičnih veza. I odjednom se pojavljuje kriza izazvana Coronapandemijom koja sve dovodi u situaciju neizvjesnosti, pa čak i dotle do razmišljanja o trenutnom zatvaranju vrtića: Armin A. se osjeća višestruko preopterećenim. S druge strane se zahtijeva dalji rad uz poštovanje higijenskih uslova i tjelesnog razmaka, što je itekako izazovno za uposlenike. Pogotovo imajući na umu već dugogodišnja iskustva koja imaju u vremenima prehlada i gripa, kada je osoblje bilo poprilično desetkovano stalnim zarazama i nemogućnostima dolaska na posao. Sam personal je također u ovoj situaciji zbunjen i nesiguran: jedni

4 Ime je izmjenjeno

bi da pokušaju i da rade pod tim striktnim mjerama, a drugi opet ne žele da rizikuju ni svoje zdravlje, a ni zdravlje povjerene im djece.

Potpuno demotiviran zbog situacije vezane za poslovanje vrtića, Armin A. je otišao na obuku (Coaching), s nekom idejom u glavi, ali također i s fantazijom da će biti onemogućavan na svakom uglu i da će mu ideje biti osporavane već unaprijed.

I tako je kao protagonist donio svoje ideje i pretpostavljene blokade „na scenu“ za svoje trenere/učitelje (Coaches). Radilo se sa vlastito izabranim simbolima, pa su mu na raspolaganju u prostoriji stajali objekti, skulpture, kao i šabloni za kolege, kao i fotografije itd. Armin A. je npr. izabrao psa koji laje na ogradi i jedan buldožer kao simbole blokada, zatim jednog plesača i jedan šareni tepih, kao i gimnastički krug kao simbole za kreativne ideje. Učitelj/trener ja naizmjenično bio u ulozi blokatora ili onog s idejama i bio je u ja-ulozu predstavljajući Armina A. Kao prvo, Armin A. je pomoću tog „dijeljenja“ otkrivao svoju vlastitu potrebu za informacijama o situaciji, te je na taj način reflektirao svoja znanja o datoj situaciji. Uz to je otkrio da fantazirane blokade dolaze od pojedinaca i od grupa.

Po savjetu trenera/učitelja Armin je postavio suprotstavljena mišljenja koja su dolazila od istih grupa „na pozornicu“ s dvoje protagonista: igru uloga od dva reprezentanta sa svoje strane, dva reprezentanta djece, dva uposlenika, kao i dva predstavnika roditelja. Na smjenu su se Armin i učitelj stavljali u ulogu komunikatora između grupa i kroz razmjenu pitanja između njih o trenutnoj situaciji koja je doticala ponovno otvaranje vrtića uz poštivanje nametnutih regulativa. Pomoću udvostručavanja i praćenja izvana Armin je prepoznavao da nisu sve osobe svih grupa striktno protiv političke odluke da se vrtići ponovo otvore uz opravdane higijenske mjere, nego da u tim stavovima postoji očigledna diferencijacija: npr. Armin uočava, kroz izmjenu uloga, da postoji vrlo visoka potreba za informisanošću kod svih učesnika, te zaključuje da postoji

potreba da se na dnevnoj osnovi razgovara i razmjenjuju informacije i feedback i to kako ličnim razgovorima, tako i telefonski, kao i pismenim putem. On uočava, da su djeca iritirana time što njihovi vaspitači/vaspitačice nose maske, dok druga vrlo dobro razumiju neophodnost nošenja istih, čak dotle da pojedini to tako nose i pokazuju da postaju primjeri i za druge. Na osnovu priprema koje je uradio, Armin A. je zajedno sa pojedinim roditeljima i djecom, razvio individualne i kreativne koncepte koji su služili zaštiti od infekcije, a koje su kako njemu, tako i drugima godili u smislu uživanja u ponovnom djelovanju.

Također, u pogledu svojih saradnika, tj. uposlenika shvatio je da postoji potreba diferenciranja istih i tretmana pojedinaca kroz njihovo psihodramatsko prihvatanje radnih obaveza u kriznoj situaciji. On je shvatio da pojedini uposlenici, zbog svojih ranijih oboljenja i svoje starosti, imaju vrlo difuzne strahove uopšte da ponovo rade, te je pomoću informacija razvio modele za „razgovore razumijevanja“, te su na taj način zajednički dolazili do rješenja i praktičnih ideja za ponovni radni angažman u njihovom radnom okruženju. Također, primjetio je priličan broj svojih uposlenika koji imaju brigu o uspostavljanju svojih odnosa s djecom, te su zajedno razvijali modele povezivanja djece u odgovarajućim grupama, koje su trebale svima, vaspitačicama/vaspitačima i djeci, da olakšaju stvaranje dobrih odnosa i ugodne klime za boravak u vrtiću u datoj situaciji krize. Prihvatanje mjera higijene je trebalo sprovesti kroz lakoću i igru svih zajedno, kako bi se razbile nelagodnosti i tabui, te kako bi se ove mjere od svih lakše prihvatile, pokazale kao nešto što nije nikakav bauk i kako bi se sigurno sprovodile. Također, primjetio je kod nekih kolega i kolegica da postoji protivljenje shvatanju obaveznosti i shvatljivosti uvođenja promjena u poređenju s prošlim vremenima: „Ja sam vaspitačica, jer se mogu poistovjetiti s djecom i njihovom zanesenošću, maštanju, razbibrizi, bezbrižnosti ...“. U ovakvoj situaciji Armin A. je shvatio da takvi problemi pred njega

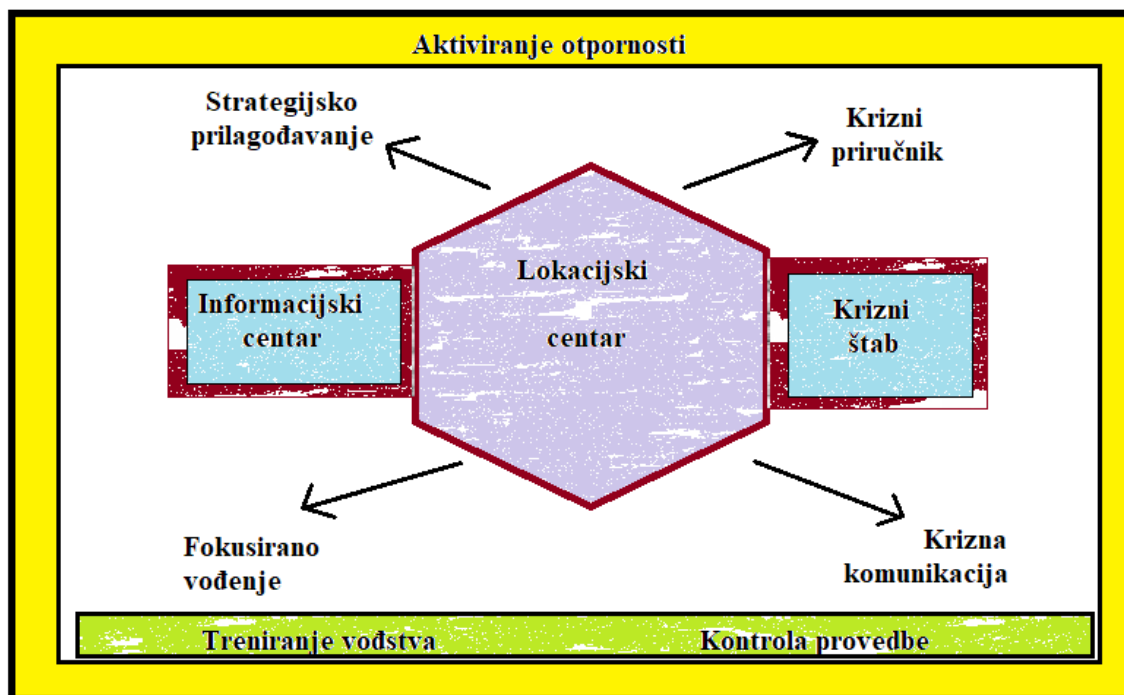
stavljaju određeni samoizazov i da tu treba da primijeni odgovarajući stil rukovođenja. I , nakon početnih samosumnji u uspjeh i ispravnost, te preispitivanja sebe samog o sposobnostima pravilnih promjena uloga sa svojom unutrašnjošću, suočio se s problemom. Pri tome je naučio koje su to njegove vlastite snage (emocionalni aspekti i empatija), kao i vlastite predrasude („Regulative ubijaju svaki kreativitet!“), a kako bi se odlučio da jedno autoritativno vođenje možda treba revidirati. Vlastite finansijere (nosioce) on vidi kao buldožer koji smeta i blokira. Taj problem će riješiti pomoću predstavnika koji će imati sve bitne informacije na raspolaganju, te na koncept koji je sada prilagođen njegovim štićenicima, a koji će biti nošeni i provođeni od motivisanih uposlenika, što će u konačnici rezultirati stvaranju pozitivne samosvijesti prema nosiocima (finansijerima), u povratnom obliku onda i prema svim uposlenicima („buldožer se ne može pokrenuti bez njegovog vozača“). S škripom zuba je prihvatio da je ranija grupna pedagogija sada u ovakvoj situaciji zastarjela i zahtijeva moderniziranje. Ali istovremeno mu postaje jasno da koncepti higijene uvedeni zbog Corone svoju opravdanost, u prilagođenom obliku, imaju i u vremenima poslije krize, a što bi trebalo da im obezbijedi smanjene mogućnosti zaraze u vremenima koja su i prije velike krize bila „krizna“ za uposlenike (gripa, viroze, prehlade).

## **PROMICANJE OTPORNOSTI KOD LJUDI I PREDUZEĆA**

Na kraju ne smijemo zaboraviti, da neka kriza u kojoj se nađe preduzeće, uvijek dovede ne baš do totalne, ali ipak do relativno bolje otpornosti na ovakve situacije, kako kod uposlenika, tako i za cjelokupno preduzeće. Kriza će dovesti do katastrofalnih posljedica tek onda kada uposlenici ne posjeduju nikakvu otpornost, isto kao i preduzeće: to znači da obje strane ne posjeduju sposobnost reakcije i prilagođavanja na ovakva disruptivna događanja. Na nivou

implementiranja je nužno kultiviranje osnovno značenje (vidi sliku br. 4): kapaciteta otpornosti, što predstavlja

Slika br. 4: Faktori otpornosti kod ljudi i preduzeća



Izvor: Obrada autora

Rukovodeće osoblje i uposlenici trebaju da svoje strategije, mjere i djelovanje usmjere u pravcu stvaranja osnovnih faktora otpornosti. Iz zajedničkog pregleda različitih koncepata otpornosti izdvaja se osam konkretnih faktora otpornosti (pogledati Bengel i Lysenko, 2012., Rönnau-Böse i Frölich-Gildhoff, 2015. i drugi autori), a to su:

1. optimizam: pogled usmjeriti na djelovanje u pravcu rješavanja problema
2. orijentacija na djelovanje: fokusirati se na sprovedbu
3. vjerovanje u vlastitu efikasnost: postati svjestan vlastitih postojećih resursa, „pozvati“ ih i aktivirati
4. samokontrola: ispitivanje vlastitih pravila ponašanja i samopredanosti
5. prihvatanje socijalne podrške: brzo i proaktivno koristiti već postojeće mreže pomoći, kao i stvaranje novih
6. povjerenje u vlastitu moć stvaranja i djelovanja: podsticanje kreativnosti, fleksibiliteta, bogatstva ideja i inovacija

u vremenima kada mnogo toga nije više kao što je bilo i na šta smo navikli

7. osobno značenje i vlastita vizija o djelovanju: posmatranje krize kao izazov za izgradnju budućnosti
8. usporedba izvedivosti i prihvatanje: stalno ispitivanje i čekiranje zasnovano na realnosti izvodivosti i po potrebi prihvatanje kultiviranja.

Armin A. je pomoću treninga i učenja uspio da aktivira svoje otpornosti. Iz jedne vrlo demotivisane situacije na kraju radnog vijeka, uspio je ponovo da pronađe optimističan i pogled zasnovan na djelovanju i bio je spreman da krizu prihvati kao šansu u poslovanju. To mu je uspjelo, između ostalog, jer je prilikom treninga uspio da zamijeni svoje negativno gledište temeljeno na blokadama, optimističnim posmatranjem kako vlastitih, tako i socijalnih resursa. Osim toga, uspio je da sortira svoje ideje i koncepte, da ih prilagodi vremenskim prilikama, te ih je mogao dalje na osnovu

realiteta kreativno da razvija u potrebne mjere. Iz toga se izrodila osnovana nada da sve to može uspješno i da implementira u praksi.

## ZAKLJUČAK

Kinesko prokletstvo s početka rada se obistinilo i svi mi smo živjeli u „interesantnim vremenima“. Različite generacije rukovodilaca našle se po prvi puta u svojoj karijeri u jednoj privrednoj disrupciji koja je imala historijski značaj. Protiv razumljivih impulsa, od frenetičnog nepotrebnog i neefikasnog aktivizma, do krutosti izazvane šokom i situacije u kojoj se zabija glava u pijesak, totalnog neprihvatanja realnosti krize, od rukovodećeg osoblja se u ovakvim situacijama očekuje da na osnovu informacija, pribranosti i brzog djelovanja djeluju protiv krize. Od pomoći je u jednoj ovakvoj situaciji da postoji jedan holistički koncept djelovanja, a koji u sebi sjedinjava nivoe informisanosti i komuniciranja, nalaženja rješenja i njihovo zajedničko provođenje. Neophodno je da se preko menadžerskih sposobnosti aktiviraju kvalitete vođe i da se s pregršt socijalnih kompetencija ovisnim o nastaloj situaciji, povedu sebe same, kao i sve ostale. Rukovodeći ljudi trebaju da na svojim leđima iznesu teret kako privatnih, tako i poslovnih izazova, te da i pored vlastite pogođenosti situacijom, stvore mjere koje će, uz neophodnu pomoć u praćenju i podršci ostalih uposlenika, dovesti do uspješnog savladavanja ovakvih situacija. Obuka rukovodećih menadžera s psihodramatskim metodama, a koje prouzrokuju da rukovodioci u teškim i kriznim vremenima narastu i razviju se u svojoj rukovodećoj ulozi, u svom stilu vođenja, da aktiviraju sve moguće kompetencije koje posjeduju, te da uspješno savladaju novonastalu situaciju.

## LITERATURA

[1] Bardwick, J. M. (1996). Mirnodopsko upravljanje i ratno vođenje. In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard,

R. (Ed.): The Leader of the Future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- [2] Bengel, J., & Lyssenko, L. (2012). Otpornost i psihološki zaštitni faktori u odraslom dobu. Köln: BzGA
- [3] Blanchard, K., & Hersey, P. (1977). Simulator situacijskog vođstva. San Diego: Center for Leadership-Studies.
- [4] Blanchard, K., Zigarni, P., & Zigarni, D. (2001). Der 01-Minute Manager. Reinbek: Rowohlt.
- [5] Goleman, D., (2014). Emocionalna inteligencija, zašto je važnija od koeficijenta inteligencije, Nova-knjiga: Cetinje.
- [6] Kraljević, R., Perković, D., (2014). Menadžment tržišnih komunikacija. Plejada-Zagreb.
- [7] LIR (Institut za istraživanje otpornosti u Leibniz-u), Mainz (2020). Wie kann ich mich stark machen? Zum Umgang mit Stress, Angst und negativen Gefühlen. <https://lir-mainz.de/wie-kann-ich-mich-stark-machen-zum-umgang-mit-stress-angst-und-negativen-gefuehlen>. Pristupano: 03. 01.2023.
- [8] Mintzberg, H. (1980). The nature of managerial work. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- [9] Rönau-Böse, M., & Fröhlich-Gildhoff, K. (2015). Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne. Stuttgart: Kohlhammer.
- [10] Werner, E., & Smith, S. (1992). Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood. New York: Cornell-University-Press.
- [11] White, H.C. (2008). Identity and control: how social formations emerge. Princeton: Princeton University-Press.
- [12] Wieland, N. (2011). Resilienz und Resilienzförderung. Eine begriffliche Systematisierung. In M. Zander (Hrsg.), Handbuch. Resilienzförderung (str. 180–207). Wiesbaden: VS.
- [13] Wollsching-Strobel, P. (2020). Führen in der Krise: Ein ganzheitliches Handlungskonzept stabilisiert

Unternehmen in der Covid-19-Krise. <https://www.wollsching-strobel.de/fuehren-in-der-krise>. pristupano:15.12.2022

- [14] Wollsching-Strobel, P., Wollsching-Strobel, U., Sternecker, P., & Hänsel, F. (2009). Die Leistungsformel: Spitzenleistung gestalten und erhalten. Wiesbaden: Gabler.
- [15] Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders: Are they different?. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>. pristupano:07.12.2022
- [16] Žizek, S. (2011). Živjeti u posljednjim vremenima. London & New York: Verso Books.



## ZNAČAJ PSIHOLOŠKOG OSNAŽIVANJA OSOBA TREĆE ŽIVOTNE DOBI

### THE IMPORTANCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT OF THIRD-AGE PERSONS

Azra Hondo

#### SAŽETAK

Starenje je vrlo važan segment života svakog pojedinca. Samim tim je i obaveza društvene zajednice i relevantnih institucija zaduženih za osnaživanje, podršku i razvoj da osmisli način pomoći osobama treće životne dobi da što lakše i na što ljepši način započnu taj period svog života. Velika je uloga psihologa, sociologa, andragoga i drugih mjerodavnih stručnjaka u pronalaženju rješenja i kvalitetnog programa koji se može prilagoditi svakom pojedincu, jer kako znamo, starenje je proces koji se odvija na individualnom nivou i vrlo je važno imati odgovarajući pristup kako bi se na samom početku pronašao smisao, želja i volja za razvojem i unapređenjem kako već postojećih vještina, tako i pronalaženjem i razvijanjem nekih novih interesovanja, a samim tim bi se unaprijedio i dobio na kvaliteti i stil života osoba treće životne dobi. U ovom radu bavit ćemo se pitanjem značaja psihološkog osnaživanja osoba treće životne dobi. Razmatrat ćemo eventualne probleme, poteškoće ali i načine kroz koje bi potencijalna interesovanja starih osoba pospješila kvalitetu življenja i kako bi starost i starenje imalo ljepotu i smisao još jednog dijela života svakog pojedinca.

**Ključne riječi:** Starenje, osnaživanje, razvoj, unapređenje, kvalitet i stil života.

**Keywords:** Aging, empowerment, development, promotion, quality and lifestyle.

#### SUMMARY

Aging is a very important segment of every individual's life. Therefore, it is the obligation of the social community and the relevant institutions in charge of empowerment, support and development to devise a way to help people of the third age to start that period of their life as easily and as beautifully as possible. The role of psychologists, sociologists, andragogists and other relevant experts is great in finding solutions and a quality program that can be adapted to each individual, because as we know, aging is a process that takes place on an individual level and it is very important to have an appropriate approach in order to at the beginning found the meaning, desire and will to develop and improve existing skills, as well as finding and developing some new interests, and thus would improve and gain the quality and lifestyle of people of the third age. In this paper, we will deal with the issue of the importance of psychological empowerment of people of the third age of life. We will consider possible problems, difficulties, but also ways through which the potential interests of old people would improve the quality of life and so that old age and aging would have the beauty and meaning of another part of each individual's life.

#### UVOD

Kada govorimo o životnim razdobljima u koja spadaju djetinjstvo, pubertet i mladost, zrelost i starost, uglavnom se pažnja posvećuje djeci i mladima kao stubu društva i zajednice. Međutim, veliku ulogu, ne manje

važnu u odnosu na pomenute dvije o kojima se najčešće govori, igra uloga koja se odvija u trećem životnom dobu, a to je doba starosti. Starost je specifična prije svega po svojoj fizionomiji, odnosno vidljivoj promjeni fizičkog izgleda, ali i mentalnog stanja pojedinca. Takođe, dolazi do promjena u organizmu i slabljenju funkcija pojedinih organa. Starost je povezana sa genetičkom predispozicijom, međutim itekako je važna briga i njega nas samih, a tiče se kvalitetne i zdrave ishrane, umjerene fizičke aktivnosti ali i dodatnih kognitivnih vježbi kako bi se očuvala i održala mentalna higijena. Dakle, da bismo što duže i što bolje očuvali svoje zdravlje trebamo voditi računa o svom psihičkom i fizičkom zdravlju, te uključiti dodatne aktivnosti individualno prilagodljive po svojim potrebama i mogućnostima. Naravno, vrlo važan segment je svakodnevni odmor i dovoljno sna kako bi se organizam lakše nosio sa svakodnevnim aktivnostima. Kako psihofizički tako su i psihosocijalni faktori takođe povezani sa zdravljem osoba trećeg životnog doba i imaju jak utjecaj na zdravlje i na sami tok starenja. Itekako je važno održati socijalni kontakt sa okolinom, ali i stvarati nova poznanstva kroz koja ćemo stjecati i jačati svijest o važnosti samoodrživosti i jačanju svoje ličnosti. Kroz takve obrasce ponašanja i razmišljanja nailazimo i na nova interesovanja kroz koja ćemo poboljšati našu vitalnost sa psihološkog aspekta, a kada znamo da smo psihički stabilni i naše fizičko zdravlje je sigurnije i manje podložno negativnim utjecajima. Znamo da, kako kod osoba drugih životnih razdoblja, pa tako i kod osoba treće životne dobi, socijalno okruženje igra veliku ulogu. Pa ukoliko je socijalna okolina pozitivna, odnosno ukoliko percipira pozitivne stavove i pozitivna ponašanja i interesovanja, utoliko je tu i dobrobit za naše cjelokupno zdravlje, a što podrazumijeva psihičko, fizičko i mentalno zdravlje. Pored već nabrojanih faktora koji osiguravaju dobro zdravlje, a kada je u pitanju zdravo starenje, trebamo reći da tu još spadaju i samosvijest, samokontrola, samoprocjena, pozitivan stav

prema životu, kvalitetan način življenja, dodatno usavršavanje i učenje vještina i stjecanje nekih novih navika, duhovnost, samostalnost, nezavisnost, socijalna podrška upućena nama kao i naša podrška prema drugima jer time dobijamo osjećaj važnosti i vrijednosti kao pojedinca bez obzira na životno doba u kojem se nalazimo, zatim podrška i učešće u aktivnostima u našoj zajednici ali i finansijska osnova koja nam daje osjećaj stabilnosti i sigurnosti. Bez obzira na način života i sve životne prilike ili životne neprilike koje su nas zadesile tokom proživljenih godina, ne trebamo gledati unazad i žaliti za propuštenim prilikama ili neostvarenim željama i ciljevima, nego naprotiv, okrenuti se budućnosti i nekim novim izazovima, jer bez obzira na starosnu dob u kojoj se nalazimo naš život i dalje ima smisla i potencijala, ako ništa drugo onda saznanje i spoznaja da smo itekako bogati iskustvom koje možemo podijeliti sa mlađim generacijama, i koje njima može biti podstrijek u njihovom životu, razvoju i usavršavanju i percepciji života i načina življenja.

## STAROST I STARENJE

Starenje je samo po sebi prirodan slijed u životu svakog bića. To je fiziološki proces koji ne počinje kod svake osobe na isti na način, i ne odvija se istom brzinom. Isto tako je i ne doživljavamo svi na isti način, ne razmišljamo o njoj kao o nečemu što nam donosi radost i mirnije poglavlje života, nego prije kao neku vrstu tegobe, straha i teškog vremena pitajući se kako ćemo taj period života živjeti ili preživjeti. "Pod starenjem se podrazumijeva proces tokom kojega se događaju promjene u funkciji dobi (Despot Lučanin, 2003). Obično se grubo razlikuje nekoliko osnovnih aspekata starenja:

- kronološko starenje – broj godina proteklih od rođenja osobe;
- biološko starenje - promjene, usporavanje i opadanje u funkcijama organizma s vremenom;
- psihološko starenje - promjene u

psihičkim funkcijama, vlastita percepcija i prilagodba ličnosti na starenje;

- socijalno starenje - promjene u odnosu pojedinca koji stari i društva u kojem živi.

U pokušajima određivanja prave prirode starenja, obično se razlikuje primarno i sekundarno starenje.

Primarno starenje ( fiziološko starenje ili senescencija) – odnosi se na normalne, fiziološke procese koji su određeni unutarnjim, biološkim faktorima, koji su neizbježni i posljedica su sazrijevanja ili protoka vremena, (npr. menopauza u žena ili usporavanje aktivnosti središnjeg živčanog sistema).

Sekundarno starenje (patološko starenje) - podrazumijeva patološke promjene i opadanje s godinama koje je posljedica vanjskih faktora, uključujući bolest, okolinske utjecaje i ponašanje (npr. utjecaj buke na slabljenje sluha).<sup>1</sup>

Bez obzira na to htjeli mi to ili ne, život ide dalje i sa sobom nam donosi neke nove prilike koje trebamo okrenuti pozitivno u našu korist i učiniti da nam i to treće doba života protekne na, što je moguće, bplji i ljepši način. Jer kako god smo proveli mladost i ono zrelo doba, i kako brižno pamtimo ta, za nas, uglavnom lijepa vremena, tako sebi i u starosti, koje smo itekako svjesni, trebamo pomoći i učiniti što lakšim i lagodnijim. Da bi to treće doba života proticalo u što boljem i ljepšem ozračju, a uzimajući u obzir dobro fizičko zdravlje, mnogo utječu sociološki i psihološki faktori. Jer, “kada je riječ o psihičkom zdravlju, istraživanja pokazuju kako u populaciji ljudi starijih od 65 godina psihički poremećaji čine visokih 30 posto, a česti su depresivni poremećaji, anksiozni poremećaji, narušeno kognitivno funkcionisanje i demencije, kao i paranoidni i drugi psihotični poremećaji. Psihički poremećaj može se definisati kao stanje u kojem ponašanje i doživljavanje osobe

odskake od uobičajenog, nije prilagođeno i predstavlja smetnju, te nije opravdano situacijom u kojoj se nalazi”.<sup>2</sup> Tu, zapravo, veliku ulogu imamo mi sami, odnosno način na koji razmišljamo i način na koji shvatamo i doživljavamo naše starenje. Vrlo je važno zadržati vedar duh, stvoriti osjećaj pozitivnosti za svaku priliku, pa čak i ako naiđemo na neke sporne situacije ne smijemo sebi dozvoliti pad energije i bacanje u očaj, jer su sve to prolazne situacije koje su takođe sastavni dio našeg života, a toga trebamo biti svi svjesni. Naravno, da bi starenje i započelo i trajalo u pozitivnom duhu, mi sami kao osobe treće životne dobi trebamo dati najveći doprinos u smislu svjesnog i savjesnog ponašanja i razmišljanja o starenju i starosti kao o prirodnom i lijepom periodu života koji trebamo iskoristiti na najbolji mogući način, upravo onako kako smo to radili i u nekim ranijim periodima svog života.

## STAROST I FIZIČKA AKTIVNOST

Obzirom da starenje donosi mnoge promjene, neki novi način života, mi se ipak ponajviše plašimo za svoje zdravlje. Kako starimo tako i organi gube svoju vitalnost i dešavaju se promjene u smislu slabljenja njihovih funkcija, te smo podložniji bolestima nego ranije. Vidno je gubljenje brzine i snage, ali i vida i sluha, slabljenje refleksa i druge promjene. Međutim, bez obzira na starosnu dob, vrlo je važno znati da je fizička aktivnost jedan od glavnih faktora koji nam pomažu u očuvanju svog zdravlja i vitalnosti organizma, ali i same psihe koja igra veliku ulogu u našem zdravstvenom pogledu. “Fizička aktivnost je važan faktor očuvanja zdravlja i funkcionalnih sposobnosti osoba starije dobi. Nikada nije kasno početi se baviti fizičkom aktivnošću bez obzira na godine. Stari ste onoliko koliko se osjećate starima. Starije godine mogu biti zlatne godine jer se tek tada možete posvetiti sebi. Fiziološka starost, za razliku od kalendarske, najprije se ogleda u smanjenju sposobnosti za fizičku

---

1 [https://www.hrstud.unizg.hr/\\_download/repository/Psihologija\\_starenja/3%20Starenje%20pojedinka\\_tekst.pdf](https://www.hrstud.unizg.hr/_download/repository/Psihologija_starenja/3%20Starenje%20pojedinka_tekst.pdf)

2 <https://www.oaza-dom.hr/najcesci-psihički-poremećaji-u-starijoj-zivotnoj-dobi/>

aktivnost, čemu se upravo vježbanjem treba suprotstaviti”.<sup>3</sup> Ako nismo u mogućnosti, gledajući na zdravstvene prilike, baviti se nekim zahtjevnijim vježbama, uvijek za sebe možemo pronaći neke laganije, i brzinu i vrijeme trajanja vježbi prilagoditi svom fizičkom stanju i mogućnostima. Za one koji ne mogu praktikovati nikakve vježbe, može pomoći i svakodnevna lagana šetnja. Dakle, bitno je samo da je ona aktivnost kojom se bavimo, redovna i da nam ne predstavlja nikakav problem, da nije prepreka našem zdravlju, nego naprotiv, da nam prija, da nas čini sretnim, zadovoljnim i ispunjenim bićima. Jer, opšte je poznato da fizička aktivnost pospješuje energiju i dobro raspoloženje te tako naša volja, snaga i upornost dobija neku novu dimenziju.

## DEPRESIJA I DEMENCIJA U STAROSTI

Međutim, pored fizičkih, kod nekih osoba primjetne su i psihičke promjene kao što su depresija koja ometa u svakodnevnom funkcionisanju, i uzrokovana je okolnim faktorima, a “obzirom da 10-15% osoba starije dobi boluje od depresije, depresija je prepoznata kao najčešći poremećaj mentalnog zdravlja starije životne dobi. Depresija uzrokuje ne samo povećanje morbiditeta nego također i smrtnost”.<sup>4</sup> Tu je i demencija koja se uglavnom očituje kroz promjenu ponašanja izazvanu slabljenjem pamćenja, odnosno zaboravljanjem prvo osnovnih svakodневnih podataka, a kasnije i važnijih obaveza zbog kojih i sami sebe često mogu dovesti u opasnost.

“Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije procijenjeno je da između 2015. i 2050. godine udio starijih osoba u ukupnom svjetskom stanovništvu od oko 12% do 22%. Drugim riječima, riječ je povećanju od 900 miliona do 2 milijarde ljudi starijih od 60 godina. Stoga postaje iznimno važno

prepoznati tjelesne i duševne zdravstvene izazove s kojima se stariji svakodnevno susreću. Kada je riječ o istraživanjima Svjetske zdravstvene organizacije, najčešći mentalni i neurološki poremećaji u ovoj dobnoj skupini su demencija i depresija, koji su prisutni kod 5% do 7% svjetske populacije starijih osoba”.<sup>5</sup>

“Demencija se opisuje kao sindrom progresivnog oštećenja stečenih kognitivnih sposobnosti pri očuvanoj svijesti koje se očituju s promjenama u mentalnom statusu i ponašanju bolesnika. Demencija dovodi do intelektualnog propadanja središnjeg živčanog sistema u bolesnika s organskom bolesti, tako da su napose oštećene sposobnosti pamćenja, učenja, orijentacije, apstraktnog mišljenja i poimanja vidno-prostornih odnosa. Pojava demencije ometa bolesnika u njegovom profesionalnom i socijalnom funkcioniranju i može dovesti do potpune ovisnosti o drugima. Simptomi se javljaju na cjelokupnom psihičkom nivou ličnosti (npr. mišljenju, raspoloženju, psihomotorici, emocijama, volji), a svi se ti deficiti očituju i na fizičkoj razini, što nerijetko dovodi do nemogućnosti obavljanja svakodневnih životnih aktivnosti. Njemački patolog Alzheimer (1906.) je povezao kognitivno propadanje s histološkim promjenama u mozgu (tzv. senilnim plakovima i neurofibrilarnim vretenima), a simptomi demencije opaženi su već davno tokom povijesti. Epidemiološki podaci provedenih istraživanja (SAD, Švedska, Velika Britanija) pokazuju da prevalencija demencije iznosi 9-14% u osoba starijih od 65 godina, a prema nekim istraživanjima 1/3 oboljelih nije sposobna za samostalan život”.<sup>6</sup> Takođe, “statistike pokazuju da oko 5% ljudi starijih od 65 godina ima teži, a 15% blaži oblik demencije. Od svih oboljelih od demencije, 50-60% imaju najčešći tip-Alzheimerovu demenciju”.<sup>7</sup>

---

3 <https://dztuzla.ba/stari-ste-samo-onoliko-koliko-se-osjecate-starima-centar-za-mentalno-zdravlje-i-sluzba-opste-porodicne-medicine/>

4 <https://www.oaza-dom.hr/najcesci-psiicki-poremeccaji-u-starijoj-zivotnoj-dobi/>

5 <https://www.oaza-dom.hr/najcesci-psiicki-poremeccaji-u-starijoj-zivotnoj-dobi/>

6 Galić, S., Tomasović, M. N., 2013., str.54-55.

7 <https://www.oaza-dom.hr/najcesci-psiicki-poremeccaji-u-starijoj-zivotnoj-dobi/>

“Učestalost simptoma depresije povećava se sa starošću te pogađa 10-20 % populacije”.<sup>8</sup> Normalan tok starenja ne potiče depresivna stanja, međutim kod pojedinaca koji imaju teže zdravstvene tegobe i pojedinci koji svoje staračke dane provode sami bez svojih bližnjih ili pak pojedinci koji nemaju kontakt sa socijalnom okolinom, imaju veću mogućnost biti podložni depresivnim stanjima od drugih. Posebnu pažnju treba obratiti na stare osobe koje ostaju bez svojih bračnih partnera, oni trebaju veliku podršku. U takvim situacijama trebamo mnogo pažnje posvetiti tim osobama, upravo zato jer mogu doći u preddepresivno stanje koje se može razviti u teže oblike, u zavisnosti od psihičkog stanja pojedinca, odnosno vezanosti za bračnog partnera. U takvim prilikama, stare osobe koje ostaju same, nerijetko razmišljaju o suicidu, jer se ne osjećaju spremnim nastaviti svoj život. “Sprječavanje samoubojstva od posebne je važnosti u starijoj dobi. Depresija i samoubojstvo jače su povezani u starijoj dobi nego u drugim dobnim skupinama. Istovremeno je stopa samoubojstva u starijoj dobi najveća u gotovo svim zemljama svijeta, a napose među muškarcima. Stoga je važno istražiti i liječiti ljude s depresijom zbog potencijalnih sklonosti samoubojstvu”.<sup>9</sup> To je naročito izraženo tamo gdje pojedinac nema podrške u vidu potpore svojih bližnjih, a posebno djece ili unučadi. Iz tog razloga vrlo je važno osobama trećeg životnog doba posvetiti više pažnje kada su u pitanju sociološki faktori. Jer “teška oštećenja samopouzdanja, osjećaji krivnje te čak i snažne suicidalne tendencije prije ukazuju na depresiju nego na demenciju”.<sup>10</sup> Zato, pažnja, poštovanje, pomoć u svim oblicima, počevši od odlaska u kupovinu pa do onog što je starim osobama najvažnije, a to je razgovor. Razgovor koji najviše nedostaje starim ljudima, odnosno spoznaja da nisu sami i da su nekome važni i potrebni, mnogo znači i povećava samopouzdanje i sigurnost kod starih osoba. To ih čini vrijednim

pažnje i poštovanja i samouvjerenja da, bez obzira na njihove godine, na njihovu starost, vrijednost njihove ličnosti ne gubi na značaju. Jer “depresija ne utječe jednako na sve ljude. Postoje rizične skupine. Kao i u svim dijelovima života, jače su zahvaćeni ljudi s obiteljskim teretom ili prethodnim periodima bolesti. Također postoje određeni životni događaji u starosti, primjerice gubitak partnera ili nove somatske bolesti. To posebno vrijedi ako su takve tegobe popraćene boli i/ili vode do ovisnosti o drugima. Organske bolesti mozga imaju veću ulogu. Nedostatak ili smanjenje društvenog kruga – usamljenost – povećava rizik od depresije. Kronična oštećenja, a posebno problemi s osjetilima poput vida ili sluha te bol ili kronični problemi sa spavanjem povezuju se s povećanim rizikom. Posljednjih se godina raspravlja o fenomenu usamljenosti. Neki tvrde da usamljenost ima negativan utjecaj na tjelesno zdravlje i smrtnost jedino ako se nalazi u kontekstu depresije. U starijoj dobi česta je komorbidnost depresije sa somatskim bolestima. Postoje čvrsti dokazi da depresija udvostručuje rizik od kardiovaskularnih bolesti i smrti, a taj se rizik povećava s težinom depresije. Depresija također ima negativan utjecaj na tok bolesti nakon srčanog ili moždanog udara. Više od 75 % ljudi koji boluju od šećerne bolesti pate od povratnog depresivnog poremećaja. Pokazalo se da i u tom slučaju komorbidna depresija otežava tok dijabetesa, ali intervencije usmjerene na depresiju mogu ublažiti tok dijabetesa. Depresija također udvostručuje rizik od neurodegenerativnih bolesti, pogotovo Alzheimerove i Parkinsonove bolesti. . U psihoterapiji postoje posebni oblici terapije za starije ljude. To se odnosi, primjerice, na interpersonalnu terapiju, a vrijedi i za terapiju koja uključuje reviziju života, a koja je posebno uspješna u starijoj dobi.”<sup>11</sup>

Dakle, da bismo što je moguće više i bolje očuvali svoje psihičko zdravlje koje je, možemo slobodno reći osnov za sve drugo, i doprinijeli kvaliteti života i načina življenja, trebamo adekvatno pristupiti percepciji

8 Stoppe, G., Depresija u starosti

9 Stoppe, G., Depresija u starosti, str.265.

10 Stoppe, G., Depresija u starosti, str.265.

11 Stoppe, G., Depresija u starosti, str.263, 264,267.

samog života, odnosno svega onoga što nam donosi treće životno doba, prilagoditi se novonastalim promjenama i prihvatiti ih kao normalne, što u stvari i jesu.

### KVALITETA I STIL ŽIVOTA OSOBA TREĆE ŽIVOTNE DOBI

Starenje je prirodan životni ciklus i to životno doba trebamo dočekati spremno bez straha i predrasuda. Naše starenje i starost pomalo zavisi od načina života u ranijim životnim dobima. Tako ako smo vodili zdrav način života, vodili računa o zdravoj ishrani, o dobrom kvalitetnom snu, preferirali fizičku aktivnost, održavali socijalne kontakte, imali svoje hobije i bavili se stvarima koje nas čine aktivnim i zadovoljnim, tako ćemo se truditi raditi i u starosti i taj period našeg života učiniti lakšim i ljepšim. U suprotnom, bit će nam teže prilagoditi se i navići se na novo životno doba koje sa sobom donosi neke nove navike i ponašanja sa kojima nam valja živjeti. Bit će nam utoliko lakše ukoliko prije shvatimo da nam starenje i starost donosi neka nova životna iskustva koje će biti lijepa i imati smisla isto kao što smo to tako već proživjeli u ranijim životnim periodima. Znači "sa starenjem se mogu zbivati promjene koje predstavljaju dobitak a ne gubitak - ovu tvrdnju naglašavao je već Carl Gustav Jung koji je razdoblje nakon 40. godine smatrao periodom života u kojem se osoba počinje okretati sama sebi, postaje svjesnija sebe i traži cilj, smisao i cjelovitost vlastitog života, a prema Eriksonu, u starosti se razmišlja o ostvarenim ciljevima, a integritet proizlazi iz osjećaja da je vrijedilo proživjeti život kakav je bio. Osoba s doživljajem integriteta imat će manje straha od starosti i smrti. S druge strane su ljudi nezadovoljni svojim životom i neostvarenim ciljevima što ih vodi očaju, neprihvatanju vlastite starosti i smrtnosti".<sup>12</sup> Dakle, vrlo je važno shvatiti da se trebamo psihički pripremiti na nove promjene, ali i biti spremni prihvatiti ih kako bi nam kvaliteta života bila na zadovoljavajućem nivou. "Defilipis i Havelka (1984) psihološku

<sup>12</sup> Galić, S., Tomasović, M. N., 2013., str.9.

starost definiraju kao mogućnost prilagodbe pojedinca promjenama u životnoj okolini s naglaskom na psihičkim funkcijama. Starenjem dolazi do promjena u kognitivnom funkcioniranju stare osobe. Promjene koje su najviše praćene jesu one koje uključuju pamćenje i inteligenciju starih osoba. Tako se starije osobe često navode kao one koje otežano pamte nove sadržaje, zaboravljaju podatke, gube predmete i dr. Osim toga, starije osobe postaju emocionalno osjetljivije, s posebnim naglaskom na žensku populaciju (Cartensen i sur.:1991)".<sup>13</sup> "Novija istraživanja pokazala su kako se subjektivna kvaliteta života s obzirom na dob može poboljšati, može ostati na istom nivou ili se pokvariti. Stariji ljudi mogu održavati svoju subjektivnu kvalitetu života spuštanjem njihova očekivanja. Na taj se način povećava njihovo samopoštovanje, a time i njihovo zadovoljstvo životom".<sup>14</sup>

### ZAVRŠETAK RADNOG ODNOSA I ODLAZAK U PENZIJU

Za mnoge osobe zrele dobi radna obaveza predstavlja, prije svega, izvor prihoda, jer bez finansijske podloge ne možemo imati normalan život i ne možemo kreirati niti našu sadašnjost niti našu budućnost. U toku radnog odnosa konstantno smo u kontaktu sa drugim ljudima, svakodnevno razmjenjujemo informacije, saznajemo neke nove stvari, dijelimo mišljenja i iskustva. Međutim, kada se približi vrijeme odlaska u penziju, potajno osjećamo žal i tugu, ali to ne pokazujemo. Naprotiv, da bi prikrili te neugodne emocije, pokazujemo osjećaj radosti i olakšanja od radnih obaveza i pritisaka koje smo imali tokom radnog vremena. Bojimo se nepoznatog, onoga što nas čeka kada više ne budemo iščekivali vrijeme polaska na posao, kada ne budemo razmišljali kada možemo uraditi neke druge obaveze van radnog vremena i kada se možemo vidjeti sa prijateljima. Tada ćemo imati svo slobodno vrijeme i moći

<sup>13</sup> Kuzma, D., 2016, str.6-7.

<sup>14</sup> Stanić, M., 2016., str.8.

ćemo ga koristiti kako god poželimo. Upravo tu postoji problem i strah. Strah od nepoznatog, ne naučenog, Strah od nesigurnosti i od usamljenosti. "U Europskoj uniji 44% osoba starijih od 65 godina navodi usamljenost kao njihov najvažniji problem. Usamljenost se može definisati kao stanje prisutnosti negativnih osjećaja povezanih s percipiranom socijalnom izolacijom, te kao bolno i negativno iskustvo koje je posljedica nedostatka u socijalnim odnosima osobe te je vrlo subjektivno".<sup>15</sup> Taj strah izaziva stres. "Prema modelu samoprocjene (Fry, 1989.) procjena starije osobe o vlastitim sposobnostima, vještinama i osobnim vrijednostima igra važnu ulogu u percepciji i procjeni stresnih životnih događaja. Ako starija osoba sebe percipira kao uspješnu u suočavanju sa stresom, u rješavanju problema i ako jasno vidi smisao svog života, onda će zadržati pozitivan pogled na zbivanja i procijeniti ih manje negativnima. Obrnuto, ako starija osoba sebe procjenjuje nesposobnom za učinkovito suočavanje s negativnim događajima, može se povećati štetan učinak neke situacije, te će kao posljedica većina životnih zbivanja biti procijenjena kao jako stresna".<sup>16</sup>

Odlazak u penziju je veliki preokret u životu svakog pojedinca, jer se sve navike mijenjaju iz korjena. Ono što je takođe vrlo važno, a to je smanjenje prihoda koje će osjetno promijeniti način života i unijeti finansijsku nesigurnost i nestabilnost. Javlja se i problem sa mnogo slobodnog vremena. "Osoba naglo ima „višak“ vremena koje treba adekvatno popuniti. Ako pojedinac nakon umirovljenja ne strukturira na odgovarajući način svoje vrijeme, često dolazi do gubitka interesa, nepovjerenja, nezadovoljstva, gubitka samopoštovanja, osjećaja nekorisnosti i odbačenosti, osamljenosti i do sve veće otuđenosti".<sup>17</sup> Zato je od izuzetnog značaja za svakog pojedinca odlazak u penziju percipirati kao novo pozitivno razdoblje života. Trebamo se organizovati tako da

svakodnevne aktivnosti okupiraju naš um i naše tijelo. Uključiti se u aktivnosti koje nam privlače pažnju i u kojima uživamo. Odlazak u penziju nije razlog zapostavljanja socijalnih kontakata i povlačenje u osamu. Naprotiv, pojedinac ima vremena na raspolaganju toliko da sve one aktivnosti i druženja koje je morao potisnuti zbog radnih obaveza sada može realizovati bez ikakvog pritiska, tako opušteno da uživa u svakom momentu. Na taj način podiže se kvalitet sopstvenog života, gradi stil života i u svojoj trećoj životnoj dobi, i postiže i osjeća zadovoljstvo kroz sve urađene aktivnosti. Najvažnije je naše razmišljanje o situaciji u koju dolazimo, zato naše misli trebamo postaviti tako da pozitivno percipiramo našu budućnost i pronalazimo pozitivne i ohrabrujuće aktivnosti po tom pitanju. Jer kako razmišljamo tako i djelujemo. Koliko su pozitivne naše misli, naša razmišljanja o životnim prilikama, tako ćemo se osjećati i skladno tome i živjeti. "Jer jedina nematerijalna sila koju poznajete, jeste misao. S toga je vaša misao moć. A misli drugih nemaju moć ukoliko njihovu misao ne prihvatite. U trenutku kada prihvatite misao drugih, ona postaje pokretač vaših misli".<sup>18</sup> Zato, usredsredite svoje misli na lijepe stvari, na sve ono lijepo što možete zamisliti da bi vam prijalalo u penzionerskim danima, kako bi ispunili svoja očekivanja i upotpunili svoje vrijeme, svoj još jedan novi period života. Jer sve što proživljavamo polazi od naših misli, zato mislimo pozitivno da bi nam vrijeme koje nas čeka bilo ugodno i lijepo.

## **ZADOVOLJSTVO ŽIVOTOM OSOBA TREĆE ŽIVOTNE DOBI**

Kvalitetu života osoba treće životne dobi je teško definisati, jer nju kreira sam pojedinac u skladu sa svojim željama, htjenjima i mogućnostima, i ona kao takva predstavlja i postaje stil života pojedinca. "Jednu od sveobuhvatnijih definicija kvalitete života iznose Felce i Perry (1993) definirajući kvalitetu života kao sveukupno, opće blagostanje koje uključuje objektivne

15 Bogdan, V., 2018., str.13.  
16 Poredoš, D., 2001., str.4-5.  
17 Brajković, L., 2010., str.16.  
18 Ćatić, R., 2022., str.88.

faktore i subjektivno vrednovanje fizičkog, materijalnog, socijalnog i emotivnog blagostanja, uključujući osobni razvoj i svrhovitu aktivnost, a sve promatrano kroz osobni sistem vrijednosti pojedinca.”<sup>19</sup>

Dakle, ona zavisi od individualnih zanimanja, interesovanja i želja pojedinca. “Kvaliteta života često se izjednačava s pojmovima subjektivnog blagostanja, zadovoljstva životom, subjektivnom kvalitetom (Penezić: 1999, Vuletić:1999, Schilling:2003 i dr. prema Leutar, Lovreković:2010). Osim toga, kvaliteta života treće dobi se povezuje s pojmovima „uspješno starenje“, „pozitivno starenje“ i „zdravo starenje“ ((Baltes:1993, Johnson: 1995, Rowe, Kahn:1997 prema Walker:2007)).<sup>20</sup> Dakle, kvaliteta života osoba treće životne dobi je onakva kakvom je želi sama individua u zavisnosti od njenih interesovanja. Možemo sa sigurnošću reći da kvalitetan život čini više faktora, a to su materijalno i emocionalno blagostanje, društvena aktivnost, socijalna okolina, ekonomske-finansijske prilike i ono najvažnije, a to je zdravstvena situacija. “Svjetska zdravstvena organizacija je definisala kvalitetu života kao osobnu percepciju životne stvarnosti u pogledu vrijednosnih sistema u kojima neko živi, a s obzirom na očekivanja, vlastite ciljeve i standarde (Hughes i sur.:1995 prema Leutar, Lovreković: 2010)).<sup>21</sup>

Kvalitetu života možemo upotpuniti fizičkom aktivnošću. Trebamo odabrati vježbe koje odgovaraju našem organizmu i našem zdravstvenom stanju. Ukoliko ne možemo raditi neke zahtjevnije vježbe možemo se baviti aktivnostima kao što su: “aerobne, ritmičke aktivnosti koje zahtijevaju upotrebu velikih mišićnih skupina i koje se mogu kontinuirano provoditi, kao što su: pješčenje, brzo hodanje, nordijsko hodanje, lagano trčanje, ples, planinarenje, plivanje, aerobik u vodi, klizanje, trčanje na skijama, veslanje...”<sup>22</sup>

Trebamo održavati socijalne kontakte i stvarati nova prijateljstva. To će poboljšati naše odnose sa drugim ljudima i upotpunit sliku života u kojem ćemo osjećati zadovoljstvo i emotivno ispunjenje. Jer “socijalno starenje odnosi se na to kako ljudsko biće percipira proces starenja i kako ga društvo vidi. Javljaju se promjene u socijalnim aktivnostima, interakcijama i ulogama.”<sup>23</sup> Od nas samih zavisi koliko ćemo biti aktivni i na koji način ćemo koristiti vrijeme i prilike za druženje, a što više budemo u kontaktu sa našom socijalnom okolinom, to ćemo imati zdraviji i ljepši život.

Biti uključeni u društvene aktivnosti mnogo pomažu našem samopouzdanju i samovrednovanju nas kao ličnosti. Kroz društvene aktivnosti osjećamo zadovoljstvo i emocionalnu potpunost, i time se osjećamo da vrijedimo i kao takvi smo potrebni drugima kao i oni nama. “Sudjelujući u dobrovoljnom djelovanju u zajednici, starija osoba može također izbjeći emocionalne probleme koji nastaju zbog ovisnosti i bespomoćnosti. Pomaganje drugima može osobi dati osjećaj da joj je život smislen, dovodeći do osjećaja sposobnosti i povećanog samopoštovanja.”<sup>24</sup> Zadovoljstvo u životu osobe trećeg životnog doba mogu pronaći i u volontiranju. “Za neke osobe starije životne dobi volontiranje je ujedno i prilika da učine nešto dobro za društvo. Ono što ih motivira za volontiranje jest želja da socijalne probleme učini vidljivijima. Starije osobe koje socijalne probleme žele učiniti vidljivijima u društvu hvataju se u koštac s njima da bi se tako poistovjetile sa zajednicom. S druge strane, neke starije osobe vole i žele biti aktivni članovi društva i sudjelovati u svim aktivnostima jer im to omogućuje da budu »ukorak s vremenom«. S obzirom na to da ima još puno toga što žele i moraju ispuniti, želja da budu aktivni dionici društva potiče ih na volontiranje.”<sup>25</sup> Takođe, poboljšanje kvalitete života starije

19 Pomper, V., 2016., str.3.

20 Kuzma, D., 2016, str.24-25.

21 Kuzma, D., 2016, str.26.

22 Đelilović, V. J., Dožić, E., Tirić-Č. M., Nakičević,

A., Tanović, E., 2020., str.48-49.

23 Kućej, H., 2020., str.4.

24 Schaie, K. W.; Willis, S. L., str.103.

25 Rusac, S.; Dujmović, G., 2014., str.283.

osobe upotpunjuju kroz duhovnost. Naime, što dublje ulaze u starije životno doba, pojedinci se više posvjećuju vjeri i vjerskim obredima. Vjera im pomaže u pronalaženju mira i duhovne sigurnosti, što uveliko pospješuje njihovo psihičko stanje. U vjeri pronalaze utočište i bijeg od negativnosti te bivaju mirniji u pogledu shvatanja života i životnog doba u kojem se nalaze. Sve okolne faktore doživljavaju na prihvatljiviji način kako bi sebe zaštitili od negativnih utjecaja onih stvari koje bi inače teško podnijeli.

“Brojna istraživanja su pokušala dati odgovor što to čini starije osobe zadovoljnim u životu. Abu-Bader, Rogers i Barusch (2002) ističu kako su karakteristike okoline, socijalna potpora, crte ličnosti, samopoštovanje, fizičko zdravlje, financije i lokus kontrole faktori koji utječu na zadovoljstvo životom starijih osoba”.<sup>26</sup> Dakle, “zadovoljstva životom u osoba starije životne dobi čine uglavnom: zdravlje, osjećaj osobne kontrole, dobri socijalni odnos i dnevne aktivnosti s određenom svrhom koje rado obavljaju. Osim već spomenutih faktora koji utječu na zadovoljstvo životom starijih osoba, navode se još karakteristike okoline, socijalna potpora, crte ličnosti, samopoštovanje, fizičko zdravlje, financije i kontrola nad životom”.<sup>27</sup>

## ZAKLJUČAK

Starenje je proces slabljenja i gubitka vitalnosti organa u organizmu čovjeka, samim tim je i starost posljednja faza životnog ciklusa svakog pojedinca. Starenje nam donosi mnoge promjene kako fizičke koje su vidljive, tako i promjene psihičke prirode koje drugi ne vide, ali pojedinac itekako osjeti. Da bi se privikli na novonastale promjene, trebaju biti svjesni činjenice da je to sastavni dio života i da to prolazi svaka osoba prilikom starenja. U tome im može pomoći njihovo socijalno okruženje, naročito porodica i prijatelji. Najveće zadovoljstvo pronalaze u svojoj porodici, djeci i unucima. Naročito se dobro

osjećaju ako mogu biti korisni i od pomoći kao npr. u ulozi djeda /bake koji čuvaju svoje unuke. U takvim ulogama, pored toga što se osjećaju korisno, oni osjećaju i sigurnost jer su okruženi osobama od povjerenja i osobama koje ih paze, poštuju i vole. Sigurni su u njihovom okruženju i znaju da neće biti povrijeđeni, naprotiv, dobit će mnogo bezuslovne ljubavi i pažnje. To sve uveliko doprinosi psihološkoj podršci i osnaživanju osoba treće životne dobi. Naravno osobe treće životne dobi trebaju se uključiti u društvene angažmane, baviti se fizičkom aktivnošću, voditi računa o zdravoj ishrani, redovno odmarati, tražiti neke nove zanimljivosti i interesovanja koja će im pomoći upotpuniti vrijeme, kako ne bi bili slobodni razmišljati o svojim prilikama u negativnom kontekstu. Takvim svakodnevnim aktivnostima brzo bi se prilagodili novonastaloj situaciji i prihvatili je kao normalan slijed života, što ona zapravo i jeste. Dakle, zadovoljstvo, kvalitet i stil života osoba treće životne dobi uveliko zavisi od više faktora, kao što su socijalni, ekonomsko-finansijski, zdravstveni, društveni i drugi faktori. Osobe treće životne dobi u svakom momentu treba da imaju podršku kako svojih bližnjih, tako i podršku društvene zajednice kao i relevantnih osoba zaduženih za brigu osoba treće životne dobi. Jer trebamo znati i biti svjesni činjenice da starost ne zaobilazi nikoga i da nas sve čeka to zlatno treće životno doba za koje trebamo biti spremni. Naš zadatak jeste da stare ljude ne gledamo kao nesposobne i beskorisne, već naprotiv da im ukažemo poštovanje upravo zbog njihovih godina i da im damo do znanja da su vrijedni pažnje, da od njih možemo mnogo toga čuti i naučiti. Na taj način ćemo osobama trećeg životnog doba pomoći u psihološkom smislu, osnažiti njihovo samopouzdanje, samouvjerenje podići na veći nivo, ohrabriti u njihovom još jednom početku novog životnog perioda i dati smisao novom načinu života kojeg se mnogi potajno plaše.

– “Ne radi se o tome koliko ste stari, već kako starite”, Marie Dressler

– „Četvrtinu svog života provedemo u rastu,

26 Vuletić, G.; Stapić, M., 2013, str.47-48.

27 Lenac, L, 2020., str.11.

a tri četvrtine u starenju“. Bromley, D.B.  
- “Budimo podrška, mislimo o drugima danas za naše bolje sutra”, A.P.H.

## LITERATURA

- [1] Bogdan, V., 2018., Kvaliteta života osoba treće životne dobi u ruralnoj zajednici, University North / Sveučilište Sjever, Varaždin, (<https://repozitorij.unin.hr/en/islandora/object/unin:2063>, pristup:14.04.2023.)
- [2] Brajković, L., 2010., Pokazatelji zadovoljstva životom u trećoj životnoj dobi, Sveučilište u Zagrebu Medicinski fakultet, (<http://medlib.mef.hr/824/1/brajkovic.pdf>, pristup:14.04.2023.)
- [3] Delilović, V. J., Đozić, E., Tirić-Č. M., Nakičević, A., Tanović, E., 2020., Poremećaji hoda u starijoj dobi, Zbornik radova sa Simpozija Neurogerijatrija/neurologija starijeg životnog doba, Akademija nauka i umjetnosti Bosne i Hercegovine, (<https://publications.anubih.ba/bitstream/handle/123456789/714/OMN%20Zbornik%20Neurogerijatrija%20za%20stampu.pdf?sequence=1#page=40>, pristup:14.04.2023.)
- [4] Kučej, H., 2020., Kvaliteta života i doživljaj usamljenosti kod osoba starije životne dobi, University North / Sveučilište Sjever, Varaždin, (<https://repozitorij.unin.hr/en/islandora/object/unin:3388>, pristup:14.04.2023.)
- [5] Kuzma, D., 2016., Kvaliteta života osoba treće životne dobi, Nacionalni repozitorij završnih i diplomskih radova ZIR, (<https://zir.nsk.hr/islandora/object/ffri:596>, pristup:14.04.2023.)
- [6] Lenac, L., 2020., Prehrana i kvaliteta života osoba starije dobi na otoku Lošinj, Sveučilište u Rijeci, Fakultet zdravstvenih studija u Rijeci, Rijeka, (<https://www.unirepository.svkri.uniri.hr/islandora/object/fzsri:1043>, pristup:14.04.2023.)
- [7] Pomper, V., 2016., Kvaliteta života osoba starije životne dobi u zajednici, University North / Sveučilište Sjever, Varaždin, (<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unin:994>, pristup: 14.04.2023.)
- [8] Poredoš, D., 2001., Prilagodba na samački život kod osoba starije životne dobi, Ljetopis socijalnog rada, Ljetopis socijalnog rada, (<https://hrcak.srce.hr/clanak/5909>, pristup: 14.04.2023.)
- [9] Rusac, S.; Dujmović, G., 2014., Volontiranje u starijoj životnoj dobi, Nova prisutnost : časopis za intelektualna i duhovna pitanja, (<https://hrcak.srce.hr/clanak/185549>, pristup:14.04.2023.)
- [10] Stanić, M., 2016., Kvaliteta života osoba starije životne dobi, Medicinski fakultet Osijek, (<https://zir.nsk.hr/islandora/object/mefos:231>, pristup: 14.04.2023.)
- [11] Stoppe, G., 2019., Depresija u starosti, Socijalna psihijatrija, Vol. 47 No. 3, 2019. Br. 3, str. 261-268., (<https://hrcak.srce.hr/file/337927>, pristup: 14.04.2023.)
- [12] Vuletić, G.; Stapić, M., 2013, Kvaliteta života i doživljaj usamljenosti kod osoba starije životne dobi, Filozofski fakultet, Sveučilište J.J.Strossmayer u Osijeku, (<https://repozitorij.unios.hr/en/islandora/object/ffos%3A2111>, pristup:14.04.2023.)
- [13] Galić, S., Tomasović, M. N., 2013., Priručnik iz gerontologije, gerijatrije i psihologije starijih osoba - psihologije starenja, Medicinska škola Osijek,
- [14] Čatić, R., 2022., Mentalno zdravlje-harmonija duše, Planjax komerc, Tešanj,
- [15] Schaie, K. W.; Willis, S. L., Psihologija odrasle dobi i starenja, Naklada Slap, 2001.,
- [16] Dom zdravlja “Dr. Mustafa Šehović” Tuzla, (<https://dztuzla.ba/stari-ste-samo-onoliko-koliko-se-osjecate-starima-centar-za-mentalno-zdravlje-i-sluzba-opste-porodicne-medicine/>, pristup:14.04.2023.)
- [17] Najčešći psihički poremećaji u starijoj životnoj dobi, (<https://www.oaza-dom.hr/najcesci-psihički-poremecaji-u-starijoj-zivotnoj-dobi/>, pristup: 14.04.2023.)
- [18] Psihologija starenja: starenje pojedinca, ([https://www.hrstud.unizg.hr/\\_download/repository/Psihologija\\_starenja/3%20Starenje%20pojedince\\_tekst.pdf](https://www.hrstud.unizg.hr/_download/repository/Psihologija_starenja/3%20Starenje%20pojedince_tekst.pdf), pristup: 14.04.2023.), str.15-16.

# GLOBALNA EKONOMSKA I ENERGETSKA KRIZA

## GLOBAL ECONOMIC AND ENERGY CRISIS

Sadik Bahtić\*

Ramo Isak\*\*

Ismo Hebibović\*

Sead Mušibegović\*

### APSTRAKT

Glavni cilj istraživanja rada jeste analizirati globalnu ekonomsku i energetska krizu, njen početak te državne potpore za ublažavanje krize. Također, cilj istraživanja jeste identificirati uzroke i posljedice globalne ekonomske i energetske krize te predložiti smjernice za prepoznavanje pred-recesijskih razdoblja. Svrha rada je definirati što je energetska politika i kriza, koja su njezina obilježja i kako primijeniti energetska efikasnost jer energija je postala jedno od ključnih pitanja globalnog ekonomskog razvoja i opstanka čovjeka. Istraživanja u ovom radu su pokazala kako sistem državnih potpora ublažava globalnu ekonomsku krizu i potiče razvoj, te što je svjetska ekonomija naučila iz prethodnih kriza, i koje je mjere poduzela u rješavanju ili prevenciji istih.

**Ključne riječi:** globalna ekonomska kriza, energetska kriza, kriza, energetska politika, državne potpore.

**Keywords:** global economic crisis, energy crisis, crisis, energy policy, state subsidies.

### ABSTRACT

The main goal of the research work is to analyze the global economic and energy crisis, its beginning, and state support for mitigating the crisis. Also, the aim of the research is to identify the causes and consequences of the global economic and energy crisis and to propose guidelines for identifying pre-recessionary periods. The

purpose of the paper is to define what energy policy and crisis are, what are its characteristics and how to apply energy efficiency, because energy has become one of the key issues of global economic development and human survival. The research in this paper has shown that the system of government subsidies mitigates the global economic crisis and promotes development, and what the world economy has learned from previous crises, and what measures it has taken to resolve or prevent them.

### UVOD

Tema rada je globalna ekonomska i energetska kriza. Dovoljno je pogledati vijesti i očito je da je većina svijeta, u globalnoj ekonomskoj i energetska krizi. Ona se uvukla u sve pore života, od socijalnog do ekonomskog. No, iako je kriza još uvijek u tijeku, mogu se pokušati definirati glavni uzroci koji su doveli do sadašnjeg stanja, može se procijeniti utjecaj same krize, ocijeniti reakcije na krizu, te ocijeniti njene ukupne posljedice, u svijetu. Na ta pitanja će ovaj rad pokušati dati odgovor. Globalne ekonomske krize imaju dugu istoriju i uvijek su negdje prisutne. Energetska kriza koja je zahvatila planetu osjeća se i na prostoru Balkana, a svakodnevno se govori o mjerama koje države trebaju preduzeti kako bi se koliko-toliko ublažile posljedice krize i i zaštitili građani i preduzeća od vala poskupljenja koja su nas zadesila. Bez energije je nezamisliv opstanak i razvoj pojedinaca i ljudskih zajednica (i flore i faune). Proizvodnja i opskrba potrošača temelje se na tri osnovna

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

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

izvora: 1. fosilna goriva, 2. obnovljiva energija, 3. nuklearna energija. Dugogodišnji razvoj energije ostavlja utjecaj na sve industrije, to je jedan od razloga zašto je opskrba energijom preduvjet za ukupan ekonomski razvoj kao i populacijske standarde. Neupitna je važnost energije za privrednu aktivnost i ekonomski rast.

## GLOBALNA EKONOMSKA KRIZA

Kriza (grč.) znači prijelom, svaki iznenadni prekid do tada kontinuiranog razvoja i u užem smislu, situaciju razvoja koja označava zaokret, odnosno vrhunac opasnog razvoja.<sup>1</sup> Kriza je neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti gospodarstva. Kriza je financijska ranjivost zbog loše osmišljene financijske liberalizacije.<sup>2</sup> Po općoj prihvaćenoj definiciji ekonomskih stručnjaka jedno nacionalno gospodarstvo je u krizi ukoliko u dva susjedna kvartala stagnira (takozvana "nulta stopa rasta") ili bilježi negativan gospodarski rast – znači ukoliko je stopa gospodarskog rasta niža nego godinu dana ranije. Po nekim drugim tumačenjima kriza ima strožu definiciju. Smatra se da se ne može govoriti o krizi u situaciji kada je u dva susjedna kvartala konjunkturalna stopa rasta niža nego u istom razdoblju prošle godine. Po "strožoj" definiciji gospodarstvo (nacionalna ekonomija) je u krizi samo onda kada je stopa rasta u dva susjedna kvartala negativna – znači kada je manja od 0%. U toj situaciji se govori o "stvarnom" padu gospodarske snage jedne zemlje. Sve iznad 0% je rast. Ekonomska kriza je zastoj i pad gospodarske djelatnosti s teškim posljedicama za razinu proizvodnje, dohotka i zaposlenosti. Obično je to faza poslovnog ciklusa kada se zaustavlja gospodarski polet i naglo prelazi u opadanje, pri čemu dolazi do pretrpanosti tržišta neprodanom robom, pada cijena,

pada vrijednosti vrijednosnica, nestašice novca, nelikvidnosti, rasta kamatne stope, masovnih stečajeva, zaustavljanja investicija, otpuštanja radnika, smanjenja korištenja postojećih proizvodnih kapaciteta. Izostaju prihodi od prodaje robe i usluga, razmjerno rastu fiksni tereti poduzeća i zaduženost, a to dalje sužava gospodarsku djelatnost i mogućnost oporavka. To stvara velike društvene probleme, jer takva kriza pogađa istodobno većinu poduzeća, a negativni se efekti prenose na sve ekonomske subjekte i pogoršavaju opće stanje gospodarstva". Po općoj prihvaćenoj definiciji ekonomskih stručnjaka jedno nacionalno gospodarstvo je u krizi ukoliko u dva susjedna kvartala stagnira (takozvana "nulta stopa rasta") ili bilježi negativan gospodarski rast – znači ukoliko je stopa gospodarskog rasta niža nego godinu dana ranije. Po nekim drugim tumačenjima kriza ima strožu definiciju. Smatra se da se ne može govoriti o krizi u situaciji kada je u dva susjedna kvartala konjunkturalna stopa rasta niža nego u istom razdoblju prošle godine. Ekonomska povijest ukazuje kako gospodarstva različitih zemalja prolaze kroz ulazne i izlazne faze u svojoj dinamici gospodarskog rasta. Često nakon nekoliko godina prosperiteta i ekspanzije dolazi do recesije ili čak sloma gospodarstva, kada je neka zemlja bačena na koljena. Društveni proizvod se smanjuje, profiti i realni dohoci padaju, a nezaposlenost raste po višim stopama. Nakon silazne faze započinje oporavak gospodarstva koji može biti sporiji ili brži, nepotpun ili ipak može dovesti određeno gospodarstvo do novog ekonomskog poleta.

## UZROCI I POSLJEDICE KRIZE

Sadašnja globalna kriza prouzrokovana ratom u Ukrajini je zahvatila cjelu planetu a globalnu krizu 2007. godine izazvali loši hipotekarni krediti u Sjedinjenim Američkim Državama. Kriza američkog tržišta nekretnina, koja nije odmah ozbiljno shvaćena dovela je do razorne krize u cijelom svijetu. Osnovni problem u SAD-u

---

1 Sučević, D.: Krizni menadžment – vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse, Lider press d.d., Zagreb, 2010., str.50

2 Grgić, M., Bilas, V.: Međunarodna Ekonomija, Larres plus d.o.o. za poslovne usluge, 2008., str. 556.

bila je inflacija koja je dovela do rasta cijena nekretnina koje su bile trostruko veće od realne vrijednosti. Ekonomisti smatraju da je došlo do velikog oštećenja američke države i finansijskog sustava zemlje, a u toj situaciji je Središnja banka bila prisiljena u potpunosti zanemariti inflaciju i orijentirati se samo na rast i finansijsku stabilnost. U problemima se našlo još mnogo banaka zbog toga što su kamate ostale niske a inflacija je rasla, te je dolar i dalje slabio prema euru. Takva situacija je pogodilo izvozno orijentirane privrede kao što je npr. U Njemačkoj. Najsnažniji utjecaj na međunarodno finansijsko tržište imaju promjene na deviznim tržištima, jer se preko njih uspostavljaju veze između pojedinih nacionalnih finansijskih tržišta iz čega se može zaključiti da su uzrok krize na međunarodnom finansijskom tržištu promjene u deviznim tečajevima. Dominacija SAD-a nakon drugog svjetskog rata te njihova želja i nastojanja da se dolar koristi kao svjetski novac u čitavom svijetu te porast deficita uzrok su ekonomske i finansijske globalne krize koja se javila 2008. godine. Iako je bretonvudski sustav formalno prestao djelovati 1973.godine jasno je da dolar ima i dalje važnu ulogu kao svjetska valuta; dolar je glavni pokazatelj vrijednosti drugih valuta i glavni izvor međunarodne likvidnosti. U dolaru se izražava vrijednost unce zlata, cijena barela nafte, u dolarima se obavljaju međunarodna plaćanja između velikog broja zemalja, velika količina dolara kruži po svijetu izvan SAD-a, u dolarima se vode depoziti, devizne rezerve. Kriza koja je pogodila svijet utjecala je na funkcioniranje velikih kompanija, na smanjenje njihovih profila što je dovelo do situacije da su vlasnici bili prisiljeni otpustiti veliki broj radnika što je imalo za posljedicu rast nezaposlenost. Također je bitno naglasiti da je ekonomska kriza do sad proizvela niz teških ekonomskih i socijalnih posljedica koje će se vremenom samo povećavati. Među najtežim posljedicama su:<sup>3</sup>

3 5 Kući, A.: Utjecaj globalne ekonomske krize na inozemna izravna ulaganja, Završni rad, Sveučilište Juraj Dobrole Pula, Pula, 2012., str.10

1. smanjenje svjetskog bruto domaćeg proizvoda (GDP),
2. povećanje nezaposlenosti,
3. smanjenje volumena, a pogotovo vrijednosti svjetske trgovine proizvoda i usluga,
4. bitno smanjenje stranih direktnih investicija,
5. sve teže dobivanje kredita u inozemstvu i zapadanje u dužničku krizu čitavog niza,
6. zemalja smanjenje priljeva deviza po osnovu doznaka radnika zaposlenih u inozemstvu,
7. protekcionizam koji prakticira sve veći broj zemalja,
8. sve veće gubljenje povjerenja,
9. kriza Svjetske trgovinske organizacije.

## DRŽAVNE POTPORE

Državne potpore su oblik državne intervencije, a cilj im je poticanje neke ekonomske aktivnosti, sektora ili poduzeća. One iskrivljuju konkurenciju jer stvaraju diskriminaciju između primatelja potpora i onih koji na tržištu djeluju bez državne pomoći.<sup>4</sup> Konkurencija je iskrivljena ako nijedan sudionik na tržištu ne želi investirati u isti iznos uz iste mjere u poduzeće koje država podupire. Svojim potporama država preusmjerava tijek investicije u one grane i poduzeća u koje privatni investitori ne ulažu. Državna intervencija obično je usmjerena na državni odabir poduzeća ili grana kojima treba pomagati. To su one grane i poduzeća od kojih se očekuje da će imati visoke stope rasta ili grane i poduzeća u gubicima kojima državna pomoć služi za opstanak i rehabilitaciju. Pretpostavka za takvu državnu intervenciju jest da država posjeduje analitičku sposobnost da bolje od tržišta odredi odgovarajuću gospodarsku strukturu, izabere grane i poduzeća – potencijalne pobjednike, odluči koje je gubitnike vrijedno spašavati, te a odredi

4 Ott, K.: Pridruživanje Hrvatske Europskoj Uniji – izazovi i ekonomske i pravne prilagodbe, prvi svezak, Institut za javne financije: Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb 2003., str.108

mjere kojima bi se to trebalo provesti. Ovakav tradicionalni pristup je neučinkovit te ne dovodi do restrukturiranja i rasta. Državne potpore u konačnici se moraju financirati iz poreza, svi porezni obveznici snose njihov trošak. Sve veće državne potpore stvaraju sve veći pritisak na državni proračun, što rezultira sve većim porezima i dovodi u pitanje fiskalnu održivost proračuna. Zbog brojnih negativnih posljedica država treba biti oprezna prema potporama jer one često mogu poticati i rast. Tako ni EU nije protiv državnih potpora no smatra da ih treba usmjeriti isključivo na područja gdje tržište zakazuje, tj. gdje postoje tržišni neuspjesi. Smatra se da su za uspješan gospodarski rast potrebna tržišta koja ne pomaže država. Nije dovoljno utvrditi postojanje tržišnog neuspjeha da bi se opravdala primjena državnih potpora. Potrebno je također argumentirano dokazati da javni sektor može bolje riješiti utvrđeni problem od privatnog sektora. Na blagostanje građana, ukupnoga gospodarstva i na ekonomsku efikasnost izabrane grane svaki od mogućih oblika državne potpore kao što su subvencije, porezne povlastice, povlašteni krediti i drugi imaju prednosti i nedostatke, mogu imati posve različit utjecaj. Potrebno je usporediti sve troškove i koristi koje državna potpora nosi prije njene primjene. Članak 87. Ugovora o Europskoj Uniji glasi da ukoliko ovim Ugovorom nije drugačije utvrđeno, svaka potpora koju daje država članica ili koja je dana putem državnih sredstava u bilo kojem obliku, koja narušava ili prijeti narušavanjem tržišnog natjecanja, davanjem prednosti nekim poduzetnicima ili nekim proizvodima, nespojiva je sa zajedničkim tržištem u mjeri u kojoj utječe na trgovinu između država članica.<sup>5</sup>

Državna potpora postoji u slučaju ako se kod određene mjere radi o :

1. ekonomskoj prednosti dodijeljenoj jednom ili više poduzetnika,
2. da je prednost dana od države članice

<sup>5</sup> <http://www.ijf.hr/hr/korisnc-informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-rashodi/323/drzavne-potpore-poduzećima/324/>.

ili kroz državna sredstva u bilo kojem obliku, dakle da se ne može pripisati državi,

3. da postoji selektivnost, tj. da prednost uživa samo određeni poduzetnik ili proizvod
4. da se davanjem takve prednosti narušava tržišno natjecanje ili da postoji opasnost od takvog narušavanja,
5. da dana prednost utječe na međudržavnu trgovinu unutar Europske zajednice.<sup>6</sup>

Od država članica se očekuje da unaprijed, prije nego što stvarno dodjele potpore, prijave Komisiji svoj plan za dodjelu neke potpore. Tada Komisija postupajući u skladu sa člankom 88. Ugovora o Europskoj Uniji odlučuje hoće li potporu dobiti ili neće. Komisijin nadzor nad državnim potporama temelji se na sustavu ex ante odobrenja. Prema tom sustavu, države članice moraju izvijestiti Komisiju o svojim planovima za dodjeljivanje ili mijenjanje državnih potpora i nisu ovlaštene započeti s primjenom potpore prije nego što ona bude odobrena od strane Komisije.<sup>7</sup> Potpore se mogu dodijeliti samo kada prijedlog ili program potpore unaprijed odobri Europska komisija, ocjenjujući svaki predmet zasebno i vodeći računa o kriterijima koji su nastali primjenom članka 97., 88. i 89., Ugovora o Europskoj Uniji te relevantnim uredbama, direktivama, uputama, smjernicama, priopćenjima i postojećom sudskom praksom. Državne potpore EU dijeli na horizontalne (namijenjene svim poduzećima u gospodarstvu), sektorske (usmjerene izabranim poduzećima) i regionalne te na potpore poljoprivredi i ribarstvu. Potpora se može dodijeliti putem različitih instrumenta: subvencija, poreznih izuzeća i oprosta poreza, udjela u vlasničkom kapitalu, povoljnijih kredita, poreznih dugova (tj. dugovanja poreznih obveznika poreznoj upravi) i

<sup>6</sup> Mintas – Hodak, Lj.: Uvod u Europsku uniju, Mate d.o.o., Zagreb 2004, str.180

<sup>7</sup> Bulum, B.: Primjena pravila o državnim potporama Europske Unije u segmentu morskih luka – izvorni znanstveni članak, Jadranski zavod Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti, 2009, str. 134

jamstava (izdanih i opozvanih). Veliki broj država služi se subvencijama kao oblikom državnog utjecaja na gospodarske tokove. U najširem smislu subvencije se mogu odrediti kao državna pomoć proizvođačima ili potrošačima. Subvencije mogu biti izravne ako predstavljaju neposredan novčani izdatak ili neizravne ako neposredan novčani izdatak nije prisutan.

Subvencije mogu poprimiti slijedeće oblike<sup>8</sup>:

1. izravno novčano davanje proizvođačima ili potrošačima;
2. krediti po kamatnoj stopi ispod tržišne, te državne garancije;
3. smanjenje porezne obveze, odnosno postojanje poreznih olakšica;
4. državno sudjelovanje u vlasništvu;
5. državno opskrbljivanje potrošača ili proizvođača dobrima i uslugama po cijeni ispod tržišne;
6. državne nabave dobara i usluga po cijenama iznad tržišnih;
7. državna regulacija određenih aktivnosti ili grana gospodarstva kojom se povećavaju cijene ili olakšava pristup tržištu;
8. održavanje precijenjenog tečaja domaće valute čime relativno pojeftinjuju uvozni inputi.

Osnovna namjena subvencije jest da se njihovom primjenom tako izmijeni gospodarska djelatnost da ona postane poželjnijom od onog stanja koje postoji bez primjene subvencije. Najčešće se kao ciljevi primjene subvencija navode viša stopa zaposlenosti i brži gospodarski rast, učinkovitije korištenje rijetkih resursa, uravnoteženje platne balance itd.

Državnim potporama se ne smatraju:

1. transferi sredstava iz državnog proračuna jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave i javnim tijelima koja ne obavljaju gospodarsku djelatnost, odnosno potpore javnim tijelima koje obavljaju djelatnost koja nema ekonomski karakter;
2. opće mjere gospodarske politike koje se odnose na sve poduzetnike i gospodarske

sektore, primjerice smanjivanje opće stope poreza na dobit, doprinosa ili drugih sličnih davanja,

3. državne mjere koje su neutralne u odnosu na državni proračun (tzv. regulatorne mjere),
4. nabava robe i usluga po tržišnim cijenama odnosno tržišnoj vrijednosti (javni natječaji sukladno propisima o javnim nabavama),
5. mjere, uključivo i financijske potpore, koje udovoljavaju testu ulaganja po tržišnim uvjetima, odnosno testu ulaganja privatnog poduzetnika (engl. market economy investor principle),
6. sredstva namijenjena izgradnji infrastrukturnih projekata opće namjene kojima se ne daje ekonomska prednost određenom poduzetniku, sektoru ili regiji,
7. državna jamstva ako su kumulativno ispunjeni sljedeći uvjeti: ako korisnik zajma nije u financijskim teškoćama; ako je korisnik zajma u mogućnosti na financijskom tržištu dobiti zajam po tržišnim uvjetima bez posredovanja države; ako se za državno jamstvo zaračunava tržišna cijena; ako je državno jamstvo povezano s određenom financijskom transakcijom, ograničeno po visini i vremenu trajanja i ne pokriva više od 80 posto preostalog duga ili druge financijske obveze,
8. potpore fizičkim osobama ili zaposlenicima gdje poduzetnici ne uživaju izravnu korist,
9. potpore male vrijednosti (de minimis potpore) koje ne iznose više od 200.000 eura protuvrijednosti po korisniku u razdoblju od tri fiskalne godine.

## ENERGETSKA POLITIKA EU

Odmah nakon Drugog svjetskog rata Europa se suočila s nestašicom hrane i goriva. To je potaknulo veću proizvodnju i potrošnju proizvoda i usluga, a taj je rast doveo do povećane potražnje za svim oblicima energije. Međutim, sirova nafta korištena

<sup>8</sup> <http://www.ijf.hr/>.

je kao glavni izvor energije umjesto ugljena kao prethodni glavni izvor, što je dovelo do uspostave Europske zajednice za ugljen i čelik (ECSC) 1951., a zatim i Europske zajednice 1957. godine. Atomska energija-EURATOM. Ova se godina smatra početkom energetske politike EU. Sirova nafta je jeftinija i čišća od ugljena, što dovodi do pada potrošnje ugljena. Zlatno doba prekinula je naftna kriza 1970-ih i početkom 1980-ih, što je dovelo do pada globalne ekonomske aktivnosti. Zbog prijevoza kroz Ukrajinu, ruski problemi s opskrbom prirodnim plinom pojavili su se 2000-ih. To je utjecalo na razvoj sustavnog pristupa rješavanju energetske politike. Pozitivna strana su dva naftna šoka koja su dovela do učinkovitijeg korištenja primarne energije, smanjenja jedinične potrošnje nafte i ugljena i smanjenja uvoza primarne energije. Međutim, još uvijek nisu doveli do uspostave zajedničke energetske politike u sljedećih 30 godina. Kroz nekoliko rundi pregovora 1970-ih. Osamdesetih i devedesetih postavljeni su neki ciljevi koje je trebalo postići zajedničkim naporima, ali oni nisu bili u okviru zajedničke energetske politike.<sup>9</sup> Europska komisija pokušava uspostaviti unutarnje energetske tržište (IEM) od 1995. godine. Međutim, projekt nije realiziran. Prijedlog Europske komisije iz 1988. objasnio je prednosti i nedostatke IEM -a koji je poboljšao sigurnost opskrbe i usmjerenu energiju. Energetski sektor ostvaruje veću komplementarnost između različitih oblika ponude i potražnje u državama članicama te povećava konkurentnost kroz niže cijene. To će povećati BDP EU-a za 0,5%, što Europska komisija naziva "neeuropskim troškovima" energetske politike. Postoje određene prepreke IEM-u, a to su prakse energetske politike koje koriste države članice EU kao i različite strukture, kada su u pitanju porezni i financijski sustavi, također neke države članice postavljaju određena ograničenja u vezi zaštite energetske politike i uvjeta koji sprječavaju da se na najučinkovitiji način

<sup>9</sup> Kersan-Škabić, I., Ekonomija Europske unije – 2. izd., Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet Ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2015

koriste ponuđene subvencije. S druge strane postoje određeni nedostaci: Energetski sektor je u javnom vlasništvu, što znači da je vertikalno organiziran. Mnogo je razloga za to vlasništvo. Teški se kritični sustav može prilagoditi promjenama. Regionalni monopol pokrivajući cijelu regiju, odnosno nacionalnu potražnju. Različite zemlje imaju različitu razinu tehnološkog razvoja, a različite se tehnologije koriste u sektoru prirodnog plina i njegovih mehanizama za razvoj i proizvodnju električne energije. To je daleko najosjetljivije pitanje Europske komisije i Zajedničke energetske politike (Europska komisija, URL). Izazovi s kojima se EU suočava u energetske politike uključuju sve veću uvoznu ovisnost, ograničenu diverzifikaciju, visoke i promjenjive cijene energije, rastuću globalnu potražnju energije, sigurnosne rizike koji utječu na zemlje proizvođače i tranzitne zemlje, sve veće prijetnje klimatskim promjenama i deregulaciju. Povećan udio obnovljivih izvora energije i pojava potrebe za većom transparentnošću, integracijom kao i međusobnim povezivanjem na energetske politike donosi brojne izazove i predstavlja energetske politike. Različite mjere usmjerene na postizanje integriranog energetske politike tržišta, sigurnost opskrbe energijom i održivi energetski sektor srž su energetske politike EU -a (Energetska politika, URL).

## ENERGETSKA KRIZA

Kao jedan od važnih faktora koji utječu na globalnu ekonomiju, kriza uzrokovana nestašicom energenata zauzima veliki udio u problemu s obzirom da je nafta temelj globalne ekonomije. Tijekom 1950-ih i 1960-ih godina, potrošnja nafte je naglo porasla, potaknuta neobuzdanom industrijalizacijom i sve većom dostupnošću materijalnih dobara, posebice automobila, diljem zapadnog svijeta. Optimizam je bio velik, a činilo se da je ponuda nafte neograničena - sve do 1973. kada je došlo do sukoba SAD-a i arapskog svijeta. Organizacije zemalja izvoznica nafte

(OPEC) prekinule su izvoz nafte prvenstveno SAD-u, Ujedinjenom Kraljevstvu, Japanu, Nizozemskoj i Kanadi, a kasnije i nekim ostalim državama. Cijena nafte u Sjevernoj Americi učetverostručila se u roku od nekoliko mjeseci, benzinske postaje su ostale bez goriva, a dugi redovi vozača koji su htjeli kupiti gorivo bili su uobičajena mjesta diljem kontinenta. Iznenada su svi postali svjesni svoje ovisnosti o uvozu nafte s Bliskog istoka, pa su i industrijske zemlje Zapada bile uvelike uzdrmane krizom. Vlada, industrija i pojedinačni potrošači počeli su uviđati mudrost u očuvanju domaćih rezervi nafte. Proizvođači automobila počeli su proizvoditi motore s manjom potrošnjom goriva, a provedeno je više istraživanja o alternativnim izvorima energije, poput energije vjetra i sunca, kao i nuklearne energije. Nakon prvog, uslijedio je drugi naftni šok i to vrlo brzo nakon prvog. Dogodilo se to 1979. nakon iranske revolucije kada je iranska proizvodnja nafte pala za 7%. Cijene nafte u svijetu počele su naglo rasti sredinom 1979., više nego udvostručivši se između travnja 1979. i travnja 1980. Povećana potražnja za naftom koja dolazi i zbog rastućeg globalnog gospodarstva i naglog povećanja potražnje iz predostrožnosti bila je odgovorna za velik dio povećanje cijene nafte tijekom krize. Nastavno na povećanje cijena nafte, došlo je i do ubrzanog povećanja inflacije. Nedostatak nafte na tržištu znači da nam svakodnevni život postaje skuplji. Za početak poskupljuje proizvodnja, što se odražava na krajnju cijenu koju plaća potrošač. Poskupljuje i hrana, naročito ona hrana koja se izdaleka mora prevoziti kamionima, teretnim brodovima ili avionima. Dakle, nafta daje mobilnost, ali također grije i hladi domove te uspijeva stvoriti električnu energiju. Mnogi proizvodi, koji su svakodnevno potrebni, napravljeni su od nafte, kao što su plastika, odjeća, lijekovi, kozmetika itd. Naftna kriza ima značajne posljedice na mnoge poslove koji se oslanjaju na nju jer gotovo svaki posao ovisi o nafti, ako se neki izravno oslanjaju na naftu, a neki neizravno. Iz tog razloga ljudi gube posao, posebno u nekim određenim

industrijama. Naposljetku, usporavanje gospodarske aktivnosti u industrijskim zemljama i ulaganja u dodatnu proizvodnju energije i tehnologije za očuvanje energije pomogli su zasićenju tržišta naftom i okončali naftnu krizu. Počevši od sredine 1980. godine, stvarne cijene nafte počele su padati i time se uspostavio trend koji je trajao veći dio sljedećih dvadeset godina.<sup>10</sup> Globalna ekonomija trenutno je suočena s pravom krizom rastućih cijena energenata, što prijeti globalnom gospodarskom oporavku, a rast cijena nafte, prirodnog plina i ugljena, osim lanca nabave, prati i poremećaj opskrbe robom. Rastuće cijene energije u pravilu koče gospodarstvo, što utječe na sve; od potražnje za robom široke potrošnje, cijena zrakoplovnih karata do industrijske proizvodnje, kao i zapošljavanja. Visoki troškovi energije utječu na oporavak gospodarstva, a sav novac potrošen na energiju je novac koji se ne troši na potrošnju, što može potkopati oporavak gospodarstva nakon razdoblja pandemije korona virusa, a oporavak gospodarstva je faza koja slijedi nakon recesije koju karakterizira rast BDP-a, povećanje zarada i niže nezaposlenosti. Povećanje cijena energije često smanjuje očekivanja gospodarskog rasta i povećava očekivanja inflacije u kratkom roku, tako da će smanjenje očekivanja gospodarskog rasta smanjiti očekivanja zarade poduzeća, negativno utječući na cijene dionica. Osim toga, porast cijena inputa povezan s cijenama energije dovodi do smanjenja profitnih marži.

## **MJERE ZA UBLAŽAVANJE ENERGETSKE KRIZE**

Energetska kriza koja je zahvatila planetu osjeća se i na prostoru Balkana, a svakodnevno se govori o mjerama koje države trebaju preduzeti kako bi se koliko-toliko ublažile posljedice krize i i zaštitili građani i preduzeća od vala poskupljenja

---

<sup>10</sup> <https://www1.equiti.com/newsroom/articles/2021/sep/higher-global-energy-prices-and-the-impact-on-stock-markets>

koja su nas zadesula.

Kad je u pitanju Bosna i Hercegovina država treba da donese sljedeće zakone i da podrška planovima za poticanje upotrebe obnovljivih izvora energije i to:

1. Brži postupci izdavanja dozvola za postrojenja za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora,
2. Poticaji za domaću proizvodnju usred energetske krize,
3. Programima će se smanjiti ovisnost o fosilnim gorivima uvezenim iz Rusije i
4. Subvencije u hidroelektrane.

Predloženim zakonom da se ubrza postupak izdavanja dozvola za nove elektrane za obnovljivu energiju, kao što su solarni paneli ili vjetrenjače, ili za prilagodbu postojećih. Pojačati opremu solarnih panela na zgradama i toplinske crpke. Prijedlog uključuje i obavezu država članica da osiguraju da se dozvole za ugradnju opreme za solarnu energiju u zgradama isporučuju u roku od mjesec dana. Za manja postrojenja kapaciteta manjeg od 50 kW dovoljan je jednostavan postupak obavješćivanja. Ugradnja solarne opreme bila bi izuzeta od obaveze provođenja procjene utjecaja na okoliš, odlučili su zastupnici. Postupak izdavanja dozvola za postavljanje toplinskih crpki ne bi smio trajati više od mjesec dana.

## HIDROPOTENCIJAL U BOSNI I HERCEGOVINI

Jedna od bitnih karakteristika bosanskohercegovačkih rijeka je njihov hidropotencijal, koji nije dovoljno iskorišten. BiH kao država je mala ali je po kapacitetu hidropotencijala na osmom (8) mjestu u Evropi.<sup>11</sup> Ukupna iskorištenost hidropotencijala je oko 40% ili 7.182 GVh godišnje, što je u poređenju sa drugim evropskim zemljama veoma nisko. Što se tiče malih hidroelektrana, ovdje iskorištenost još niža. Dobar dio ovog hidropotencijala je trajno izgubljen zbog prostornih, ekoloških

i ekonomskih ograničenja koja su nastala u proteklom periodu. Pored hidroenergetskog potencijala velikih vodotoka, BiH raspolaže i hidroenergetskim potencijalom malih vodotoka na kojima bi se mogao izgraditi veći broj hidroelektrana male snage. Procjenjuje se da taj hidroenergetski potencijal iznosi 12% ukupnog hidroenergetskog potencijala velikih vodotoka. Kvalitet hidroenergetskog potencijala u BiH je visokog nivoa, pogodan je za izgradnju velikih akumulacija i višenamjensko korišćenje vode. Za proizvodnju električne energije u BiH postoje značajni energetske potencijali. Pored ugljenih bazena, tu je hidroenergetski potencijal vodotoka. Proizvodni kapaciteti hidroelektrana po preduzećima u BiH predstavljeni su sljedećom tabelom:

Tabela 1. Kapaciteti hidroelektrana u BiH<sup>12</sup>

| Kapaciteti HE<br>(bez malih<br>hidrocentrala) | EP BIH | EPHZ<br>HB | ERS | Ukupno |
|-----------------------------------------------|--------|------------|-----|--------|
| U MW                                          | 492    | 762        | 746 | 2.000  |

BiH raspolaže značajnim energetske resursima koji nisu aktivirani. Dio hidroenergetskog potencijala je zajednički sa susjednim državama i njegovu podjelu, aktiviranje i korišćenje treba rješavati u skladu sa međunarodnim normama, na osnovu međudržavnih ugovora. Nesporna je potreba za dugoročnim povećanjem proizvodnje i prodaje električne energije na domaćem i regionalnom tržištu. Ovaj cilj treba da bude realiziran povećanjem proizvodnih kapaciteta, modernizacijom postojećih objekata i intenzivnom izgradnjom novih proizvodnih objekata.

## GLOBALNE EKONOMSKE I ENERGETSKE POSLJEDICE RATA U UKRAJINI

Rat u Ukrajini ima katastrofalne globalne ekonomske i energetske posljedice po

11 Bahtić dr.Sadik, "Ekonomske razvoj", Univerzitet u Travniku, Travnik, 2015.

12 Bahtić dr.Sadik, "Ekonomske razvoj", Univerzitet u Travniku, Travnik, 2015.

svjetsku ekonomiju koja se još nije oporavila od posljedica korona-krize. Posljedice rata su katastrofalne i bit će teške za cijeli svijet te nas čeka još puno neizvjesnosti i niz šokova. Rat je, pored izravnih i tragičnih humanitarnih posljedica, usporio ekonomski rast i pojačao inflaciju a posljedice se već osjete kroz svakodnevno povećanje cijena energenata i osnovnih životnih namirnica. Rast inflacije i pad životnog standarda već se održavaju na novčanike i na raspoloženje građana u cijelom svijetu.

Već je došlo da rasta cijena brojnih proizvoda, posebno prirodnog gasa, nafte i naftnih derivata, električne energije, žitarica i prehrambeni proizvoda. Također, na svjetskom tržištu došlo je do rekordnog povećanja cijene proizvoda na bazi brašna kao što su hljeb, tjestenina i keks a što će najviše pogoditi kategoriju socijalno najugrženijih. Rat je prouzrokovao negativni efekte na cijelu globalnu ekonomiju, jer izolacija bilo kojeg bitnog dijela svjetske ekonomije uvijek ima negativne efekte na cijelu globalnu ekonomiju.

Znamo da je Rusija značajan dobavljač nafte, plina i metala i da zajedno s Ukrajinom opskrbljuje značajan dio svijeta pšenicom i kukuruzom a smanjena opskrba tim sirovinama prouzrokovala je drastično povećanje cijena tih sirovina. Nagli rast cijena energenata i hrane najviše je pogodio siromašna domaćinstva u cijelom svijetu i zato ovaj rat treba pod hitno zaustaviti jer širenje rata i kontinuirano širenje koronavirusa moglo bi iznjedrati još opasnije varijante virusa koje ne bi reagirale na vakcine, što bi značilo ponovni lockdown i poremećaje u proizvodnji.

Globalne ekonomske i energetske posljedice krize osjećaju i osjećat će građani cijelog svijeta a posebno će se te posljedice odraziti na ekonomiju Rusije i njene građane. Ruska ekonomija je pogođena u velikoj mjeri finansijski i trgovinski kao rezultat opsežnih sankcija koje su uvele Sjedinjene Američke Države i evropske zemlje. Neki vjeruju da će Rusija imati negativnu stopu ekonomskog rasta 2022. (minus osam posto), dok drugi

ističu da će ruski BDP izgubiti oko 25 posto vrijednosti u odnosu na prošlu godinu. Milioni Rusa će patiti od loših ekonomskih uslova, a stvar će se pogoršati produžavanjem rata i kontinuiranim nametanjem zapadnih sankcija.

Evropa i evropski političari su glavni krivci za ovu energetska krizu jer su dozvolili da im privreda ovisi od ruskih energenata (gas i nafta). Zbog svoje velike ovisnosti o ruskom plinu, neće moći tako brzo zaustaviti sav svoj uvoz iz te države. Rusija dnevno na izvozu energenata u Evropu prihoduje milijardu eura i tim ogromnim novcem postala je jedna od najvećih ekonomski i vojnih sila i zato se ovako ponaša. Količine energenata koje dolaze iz Rusije će se smanjiti, ali se neće zaustaviti u bliskoj budućnosti. Evropska infrastruktura nije spremna da koristi tečni plin kao alternativu ruskom plinu, koji će biti dopreman ogromnim brodovima. Promjena infrastrukture se ne može desiti brzo i to će zahtijevati dosta vremena.

Ekonomske i energetske posljedice rata u Ukrajini će osjetiti i regija Balkana, ali ne svi u jednakoj mjeri. Srbija kao veliki proizvođač žitarica i općenito hrane sigurno ima daleko bolju poziciju u ovoj oblasti u odnosu na Bosnu i Hercegovinu i druge države regije koje u prevelikoj mjeri ovise o uvozu. Srbija i Hrvatska imaju vlastitu proizvodnju i preradu nafte i plina kojom pokrivaju barem jedan dio svojih potreba. Hrvatska, kao dio Evropske unije, može računati na pomoć EU-a i obimne evropske fondove za ublažavanje negativnih efekata sankcija i krize. Bosna i Hercegovina se nalazi u okruženju opasne međunarodne turbulencije prouzrokovane ratom u Ukrajini te globalnom i političkom krizom u svijetu. Naše političko okruženje je izrazito dinamično zbog rata u Ukrajini, posebno pretenzijama susjeda na BiH kao i naša politička nestabilnost. Rat u Ukrajini ponovo je stavio u prvi plan evropske integracije zapadnog Balkana. EU integracije treba da budu prioritet u radu svih vlada u BiH. sa političkog i ekonomskog aspekta. Ulaskom u EU integracije 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. Dešavanja oko Ukrajine jasno pokazuju koliko je važno da se zemlje, posebno manje zemlje poput BiH, oslone mnogo više na domaću proizvodnju i svoje resurse.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu svega navedenog u radu može se zaključiti da je globalno ekonomska i energetska kriza odavno pokucala na vrata svih nacionalnih ekonomija. Posljedice su bile razorne za mnoge multinacionalne kompanije a naročito za one manje. Energetska pitanja zauzimaju sve središnji prostor u nacionalnoj i međunarodnoj javnoj raspravi. Razne ekonomske politike borile su se s posljedicama najnovije globalne i energetske krize na razne načine, manje ili više (ne)uspješno. Veliki broj stanovništva i poduzeća nije bio u stanju podmirivati svoje obaveze i vraćati kredite i sve to vrijeme se pumpala potrošnja bez pokrića a investicije nisu nailazile na polodno tlo tenisu ostvarivale planirani povrat ulaganja. Sadašnja globalna ekonomska i energetska kriza je posljedica rata u Ukrajini te je nedostatak zaliha fosilnih goriva doveo do nestašica energije, a samim time i do pada ekonomske aktivnosti na globalnoj razini. Državne potpore su oblik državne intervencije kojim država tijekom investicija preusmjerava u ona poduzeća i grane u koje privatni investitori ne ulažu, odnosno ne pokazuju dovoljan interes za ulaganjem. Stvarni cilj državnih potpora je da se one usmjeravaju kako bi preduzeća ostvarila ekonomski rast, te da djeluju u vidu ostvarenja ciljeva od zajedničkih interesa.

## LITERATURA

- [1] Bahtić dr. Sadik, "Ekonomski razvoj", Univerzitet u Travniku, Travnik, 2015.
- [2] Grgić, M., Bilas, V.: Međunarodna Ekonomija, Lares plus d.o.o. za poslovne usluge, 2008., str. 556.
- [3] Kersan-Škabić, I., Ekonomija Europske

unije – 2. izd., Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet Ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, 2015

- [4] Kući, A.: Utjecaj globalne ekonomske krize na inozemna izravna ulaganja, Završni rad, Sveučilište Juraj Dobrile Pula, Pula, 2012., str.10
- [5] Mintas – Hodak, Lj.: Uvod u Europsku uniju, Mate d.o.o., Zagreb 2004, str.180
- [6] Sučević, D.: Krizni menadžment – vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse, Lider press d.d., Zagreb, 2010., str.50
- [7] <http://www.ijf.hr/hr/korisnici/informacije/pojmovnik-javnih-financija/15/javni-rashodi/323/drzavne-potpore-poduzećima/324/>.
- [8] <http://www.ijf.hr/>.
- [9] <https://www.equiti.com/newsroom/articles/2021/sep/higher-global-energy-prices-and-the-impact-on-stock-markets>
- [10] <https://www.google.ba>
- [11] Bulum, B.: Primjena pravila o državnim potporama Europske Unije u segmentu morskih luka – izvorni znanstveni članak, Jadranski zavod Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti, 2009, str. 134
- [12] Ott, K.: Pridruživanje Hrvatske Europskoj Uniji – izazovi i ekonomske i pravne prilagodbe, prvi svezak, Institut za javne financije: Zaklada Friedrich Ebert, Zagreb 2003., str.108

## ZAROBLJENI U OGLEDALU – PSIHLOGIJA NARCIZMA U RADNOM OKRUŽENJU

### TRAPPED IN THE MIRROR – THE PSYCHOLOGY OF NARCISSISM IN THE WORK ENVIRONMENT

Andela Buzuk\*

#### SAŽETAK

Društveni znanstvenici danas tvrde da je narcizam postao moderna epidemija. Preuveličana i grandiozna slika o sebi je psihijatrijska definicija narcizma. Narcisi vjeruju da su ljepši, pametniji i važniji od drugih, te da imaju pravo na povlašteni tretman u različitim stupnjevima. Psiholozi prepoznaju dva oblika narcizma kao osobine ličnosti: grandiozni i ranjivi narcizam. Tu je i narcistički poremećaj osobnosti, koji je ekstremniji oblik. Najčešći tip narcizma je grandiozni narcizam, koji je obilježen ekstraverzijom, dominacijom i željom za pažnjom. Političari, slavne osobe i kulturni lideri primjeri su grandioznih narcisa koji traže pažnju i moć. Naravno, nisu svi koji traže te pozicije autoriteta narcisoidni. Mnogi to čine iz pozitivnih razloga, kao što je postizanje svog punog potencijala ili poboljšanje života drugih, ali narcisoidni pojedinci traže moć za status i pažnju koja ide uz to. S druge strane, ranjivi narcisi, mogu biti šutljivi i suzdržani. Imaju jak osjećaj za pravdu, ali ih je lako zastrašiti ili izdati. U oba slučaja, tamna strana narcizma očituje se dugoročno. Budući da su narcisoidni egocentrični, narcisoidni lideri mogu donositi rizične ili nemoralne presude, a narcisoidni partner u vezi (romantičnoj ili poslovnoj) može biti neiskren ili nelojalan. Kada je njihova pozitivna samopercepcija dovedena u pitanje, mogu postati ogorčeni i neprijateljski raspoloženi. To je poput bolesti u kojoj su žrtve dobro, ali drugi oko njih boluju. Ovaj rad će pomoći pri nalaženju odgovora na pitanja: kako prepoznati ovakve osobe, i kako se odbraniti od njihovog

ponašanja. Rad se sastoji od psihologije narcizma, kako je nastao poremećaj, kako se razvija, koji su faktori koji utiču na njega, te koje su metode ranog prepoznavanja i upravljanja istog. Također rad predstavlja tri testa koji mogu pomoći menadžerima ljudskih resursa da već pri samom procesu zapošljavanja prepozna narcisoidnog radnika. Tri testa koja će se preraditi su Rosenbergova skala samopoštovanja, Skala narcizma jedne stavke i Inventar narcisoidne osobnosti (NPI). Rad je u cjelosti fokusiran na psihologiji narcizma u radnom okruženju, te je predmet rasprave poslovnim psiholozima.

**Ključne riječi:** narcizam, poslovna psihologija, menadžment ljudskih resursa

**Keywords:** narcissism, business psychology, human resource management

#### SUMMARY

Social scientists today claim that narcissism has become a modern epidemic. An exaggerated and grandiose self-image is the psychiatric definition of narcissism. Narcissists believe that they are prettier, smarter, and more important than others, and that they are entitled to varying degrees of preferential treatment. Psychologists recognize two forms of narcissism as personality traits: grandiose and vulnerable narcissism. There is also narcissistic personality disorder, which is a more extreme form. The most common type of narcissism is grandiose narcissism, which is characterized by extraversion, dominance, and a desire for attention. Politicians, celebrities and

---

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

cultural leaders are examples of grandiose narcissists who seek attention and power. Of course, not everyone who seeks these positions of authority is narcissistic. Many do so for positive reasons, such as reaching their full potential or improving the lives of others, but narcissistic individuals seek power for status and the attention that comes with it. On the other side, vulnerable narcissists, can be silent and reserved. They have a strong sense of justice, but are easily intimidated or feel betrayed. In both cases, the dark side of narcissism manifests itself in the long run. Because narcissists are self-centered, narcissistic leaders may make risky or immoral judgments, and a narcissistic partner in a relationship (romantic or business) may be insincere or disloyal. and hostile. It's like a disease where the victims are fine, but others around them are in pain. This work will help in finding answers to the questions: how to recognize narcissistic people, and how to defend and protect against their behavior. The paper consists of the psychology of narcissism, how the disorder arose, how it develops, what are the factors that influence it, and what are the methods of early recognition and management of it. The paper also presents three tests that can help human resource managers recognize a narcissistic employee during the hiring process itself. The three tests that will be revised are the Rosenberg Self-Esteem Scale, the Single-Item Narcissism Scale, and the Narcissistic Personality Inventory (NPI). The work is entirely focused on the psychology of narcissism in the work environment, and is the subject of discussion by business psychologists.

## UVOD

Stari Grci i Rimljani imali su priču/mit, o nekome tko je bio malo previše opsjednut svojom slikom. U jednoj verziji, Narcis je bio zgodan mladić koji je lutao svijetom tražeći ljubav. Nakon što je odbio nimfu po imenu Echo, ugledao je svoj vlastiti odraz u rijeci i zaljubio se u nju. Ne mogavši se

otrgnuti, Narcis se utopio. Mjesto gdje je umro obilježeno je cvijetom, koji je dobio naziv Narcis. Mit obuhvata temeljni koncept narcizma: pretjeranu, pa čak i štetnu sliku o sebi. Preuveličana i grandiozna slika o sebi je psihijatrijska definicija narcizma. Narcisi vjeruju da su ljepši, pametniji i važniji od drugih, te da imaju pravo na povlašteni tretman u različitim stupnjevima. Psiholozi prepoznaju dva oblika narcizma kao osobine ličnosti: grandiozni i ranjivi narcizam. Tu je i narcistički poremećaj osobnosti, koji je ekstremniji oblik. Najčešći tip narcizma je grandiozni narcizam, koji je obilježen ekstraverzijom, dominacijom i željom za pažnjom. Političari, slavne osobe i kulturni lideri primjeri su grandioznih narcisa koji traže pažnju i moć. Naravno, nisu svi koji traže te pozicije autoriteta narcisoidni. Mnogi to čine iz pozitivnih razloga, kao što je postizanje svog punog potencijala ili poboljšanje života drugih, ali narcisoidni pojedinci traže moć za status i pažnju koja ide uz to. S druge strane, ranjivi narcisi, mogu biti šutljivi i suzdržani. Imaju jak osjećaj za pravdu, ali ih je lako zastrašiti ili izdati. U oba slučaja, tamna strana narcizma očituje se dugoročno. Budući da su narcisoidni egocentrični, narcisoidni lideri mogu donositi rizične ili nemoralne presude, a narcisoidni partner u vezi (romantičnoj ili poslovnoj) može biti neiskren ili nelojalan. Kada je njihova pozitivna samopercepcija dovedena u pitanje, mogu postati ogorčeni i neprijateljski raspoloženi. To je poput bolesti u kojoj su žrtve dobro, ali drugi oko njih boluju. Dovedeno do ekstrema, ovo ponašanje se klasificira kao psihološki poremećaj koji se naziva narcistički poremećaj osobnosti. Pogađa 1% do 2% populacije, a najviše su pogođeni muškarci. Ovo je također dijagnoza rezervirana za odrasle. Mladi ljudi, osobito djeca, mogu biti prilično egocentrični, ali to jednostavno može biti prirodni dio razvoja. Ono što ove osobine čini pravim poremećajem osobnosti je to što preuzimaju živote ljudi i uzrokuju značajne probleme. U Sjedinjenim Državama, na primjer, narcizam je u porastu od 1970-ih, kada je komunalni

fokus šezdesetih ustupio mjesto pokretu „samopoštovanja“ i porastu materijalizma. Društveni mediji posljednjih su godina većali prilike za samopromociju, međutim, nema uvjerljivih dokaza da društveni mediji povećavaju narcizam. Umjesto toga, daje narcisima način da pridobiju pažnju i društveni status. Dakle, mogu li narcisi raditi na svojim nepoželjnim karakteristikama? Ovaj rad će se baviti temom narcisoidne psihologije, kako prepoznati narcise putem testova i situacija, te kako se nositi sa nepoželjnim karakteristikama koje donose, sa fokusom na radno okruženje.

## PSIHOLOGIJA NARCIZMA

Nat. Senia verem velendu cillorepe officio. Aliquo ipsaperumqui nihil exerum vitam facest, sedis andenie ndipsum simus nonsent, con natur re, to et, con pellacc ullautem dolorroratem ut pe pa autemoluptat aut res estia iur aciatur, soluptat. Pelique nonseque suntis dolutae ptatemo disimpo rehenim agnihil moluptisque laborepe num repe site evendebis int veligen tectiur? Am faccum harchilibus eaquatu ribusam ipsam illes aspid magnam etur? Lestrum nihicipid exped ent fugit eici nimporeae voluptas doluptis eture ra cus sinveru mquiam ant volupti dicius, qui tem faccabo (Marković, 2019.). Et fugia quiae reriant et faccation restota tendusc ipsant pore prae- ren iamendi ciusto magniam doluptatur aut por maio minus dereribus ente debis veliquiatur? Aximolor moluptae. Nam qui simpior aut hicipis untesti anditatem quist, ut et ulluptam haria saectatem sus, officat ecaborerias quuntum enis mi, autem que ea venias nis as magniatio offi- cietur sit inctur? Luptamet, quodipsaes rat. Opti omnimus, equi non coreiciusant dunditatem int.

## FREUD I PRIRODA NARCIZMA

Ego se počinje pojavljivati u djetinjstvu tijekom oralne faze psiho seksualnog razvoja, prema Freudu. Za to vrijeme dojenče je izrazito egocentrično i vjeruje da je centar

svemira, zahvaljujući sposobnosti njegove majke da zadovolji praktički sve njegove potrebe i želje. Međutim, kako on stari, stvari se mijenjaju. Počinje shvaćati da stvari ne idu uvijek kako treba i da nije sve za njega ili u vezi njega. Kao rezultat toga, njegova egocentričnost počinje jenjavati. (McLeod 2021) U odnosu na libido, narcizam može biti dvije vrste. Kada je pojedinac u djetinjstvu ili ranom djetinjstvu, libidinalna energija je usmjerena unutra prema novorazvijenom egu. Stoga se ova energija može nazvati ego-libido. U tom su razdoblju ego-instinkti (želja za samoodržanjem) i seksualni nagoni (potreba za očuvanjem vrste) neraskidivo povezani. Primarni narcizam je vrsta samoljublja koja je uzrokovana ego-libidom u ranom djetinjstvu i potrebna je za normalan rast. Ego, s druge strane, akumulira libidinalnu energiju tijekom vremena budući da ju je već duže vrijeme prihvaćao. Kao rezultat toga, počinje tražiti vanjske objekte na koje će usredotočiti svoju energiju. Ovo je točka u kojoj se seksualni instinkti i ego-instinkti razdvajaju. To bi mogao biti razlog zašto, dok se prolazi kroz primarni narcisoidni stadij, seks i jelo postaju dvije potpuno različite stvari. Libidinalna energija će sada biti usmjerena i prema van, a to će se nazvati objektnim libidom. Drugim riječima, postojala bi zdrava ravnoteža autoerotizma i ljubavi prema objektu. (McLeod 2021) Međutim, ako se ljubav prema objektu iz bilo kojeg razloga ne uzvрати i ne uzvрати, ili ako trauma prekine tok libida prema vanjskom objektu, sva se libidinalna energija vraća egu. Kao rezultat toga, osoba je opsjednuta neurotičnom samoljubljem do točke opsesije. Sekundarni narcizam, kako ga definira Sigmund Freud, može se razviti u parafreniju, kombinaciju megalomanije i paranoidnih zabluda. Kao rezultat toga, sekundarni narcizam se može definirati kao patološko vraćanje primarnom narcizmu uzrokovano traumatskim incidentom koji prekida protok libidinalne energije prema vanjskom objektu. (McLeod 2021) Konačno, Freudovo tumačenje narcizma otkriva i njegove prednosti i nedostatke. Zaključio je

da davanjem ljubavi drugima ljudi umanjuju količinu raspoložive energije za sebe. A ako ne dobiju ljubav zauzvrat od svijeta, počinju vjerovati da je svijet nedostojan njihove ljubavi. Kao rezultat toga, ljudi mogu postati samozaokupljeni kao rezultat njihove nesposobnosti da se razlikuju od vanjskih predmeta. Oni mogu početi vjerovati u stvari o sebi koje nisu samo lažne nego i obmane, a njihov osjećaj sebe može izgubiti prije nego što to shvate. Kako je rekao Sigmund Freud: "Tko god voli postaje ponizan. Oni koji vole, takoreći su založili dio svog narcizma." (McLeod 2021)

## GENERACIJA JA

Ideja narcizma dugo je bila tema istraživanja, intriga, fascinacije i literature unutar i izvan psihoanalitičke zajednice, datira iz Ovidijeva vremena prije više od 2000 godina (MacDonald 2014). Dok klinički dijagnosticirani narcistički poremećaj ličnosti ostaje teško i relativno neuobičajeno stanje, subklinički narcizam ili narcisoidne sklonosti dosegnule su razmjere epidemije, s ozbiljnim implikacijama. Pohlepa, opsesija sobom, površni odnosi, arogancija i taština su sve u porastu osobito među mladima. Promjene u obiteljskom životu koje se čine nepovratnim, tehnički napredak kao što su društveni mediji, pogledi na smrt i umiranje te obožavanje slavnih sve su to isprepleteni fenomeni u evoluciji narcističke kulture (MacDonald 2014). Društveni znanstvenici sada tvrde da je narcizam postao moderna "epidemija" (Remes 2016). Narcizam je oblik ozbiljnog ugađanja sebi koji uzrokuje da osoba previdi potrebe onih oko sebe. Dok svi povremeno pokazuju narcisoidno ponašanje, pravi narcisi obično ignoriraju druge i njihove osjećaje. Također nemaju pojma o utjecaju njihovih postupaka na druge. Vrijedi napomenuti da, iako je narcizam značajka osobnosti, on također može biti simptom šireg problema osobnosti. Budući da je narcizam spektar, nema svaka narcisoidna osoba narcisoidni poremećaj osobnosti (NPD). Ljudi s NPD-om su na

krajnjem kraju spektru. Ljudi s narcističkim sklonostima općenito su šarmantni i karizmatični. Pogotovo u vezama, često ne otkrivaju odmah štetno ponašanje i često više vole biti okruženi ljudima koji hrane njihov ego. Čak i ako su interakcije samo površne, one ih formiraju kako bi reafirmirale svoje samopercepcije. (WebMD 2020)

## PROBLEM I RAST NARCIZMA U DRUŠTVU

Narcizam je spektar koji se kreće od zdravog do patološkog. Normalno ljudsko funkcioniranje uključuje zdrav narcizam. Može ukazivati na zdrav osjećaj vlastite vrijednosti i samopouzdanja koji se temelji na stvarnim postignućima, sposobnosti prevladavanja neuspjeha i sposobnosti oslanjanja na društvene veze za podršku. Međutim, narcizam postaje problem kada je osoba zaokupljena sobom, tražeći pretjeranu pohvalu i prihvaćanje od drugih, a ne obazirući se na osjećaje drugih ljudi. Zloupotreba supstanci i teška depresivna bolest mogu se razviti ako narcis ne dobije pažnju koju želi. U vanjski svijet narcisi obično projiciraju sliku veličine ili arogancije, ali to je jednostavno paravan za duboke emocije nesigurnosti i krhko samopoštovanje koje se lako povrijedi i najmanjem kritikom. Narcisi se često nalaze u plitkim vezama kao rezultat ovih karakteristika, koje samo služe da zadovolje njihovu neprestanu želju za pažnjom. Kada narcisoidne sklonosti postanu toliko ozbiljne da uzrokuju oštećenje, može biti prisutan narcistički poremećaj osobnosti. (Remes 2016) „Kronični obrazac grandioznosti, žudnje za dodvoravanjem i nedostatka empatije koji počinje u ranoj odrasloj dobi i prisutan je u nizu okolnosti”, definiranje narcizma prema Dijagnostičkom i statističkom priručniku za mentalne poremećaje (Black & Grant 2014). Osobe s narcističkim poremećajem osobnosti imaju napuhan osjećaj vlastite važnosti, opsjednuti su iluzijama beskrajnog blagostanja, moći, inteligencije, ljepote ili idealne ljubavi, a posebno su osjetljivi na kritiku, između

ostallog. Čini se da su najviše pogođeni mlađi ljudi i muškarci. Točni uzroci narcisoidnog poremećaja osobnosti nisu poznati, ali zlostavljanje i zanemarivanje u djetinjstvu mogu biti mogući čimbenici koji su uključeni u njegovo nastajanje. (Remes 2016) Neki istraživači vjeruju da je narcistički poremećaj osobnosti neuobičajen, no procjene se uvelike razlikuju ovisno o veličini uzorka i načinu mjerenja narcističkih obilježja (Black & Grant 2014). Drugi su narcizam nazvali „modernom kugom“, okrivljujući za njega brzi razvoj društva tijekom industrijskog i postindustrijskog razdoblja (Remes 2016). Proteklih nekoliko desetljeća svjedoče društvenom pomaku od predanosti kolektivu prema fokusu na pojedinca. Pokret „samopoštovanja“ bio je važna prekretnica u tome (Sack 2012). Utvrdilo je da je samopoštovanje ključ uspjeha u životu. Kako bi pomogli djeci da se osjećaju sigurnije, odgajatelji i roditelji počeli su ih hvaliti koliko su nevjerojatni i jedinstveni. Umjesto da dopuste djeci da steknu samopoštovanje teškim radom, odgajatelji su to pokušali „predijeliti“ njima. Uspon individualizma i rezultirajuće smanjenje društvenih standarda značilo je da zajednica i obitelj više nisu mogli pružati istu razinu podrške pojedincima kao što su to nekada mogli. Kako se društveno tkivo pogoršavalo, postalo je mnogo teže zadovoljiti osnovnu potrebu za smislenom vezom. Fokus se pomaknuo s onoga što je najbolje za druge i obitelj, prema onome što je najbolje za pojedinca („mene“). Činilo se da modernost društva stavlja premiju na ozloglašenost, bogatstvo i slavu iznad svega ostalog. Sve je to, u kombinaciji s raspadom društvenih veza, rezultiralo „praznim egom lišenim društvenog značenja“ (MacDonald 2014). Napredak tehnologije, kao i stvaranje iznimno popularnih društvenih mreža poput Instagrama, promijenili su način na koji provodimo svoje slobodno vrijeme i komuniciramo. Instagram ima 500+ milijuna aktivnih korisnika dnevno (Dean 2022). Ovisnost o internetu relativno je novo područje istraživanja mentalnog zdravlja, a nedavna su istraživanja pokazala

da je ovisnost o Facebooku jako povezana s narcističkim ponašanjem i niskim samopoštovanjem (Remes 2016).

## **PREPOZNAVANJE NARCISOIDNIH OSOBA NA POSLU**

Narcis bi mogao predstavljati ozbiljnu opasnost za radnike u preduzeću i radnom okruženju. Oni gledaju na svijet kroz sočivo „ja“, ali lako mogu dobiti posao i napredovati u rangu zahvaljujući svojoj sposobnosti da se prodaju poslodavcima. Oni čeznu za slavom i bijesne kada im je ona uskraćena. Imaju sposobnost manipuliranja onima oko sebe kako bi ostvarili svoje ciljeve. Nekoliko savjeta o tome kako menadžer ljudskih resursa ili lovac na talente može uočiti narcisa odmah na intervjuu jeste da imaju iduće izjave i situacije na umu tokom razgovora sa kandidatima: Narcisi teško prihvaćaju kritike i povratne informacije i narcisi preziru davanje priznanja drugima, radi toga, anketari bi trebali ispitivati kandidate da opišu postignuća timova s kojima su surađivali. Promatrajući kako kandidat opisuje svoje prethodne organizacije, poslodavce i radne situacije, je izuzetno bitno. Menadžeri ljudskih resursa pored razgovora može da koristi i testove kako bi utvrdio nivo narcisoidnosti u kandidatu. Dalje u radu su tri psihološka testa koja se koriste za prepoznavanje narcizma. Ovi testovi se mogu, kao prethodno spomenuto, koristiti u procesu zapošljavanja u obliku testa ličnosti, ali i kroz intervju pitanja za iskusne menadžere.

## **ROSENBERGOVA SKALA SAMOPOŠTOVANJA**

Rosenbergova skala samopoštovanja, predstavjaskalu od deset izjava, koja procjenjuje i pozitivne i negativne osjećaje o sebi kako bi se odredila ukupna samovrijednost. Smatra se da je ljestvica jednodimenzionalna. Sve stavke se ocjenjuju na Likertovoj ljestvici od 4 točke, uz snažno slaganje s jakim neslaganjem. (Rosenberg 1965)

Tabela 1. Rosenbergova skala samopoštovanja

| Izjava                                                               | Potpuno se slažem | Slažem se | Ne slažem se | Potpuno se ne slažem |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|--------------|----------------------|
| Osjećam da sam vrijedna osoba, barem u ravnopravnoj ravni s drugima. |                   |           |              |                      |
| Osjećam da imam niz dobrih osobina..                                 |                   |           |              |                      |
| Sve u svemu, sklon sam osjećati se da sam neuspješan.                |                   |           |              |                      |
| Mogu raditi stvari kao i većina drugih ljudi.                        |                   |           |              |                      |
| Osjećam da se nemam čime ponositi.                                   |                   |           |              |                      |
| Zauzimam pozitivan stav prema sebi.                                  |                   |           |              |                      |
| U cjelini sam zadovoljan sobom.                                      |                   |           |              |                      |
| Volio bih da mogu imati više poštovanja prema sebi.                  |                   |           |              |                      |
| Svakako se ponekad osjećam beskorisno.                               |                   |           |              |                      |
| Ponekad mislim da uopće nisam dobar.                                 |                   |           |              |                      |

Izvor: Rosenberg 1965

Bodovi se računaju na sljedeći način:

Za stavke 1, 2, 4, 6 i 7:

- Potpuno se slažem = 3
- Slažem se = 2
- Ne slažem se = 1
- Uopšte se ne slažem = 0

Za stavke 3, 5, 8, 9 i 10 (koje su obrnute u valentnosti):

- Potpuno se slažem = 0
- Slažem se = 1
- Ne slažem se = 2
- Uopšte se ne slažem = 3

Ljestvica se kreće od 0-30. Rezultati između 15 i 25 su unutar normalnog raspona; rezultati ispod 15 ukazuju na nisko samopoštovanje. (Rosenberg 1965). Ovaj test je moguće dati kandidatu nakon što je izvršen dio intervjua, tj. razgovora, kako bi Menadžer ljudskih resursa mogao potvrditi svoje pretpostavke.

#### SKALA NARCIZMA JEDNE STAVKE – SINS

Unizu od 11 eksperimenata koji su uključivali više od 2200 ljudi svih dobi, istraživači su otkrili da mogu pouzdano identificirati narcisoidne ljude postavljajući im tačno

iduća pitanje (uključujući napomenu):

Citat 1. Izgled SINS testa

“U kojoj se mjeri slažete s ovom izjavom: “Ja sam narcis”. (Napomena: riječ “narcisist” znači egoističan, usredotočen na sebe i tašt.)”

Izvor (Konrath et al. 2014)

Sudionici su sebe ocijenili na ljestvici od 1 (ne baš tačno za mene) do 7 (vrlo tačno za mene). Rezultati su pokazali da se odgovori ljudi na ovo pitanje podudaraju s drugim provjerenim mjerama narcisoidne osobnosti, uključujući široko korišten Inventar narcisoidne osobnosti. Razlika je u tome što ova nova anketa, koju su istraživači nazvali Skala narcisoidnosti jedne stavke (SINS), uključuje samo jedno pitanje, dok NPI ima 40. (Konrath et al. 2014) “Ljudi koji su spremni priznati da su narcisoidniji od drugih vjerojatno su zapravo narcisoidniji. Ljudi koji su narcisoidni gotovo su ponosni na to. Možete ih izravno pitati jer ne vide narcizam kao negativnu kvalitetu - vjeruju da su superiorni u odnosu na druge ljude i u redu to javno kažu.” (Konrath et al. 2014), rekao je Brad Bushman, koautor studije i profesor komunikacije i psihologije na Državnom

sveučilištu Ohio. Kako bi se utvrdila valjanost SINS-a, 11 različitih istraživanja koristilo je različite metode. U nekim slučajevima korišteni su studenti preddiplomskih studija, dok su u drugima korišteni online paneli odraslih Amerikanaca. SINS ima prednost u odnosu na druge mjere jer pomaže istraživačima da brzo identificiraju narciste. (Konrath et al. 2014)

#### NPI – Inventar narcisoidne osobnosti

NPI je instrument za samoizvještavanje s prisilnim izborom koji se uveliko koristi u socijalno-psihološkim istraživanjima samoljublja i egocentrizma (tj. narcizma). Iako postoji nekoliko verzija NPI-a, svaka s različitim brojem stavki i temeljnih faktorskih struktura, najraširenija verzija je ona koju su

1988. razvili psiholozi Robert N. Raskin i Howard Terry, koja se sastoji od 40 dijadnih izjava namijenjenih odražavaju narcisoidne osjećaje. Osoba iz svakog para ponuđenih izjava odabire izjavu koja je najbolje opisuje, a smatra se da obrazac odgovora otkriva stupanj do kojeg osoba posjeduje svaku od sedam karakteristika narcizma, a to su; autoritet, pravo, egzibicionizam, eksploataciju, samodovoljnost, superiornost i taština. (APA) Temelji se na definiciji narcističkog poremećaja osobnosti koja se nalazi u DSM-III, ali nije dijagnostički alat za NPD i umjesto toga mjeri subkliničke ili normalne izraze narcizma. Kada bi ispitanik dobio najveći mogući rezultat na NPI-u ne mora nužno imati NPD. (Raskin & Terry 1988)

Tabela 2. NPI upitnik

| Izjava A                                               | Izjava B                                             | Odabir |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------|
| Imam prirodni talent za utjecaj na ljude.              | Nisam dobar u utjecaju na ljude.                     |        |
| Skromnost nije moja jača strana                        | Ja sam u biti skromna osoba.                         |        |
| Učinio bih gotovo sve na izazov                        | Sklon sam biti prilično oprezna osoba.               |        |
| Kad mi ljudi daju komplimente, ponekad mi je neugodno. | Znam da sam dobar jer mi to svi stalno govore.       |        |
| Pomisao da vladam svijetom dovraga me plaši.           | Kad bih vladao svijetom, svijet bi bio bolje mjesto. |        |
| Obično se mogu izvući iz svega.                        | Pokušavam prihvatiti posljedice svog ponašanja.      |        |
| Radije se stopim s gomilom.                            | Volim biti u centru pažnje.                          |        |
| Bit ću uspješan.                                       | Nisam previše zabrinut za uspjeh.                    |        |
| Nisam ni bolji ni gori od većine ljudi.                | Mislim da sam posebna osoba.                         |        |
| Nisam siguran bih li bio dobar vođa.                   | Sebe vidim kao dobrog vođu.                          |        |
| Ja sam asertivan.                                      | Volio bih da sam samopouzdaniji.                     |        |
| Volim imati autoritet nad drugim ljudima.              | Ne smeta mi slijediti naredbe.                       |        |
| Lako mi je manipulirati ljudima.                       | Ne volim kad se nađem kako manipuliram ljudima.      |        |
| Inzistiram da dobijem poštovanje koje mi pripada.      | Obično dobijem poštovanje koje zaslužujem.           |        |
| Ne volim posebno pokazivati svoje tijelo.              | Volim pokazivati svoje tijelo.                       |        |
| Mogu čitati ljude kao knjigu.                          | Ljude je ponekad teško razumjeti.                    |        |

|                                                                                    |                                                                  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|
| Ako se osjećam kompetentnim, spreman sam preuzeti odgovornost za donošenje odluka. | Volim preuzeti odgovornost za donošenje odluka.                  |  |
| Samo želim biti razumno sretan.                                                    | Želim nešto postići u očima svijeta.                             |  |
| Moje tijelo nije ništa posebno.                                                    | Volim gledati svoje tijelo.                                      |  |
| Trudim se ne biti razmetljiv.                                                      | Obično ću se pokazati ako mi se ukaže prilika.                   |  |
| Uvijek znam što radim.                                                             | Ponekad nisam siguran u to što radim.                            |  |
| Ponekad ovisim o ljudima da bi stvari obavili.                                     | Rijetko ovisim o nekom drugom da bi obavio stvari.               |  |
| Ponekad pričam dobre priče.                                                        | Svi vole čuti moje priče.                                        |  |
| Očekujem puno od drugih ljudi.                                                     | Volim raditi stvari za druge ljude.                              |  |
| Nikada neću biti zadovoljan dok ne dobijem sve što zaslužujem.                     | Svoja zadovoljstva prihvaćam kako dolaze.                        |  |
| Komplimenti me sramote.                                                            | Volim biti pohvaljen.                                            |  |
| Imam jaku volju za moć.                                                            | Vlast zbog nje same me ne zanima.                                |  |
| Ne zanimaju me novi modni trendovi.                                                | Volim pokretati nove modne trendove.                             |  |
| Volim se gledati u ogledalu.                                                       | Ne zanima me posebno gledanje sebe u ogledalo.                   |  |
| Jako volim biti u centru pažnje.                                                   | Neugodno mi je biti u centru pažnje.                             |  |
| Mogu živjeti svoj život kako god želim.                                            | Ljudi ne mogu uvijek živjeti svoj život u smislu onoga što žele. |  |
| To što sam autoritet ne znači mi toliko.                                           | Čini se da ljudi uvijek prepoznaju moj autoritet.                |  |
| Najradije bih bio vođa.                                                            | Za mene je mala razlika jesam li vođa ili ne.                    |  |
| Bit ću sjajna osoba.                                                               | Nadam se da ću biti uspješan.                                    |  |
| Ljudi ponekad vjeruju u ono što im kažem.                                          | Mogu natjerati bilo koga da vjeruje u što god želim.             |  |
| Ja sam rođeni vođa.                                                                | Liderstvo je kvaliteta koja se razvija dugo vremena.             |  |
| Volio bih da mi netko jednog dana napiše biografiju.                               | Ne volim da mi ljudi iz bilo kojeg razloga ulaze u život.        |  |
| Uzrujavam se kada ljudi ne primjećuju kako izgledam kada izlazim u javnost.        | Nemam ništa protiv uklopiti se u gomilu kad izlazim u javnost.   |  |
| Ja sam sposobniji od drugih ljudi.                                                 | Puno toga mogu naučiti od drugih ljudi.                          |  |
| Ja sam kao i svi ostali.                                                           | Ja sam izvanredna osoba.                                         |  |

Izvor: Raskin & Terry 1988

Sistem bodovanja je sljedeći :

Za svako od sljedećih izjava gdje odgovor bio Izjava A, učesnik si dodaje jedan bod: 1, 2, 3,

6, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 21, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39

Za svako od sljedećih izjava gdje odgovor bio

Izjava B, učesnik si dodaje jedan bod: 4, 5, 7, 9, 10, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 26, 28, 32, 35, 40

Pitanja na koja anketari trebaju posvetiti posebnu pažnju su iduća, jer se na njima prikazuje sedam narcističkih komponentnih

osobina:

- Autoritet: 1, 8, 10, 11, 12, 32, 33, 36
- Samodovoljnost: 17, 21, 22, 31, 34, 39
- Superiornost: 4, 9, 26, 37, 40
- Ekshibicionizam: 2, 3, 7, 20, 28, 30, 38
- Eksploativnost: 6, 13, 16, 23, 35
- Taština: 15, 19, 29
- Pravo: 5, 14, 18, 24, 25, 27

Ovaj test, također, se može predstaviti kandidatima nakon izvršenog razgovora, ali naspram Rosenbergove skale, ovaj test je moguće dati i prije samog razgovora, ovisno od opisa posla. Time bi menadžer uz upitnik/test i dostavljeni CV već mogao stvoriti sliku kandidata i pripremit pitanja i teme koje bi prešli tokom razgovora.

## KORPORATIVNI NARCIZAM

### ODLIKE NARCIS-KOLEGA

Korporativni narcizam nastaje kada se narcis popne do pozicije glavnog izvršnog direktora ili druge pozicije višeg rukovodstva i okruži se s dovoljnim brojem suovisnih osoba kako bi podržao svoje narcisoidno ponašanje. Narcisi pokazuje lojalnost preduzeću, ali su stvarno predani svojim vlastitim planovima, stoga se organizacijske odluke temelje na vlastitim interesima narcisa, a ne na interesima organizacije u cjelini, različitih dionika ili društva u kojem organizacija djeluje. Narcisoidno vodstvo je vrsta vodstva u kojoj se vođa bavi isključivo samim sobom. Ovakve osobe mogu uveliko poremetiti tzv., korporativni ambijent, pa čak i stvoriti emocionalnu štetu onima oko sebe. Razumijevanje uobičajenih znakova narcizma na radnom mjestu ključno je za uklanjanje izvora toksičnog ponašanja (Speakfully 2020). U nastavku su neke od situacija koje pomažu pri prepoznavanju narcizma.

- Često je u središtu pozornosti
- Biti u fokusu pažnje je narcistička osobina. To se postiže na radnom mjestu preuzimanjem kontrole nad sastancima, prezentacijama, konferencijskim pozivima i nitima e-pošte.

To pokazuje važnost moći i utjecaja narcisoidnih osoba.

- Uzima zasluge od drugih

Preuzimaju zasluge od drugih tako što krađu ideje ili predstavljaju njihov težak rad kao svoj vlastiti. U stvarnosti, narcis često radi manje od drugih ili nije ključni igrač na projektu, ali se bori da se njegovo ime pojavi na vrhu popisa suradnika.

- Karizma bez praćenja

Šarm i karizma uobičajene su narcističke osobine ličnosti. Često su u stanju lako šarmirati druge, što se kasnije može pretvoriti u uvjeravanje drugih da vjeruju u njihove ideje i manipulirati ljudima kako bi dobili ono što žele. Često su narcisi ti koji stalno krše obećanja, propuštaju rokove i 'zaborave' vratiti posuđeno.

- Kompleks Superior/Inferior

Nesposobnost odnosa prema ljudima kao jednakima još je jedan očiti simptom narcisoidnog ponašanja. Umjesto toga, oni zauzimaju superioran položaj, vjerujući da su superiorni ili 'iznad' drugih koji ih okružuju. Konačno, narcisima nedostaje empatija nužna da se prema drugima ponašaju pošteno.

- Širi negativne emocije

Kako bi privukli pažnju, osjećali se snažno i zadržali ostale oko njih nesigurnim i izvan ravnoteže, mnogi narcisi vole širenje i izazivanje neugodnih emocija. S druge strane, lako se iznerviraju bilo kakvim uočenim ili iskrenim omalovažavanjem ili nepažnjom.

- Krši pravila i društvene norme

Mnogi narcisi vjeruju da su ovlašteni i "posebni", te stoga izuzeti od pravila. Skloni su prećacima i iskorištavanju ljudi i sustava na velike ili manje načine. To može uključivati sve, od krađe uredskog materijala i izmišljanja izvješća do smišljanja neetičkih poslovnih ideja i počinjenja gnusnih zločina protiv bijelih ovratnika.

- Osjetljivi na kritiku. Krive druge za neuspjehe

Negativan unos, čak i ako je racionalan i opravdan, ugrožava narcisoidni delikatan osjećaj samoidealizacije i riskira ubrzanje

narcisoidne ozljede. Ljutnja, lažna nezainteresiranost i opravdanja uobičajeni su odgovori na kritike.

Ovo su neki od primjera koji bi menadžeru ljudskih resursa mogli pomoći u prepoznavanju narcisa (Preston 2015). Određeni tipovi ličnosti mogu uništiti timove, odjele, pa čak i cjelokupnu kulturu tvrtke. Budući da se narcisi teško nose s kritikom, ključno je imati plan kako se nositi s ponašanjem ili što učiniti ako je zaposlenik štetno pogođen. Kadar za ljudske resurse mora omogućiti zaposlenicima da se sigurno izraze o neugodnim susretima na radnom mjestu, dopuštajući timovima za ljudske resurse da interveniraju prije nego problemi porastu (Speakfully 2020).

### 3.2. INTERVENCIJA

Ulaganje napora u učenje o navikama narcisa pomoći će menadžerima da budu proaktivniji u suočavanju s njima. Nakon što menadžer zna da njihov narcisoidni zaposlenik ima sklonost izazivanju svađa na radnom mjestu svojim osjećajem za pravo, arogancijom i tendencijom da ponizi druge, uprava može poduzeti korake kako bi spriječila da se to dogodi. Prema FELTG-u (Palmieri 2020), upravljanje narcisoidom podrazumijeva uspostavljanje jasnih, definitivnih smjernica koje narcisoidnom zaposleniku daju svrhu i fokus. Vrijeme je da se intervenira i riješi problem kada narcisoidna osobnost postane toliko štetna da su učinak tima i korporativna kultura ugroženi. Kako bi se spriječila buduća šteta, menadžer/-ica mora poduzeti sljedeće korake:

1. Dosljedno dokumentiranje ponašanja  
Kada se radi s narcisoidnim zaposlenicima, fokus bi trebao biti na učinku i ponašanju, stoga je dokumentiranje takvog ponašanja i pozivanje narcisoidnih osoba na odgovornost ključno. Menadžeri bi trebali sačuvati dosljednu evidenciju o razgovorima koje su vodili s takvim radnicima o slučajevima neprihvatljivog ponašanja na radnom mjestu.
2. Jasno odrediti ciljeve i očekivanja  
Zaposlenici s narcističkim sklonostima

će testirati granice onoga što mogu raditi na poslu. Potrebno im je ukazati na jasne granice njihovog ponašanja.

3. Pravilno korištenje snaga narcisa  
Narcisuspijevauokruženjimagdjejeusredištu pozornosti. Moguće je obučiti narcisoidnu osobu da postane izvrstan prezeniter za svoje preduzeće, postavljanjem jasnih očekivanja. Iako je potrebna obuka i praksa, narcisoidni zaposlenik koji može zadržati fokus na poslovanju tijekom prezentacije, dok cvjeta u tome da bude prvi i centar ispred grupe zainteresiranih pojedinaca, može samouvjereno i entuzijastično prezentirati materijal. Upravljanje narcisoidnim zaposlenikom uključuje koncentriranje na snage narcisoidnog zaposlenika i dobro korištenje tih sposobnosti. Time narcisoidni zaposlenik uspostavlja obostrano korisnu nišu u organizaciji.

4. Usmjeriti ka savjetovanju  
Kao što je utvrđeno i rečeno, prije u ovom radu, narcizam nije samo oznaka za osobu koja se arogantno ponaša na radnom mjestu; to je mentalna bolest. Ako se ne poduzmu odgovarajuće radnje, narcisoidni zaposlenik čije ponašanje uzrokuje tenzije na radnom mjestu nastaviti će to činiti. Odjel ljudskih resursa treba surađivati sa savjetodavnom službom u koju se zaposlenici šalju. Ako je zaposlenik spreman prihvatiti konstruktivnu kritiku i naučiti kako poboljšati svoje ponašanje, odgovarajuće terapijske usluge mogu mu pomoći u upravljanju svojim ponašanjem.

### ZAKLJUČAK

Emocionalna inteligencija, inspiriranje i motiviranje kolega, prepoznavanje mogućnosti i rješenja za organizacijski rast te modeliranje etičkog ponašanja, sve su karakteristike učinkovitih vođa, liiedra. Uspješni lideri također brane svoje poduzeće od vanjskih prijetnji i pomažu svom osoblju da raste i uspije u karijeri. Stil rukovođenja ima značajan uticaj na performanse podređenih što u konačnici dovodi do organizacijskog uspjeha. Narcisoidno liderstvo ima značajnu

povezanost sa zadovoljstvom poslom zaposlenih, te lideri koji pretjeruju sa svojim dostignućima i imaju narcisoidnu ličnost ne mogu da zadovolje svoje podređene. Narcisoidni stil vođenja podiže nivo stresa zaposlenih i na kraju utiče na korporativnu sredinu i individualnu dobrobit. Nakon što narcisoidna osoba uspješno uvjeri svoj odbor za zapošljavanje u njihov izniman talent i sposobnosti, one počnu omalovažavati, manipulirati i emocionalno mučiti svoje kolege. Njihove emocionalno zlostavljajuće prakse rezultiraju niskim moralom, izostancima s posla i iscrpljenošću među njihovim suradnicima, a kada svoje interese stave ispred interesa svojih kolega i preduzeća, preduzeće je osuđeno na propast. Iako studija disfunkcionalnih ponašanja nije novost, proučavanje mentalnih bolesti i poremećaja osobnosti zaposlenika jest. Tijekom posljednja tri desetljeća pojavio se sve veći broj dokaza koji pokazuju štetan utjecaj "lošeg" ponašanja zaposlenika (kao što je maltretiranje - bullying) na poduzeća i ostale zaposlenike. Kako bi se poboljšalo razumijevanje odnosa između narcisoidne crte ličnosti i njezinog utjecaja na organizaciju, ove se teme moraju redovito istraživati i raspravljati. Podizanje javne svijesti o ovoj poveznici trebalo bi biti prioritet poslovnim psiholozima i sličnima, jer će etiku i moral ponovno uvesti u prvi plan poslovanja. Kao što je ovaj rad pokazao, narcisoidni pojedinci imaju značajan utjecaj na identitet i ponašanje organizacije. Oholost, racionalizacija, egocentričnost, poricanje i usvajanje kratkovidnih strategija mogu rezultirati ako menadžeri nastave ignorirati potencijalne učinke narcizma na poduzeće.

## LITERATURA

[1] Black, Donald W & Grant, Jon E. 2014. DSM-5™ guidebook. Washington: American Psychiatric Association  
 [2] Konrath, Sara; Meier, Brian P. & Bushman, Brad J. 2014. "Development and Validation of the Single Item Narcissism Scale (SINS)". PLoS ONE 9 (8): e103469.

Public Library of Science (PLOS). doi:10.1371/journal.pone.0103469.  
 [3] MacDonald, Pat. 2014. "Narcissism in the modern world". Psychodynamic Practice 20 (2): 144-153. Informa UK Limited. doi:10.1080/14753634.2014.894225.  
 [4] Raskin, Robert & Terry, Howard. 1988. "A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity.". Journal of Personality and Social Psychology 54 (5): 890-902. American Psychological Association (APA). doi:10.1037/0022-3514.54.5.890  
 [5] Rosenberg, Morris. 1965. Society and the Adolescent Self-Image.  
 [6] Thomas, David. Narcissism, 2010.  
 [7] APA. "APA Dictionary of Psychology". Dictionary.apa.org. <https://dictionary.apa.org/narcissistic-personality-inventory>  
 [8] Dean, Brian. 2022. "How Many People Use Instagram? 95+ User Statistics (2022)". Backlinko. <https://backlinko.com/instagram-users>  
 [9] DeMarree, Kenneth et al. 2008. "Narcissistic People Most Likely to Emerge as Leaders". Newswise.com. <https://www.newswise.com/articles/narcissistic-people-most-likely-to-emerge-as-leaders>  
 [10] Maccoby, Michael. 2004. "Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons". Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/01/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>  
 [11] McLeod, Saul. 2021.. Simplypsychology.org. <https://www.simplypsychology.org/psyche.html>  
 [12] O'Connell, Brian. 2021. "The Damage Done: Dealing with Narcissists in the Workplace". SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/people-managers/pages/narcissism-and-managers.aspx>  
 [13] Palmieri, Shana. 2020. "Managing Employees With Narcissistic Personality Traits | Federal Employment Law

- Training Group". Feltg.com. <https://feltg.com/managing-employees-with-narcissistic-personality-traits/>
- [14] Preston, Ni. 2015. "10 Signs Your Co-Worker or Colleague is a Narcissist". Psychology Today. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201504/10-signs-your-co-worker-or-colleague-is-narcissist>
- [15] Remes, Olivia. 2016. "Why are we becoming so narcissistic? Here's the science". The Conversation. <https://theconversation.com/why-are-we-becoming-so-narcissistic-heres-the-science-55773>
- [16] Sack, David. 2012. "Could Your Child Have Too Much Self-Esteem?". HuffPost. [https://www.huffpost.com/entry/children-self-esteem\\_b\\_1822809](https://www.huffpost.com/entry/children-self-esteem_b_1822809)
- [17] Speakfully. 2020. "How to Spot a Narcissistic Coworker". Speakfully.com. <https://www.speakfully.com/blog/how-to-spot-a-narcissistic-coworker>
- [18] WebMD, Editorial Contributors. 2020. "Narcissism: Symptoms and Signs". WebMD. <https://www.webmd.com/mental-health/narcissism-symptoms-signs>

## UTJECAJ PRIMJENE INOVATIVNIH TEHNOLOGIJA U LIDERSTVU SAVREMENIH PREDUZEĆA – STUDIJA SLUČAJA – ZEMLJE U RAZVOJU

### IMPACT OF THE APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE LEADERSHIP OF MODERN ENTERPRISES – CASE STUDY – DEVELOPING COUNTRIES

Alen Softić\*

Mersiha Kalač Kačamaković\*

Suada Ajdarpašić\*

#### SAŽETAK

S obzirom da je u posljednjoj deceniji, brz razvoj i primjena informacijske tehnologije imalo velikog utjecaj na razvoj poslovanja, cilj ove studije je da analizira utjecaj primjene savremenih inovativnih tehnologija u liderstvu savremenih preduzeća Kosova.

Poznato je da istraživači društvenih nauka pokušavaju razumjeti ovaj višestruki fenomen. Međutim, rezultati su se akumulirali na fragmentiran i raspršen način u različitim disciplinama. Da bi se prevazišao ovaj nedostatak u literaturi i podstakla jasnoća i usklađenost, u akademskoj debati, ovaj rad pruža sveobuhvatnu analizu doprinosa studija o liderstvu, informacionim tehnologijama i digitalizaciji, identifikujući obrasce mišljenja i rezultate u različitim disciplinama društvenih nauka, kao što su menadžment, liderstvo i ekonomija.

Međutim, glavni rezultati pokazuju da su lideri ključni akteri u razvoju digitalne kulture: oni moraju uskladiti odnose s višestrukim interesima i fokusirati se na omogućavanje kolaborativnih procesa u složenim okruženjima, istovremeno brinući o svim važnim pitanjima za organizaciju.

Ovim istraživanjem doprinosimo teorijskom unaprjeđenju debate o informacionim tehnologijama, digitalnoj transformaciji i liderstvu, nudeći opsežan i sistematičan pregled uz studiju slučaja koja je sprovedena u preduzećima na Kosovu.

Ključne riječi: savremena informaciona tehnologija, e-liderstvo, digitalna transformacija, preduzeća, zemlje u razvoju.

Keywords: modern information technology, e-leadership, digital transformation, companies, developing countries.

#### ABSTRACT

Considering that in the last decade, the rapid development and application of information technology had a great impact on the development of business, the aim of this study aims to analyze the impact of the application of modern innovative technologies in the leadership of contemporary companies in Kosovo.

Social science researchers are known to try to understand this multifaceted phenomenon. However, results have accumulated in a fragmented and scattered manner across disciplines. To overcome this gap in the literature and to foster clarity and coherence in the academic debate, this paper provides a comprehensive analysis of the contributions of studies on leadership, information technology and digitization, identifying patterns of thought and results in different social science disciplines, such as management, leadership and economics.

However, the main results show that leaders are key actors in the development of a digital culture: they must balance relationships

---

\* - Fakultet biznisa, Univerzitet "Haxhi Zeka", Peć, Kosovo

with multiple interests and focus on enabling collaborative processes in complex environments, while taking care of all important issues for the organization.

With this research, we contribute to the theoretical advancement of the debate on information technologies, digital transformation and leadership, offering a comprehensive and systematic overview with a case study conducted in companies in Kosovo.

## **UVOD**

U današnjem svijetu sve brže napredujuće tehnologije i promjene u načinu poslovanja stvaraju pritisak na organizacije da se prilagode novim trendovima u poslovanju. U tom smislu, uloga informacijskih tehnologija u procesima upravljanja postaje sve značajnija i neizbježna kako bi se osigurala konkurentnost na tržištu. Upravljanje organizacijama na inovativan način, uz korištenje informacijskih tehnologija, postaje ključno za opstanak i uspjeh poslovanja u današnjem svijetu gdje je konkurencija sveprisutna.

Savremene poslovne kompanije suočene su s mnogim izazovima u svojim upravljačkim procesima, a lideri i menadžeri moraju imati mnogo više kvalifikacija i sposobnosti kako bi se uspješno nosili s novim zahtjevima tržišta. Korištenje informacijskih tehnologija u organizacijskim procesima može uključivati prijenos znanja, poboljšanje sposobnosti, procjenu rada i elektronsko upravljanje ljudskim resursima. Ove tehnologije mogu utjecati na poslovne procese i strategije u organizacijama, a u tom smislu, ključno je razmotriti na koji način mogu biti primijenjene u području liderstva.

Brze promjene i povećana konkurencija u poslovnim kompanijama zahtijevaju pojavu i porast uloge savremenog liderstva, koje se mora prilagoditi novim tehnologijama i načinima poslovanja kako bi bili u korak s vremenom. Lideri u poslovnim kompanijama moraju biti otvoreni prema promjenama i imati sposobnost brzog prilagođavanja

kako bi iskoristili prednosti koje tehnologija pruža. Kao rezultat brzih promjena, uloga liderstva u organizacijama postaje sve važnija i neizbježna za uspjeh u poslovanju.

U ovom istraživanju, fokus će biti na savremenim kompanijama koje posluju na teritoriji Kosova. Kosovo je mlada zemlja koja se suočava sa mnogim izazovima u procesu ekonomskog razvoja. Međutim, uprkos izazovima, Kosovo je pokazalo značajan napredak u privrednom rastu u proteklim godinama, a savremene kompanije igraju ključnu ulogu u tom procesu. Stoga, uključivanje savremenih kosovskih kompanija u ovaj istraživački rad omogućit će dublje razumijevanje utjecaja primjene informacijskih tehnologija u liderstvu na poslovne procese i strategije u zemljama u razvoju. Osim toga, rezultati ovog istraživanja mogu biti korisni za dalji razvoj poslovanja u kosovskoj privredi i mogu pomoći liderima u savremenim kompanijama na Kosovu da stvore strategije koje će osigurati njihovu konkurentnost na globalnom tržištu.

## **TEORIJSKI OKVIR PRIMJENE INOVATIVNIH TEHNOLOGIJA U LIDERSTVU SAVREMENIH PREDUZEĆA - PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA**

Digitalna transformacija je neizbježan proces u modernom poslovanju koji uključuje usvajanje različitih tehnologija kao što su Internet of Things (IoT), digitalne platforme, društvene mreže, vještačka inteligencija (AI), mašinsko učenje (ML) i velike podatke. Kao što je rekao autor James Canton: "Svjedočimo uzbuđujućem, ali i izazovnom vremenu digitalne transformacije, ne samo za poslovne lidere i zaposlenike, već i za potrošače" (Canton, 2016). U skladu s tim, digitalna transformacija mijenja način na koji poslovne organizacije funkcionišu, uspostavljaju međusobne odnose i rade s klijentima.

U svojoj studiji, (Cascio, W. F., & Montealegre, R., 2016) naglašavaju da digitalne tehnologije postaju neophodna infrastruktura, poput

električne energije, zbog svog sveprisutnog utjecaja na poslovnu dinamiku i procese. Digitalna transformacija također utječe na potrebne vještine zaposlenika i način na koji organizacije razmišljaju o zapošljavanju i obuci svojih zaposlenika. Međutim, digitalna transformacija ne utječe samo na poslovne organizacije, već i na društvo u cjelini. Eurobarometar u svom istraživanju iz 2020. godine iskazuje da većina ispitanika (75%) smatra da digitalizacija i informacijske tehnologije imaju pozitivan utjecaj na ekonomiju, dok 67% vjeruje da imaju pozitivan utjecaj na kvalitet života, a 64% na društvo (Evropska komisija, 2020).

U današnjem poslovnom okruženju, digitalizacija radnih mjesta postaje sveprisutna. (Haddud, A., & McAllen., 2018) primjećuju da mnogi poslovi zahtijevaju ekstenzivnu upotrebu tehnologije i sposobnost brzog prilagođavanja njenom korištenju. Digitalizacija se doživljava kao dvostruki fenomen, budući da istovremeno uništava neka radna mjesta i stvara nova. Kako bi se uspješno nosili s tim promjenama, lideri trebaju ulagati u svoje zaposlenike, podržavajući i motivišući ih tokom procesa učenja i suočavanja s visokim kognitivnim izazovima. Osim toga, digitalizacija doprinosi razbijanju hijerarhija, funkcija i organizacionih granica, a od zaposlenika se traži da sudjeluju u stvaranju novih vrijednosti putem projektno orijentisanih aktivnosti. U ovom kontekstu, uloga lidera postaje ključna u postizanju stvarne vrijednosti digitalizacije. Međutim, lideri moraju biti svjesni novih etičkih izazova koji proizlaze iz upotrebe informacijske tehnologije, poput preopterećenja informacijama zaposlenika i zamagljivanja granica između posla i privatnog života. Stoga, lideri moraju preuzeti odgovornost za rješavanje tih problema i za osiguravanje etične primjene digitalnih tehnologija u poslovnom okruženju.

U proteklim godinama, lideri su bili izloženi sve većem utjecaju digitalizacije na njihova radna mjesta. Mnogi stručnjaci za liderstvo raspravljaju o tome kako lideri mogu

uspješno integrisati digitalnu transformaciju u svoje organizacije, dok istovremeno motivišu zaposlenike da prihvate promjene koje dolaze sa digitalnom transformacijom (Gardner, H. K., Laskin, A. V., & Williams, 2010). Kako bi se ovakva debata rasvijetlila, konstruiran je pojam "e-liderstva" koji opisuje novi profil lidera koji su u neprestanoj interakciji s tehnologijom (Avolio, 2014; Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E., 2000). Prema tome, e-liderstvo se može definisati kao "proces socijalnog utjecaja koji je posredovan naprednom informacijskom tehnologijom, a ima za cilj stvaranje promjene stavova, osjećaja, razmišljanja, ponašanja i učinka kod pojedinaca, grupa i organizacija" (Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E., 2000). Stoga, lideri moraju uložiti napore kako bi razvili svoje e-liderske vještine kako bi se prilagodili promjenama koje donosi digitalizacija. Osim toga, važno je da lideri shvate etičke probleme koji mogu nastati uslijed korištenja digitalnih tehnologija, kao što su preopterećenost informacijama i gubitak granica između posla i privatnog života zaposlenika.

Različiti stilovi liderstva imaju različit utjecaj na ulogu tehnologije u organizacijama. Prema (Klempin, S., & Karp, T., 2018), autoritativni stil liderstva ne dopušta tehnologiji da igra adaptivnu ulogu u organizaciji jer se fokusira na održavanje hijerarhije i komandi, što sprječava podređene da budu fleksibilniji. S druge strane, participativni stil liderstva omogućuje tehnologiji da se koristi za upravljanje stručnim timovima i poticanje angažmana među članovima tima (Sinani, 2016). U takvim organizacijama, tehnologija se koristi za ostvarivanje fluidnijeg pristupa i bolje koordinacije između zaposlenika kako bi se postigli ciljevi organizacije.

(Gameda, T., & Lee, J., 2020) su istraživali ulogu tehnologije u radu na daljinu pod laissez-faire stilom liderstva i zaključili da tehnologija nije značajna u podržavanju ovog stila liderstva. Prema njihovom mišljenju, stil liderstva je u slaboj pozitivnoj korelaciji s inovativnim radnim ponašanjem i radnim angažmanom, ali ne utječe na angažman i

obavljanje zadataka među podređenima. S druge strane, (Gençer, B., & Samur, Y., 2016) su se fokusirali na transakcijski stil liderstva i istakli da je uloga tehnologije u snažnoj korelaciji s faktorom kontingentne nagrade u ovom pristupu liderstvu. Oni tvrde da transakcijski lideri, uz korištenje tehnologije, imaju formalnu kontrolu i moć nad podređenima te mogu natjerati podređene da se fokusiraju na kratkoročne ciljeve. (Farouk, 2016) je utvrdio da transakcijsko liderstvo ima značajan utjecaj na efikasnost transfera tehnologije što omogućava uvođenje novih tehnika podređenima i stvaranje novog znanja. Konačno (Tomi, M., Thoyib, A., & Maskie, G., 2014) su u svojoj studiji otkrili da je uloga tehnologije u transformacijskom liderstvu važna za integraciju informacijske i komunikacijske tehnologije u organizacijama kroz razvoj zajedničke vizije, individualiziranu podršku, izgradnju konsenzusa i intelektualnu stimulaciju.

U posljednje vrijeme, tehnološki napredak i evolucija postali su značajni faktori u omogućavanju trendova rada na daljinu. Ova evolucija tehnologije omogućava fleksibilnost u radu, stvaranje virtualnih timova, stvaranje novih načina komunikacije i mobilnosti za kreiranje udaljenog radnog okruženja. Međutim, kako bi se pravilno koristila tehnologija, lideri moraju biti spremni na prilagodbu. Oni moraju koristiti društvenu i kulturnu inteligenciju putem virtualnih alata za upravljanje geografski raspršenim timovima.

Tehnologija ima značajnu ulogu za lidere u upravljanju udaljenim timovima. Ona omogućava liderima da održavaju transparentnu, čestu i dosljednu komunikaciju. Dvosmjerna komunikacija između lidera i njihovog tima olakšava rad na daljinu, a tehnologija omogućava članovima tima stjecanje veće autonomije i uključenosti u sva dešavanja u realnom vremenu. Nadalje, tehnologija igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog organizacijskog okruženja i snažnog osjećaja jedinstva i saradnje među zaposlenima. Ovo značajno utječe na brzinu

donošenja odluka lidera jer tehnologija omogućava pristup velikoj količini podataka u realnom vremenu. Pored toga, tehnologija pomaže u upravljanju promjenama koje se mogu dogoditi u nepredviđenim situacijama. Implementacija praksi zasnovanih na tehnologiji reguliše rad zaposlenih ka efikasnom funkcionisanju organizacije, čime se poboljšava produktivnost i nivo angažmana zaposlenih.

(Alward, B. A., & Phelps, C., 2019) ukazuju da tehnologija pomaže u održavanju dvosmjerne komunikacije između lidera i njihovog tima, čime se olakšava rad na daljinu. (Schwarz Müller, T., Schiffinger, M., & Mayrhofer, W., 2018) dodaju da tehnologija omogućava članovima tima stjecanje veće autonomije i uključenosti u sva dešavanja u realnom vremenu. (Roman, M. V., Ruiz-Moreno, C., Flores-Ortega, G., & Martínez-Gómez, M., 2019) ističu da tehnologija pomaže u stvaranju pozitivnog organizacijskog okruženja i snažnog osjećaja jedinstva i saradnje među zaposlenima. Na kraju, (Cortellazzo, L., Bruni, I., & Zampieri, M., 2019) naglašavaju da tehnologija pomaže u upravljanju promjenama koje se mogu dogoditi u nepredviđenim uslovima, te da se korištenjem informacionih i komunikacionih tehnologija novog doba može povećati produktivnost i nivo angažmana zaposlenih. Međutim, uprkos svim prednostima tehnologije u radu na daljinu, lideri moraju biti svjesni izazova koji dolaze uz ovaj način rada. Prema istraživanju koje su proveli (Rosen, L. D., Lim, A. F., Felt, J., Carrier, L. M., Cheever, N. A., & Rokkum, J., 2018), rad na daljinu može povećati osjećaj izolovanosti i usamljenosti kod zaposlenih, što može utjecati na njihovu produktivnost i zadovoljstvo poslom. Stoga, lideri moraju biti svjesni potrebe za stvaranjem snažne korporativne kulture i veza između članova tima, čak i ako se ne nalaze na istoj lokaciji. Još jedan izazov koji lideri moraju uzeti u obzir je potreba za jasnim definisanjem uloga i odgovornosti unutar tima, posebno kada se radi o virtuelnim timovima koji se sastoje od ljudi iz različitih dijelova svijeta.

Prema istraživanju koje su proveli (Joshi, K. D., & Lazarova, M. B., 2018), nedostatak jasno definisanih uloga i odgovornosti može dovesti do konfuzije, dupliranja radnih zadataka i neefikasnog upravljanja projektima.

Konačno, lideri moraju biti svjesni da tehnologija nije zamjena za ljudski kontakt i interakciju. Iako tehnologija može olakšati komunikaciju i saradnju, ne smije se zanemariti važnost ličnog kontakta i socijalizacije. Prema istraživanju koje su proveli (Orlikowski, W. J., & Yates, J., 2002), lični kontakt može pomoći u razvoju povjerenja i jačanju veza između članova tima, što je ključno za uspješan rad na daljinu. Stoga, lideri koji žele uspješno upravljati radom na daljinu trebaju imati pravi balans između korištenja tehnologije i jačanja ljudskih odnosa. Potrebno je imati jasno definisane uloge i odgovornosti unutar tima, razvijati snažnu korporativnu kulturu, te koristiti tehnologiju kao alat za olakšavanje komunikacije i saradnje.

Iako postoji sve veći interes za istraživanje veza između inovativnih tehnologije i liderstva, dosadašnji doprinosi su raspršeni u različitim disciplinama, što otežava otkrivanje velikih obrazaca promjena koje su rezultat digitalne transformacije. Zbog toga istraživači koriste više teorijskih modela kako bi objasnili ovaj fenomen, a iako je jasno da organizacije prolaze kroz promjene zbog tehnološkog napretka, još uvijek nije jasno kako se ta transformacija događa. Stoga, budući da se digitalna tehnologija brzo razvija i implementira, potrebno je kontinuirano ažuriranje i razmatranje najnovijih promjena u ovom području.

## **METODOLOGIJA**

### **METODE ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA**

Ovaj rad je strukturiran na tri glavna dijela. U prvom dijelu opisana je korištena metodologija istraživanja, dok se u drugom dijelu predlaže klasifikacija rezultata na

temelju teorijskih okvira i sadržaja. U konačnom dijelu rada, daju se implikacije dobivenih rezultata za primjenu u praksi te se predlažu smjernice za daljnja istraživanja. Posebna pozornost se usmjerava na oblasti koje su bitne za budućnost istraživanja u ovoj oblasti.

S ciljem istraživanja, razvijena su sljedeća istraživačka pitanja:

IP1: Da li upotreba tehnologije ima pozitivan ili negativan utjecaj na rad kompanija?

IP2: Da li tehnologija ima negativan ili pozitivan utjecaj na liderstvo?

IP3: Postoji li veza između informacionih tehnologija i savremenog stila liderstva?

U ovom istraživanju korištene su različite tehnike prikupljanja podataka kako bi se dobila cjelovita slika o istraživanom fenomenu. Korištene su i kvalitativne i kvantitativne tehnike prikupljanja podataka, a u analizi su korištene i kvantitativne i kvalitativne metode kako bi se postigla što preciznija i kvalitetnija analiza podataka. Instrument koji je korišten za prikupljanje podataka bio je upitnik koji je baziran na Likertovoj skali. Skala je kreirana pomoću literature o tehnologiji i liderstvu kako bi se osigurala pouzdanost i valjanost rezultata istraživanja.

## **UZORAK**

U ovom istraživanju, uzorak je odabran namjernim uzorkovanjem, a obuhvatao je mala, srednja i velika preduzeća, koja su prepoznata kao važni akteri u privredi Kosova. Uzorak je uključivao samo one organizacije koje smatraju tehnologiju veoma važnom za svoje poslovanje. Anketom je prikupljeno ukupno 53 odgovora.

## **FORMA PRIKUPLJANJA PODATAKA**

U istraživanju je korištena anketa koju su kreirali istraživači, a koja je sadržavala ukupno 16 pitanja o tehnologiji i liderstvu. Za odgovore na pitanja korištena je Likertova skala. Primjeri nekih od stavki su kako se digitalna tehnologija manifestuje u

poslovanju kompanija, utjecaj dinamičnog okruženja na njihov status i kako inovativne tehnologije utječu na liderstvo.

## ANALIZA

U istraživanju su prikupljene i analizirane demografske informacije o grupi učesnika. Za analizu odgovora na upitnik, korišteni su procenti, što je omogućilo da se dobiju relevantne informacije o stavovima ispitanika. Također, korišten je koeficijent korelacije kako bi se analizirao odnos između

inovativnih tehnologija i organizacijskog liderstva. Ova analiza je omogućila bolje razumijevanje veze između tehnologije i liderstva u kontekstu istraživanja.

## REZULTATI

U ovom poglavlju predstavljamo rezultate istraživanja koje smo sprovedi s ciljem ispitivanja utjecaja primjene inovativnih tehnologija na liderstvo u savremenim preduzećima u zemljama u razvoju.

*Tabela 1. Distribucija odgovora na pitanje "Da li tehnologija ima pozitivan/negativan utjecaj na rad?"*

|                                                 |        | n  | %     |
|-------------------------------------------------|--------|----|-------|
| Da li tehnologija ima pozitivan utjecaj na rad? | Da     | 49 | 92,45 |
|                                                 | Ne     | 4  | 7,55  |
| Da li tehnologija ima negativan utjecaj na rad? | Da     | 2  | 3,77  |
|                                                 | Ne     | 51 | 96,23 |
|                                                 | ukupno |    | 100,0 |

*Izvor: Autor rada*

Analizirajući odgovore ispitanika, većina njih, čak 92,45%, navela da tehnologija ima pozitivan utjecaj na njihov radni proces. Samo manji broj ispitanika, 3,77%, smatra da tehnologija ima negativan utjecaj. Ovi

rezultati ukazuju na činjenicu da su radnici svjesni prednosti koje tehnologija donosi, kao što su brži i efikasniji procesi rada, te olakšanje komunikacije i saradnje među kolegama.

*Tabela 2. Distribucija odgovora na pitanje „Da li tehnologija ima pozitivan/negativan utjecaj na liderstvo?“*

|                                                       |        | n  | %     |
|-------------------------------------------------------|--------|----|-------|
| Da li tehnologija ima pozitivan utjecaj na liderstvo? | Da     | 52 | 98,1  |
|                                                       | Ne     | 1  | 1,9   |
| Da li tehnologija ima negativan utjecaj na liderstvo? | Da     | 7  | 13,2  |
|                                                       | Ne     | 46 | 86,8  |
|                                                       | Ukupno | 53 | 100,0 |

*Izvor: Autor rada*

Većina ispitanika (98,1%) je izjavila da tehnologija ima pozitivan utjecaj na liderstvo, dok je samo 13,2% njih izjavilo

da ima negativan utjecaj. To ukazuje na to da je većina ispitanika uvjerena da primjena tehnologije pozitivno utječe na liderstvo.

Tabela 3. Rezultati korelacione analize odnosa između utjecaja inovativnih tehnologija i primjene liderstva u savremenim kompanijama

| Correlation                                 |      | I.Tehnologija | Leadership |
|---------------------------------------------|------|---------------|------------|
| Pearson Correlation Coefficient             |      | 1             | -.113      |
| Inovativna tehnologija                      | Sig. | -----         | .071       |
| Number of Respondents                       |      | 53            | 53         |
| Pearson Correlation Coefficient             |      | -.113         | 1          |
| Primjena liderstva u savremenim kompanijama | Sig. | .071          | -----      |
| Number of Respondents                       |      | 53            | 53         |

Izvor: Autor rada

Rezultati korelacione analize pokazuju nisku pozitivnu vezu ( $r = -0,113$ ,  $p = 0,071$ ) između primjene inovativnih tehnologija i njenog utjecaja na primjenu liderstva u savremenim kompanijama. Iako korelacija nije statistički značajna na nivou od  $p < 0,05$ , postoji određena tendencija koja upućuje na to da inovativne tehnologije imaju određeni utjecaj na primjenu liderstva u savremenim kompanijama. To bi značilo da se pojavom novih tehnologija mogu javiti značajne implikacije na primjenu liderstva u kompanijama i njegov stil. Međutim, ova veza nije dovoljno jaka da bi se mogla tvrditi da postoji izravni uzročno-posljedični odnos između primjene inovativnih tehnologija i liderstva u savremenim kompanijama.

## DISKUSIJA

Razvoj tehnologije donosi velike promjene u poslovanju modernih kompanija. Upravljanje liderstvom predstavlja ključni faktor uspjeha u poslovanju, posebno u dinamičnim i brzo mijenjajućim sektorima. Primjena inovativnih tehnologija ima sve veći utjecaj na različite aspekte poslovanja, uključujući i liderstvo. Cilj ove studije bio je istražiti vezu između primjene inovativnih tehnologija i njenog utjecaja na primjenu liderstva u savremenim kompanijama.

Rezultati naše studije pokazuju da postoji niska pozitivna veza između primjene inovativnih tehnologija i njenog utjecaja na primjenu liderstva u savremenim kompanijama. Iako ova korelacija nije

statistički značajna na nivou od  $p < 0,05$ , postoji određena tendencija koja upućuje na to da inovativne tehnologije imaju određeni utjecaj na primjenu liderstva u savremenim kompanijama.

Ovi rezultati su u skladu sa sličnim istraživanjima koja su ukazivala na povezanost između primjene tehnologije i liderstva u organizacijama. Međutim, naša studija se razlikuje po tome što smo se fokusirali na primjenu inovativnih tehnologija, koje donose velike promjene u načinu poslovanja i iziskuju visoke troškove. Mogući razlog zašto ova korelacija nije statistički značajna je taj što primjena inovativnih tehnologija zahtijeva visok nivo stručnosti i sposobnosti zaposlenika koji će te tehnologije primijeniti u praksi. Također, utjecaj inovativnih tehnologija na primjenu liderstva u savremenim kompanijama može biti složen i ovisi o mnogim faktorima, poput veličine kompanije, vrste industrije, kulture organizacije, itd.

Unatoč tome, naši rezultati ukazuju na potencijalne implikacije koje primjena inovativnih tehnologija može imati na primjenu liderstva u savremenim kompanijama. Kako bi se održala konkurentnost, organizacije se moraju prilagoditi novim tehnologijama i načinima poslovanja. To znači da će lideri morati naučiti kako uspješno primijeniti nove tehnologije u poslovanju i kako ih integrisati u svoje upravljačke procese.

Daljnja istraživanja su potrebna kako bi se detaljnije istražili faktori koji utječu na vezu

između primjene inovativnih tehnologija i liderstva u savremenim kompanijama. Na primjer, treba uzeti u obzir specifične vrste tehnologija koje se primjenjuju u određenim industrijama i kako se one mogu integrisati u specifične upravljačke procese. Također, treba istražiti kako različiti stilovi liderstva utječu na primjenu inovativnih tehnologija u poslovanju.

Uz to, postoji potreba za istraživanjem kako primjena inovativnih tehnologija može utjecati na radnu snagu u organizacijama. Kako tehnologija postaje sveprisutna u radnom okruženju, radni zadaci i odgovornosti mogu se mijenjati, što može utjecati na sposobnost zaposlenika da se prilagode i obavljaju svoj posao. Stoga bi buduća istraživanja trebala istražiti kako se zaposlenici prilagođavaju primjeni inovativnih tehnologija i kako lideri mogu prilagoditi svoj stil vođenja kako bi se uspješno nosili s promjenama koje donose nove tehnologije.

Iako naši rezultati ne pokazuju statistički značajnu vezu između primjene inovativnih tehnologija i liderstva u savremenim kompanijama, postoji potencijalni utjecaj koji bi trebao biti dalje istražen. Lideri moraju biti spremni prilagoditi se novim tehnologijama i integrisati ih u svoje upravljačke procese kako bi ostali konkurentni. To će zahtijevati razvoj novih vještina i prilagođavanje stila liderstva u skladu s novim tehnologijama. Konačno, buduća istraživanja bi trebala istražiti kako primjena inovativnih tehnologija utječe na radnu snagu u organizacijama kako bi se osiguralo da se radnici uspješno prilagođavaju i obavljaju svoje zadatke u novom tehnološkom okruženju.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, postoji stalna potreba za povećanjem učinkovitosti poslovnih kompanija. Stoga, lideri, menadžeri i zaposlenici moraju uložiti napore i intenzivno raditi na primjeni inovativnih tehnologija kako bi ostvarili taj cilj. S obzirom na trenutno vrijeme i brz rast tehnologije, uspješno korištenje inovativnih tehnologija postaje neophodno za održavanje konkurentnosti i

uspješnosti poslovanja.

## ZAKLJUČAK

S obzirom na sve prethodno navedeno, zaključujemo da inovativne tehnologije imaju potencijalni utjecaj na primjenu liderstva u savremenim kompanijama. Iako naša istraživanja nisu pokazala statistički značajnu vezu, rezultati ukazuju na tendenciju da se inovativne tehnologije mogu integrisati u liderstvo i utjecati na njegov stil u savremenim preduzećima. Da bi se ovaj potencijalni utjecaj ostvario, lideri moraju prepoznati važnost inovacija i prilagoditi se novim tehnologijama. Uspostavljanje jasne strategije upravljanja inovacijama i njihova integracija u sve aspekte poslovanja je također neophodna.

Istraživanje koje smo proveli u savremenim preduzećima na Kosovu ima važan doprinos u razumijevanju utjecaja primjene inovativnih tehnologija na primjenu liderstva u savremenim preduzećima u zemljama u razvoju. Međutim, kako bi se ovi rezultati potvrdili u različitim kulturnim i ekonomskim kontekstima, potrebno je sprovesti slične studije u drugim dijelovima svijeta.

Također, važno je istaknuti da je primjena inovativnih tehnologija u poslovanju na Kosovu u usponu. Poslovni sektor na Kosovu se sve više okreće primjeni novih tehnologija u svim aspektima svog poslovanja. Stoga, ovi rezultati mogu biti od koristi liderima i preduzetnicima u zemljama u razvoju koji žele poboljšati svoje poslovanje i pripremiti se za budućnost. U konačnici, integracija inovativnih tehnologija u liderstvu i poslovanju može dovesti do povećanja konkurentnosti preduzeća, što može imati značajne pozitivne implikacije za njihov uspjeh i razvoj u dugoročnom razdoblju.

## PREPORUKE

- Lideri u savremenim kompanijama trebaju prepoznati važnost inovacija i prilagoditi se novim tehnologijama kako

- bi iskoristili njihov potencijalni utjecaj na primjenu liderstva.
- Potrebno je uspostaviti jasnu strategiju upravljanja inovacijama i njihovu integraciju u sve aspekte poslovanja kako bi se osigurala njihova primjena u kompanijama.
  - Kompanije bi trebale ulagati u istraživanje i razvoj novih tehnologija kako bi se osiguralo kontinuirano poboljšanje i inovacije u poslovanju.
  - Važno je edukovati zaposlenike o novim tehnologijama i njihovoj primjeni kako bi se osiguralo njihovo uspješno korištenje u poslovanju.
  - Kompanije bi trebale pratiti trendove u primjeni novih tehnologija i liderstva u industriji kako bi se osigurao konkurentan položaj na tržištu.
  - Istraživanje bi trebalo provesti u drugim dijelovima svijeta kako bi se potvrdili ovi nalazi u različitim kulturnim i ekonomskim kontekstima.
  - Kompanije u zemljama u razvoju bi trebale posebnu pažnju posvetiti primjeni inovativnih tehnologija kako bi unaprijedile svoje poslovanje i bile konkurentne na globalnom tržištu.
- ## LITERATURA
- [1] Alward, B. A., & Phelps, C. . (2019). Leading remotely: An examination of leader-member exchange theory in the virtual workplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(5), 56-63.
- [2] Avolio, B. J. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 517-533.
- [3] Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- [4] Canton, J. (2016). Future Smart: Managing the Game-Changing Trends That Will Transform Your World.
- [5] Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375.
- [6] Cortellazzo, L., Bruni, I., & Zampieri, M. (2019). Smartworking, healthy organizations and job satisfaction: Evidence from Italian and German manufacturing companies. *Social Indicators Research*, 143(2), 825-841.
- [7] Farouk, S. (2016). The role of transactional and transformational leadership in creating and sustaining an innovative culture. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 1-17.
- [8] Gardner, H. K., Laskin, A. V., & Williams. (2010). Leading in the Digital Age: A Literature Review. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 12-23.
- [9] Gameda, T., & Lee, J. (2020). The relationship between laissez-faire leadership style and work engagement: the mediating role of innovative work behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 129.
- [10] Gençer, B., & Samur, Y. (2016). The effect of transformational and transactional leadership on employees' knowledge sharing. *Journal of Business Research*, 69(2), 676-690.
- [11] Haddud, A., & McAllen. (2018). The ethical implications of digital transformation. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 15-29.
- [12] Joshi, K. D., & Lazarova, M. B. (2018). The impact of culture on the effectiveness of virtual teams: A meta-analysis. *Journal of International Management*, 24(4), 390-403.
- [13] Klempin, S., & Karp, T. (2018). Leadership Styles and Their Impact on Employee Productivity. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 34(5), 1025-1038.
- [14] Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684-700.
- [15] Roman, M. V., Ruiz-Moreno, C., Flores-

- Ortega, G., & Martínez-Gómez, M. . (2019). Impact of new technologies on the work environment and worker's health. *Safety and Health at Work*, 10(3), 259-264.
- [16] Rosen, L. D., Lim, A. F., Felt, J., Carrier, L. M., Cheever, N. A., & Rokkum, J. (2018). Media and technology use predicts ill-being among children, preteens and teenagers independent of the negative effects of exercise and eating habits. *Computers in Human Behavior*, 82, 247-255.
- [17] Schwarzmüller, T., Schiffinger, M., & Mayrhofer, W. (2018). I-deals and job crafting as antecedents of person-job fit: A two-wave study among remote knowledge workers. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 91-104.
- [18] Sinani, D. (2016). The Impact of Leadership Style on Organizational Effectiveness: The Moderating Role of Organizational Environment. *European Scientific Journal*, ESJ, 12(10), 160-179.
- [19] Tomi, M., Thoyib, A., & Maskie, G. (2014). The effect of transformational leadership style and information technology on organizational performance: A study of PT Bank XYZ. *Journal of Business and Management*, 16(5), 79-91.

## ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U PENITENCIJARNOM SISTEMU BOSNE I HERCEGOVINE

### THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PENITENTIARY SYSTEM OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Bajruzin Hajro Planjac\*

#### APSTRAKT

Kada govorimo o zatvorskom sistemu u prvi plan stavljamo ulogu i značaj svrhe kažnjavanja, kao i resocijalizaciju osuđenih lica. Međutim da bi se taj zahtjevan i složen proces uspješno realizovao moramo imati kompetentno i profesionalno osposobljeno osoblje, tj. adekvatan ljudski potencijal kao jedan od najvažnijih resursa zatvorskog sistema. Upravo u ovom radu ćemo ukazati na neke važne aspekte i karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u penitencijarnom sistemu Federacije Bosne i Hercegovine, kao i ulogu koju oni imaju u funkcionisanju penalnih ustanova. Ovo je jedan od rijetkih naučnih radova koji se bavi ovom problematikom što ukazuje na njegov naučni, društveni, ali i aplikativni značaj. Cilj ovog rada jeste da ukažemo koliko je važan ljudski potencijal i kompetentnost menadžmenta za funkcionisanje jedne ovako složene ustanove.

**Ključne riječi:** menadžment ljudskih resursa, penitencijarni sistem, ljudski potencijal, penalne ustanove.

**Keywords:** human resources management, penitentiary system, human potential, penal institutions.

#### ABSTRACT

When we talk about the prison system, we put in the foreground the role and importance of the purpose of punishment, as well as the resocialization of convicted persons.

However, in order to successfully implement this demanding and complex process, we must have competent and professionally trained staff, i.e. adequate human potential as one of the most important resources of the prison system. In this paper, we will point out some important aspects and characteristics of human resources management in the penitentiary system of the Federation of Bosnia and Herzegovina, as well as the role they play in the functioning of penal institutions. This is one of the rare scientific works that deals with this issue, which indicates its scientific, social, and applied significance. The goal of this paper is to show how important human potential and management competence are for the functioning of such a complex institution.

#### UVOD

Osnovni predmet nauke o menadžmentu je izučavanje efikasnosti i efektivnosti organizacionih sistema, a sve u cilju što racionalnijeg korišćenja raspoloživih resursa. Kako se vremenom ljudske potrebe povećavaju, a pojedini resursi smanjuju, okruženje postaje sve manje kontrolabilano i sve više nepredvidljivo, jedan od osnovnih zadataka menadžmenta je kako naći najpogodniju metodu upravljanja uz optimalnu kombinaciju ograničenih resursa, a sve u cilju ostvarivanja najboljih rezultata (Planjac, 2022:124).

Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmjeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao

---

\* - Centar za obrazovanje odraslih EDUKA, Tešanj

što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd. Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmjerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmjereni ka realizaciji krajnjih ciljeva kompanije, tj. njegove razvojne i poslovne politike. Međutim, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora da uzme u obzir i interese ljudi, a ne samo ciljeve kompanije. Istina je da kompanija koristi ljudski potencijal kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva, ali i ljudi, isto tako, koriste kompaniju da bi ostvarili svoje lične interese (zarada, iskustvo, afirmisanje itd.). Upravljanje radom i razvojem ljudskih resursa je usko povezano sa upravljanjem i razvojem same kompanije. Samim tim, u novom konceptu menadžmenta, pored tehnološke, organizacione i ekonomske komponente, u znatno većoj mjeri treba da budu zastupljene socijalna i psihološka komponenta. Jedino se na taj način može obezbijediti odgovarajući sklad između poslovnih resursa kompanije, što je pretpostavka za njegovo uspješno poslovanje i skladan razvoj (Dželetović, Mašić, Nikolić, 2017).

*Tabela 1. Aktuelnosti u ljudskim resursima*

| Aktuelnosti                              | Kompanije zbog toga treba da budu                           |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Deregulacija                             | Fleksibilnije                                               |
| Povećana zaduženost                      | Brže reaguju na izazove na tržištu                          |
| Globalizacija                            | Kompetitivnije                                              |
| Jača konkurencija                        | Usmjerenije na ljudski kapital                              |
| Tehnološki zahtjevniji poslovi           | Usmjerenije na kvalitet rada i proizvoda                    |
| Tehnološke inovacije                     | Hijerarhijski niže i organizovane oko timova                |
| Rast uslužnog sektora                    | Manje formalne                                              |
| Potreba raznovrsnih znanja               | Manje po veličini ili podijeljene na fleksibilnije jedinice |
| Sve starija radna snaga                  | Usmjerenije na naučni pristup u donošenju odluka            |
| Sporiji ekonomski rast u mnogim zemljama |                                                             |

U zapadnim zemljama, posebno u velikim preduzećima, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negdje čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cijena

Kada govorimo o menadžmentu ljudskih resursa vezanih za oblast penitencijarnog sistema moramo uzeti u obzir da uspješnost resocijalizacije kao ključnog indikatora prevaspitnog rada u ovakvim specifičnim i totalitarnim ustanovama zavisi prije svega od ljudskog potencijala i osposobljenosti istih da rade sa specifičnom populacijom kao što su osuđena lica i pritvorenci.

Upravo kroz ovaj rad ukazaćemo kako i na koji način funkcionišu penalne ustanove u Bosni i Hercegovini, te zašto je važno adekvatno upravljanje ljudskim resursima.

### **VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA**

Najznačajnija aktuelnost savremenom menadžmentu ljudskih resursa je da važnost upravljanja ljudskim kapitalom rapidno raste, međutim zaposleni u kompanijama posjeduju sve više znanja i informacija pa je i menadžment ljudskim resursima sve izazovniji. Potrebno je sve više aktuelnog znanja kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako angažovati, razvijati, zadržavati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju preduzeća (Campbell, 1971).

radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv.

Pod ljudskim resursima se podrazumijeva ukupan duhovni i fizički potencijal

zaposlenog, kako skriveni tako i korišćeni potencijal. Osnovu predstavljanja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima preduzeća (Dželetović, Mašić, Nikolić, 2017).

Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj kompanije. Oni posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažovanje je ključni zadatak menadžmenta kompanije. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u kompaniji kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta, i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog dijela aktivnosti vezanih za zaposlene prenijeta sa kadrovskog menadžera na ostale menadžere u kompaniji. Savremeni menadžment koncept, kojim se upravlja ljudskim resursima bavi se stratejskim, individualnim i društvenim aspektima ljudi u organizaciji. Osim toga, i ovaj aspekt upravljanja vodi računa o konkurentnosti, odnosno obuhvata sve odluke i akcije u vođenju ljudi, koje kreiraju ili podržavaju konkurentsku prednost.

Jedan od uglova gledanja na menadžment ljudskih resursa je i da se pod tim podrazumijeva briga o ljudima unutar organizacije. To se odnosi na pronalaženje pravih i iskusnih ljudi za organizaciju, čime bi se uticalo na obučavanje i razvoj zaposlenih i podsticanje putem motivacije, da bi se uspio zadržati takav kadar. Tako da bi se moglo reći da se upravljanje ljudskim resursima sastoji od funkcije staffinga, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenih. Svaka organizacija je uspješna onoliko koliko posjeduje kvalitetnih ljudskih resursa. Postizanje maksimuma zaposlenih, njihova motivacija i uspješnost u radu od presudnog su značaja, prema tome svaka organizacija, ma koliko ona bila velika, formiraće odjeljenje za ljudske resurse. Moglo bi se reći da je svrha upravljanja ljudskih resursa, upravo u poboljšanju rada zaposlenih, na svaki mogući način.

Danas je konkurencija izuzetno agresivna i nameće potrebu za što kvalifikovanim resursima, tako da je neophodno da se eksperti za ljudske resurse obrazuju i specijalizuju u mnogim naučnim disciplinama (psihologija, pravo, sociologija...). Kompanije moraju da utiču na obrazovanje i stalno usavršavanje svojih zaposlenih, kao i da ih podstiče na bolji rad i doprinos u organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih uticati će njihov uspjeh i na lojalnost organizaciji (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, Michaels, 1998). Eksperti za upravljanje ljudskim resursima imaju veliki značaj za kompanije i njihova uloga je sve veća. Oni svojim radom treba da pomognu ostalim nivoima menadžmenta u organizaciji. Možemo reći da je uloga upravljanja ljudskim resursima zadatak svakog menadžera, bez obzira na njegovu angažovanost, kako bi se pružila maksimalna podrška zaposlenima.

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispunji određene zahtjeve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji. Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrijednijeg resursa u kompaniji, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima to može da utiče na poslovanje, kao i profit, te u najgorem slučaju opstanak te organizacije.

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima mogu da utiču direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će uticati na poboljšanje radnih uslova.

Upravljanje ljudskim resursima može da se grupiše u četiri osnovne aktivnosti, a to su (Delaney, Huselid, 1996):

- Staffing, koji podrazumijeva planiranje zapošljavanja, različite tehnike regrutovanja zaposlenih, selekcija najboljih kandidata, te orijentacija u pravcu ostvarivanja zacrtanih ciljeva kompanije.

- Obuka i razvoj ima posebno značajnu ulogu u aktivnosti upravljanju ljudskim resursima, jer se samo stalnim obukama i konstantnim učenjem i unapređivanjem ljudskih resursa mogu ostvariti poslovni ciljevi na efikasan način.
  - Motivacija je izuzetno važan faktor upravljanja, jer bez obzira na nivo znanja i sposobnosti radnika, ukoliko izostane motivacija, izostaju i odgovarajući rezultati.
  - Zadržavanje kvalitetnih radnika se danas postavlja kao jedan od prioriteta zadataka. Radnik koji je obučen, kvalifikovan i motivisan, a napusti kompaniju, može da bude razlog dugoročnog poslovnog gubitka.
- Ustikolini i objektu Igman;
  - Kazneno-popravni zavod pouotvorenog tipa u Tuzli, s odjeljenjem ženskog zatvora;
  - Kazneno-popravni zavod poluotvorenog tipa u Mostaru;
  - Kazneno-popravni zavod pouotvorenog tipa u Bihaću;
  - Kazneno-popravni zavod poluotvorenog tipa u Busovači;
  - Kazneno popravni zavod poluotvorenog tipa u Orašju sa Odjeljenjem Odgojno-popravnog doma za maloljetnike i Odjeljenjem maloljetničkog zatvora (Ljeljak, Bubalo, 2018).

#### **STANJE U KAZNENO POPRAVNIM ZAVODIMA U FBiH**

Izvršenje krivičnih sankcija u Federaciji Bosne i Hercegovine izvršava se na temelju Zakona o izvršenju krivičnih sankcija u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije BiH, br. 44/98, 42/99, 12/09) i pratećih propisa u skladu sa Zakonom o izvršenju krivičnih sankcija, Krivičnom zakonu i Zakonu o krivičnom postupku Bosne i Hercegovine.

U kaznenopopравnim ustanovama Federacije Bosne i Hercegovine izvršavaju se kazne zatvora, odgojne mjere upućivanja maloljetnika u odgojno – popravni dom, kazne maloljetničkog zatvora, kazne kućnog zatvora s elektronskim nadzorom, kazne dugotrajnog zatvora, mjere pritvora iz nadležnosti federalnih sudova, mjere obaveznog liječenja narkomana i alkoholičara izrečenih uz kaznu zatvora te mjere sigurnosti i mjere obaveznog psihijatrijskog liječenja uz kaznu zatvora (ZIKS FBiH, Sl.gl. 12/20).

U Federaciji Bosne i Hercegovine postoje slijedeće kaznenopopravne ustanove:

- Kazneno-popravni zavod zatvorenog tipa u Zenici;
- Kazneno-popravni zavod poluotvorenog tipa u Sarajevu sa izmještenim Odjeljenjem poluotvorenog tipa u

#### **ORGANIZACIJA, KAPACITETI I OPREMLJENOST KAZNENO-POPRAVNIH USTANOVA**

Rad kaznenopopravnih ustanova zakonom je utvrđen kao djelatnost od posebnog značaja za Federaciju Bosne i Hercegovine, pa kaznenopopravne ustanove još uvijek postoje kao posebne federalne ustanove sa svojstvom pravne osobe. One za svoj rad odgovaraju Vladi Federacije Bosne i Hercegovine i Federalnom ministarstvu pravde, koji posredstvom inspektora za izvršenje krivičnih sankcija obavljaju nadzor nad primjenom Zakona o izvršenju krivičnih sankcija (ZIKS FBiH, Službene novine Federacije BiH 44/98).

Unutrašnja organizacija kaznenopopravnih zavoda utvrđena je pravilnicima koje donose direktori zavoda uz saglasnost Vlade Federacije Bosne i Hercegovine. Dosadašnjim iskustvima u radu s postojećim sistemom uočeni su njegovi nedostaci, osobito tzv. „uska administrativna grla“, i izostanak efikasnog centralnog nadzora nad svim vidovima izvršenja krivičnih sankcija, što je s većom mjerom uspjeha otklonjeno u većini susjednih zemalja uvođenjem Uprave za zatorski sistem. Federalno ministarstvo pravde dalo je prijedlog novog ZIKS-a koji predviđa formiranje uprave.

Zakon o izvršenju krivičnih sankcija u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene

novine FBiH, br. 44/98, 42/99, 12/11) propisuje osnovne uvjete i standarde smještaja osuđenih osoba koji moraju biti u skladu sa zdravstvenim, higijenskim, prostornim i klimatskim prilikama. Osuđenim osobama je u pravilu potrebno osigurati smještaj u zasebnim prostorijama (pojedinačni smještaj), dok se zajednički mogu smjestiti osuđene osobe za koje se pretpostavlja da ne postoji opravdana opasnost negativnog međusobnog utjecaja. Slobodno bi vrijeme osuđene osobe trebale provoditi zajedno u prostorijama predviđenim za dnevni boravak i socijalizaciju. Prostorije u kojima osuđene osobe borave moraju biti čiste, suhe i dovoljno prostrane tako da svakoj osuđenoj osobi u skladu sa minimalnim evropskim pravilima bude zagarantovano 4 m<sup>2</sup>, odnosno 10 m<sup>3</sup> prostora. Osim prostora za smještaj i dnevni boravak, osuđenim osobama je potrebno osigurati i prostor za oavljanje aktivnosti predviđene pojedinačnim programom i odgojnim tretmanom, a odnose se na rad i radnu terapiju, školovanje i stručno usavršavanje, organizirano korištenje slobodnog vremena uključivanjem u različite i raznovrsne slobodne i fizičke aktivnosti, kao i učešće u prilagođenim terapijskim programima za odvikavanje od različitih

vrsta ovisnosti, posebno zloupotrebe teških opojnih sredstava i droge (Macanović, 2011). Smještajni kapaciteti kaznenopopratnih zavoda u Federaciji Bosne i Hercegovine se konstatno povećavaju. Najveći broj zatvorenika na izdržavanju je kazne zatvora zbog počinjenog krivičnog djela protiv imovine koja uključuju nasilje a iznosi 412 osoba, zatim počinjenog krivičnog djela protiv imovine bez nasilja, što ukupno iznosi 312, zbog počinjenog krivičnog djela posjedovanja droge njih 240, zbog počinjenog krivičnog djela ubistva njih 205, te zbog počinjenog krivičnog djela trgovina drogom 151 osuđena osoba. Iz ovog je vidljivo da se u zavodima koji su na teritoriji Federacije Bosne i Hercegovine nalazi ukupno 391 osuđenik koji je vezan za opojnu drogu. Na ukupan broj zatvorenika od 1232 vidljivo je da ovi osuđenici čine 1/3 kompletne zatvorske populacije. Također ako uzmemo u obzir da većina ovisnika o opojnim drogama čini krivična djela protiv imovine, ovaj udio osuđenika je i znatno veći.

Kada je u pitanju popunjenost kaznenopopratnih zavoda u FBiH u narednoj tabeli smo prikazali zvanične kapacitete ustanova i njihovu popunjenost.

Tabela 2. (podaci na osnovu mjesečnog izvještaja za maj 2022.g.)

| KPZ          | Zvanični kapacitet (4 m <sup>2</sup> ili 10 m <sup>3</sup> ) | Ukupan broj zatvorenika | Ukupan broj Pritvorenika | Ukupan broj Zatvorenika u kućnom zatvoru | Ukupno |
|--------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------------------|--------|
| KPZ BIHAĆ    | 184                                                          | 103                     | 17                       | 7                                        | 127    |
| KPZ BUSOVAČA | 122                                                          | 89                      | 9                        | 34                                       | 132    |
| KPZ MOSTAR   | 180                                                          | 77                      | 19                       | 16                                       | 112    |
| KPZ ORAŠJE   | 150                                                          | 78                      | 20                       | 16                                       | 114    |
| KPZ SARAJEVO | 280                                                          | 125                     | 96                       | 14                                       | 235    |
| KPZ TUZLA    | 307                                                          | 181                     | 52                       | 30                                       | 263    |
| KPZ ZENICA   | 833                                                          | 579                     | 44                       | 36                                       | 659    |
|              | 2056                                                         | 1232                    | 257                      | 153                                      | 1642   |

Iz prikazane tabele evidentno je da su smještajni kapaciteti dosta relaksirani u odnosu na kapacitete i problem smještaja prije desetak godina kada su sve kazneno – popravne ustanove bile prebukirane. Zahvaljujući rekonstrukciji i proširenju smještajnih kapacitet, ali i sve većoj migraciji stanovništva iz BiH i broj osuđenih lica u zadnjih pet godina je u stalnom opadanju.

## **ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U PENALNIM USTANOVAMA**

Sve kazneno-popravne ustanove imaju formalnu organizaciju ili sistem da bi ostvarile funkciju za koje su osnovane. Taj formalni sistem čine zakonom predviđene službe ustanova i on zavisi od tipa ustanova i njene namjene. Formalna organizacija sadrži pet službi ili izvršioca određenog profila stručnosti u zavodima, čije se funkcionisanje zasniva na principu jedinstva vaspitnih uticaja zbog istovjetnog cilja. Stoga, sve kazneno-popravne ustanove, osim otvorenih, imaju službu obezbjeđenja, zatim prevaspitnu službu, privredno-instruktorsku službu, zdravstvenu službu, službu za opšte poslove, a svim ustanovama rukovodi rukovodioc (upravnik) ustanove (Macanović, Selak, 2016).

Na čelu kazneno-popravne ustanove nalazi se rukovodilac, koji rukovodi radom ustanove i odgovoran je za redovno i pravilno funkcionisanje svih službi u ustanovi. Zadatci rukovodioca na organizaciji rada u zavodu ne svode se samo na obično upravljanje, već je on dužan da se u potpunosti angažuje kako bi modernizovao i unapredio cjelokupni rad u kazneno-popravnom zavodu. Pored potrebne prakse i stručnog znanja, rukovodilac kazneno-popravnog zavoda treba da bude pravičan i human, a istovremeno i odmjeran, odlučan i energičan. Od njega umnogome zavisi kako će se primjenjivati pojedine institucije sistema izvršenja kazni, naročito one na koje osuđeni nemaju zakonsko pravo, već im se mogu dati kao pogodnosti. To čini rukovodioca još odgovornijim za rad kako

pojedinih službi tako i ustanove u cjelini (Macanović, 2011).

Služba prevaspitanja ili služba za tretman u našim ustanovama uvedena je u sadašnjem vidu pedesetih godina prošlog vijeka, mada je prvo uputstvo o njenom formiranju doneseno 1947. godine. Njeno pravo oživljavanje, međutim, datira od 1956. godine, pa sve do 1961. godine, kada je donesen i propis o veličini vaspitnih grupa.

Služba prevaspitanja planira, programira, organizuje i ostvaruje proces prevaspitanja osuđenih lica i u tom cilju koordinira rad ostalih učesnika u ovom procesu. U poslove koje obavlja služba prevaspitanja spadaju: ispitivanje ličnosti osuđenih lica i utvrđivanje programa postupanja, organizuje i sprovodi individualni i grupni oblik rada, primjenjuje odgovarajuće metode i tehnike prevaspitanja osuđenih lica, organizuje i sprovodi rad na opštem obrazovanju i stručnom osposobljavanju, organizuje i sprovodi slobodne aktivnosti, podstiče aktivno učešće osuđenih u realizaciji vaspitno-obrazovnih zadataka, priprema mišljenja u postupku pomilovanja, uslovnog otpusta, prekida kazne i premještaja, predlaže klasifikaciju i reklasifikaciju osuđenih u vaspitne grupe.

Kadrovska struktura ove službe čine pedagozi, psiholozi, učitelji, nastavnici raznih profila, sociolozi, socijalni radnici. U mnogim zemljama svijeta tim poslovima najčešće se bave socijalni radnici, što prevaspitnom radu daje druge karakteristike, a i njihov status je u zatvorima različit. Međutim, prevaga shvatanja da na poslovima prevaspitanja rade visoko obrazovani kadrovi nije slučajna, jer su to usloviili zahtjevi koje ostvarivanje prevaspitne koncepcije postavlja. Budući da je rad u prevaspitanju usmjeren na ličnost osuđenog i njegovu resocijalizaciju, te je prema sadašnjim obrazovnim programima koje apsolviraju pedagozi i psiholozi, taj profil kadrova najadekvatniji za rad sa osuđenima. Naša iskustva potvrđuju takvo opredjeljenje kao svrsishodno (Ljeljak, Bubalo, 2018).

Služba obezbjeđenja obezbjeđuje ustanovu, prostorije i radilišta u kojima lica lišena slobode borave i rade, stara se o održavanju

unutrašnjeg reda u ustanovama i vrši druge poslove određene zakonom i propisima donesenim na osnovu zakona. Karakter rada službe obezbjeđenja, pored navedenih zadataka, zavisi i od tipa ustanove, tako da se njen odnos prema osuđenima razlikuje u maloljetničkom zatvoru, poluotvorenom odjeljenju, zatvorenom odjeljenju ili ustanovi i u bolnici, gdje su smješteni oni kojima je izrečena mjera bezbjednosti obaveznog čuvanja i liječenja. Služba obezbjeđenja obuhvata spoljnje i unutrašnje obezbjeđenje kazneno- popravnih ustanova, sprovodničku i vatrogasnu službu (Macanović, Nadarević, 2014).

Osnovni zadaci službe obezbjeđenja su da vodi računa o sigurnosti ustanove, sprečavanju nereda, nasilja i bjekstva osuđenika. U skladu sa uspješnim vršenjem ovih zadataka, svaka ustanova mora raspolagati sa određenim brojem stražarskog osoblja, koji varira od ustanove do ustanove, zavisno od njenog tipa, osuđeničke populacije i drugih okolnosti. Međutim, uspješno vršenje stražarske funkcije ne sastoji se samo u neposrednom prisustvu stražara, u njihovim ličnim opservacijama i zapažanjima. U okviru vršenja svoje funkcije, služba obezbjeđenja koristi i razne kontrolne tehnike. Među njima se spominje premještanje osuđenika iz jedne ustanove u drugu, odnosno jednog paviljona u drugi, stalno prebrojavanje i slične kontrolne mjere (Macanović, Dukić, 2018).

Mada sam termin služba obezbjeđenja asocira na korištenje sredstava prinude u njenom svakodnevnom radu, zakonskim aktima je takva mogućnost svedena na minimum i u strogo određenim uslovima, jer svaki akt fizičke prinude ili disciplinske kazne koja nije dozvoljena izaziva kod osuđenog i osuđeničkog javnog mnjenja mnogostruke negativne efekte, koji su direktna smetnja prevaspitanju. Ova služba ne smije djelovati kao represivni servis, nego mora služiti ciljevima tretmana i prevaspitanja, odnosno mora biti u funkciji prevaspitanja osuđenika. To je zahtjev modernog kaznenog sistema, koji nalazi svoju racionalizaciju u

resocijalizaciji osuđenika kao osnovnom cilju kažnjavanja i izvršenju krivičnih sankcija (Macanović, 2011).

Privredno-instruktorska služba organizuje rad osuđenih lica, sprovodi stručnu obuku osuđenih i obavlja druge poslove propisane zakonom. S obzirom na to da je rad osuđenih usklađen sa radom koji obavljaju lica na slobodi, trebalo je pogone, radionice i ekonomije organizovati na način kako su ovakve ustanove organizovane na slobodi. Privredne jedinice imaju razne pogone kao metalni, drveni, građevinski i dr., razne manje radionice koje više služe kao servisi ustanove u kojima se obučava i radi manji broj osuđenih lica, i ekonomija na kojima većinom rade osuđeni koji su se pre izvršenja kazne bavili zemljoradnjom. Zadatak stručnih instruktora je da obučavaju osuđene na sredstvima za rad organizujući za njih sam taj rad i usmjeravajući njihova interesovanja za određena zanimanja. Pošto su to nužni uslovi za nesmetano uključivanje osuđenika u život na slobodi poslije izdržane kazne, funkcija stručnih instruktora smatra se veoma značajnom i u terapijskom pogledu. Pored stručnih instruktora koji rade na stručnom osposobljavanju osuđenih, privredna jedinica ima i manji broj stručnih radnika koji vrše specijalne poslove na uređajima i mašinama za koje osuđeni nisu osposobljeni da rade (Macanović, 2011).

Zdravstvena služba je u funkciji preventivnog djelovanja u zaštiti zdravlja osuđenih i pritvorenih lica, ali i u funkciji saniranja zdravstvenog stanja oboljelih osuđenika. Zbog toga je u većim ustanovama ta služba organizovana kao posebna služba, dok u malim ustanovama taj dio obaveza pokrivaju lokalne zdravstvene ustanove. Sama organizacija službe i njen rad zasnivaju se na načelima te profesije i propisima zdravstvenih vlasti, tako da se u tom domenu osuđeni ni po čemu ne razlikuju od slobodnih građana. Njihovi zadaci nisu ograničeni samo na rješavanje medicinskih i sanitarnih problema ustanove već su dužni da ulaze i u analizu medicinskog, odnosno psihofizičkog stanja osuđenika, u eventualne

veze između tog stanja i njihovog asocijalnog ponašanja, da iniciraju na toj osnovi pravac terapijskog rada sa njima, kao i da sami utiču na promjene ličnosti osuđenika. Uticaj u tom pravcu je olakšan činjenicom, što osuđenici iznose često ljekarima, pod vidom bolesti, razne svoje nevolje i probleme koji ih prate i okupiraju kao opsesija, pa su oni stoga u stanju da na njih prevaspitno djeluju u velikoj mjeri (Ljeljak, Bubalo, 2018).

Služba za opšte poslove ima karakter opšte službe u ustanovi, jer joj je djelokrug rada tako širok da pokriva zadatke i poslove od prijema do otpusta osuđenih, preko snabdijevanja ustanove opremom i namirnicama, pružanja pravne pomoći, do finasija i održavanja objekata ustanove. Za ostvarivanje prevaspitne koncepcije svi ovi poslovi su značajni, ali je prioritetna njena obaveza za pružanje pravne pomoći osuđenima, te drugi problemi pravne problematike, zbog značaja za svakodnevni život i rad osuđenih i ustanove. Iako opšta služba obavlja servisne poslove u odnosu na druge službe, ona ima posebnu ulogu i status u svakoj zatvorskoj ustanovi (Macanović, Nadarević, 2014).

Kada sagledamo šta sve navedene službe rade u penalnim ustanovama i koji su njihovi poslovi i zadaci jasno je koliko je izbor adekvatnog kadra važan segment menadžmenta ovakvih ustanova. Posebno se vodi računa i fizičkoj i mentalnoj sposobnosti kadrova koji se primaju na ove poslove, a posebno kada je riječ o zatvorskim policajcima.

Saradnja penalnog osoblja je najvažniji segment adekvatnog funkcionisanja svake penalne ustanove. Stalno stručno usavršavanje i opšte i specifične profesionalne kompetencije koje svaki zaposleni mora da posjeduje osnovni su potencijal za dalje stručno i profesionalno napredovanje.

Menadžment ljudskih resursa u penitencijarnom sistemu funkcionise na principima kao i ostale kompanije, ali zbog svoje specifičnosti djelovanja nije toliko izražen niti naučno obrazložen, te je upravo spoznaja šire javnosti o radu i funkcionisanju

istog još uvijek velika nepoznanica. Uspješna resocijalizacija osuđenih lica je rezultat rada svih zaposlenih, ali i rezultat uspješnog rukovođenja ovakvom ustanovom. Za rukovođenje istom morate imati izražene moralne vrijednosti i ljudske osobine i biti primjer kako zaposlenim licima, tako i osuđenim licima (Macanović, Dukić, 2018). Menadžment ljudskih resursa u penitencijarnom sistemu Bosne i Hercegovine sve više u prvi plan ističe radno angažovanje i prekvalifikaciju osuđenih lica tokom izdržavanja kazne zatvora kao važne segmente njihove resocijalizacije. Upravo iz tog razloga u okviru svake kazneno - popravne ustanove funkcionišu privredne jedinice koje u svom sastavu imaju obučene instruktore, ali i proizvodne pogone gdje se zapošljavaju zatvorenici za vrijeme boravka u nekoj od penalnih ustanova. Većina tih privrednih subjekata jako uspješno posluje, te je i to dokaz adekvatnog i uspješnog menadžmenta i njihovih potencijala (Ljeljak, Bubalo, 2018).

## ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa u penitencijarnom sistemu FBiH je tema o kojoj se jako malo diskutuje i često je ova oblast u sjenci kažnjavanja i resocijalizacije osuđenih lica. Ipak privredni subjekti koji posluju u okviru kazneno – popravnih ustanova, ali i ostalo zaposleno penološko osoblje važan su potencijal ne samo menadžmenta nego i ustanove uopšte. Bez njihovih adekvatnih profesionalnih kompetencija i međusobne saradnje i uspješnost procesa resocijalizacije bila bi upitna. Zato je ljudski potencijal temelj svakog tretmana koji se sprovodi u penalnim ustanovama.

U zadnjih desetak godina sve kazneno – popravne ustanove kroz svoje privredne jedinice otvaraju nove pogone i proširuju proizvodnju raznih proizvoda, ali i usluga. I to je jedan od pokazatelja da i ovakve ustanove mogu imati i privredni potencijal i uspješno poslovati, a s druge strane i kroz takve planirane radne aktivnosti uspješno

uticati na resocijalizaciju osuđenih lica, a prije svega na formiranje njihovih radnih navika i osposobljavanje za neku od profesija koje mogu da nauče tokom izdržavanja kazne zatvora. Da bi se sve to postiglo moramo stalno ulagati u stručno usavršavanje osoblja, te iskoristiti njihove potencijale za dalji razvoj menadžmenta u kazneno – popravnim ustanovama.

## LITERATURA

- [1] Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), 565-602.
- [2] Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
- [3] Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- [4] Dželetović M., Mašić B., Nikolić, D. (2017). Menadžment znanja i konkurentnost organizacije, *Poslovna ekonomija*, Godina X, Broj II, str. (118-139)
- [5] Krivični zakon BiH („Službeni glasnik BiH“ broj 37/03, 54/04, 61/04, 30/05, 50/06, 55/06, 32/07, 8/10, 47/14, 22/15).
- [6] Krivični zakon BiH, Službeni glasnik BiH. 3/03, 36/03, 37/03.
- [7] Krivični zakon FBiH („Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine“, broj 36/03, 69/04, 42/10 i 76/14)
- [8] Krivični zakonik ( „Službeni glasnik RS“, 85/2005, 88/2005- ispr., 72/2009, 111/2009, 121/2012, 104/2013 i 108/2014).
- [9] Ljeljak, H., Bubalo, S. (2018). Kazna i tretman zatvorenika iz ugla krivičnog prava i penologije. Mostar: CMZ.
- [10] Macanović, N. (2011). Resocijalizacija osuđenih lica. Banja Luka: IK Besjeda.
- [11] Macanović, N., Dukić, G. (2018). Kompetencije vaspitača u penalnim ustanovama. Banja Luka: Centar modernih znanja.
- [12] Macanović, N., Nadarević, D. (2014). Penološka andragogija. Banja Luka: Evropski defendologija centar.
- [13] Macanović, N., Selak, G. (2016). Aktualnosti u penološkoj teoriji i praksi. Banja Luka: Centar modernih znanja.
- [14] Planjac, H.B. (2022). Funkcija kontrole u menadžmentu. U *Zborniku: Razvoj privrede, obrazovanja i kulture u BiH*. str.124-136. Banja Luka: Centar modernih znanja.
- [15] Zakon Bosne i Hercegovine o izvršenju krivičnih sankcija, pritvora i drugih mjera – prečišćeni tekst (Sl. glasnik Bosne i Hercegovine br. 12/20.).
- [16] Zakon o izvršenju krivičnih sankcija FBiH (Službene novine FBiH, broj 44/98, 42/99, 12/09, 42/11).
- [17] Zakon o sprječavanju i suzbijanju zloupotrebe opojnih droga (Službeni glasnik BiH 248/06, 2005).



## IZAZOVI ODGOJA I OBRAZOVANJA ZA PODUZETNIŠTVO U SAVREMENOJ OBRAZOVNOJ PRAKSI

### CHALLENGES OF EDUCATION FOR ENTREPRENEURSHIP IN CONTEMPORARY EDUCATIONAL PRACTICE

Jasmin Dogan\*  
Džemal Kulašin\*\*

#### ABSTRAKT

Poduzetništvo ima opći ekonomski ali i društveni značaj. Pojamovno određenje kao i obilježja ovog fenomena, iz teorijske perspektive, nisu u dovoljnoj mjeri usklađeni zbog različitih gledišta pojedinih autora. U odgojno-obrazovnom smislu značajno je poduzetništvo promišljati kao ključnu kompetenciju cjeloživotnog učenja. To je u značajnoj mjeri kompatibilno s odrednicama poduzetništva u dokumentima Evropske komisije. U zemljama razvijenog svijeta ova kompetentnost predstavlja izazov kako u sferi obrazovanja tako i u sferi poslovanja. Za razliku od prakse mnogih zapadnoevropskih zemalja, u Bosni i Hercegovini obrazovne politike i programi nisu usklađeni s potrebama tržišta rada. Potreba odgoja i obrazovanja za poduzetništvo u odgojno-obrazovnim ustanovama, s ciljem odgovarajuće pripreme učenika za život i profesionalni razvoj u današnjim i budućim uslovima privređivanja, više nije upitna.

Kroz poduzetničku edukaciju, pružaju se znanja o poduzetništvu i potiče poduzetničko promišljanje i ponašanje među mladima različitih uzrasta. Dakle, obrazovne ishode predstavljaju vještine i sposobnosti koje će osigurati širenje poslovnih izazova i veću zapošljivost među mladima u različitim industrijama. U tom kontekstu, u našem obrazovnom sistemu treba tražiti odgovore na pitanja kako i kada odgajati i obrazovati učenike za poduzetništvo, te kako oblikovati odgovarajuće poduzetnički utemeljene kurikule i postići adekvatne odgojno-

obrazovne ishode. Poslovne simulacije, kao metoda poučavanja mogu se u određenoj mjeri koristiti za razvijanje poduzetničkih kompetencija. Također, poticanje poduzetništva kroz aktivnosti poduzetničkih inkubatora može se aktivno primijenjivati u edukaciji za poduzetništvo.

**Ključne riječi:** Poduzetništvo, poduzetnička kompetencija, učenje za poduzetništvo, poslovne simulacije, poduzetnički inkubatori

**Key words:** Entrepreneurship, entrepreneurial competence, entrepreneurial learning, business simulations, business incubators

#### ABSTRACT

Entrepreneurship has both general economic and social significance. Conceptual definition as well as the characteristics of this phenomenon, from a theoretical perspective, are not sufficiently aligned due to different viewpoints of individual authors. In terms of education, it is important, to consider entrepreneurship as a key lifelong learning competence. This is largely compatible with the entrepreneurship provisions in the documents of the European Commission. In developed countries, this competency represents a challenge both in the field of education and in the business sphere. Unlike the practice in many Western European countries, in Bosnia and Herzegovina, educational policies and programs are not aligned with the needs of the labor

\* - Mješovita srednja ekonomsko-ugostiteljska škola Travnik

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

market. The need for education and training in entrepreneurship in educational institutions, with the aim of appropriately preparing students for life and professional development in today's and future economic conditions, is no longer obsolete.

Through entrepreneurial education, knowledge about entrepreneurship is provided and entrepreneurial thinking and behavior are encouraged among young people of various ages. So, educational outcomes represent the skills and abilities that will ensure the expansion of business challenges and increased employability among young people in various industries.

In this context, in our educational system, we need to seek answers to questions such as how and when to educate and raise students for entrepreneurship, how to shape appropriate entrepreneurship-based curricula, and achieve adequate educational outcomes. Business simulations, as a teaching method, can be used to some extent for the development of entrepreneurial competencies. Additionally, promoting entrepreneurship through the activities of entrepreneurial incubators can be actively applied in entrepreneurship education.

## UVOD

U zadnjim dekadama dvadesetog i početkom dvadesetprvog vijeka, ekonomija obima gubi na značaju u uslovima neizvjesnosti i brzih promjena u globalnom okruženju, a njenu ulogu sve više preuzima poduzetnička ekonomija. Mali i srednji biznisi zbog svoje inovativnosti i adaptabilnosti na promjene u okruženju postaju važni akteri u generisanju privrednog razvoja. Tako organizirana i vođena, mala i srednja preduzeća imaju značajan utjecaj na privredni i društveni razvoj mnogih zemalja uključujući i tranzicijske zemlje koje su u prelaznom periodu napustile socijalistički sistem privređivanja poput Bosne i Hercegovine. Fenomen poduzetništva ponovo se aktuelizira, a u teorijskom i praktičnom smislu značajno mjesto počinje zauzimati

i poduzetničko obrazovanje kao bitan faktor za pokretanje novih poduzetničkih poduhvata.

Poduzetništvo postaje značajno kako sa ekonomskog tako i društvenog stanovišta. Međutim, stanovite razlike u gledištima među teoretičarima koji su istraživali fenomen poduzetništva rezultirale su pojavom mnoštva različitih definicija koje u određenoj mjeri naglašavaju ekonomski ili društveni aspekt poduzetništva. Za razliku od definicija gdje se poduzetništvo tretira kao ekonomska djelatnost u kojoj se kroz poslovni proces ljudski, materijalni, finansijski i informacijski resursi pretvaraju u proizvode ili usluge radi zadovoljavanja ljudskih potreba na tržištu, postoji i značajan broj definicija koje sagledavaju društvenu dimenziju poduzetništva gdje su ljudske osobine, obrasci ponašanja i interakcija s drugima centralno pitanje.

U teoriji i praksi razvijenog svijeta naglašava se važnost i podupire razvoj poduzetništva, a na sastanku u Lisabonu 2000. godine, definisan je cilj da Evropa do kraja 2010. godine treba postati „na znanju utemeljena najkompetitivnija, dinamička ekonomija na svijetu, sposobna za održivi ekonomski razvoj s višim i boljim zapošljavanjem te boljom socijalnom kohezijom“ (Zelena knjiga, 2003).

Na toj osnovi, poduzetništvo se tretira kao proces stvaranja i razvijanja poslovnih aktivnosti baziranih na kreativnom i inovativnom pristupu uz određenu dozu rizika, te pouzdanu organizacionu strukturu i stil vođenja unutar postojeće ili nove organizacije. Također se potvrđuje značaj poduzetništva kroz otvaranje novih radnih mjesta i privredni rast, a to se odražava na konkurentnost, razvoj ljudskih potencijala i ukupni društveni interes..

Prema preporuci Evropske komisije iz 2006. godine, na nivou Evropske unije, definiše se osam ključnih kompetencija usmjerenih ka cjeloživotnom učenju, a jedna od njih je i poduzetništvo. Kompetencija za poduzetništvo kao jedna od ključnih kompetencija Evropskog referentnog

okvira za cjeloživotno učenje potrebna je svakom građaninu da bi bio sposoban za samozapošljavanje i individualno razvijanje u društvu znanja.

Različita gledanja i definisanja poduzetništva, u određenom smislu su otežala i samo definisanje i utvrđivanje obuhvata poduzetničkog obrazovanja. Poduzetničko-obrazovni program definiše se kao „proces osposobljavanja pojedinca da prepozna komercijalne mogućnosti, te stekne znanja, vještine i formira stavove za djelovanje u skladu s tim mogućnostima“ (Jones and English, 2004.p.416). Nesumnjivo, poduzetničko obrazovanje obuhvata procese, sadržaje i rezultate učenja, te sve aktivnosti kojima je cilj transformacija poduzetničkog potencijala u poduzetničko ponašanje, kao i sticanje različitih vještina i znanja o poduzetništvu (Sedlan König, 2009, p.171). U nastavku rada, nastojat će se šire elaborirati problematika poduzetničkog obrazovanja, dodatno će se aktualizirati važnost cjeloživotne poduzetničke edukacije, te napraviti presjek stanja vezanog za poduzetničko educiranje u Bosni i Hercegovini.

## **ODGOJ I OBRAZOVANJE ZA PODUZETNIŠTVO**

Prve organizirane poduzetničke edukacije putem kurseva za poduzetništvo pronalaze se u SAD šezdesetih godina, a u Evropi se afirmišu devedesetih godina prošlog stoljeća. Nakon toga u praksi je evidentna ekspanzija programa poduzetničkog obrazovanja.

Općenito uzevši, poduzetničko obrazovanje se odnosi na programe koji promovišu poduzetničku svijest za poduzetništvom kao karijerom te kroz treninge pružaju znanja kako stvoriti novo preduzeće (Vesper, 1988). Pored toga, poduzetničko obrazovanje odnosi se na razvijanje vještina i načina razmišljanja kod učenika koje im omogućuje pretvaranje kreativnih zamisli u poduzetničko djelovanje. Ovo je ključna kompetencija za sve učenike kojom se potiče osobni razvoj, aktivno građanstvo, socijalna

uključenost i zapošljivost. Relevantna je na svim nivoima procesa cjeloživotnog učenja, u svim obrazovnim disciplinama i svim oblicima obrazovanja i osposobljavanja (formalno, neformalno i informalno) koji pridonose poduzetničkom duhu i djelovanju, sa ili bez komercijalne svrhe.“ (Eurydice: Poduzetničko obrazovanje u školama, 2016, p.21). U kontekstu navedenog, može se govoriti o tri kategorije poduzetničkog obrazovanja:

- formalno (ostvaruje se u okviru obrazovnog sistema i njegovim ustanovama – najčešće državnim);
- neformalno (sastoji se od strukturiranih programa koji se odvijaju u obrazovnim institucijama, poslovnim školama ili organizacijama za edukaciju i obuku) i
- informalno obrazovanje (obuhvata stjecanja znanja korištenjem tržišne ponude u zemlji i inostranstvu, i to najčešće putem Interneta i medija koji omogućavaju učenje na daljinu) (Tadin, 2007. p.145).

## **ULOGA I ZNAČAJ PODUZETNIČKOG OBRAZOVANJA**

Pojedina istraživanja pokazuju da se ljudi odlučuju za poduzetničko obrazovanje iz sljedećih razloga:

- iskorištavanje prilike,
- samozapošljavanje,
- nastavljjanje porodičnog biznisa (Hunjet, Kozina, 2013.p.63).

Istraživanja su pokazala da se osobe poduzetnički educirane lakše zapošljavaju nakon formalnog obrazovanja, da su inovativnije i da su često osnivači novih preduzeća. Temeljem toga, ovom vrstom edukacije nastoji se motivisati učesnike u obrazovnom procesu na poduzetnički način razmišljanja, te ih osnažiti i potaknuti na poduzetničke aktivnosti. Dakako, najvažnija uloga poduzetničkog obrazovanja je razvijanje poduzetničkih vještina, ponašanja i osobina, koji će pojedincima osigurati

snalaženje u uslovima velike nesigurnosti i kompleksnosti uslovljene pritiscima globalizacije na društvo, organizaciju i pojedinca. (Oberman Peterka i Alpeza, 2013. p.93).

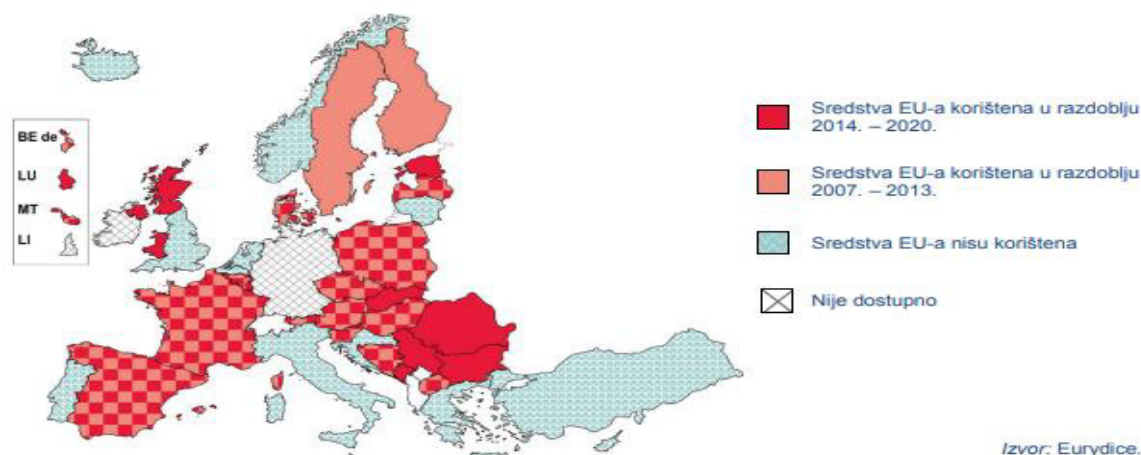
## FINANSIRANJE PODUZETNIČKOG OBRAZOVANJA

Finansiranje obrazovanja za poduzetništvo, osim iz državnog budžeta, vrši se i preko EU fondova. U tim fondovima postoji cijeli niz strukturiranih programa namijenjenih

finansiranju obrazovnih projekata. Centraliziranim programima najčešće direktno upravlja i određuje prioritete ulaganja Evropska komisija (Milojević i Šimunković, 2017.p.357).

Na Slici 1. pokazuje se kako pojedine evropske zemlje koriste novčana sredstva iz fondova Evropske unije u svrhu promocije poduzetničkog obrazovanja. Iz priloženog je vidljivo, kako je u naznačenom periodu 2007.-2013. Bosna i Hercegovina koristila sredstva Evropske unije za spomenutu svrhu.

*Slika 1. Upotreba EU sredstava u svrhu promocije poduzetničkog obrazovanja u periodu i 2007.-2013 i 2014.-2020.*



*Izvor: Eurydice: Poduzetničko obrazovanje u školama, 2016, p.p.21*

## KONCEPT OBRAZOVANJA ZA PODUZETNIŠTVO

U definiciji Evropskog parlamenta i Evropskog vijeća, poduzetništvo je sposobnost pojedinca da pretvara ideje u djela te podrazumijeva kreativnost, inovativnost, sposobnost razumnog preuzimanja rizika, kao i sposobnost planiranja, organiziranja te vođenja projekata kako bi se postigli određeni ciljevi. U tom smislu, potrebno je razlikovati širi i uži koncept obrazovanja za poduzetništvo.

Širi koncept obrazovanja za poduzetništvo u funkciji je razvijanja poduzetničkih sklonosti, vještina i sposobnosti što uključuje i razvoj ličnih obilježja i kvaliteta, poput stvaralaštva, inicijative, samostalnosti i odgovornosti, te usvajanja osnovnih

ekonomskih koncepata. Uži, specifični koncept obrazovanja za poduzetništvo u funkciji je pokretanja i upravljanja subjektima privređivanja.

Može se reći da odgoj i obrazovanje za poduzetništvo kao odgojno-obrazovni koncept i model, zauzima značajno mjesto u evropskoj obrazovnoj politici još od vremena uspostave Okvira temeljnih kompetencija za cjeloživotno učenje (European Commission, 2007). Njegov značaj se ogleda u činjenici što su poduzetničke kompetencije i poduzetnost, kao odlike osobnosti, istodobno i cilj i očekivani ishod savremenog obrazovanja - posebno u perspektivi savremenih kompetencija cjeloživotnog učenja (Luketić, 2022.p. 257).

## MODELIRANJE PODUZETNIČKOG OBRAZOVANJA

Evropski obrazovni sistemi izgrađuju svoje mehanizme za poučavanje poduzetništva u školama. Nadograđuju postojeće modele i istražuju mogućnosti za uvođenje novih utemeljenih na inovativnim metodama poučavanja. Može se reći sa postoji usaglašenost o tome da obrazovanje za poduzetništvo u određenom obliku treba da postoji na svim nivoima obrazovanja. Evropska komisija provela je istraživanja o nacionalnim strategijama poduzetničkog obrazovanja, a dobiveni rezultati su pokazali da strategije nisu unificirane u zemljama Europske unije i da ih je samo mali broj zemalja uspio kvalitetno razviti. Sadržaji iz domena poduzetničkog obrazovanja, u nekim zemljama vode se kao izborni dok su u drugim zemljama uključeni u obavezne predmete.

U kontekstu poučavanja, poduzetničko obrazovanje se može posmatrati kroz 3 cilja – naučiti kako (1) razumjeti poduzetništvo, (2) postati poduzetnik/poduzetna, te (3) postati poduzetnik/ca. Dakle, poučavanje poduzetništva je i moguće i poželjno, međutim, ono ne može biti provedeno korištenjem samo jedne metode (npr. tradicionalnog učioničkog poučavanja), već kombinacijom više metoda: od usvajanja osnovnih poduzetničkih znanja formalnim poučavanjem, preko stjecanja vlastitih iskustava u stvarnim poslovno-poduzetničkim situacijama, pa do korištenja ostalih različitih tehnika (timski i individualni rad na studijama slučaja, gosti-predavači, projektni zadaci i slično) (Senegović, Ćorić, Bautović, 2011).

Nadalje, savremena obrazovna praksa u fokusu ima aktivno učenje i poučavanje koje je primjenjivo na svim obrazovnim nivoima. Konceptualni okvir za takvo učenje uključuje sve - od jednostavnih zadataka do onih vrlo složenih te uključuje i neke podvrste aktivnog učenja koje se dijeli na kolaboracijsko (suradničko) učenje te učenje uz pomoć rješavanja problema

(Prince, 2004, p. 224). Ukoliko se napravi poveznica aktivnog i suradničkog učenja s poučavanjem poduzetništva i posmatra se u kontekstu Kolbove teorije iskustvenog učenja (Kolb, 1984), rezultat je sljedeći (Slika 2):

Slika 2: Kolbov model učenja



Izvor: Novaković, M., Bogdanović, M., Ferk, 2011

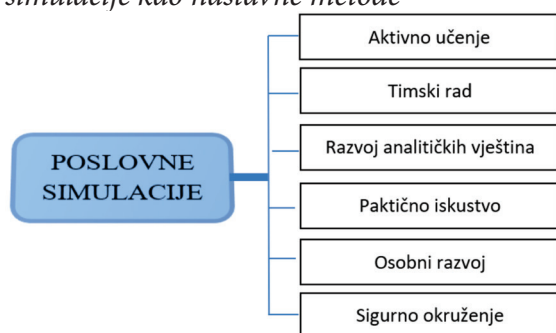
U ovom modelu se jednostavno opisuje kako sudionici u procesu poučavanja mogu na bazi iskustva iz prakse doći do određene spoznaje, a zatim koristeći analitiku izvesti zaključke primjenjive u novom okruženju odnosno situaciji.

Kao metode poduzetničkog obrazovanja baziranog na aktivnom učenju, u nastavku se ukratko obrađuju poslovne simulacije i poduzetnički inkubatori.

## POSLOVNE SIMULACIJE

Svoju praktičnu primjenu dobivaju šezdesetih godina prošlog vijeka. Kroz poslovne simulacije ostvaruje se aktivna uključenost u procesu poučavanja bazirana na analizi situacije, prepoznavanju uzročno-posljedičnih veza, te donošenja poslovnih odluka. Kao nastavna metoda, poslovna simulacija potiče kod učenika kritičko razmišljanje i praktičnu primjenu naučenog kroz teoriju. Neke od prednosti ove metode poučavanja prikazane su na slici 3.

Slika 3: Prednosti korištenja poslovne simulacije kao nastavne metode



Izvor: Autor

Poslovne simulacije, ne samo da pružaju priliku za pouku o poslovanju već razvijaju analitičke vještine, osjećaj za timski rad i ukupno praktično iskustvo u sigurnom okruženju. Ipak, treba imati na umu da ovaj oblik poučavanja ne može potpuno zamijeniti stvarno iskustvo iz poslovne prakse ali može biti korisna dopuna tradicionalnim metodama poučavanja.

## PODUZETNIČKI INKUBATORI

Poduzetnički inkubatori pojavljuju se kasnih pedesetih godina prošlog vijeka u SAD. U Evropi se poduzetnički inkubatori u praksi pojavljuju znatno kasnije, a razlozi se mogu tražiti u nedovoljnom razumijevanju važnosti poduzetničkih inkubatora u realnoj praksi, te njihovom finansiranju. Prema nekim istraživanjima, 80 posto novoosnovanih privrednih subjekata koji se nisu uključivali u sistem poduzetničkih inkubatora, propada u prvih pet godina poslovanja. Naspram toga, start-up biznisi koji su djelovali unutar inkubatora u početnoj fazi poslovanja imaju 87 posto izgleda za opstanak i uspjeh na tržištu u petogodišnjem periodu.

U teoriji i praksi postoji više općeprihvaćenih definicija poduzetničkih inkubatora. Evropska komisija definiše poduzetnički inkubator kao ograničen prostor na kojem se koncentrišu novostvorena preduzeća. Navedena definicija upućuje na zaključak kako poduzetnički inkubatori poduzetnicima koji započinju biznis ustupaju poslovni prostor pod povoljnim uslovima, pružaju

razne oblike stručno-savjetodavne pomoći, te nude poslovnu opremu.

Pretpostavke za osposobljavanje i puštanje u rad poslovnih inkubatora na određenom prostoru nalaze se u inicijativi i finansijskoj podršci lokalne uprave koja na taj način stvara pozitivan efekt za zapošljavanje i lokalni razvoj. Kao važne komponente u radu poslovnih inkubatora uzimaju se pored prostora za poslovanje, poslovno - savjetodavne, te usluge menadžmenta. U Bosni i Hercegovini, primjeri dobre prakse u radu poduzetničkih inkubatora su: poslovni inkubator Mostar, nezavisni biro za razvoj Modriča/Gradačac, Lipnica Tuzla, udruženje poduzetnika i poslodavaca Žepče, Zenica, Sarajevo, SERDA, BIT Centar Tuzla, Jablanica, „BeeZone“ Travnik, „Munja“ Sarajevo i dr.)

Poslovni inkubator „BeeZone“ Travnik, osnovan je 2018. godine kao dio Centra za edukaciju mladih u namjeri da mladim poduzetnicima pruži podršku u razvoju poslovnih ideja. U tom smislu, organiziraju se brojne edukacije koje imaju za cilj razvijanje poduzetničkog duha kod mladih, te njihovo ohrabrivanje i motivisanje za razvijanje vlastitih biznis ideja. U ovom poslovnom inkubatoru, pored edukacije mladi poduzetnici imaju i profesionalnu mentorsku podršku, te pristup resursima potrebnim za razvoj njihovih poslovnih ideja.

Također, inkubator društvenih inovacija „MUNJA“ iz Sarajeva predstavlja primjer dobre prakse u radu poduzetničkih inkubatora u Bosni i Hercegovini. U organizaciji pomenutog inkubatora tokom 2020. godine realizirana je Konferencija o poduzetničkom učenju u okviru regionalnog projekta „Omladina Balkana: Povezivanje obrazovanja, vještina i mogućnosti za partnerstvo u regionalnim praksama zapošljavanja“.

Konferencija o poduzetničkom učenju održana je 11.11.2020. godine, a njen cilj je bio doprinos poduzetničkim mogućnostima mladih i jačanje perspektive zapošljavanja mladih na Zapadnom Balkanu. Na

konferenciji je istaknuto da je potrebno ojačati regionalnu mrežu za obrazovanje o poduzetništvu i njenu sposobnost da učestvuje u procesu reformi, podržati rast inovativnih inicijativa za poduzetništvo mladih kroz treninge i mentorsku podršku te podržati razvoj modela učeničkih kompanija uz već postojeće državno takmičenje Business Challenge.

## PODUZETNIČKO OBRAZOVANJE U BOSNI I HERCEGOVINI

U strateški okvir obrazovanja za poduzetništvo (Tabela 1) uključene su strategije relevantne za razvoj poduzetničkih kompetencija u Bosni i Hercegovini.

*Tabela 1: Strategije za razvoj poduzetničkih kompetencija u Bosni i Hercegovini*

| R.br. | Naziv                                                                                                      |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Zakon o malim preduzećima                                                                                  |
| 2.    | Strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća u BiH za period 2009 – 2011                                |
| 3.    | Razvoj kratkoročnog i srednjoročnog poduzetništva u FBiH 2009-2018                                         |
| 4.    | Strategija za razvoj malih i srednjih preduzeća u RS za period 2011 – 2013                                 |
| 5.    | Strategija razvoja BiH 2010-2014                                                                           |
| 6.    | Strategija razvoja FBiH 2010-2020                                                                          |
| 7.    | Strategija razvoja Brčko distrikta 2021-2027                                                               |
| 8.    | Strategija učenja o poduzetništvu u obrazovnim sistemima Bosne i Hercegovine 2012-2015 sa Akcijskim planom |
| 9.    | Strategiji razvoja obrazovanja RS 2016-2021                                                                |

*Izvor: autor*

Obrazovni sistem u BiH je odraz državnog uređenja, definiranog Ustavom BiH, ustavima entiteta, kantona i Statutom Brčko Distrikta, koji zakonski definišu nadležnosti u području obrazovanja. Složenost državnog uređenja dovelo je do toga da u BiH postoji dvanaest nadležnih obrazovnih institucija: Ministarstvo prosvjete i kulture RS, deset kantonalnih ministarstava obrazovanja u FBiH i Odjel za obrazovanje Vlade Brčko Distrikta. Navedenom treba dodati i dva ministarstva sa koordinirajućom ulogom, Ministarstvo obrazovanja i nauke FBiH i Ministarstvo civilnih poslova BiH.

Nakon evaluacije provođenja Strategije učenja o poduzetništvu u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini za period 2012. - 2015., Vijeće ministara BiH je u oktobru 2016. godine usvojilo zaključke kojim konstatira da je načinjen napredak u integraciji poduzetništva u obrazovne sisteme Bosne i Hercegovine, ali da su potrebni daljnji koraci na unaprjeđenju obrazovanja u tom smislu.

U saradnji Europske fondacije za obuku (ETF) i Ministarstva civilnih poslova BiH, tokom 2018. godine formirana je Fokus grupa koja je imala zadatak da utvrdi kako napodovati u razvoju poduzetničkih i digitalnih kompetencija. U raspravi je uključen širok spektar učesnika, a kao rezultat njihovog rada, donesen je strateški dokumentom pod nazivom Prioriteti u integraciji poduzetničkih i digitalnih ključnih kompetencija u obrazovne sisteme u BiH (2019. – 2030.). Ovaj dokument je poslužio kao osnova za izradu Prioriteta za integraciju poduzetničkog učenja i poduzetničkih ključnih kompetencija u obrazovne sisteme u BiH (2021-2030). Bosna i Hercegovina, kao potencijalni kandidat za pristupanje EU, usvojila je koncept cjeloživotnog učenja zasnovanog na razvoju ključnih kompetencija. Na tom planu je Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje BiH identificirala deset ključnih kompetencija za Bosnu i Hercegovinu koje treba razvijati kroz sve razrede i podmete u

osnovnoj i srednjoj školi.

Na kraju, treba dodati da su entiteti, kantoni i Brčko Distrikt u svojim strateškim dokumentima istakli poduzetničko učenje i poduzetničku kompetenciju, prema nadležnostima i odgovornostima za obrazovanje i podršku malim i srednjim preduzećima.

## ZAKLJUČAK

Mnoštvo različitih definicija poduzetništva rezultat je razlika u gledištima među autorima koji se bave proučavanjem ovog fenomena. Osim razlika u definisanju poduzetništva prisutne su i razlike u definisanju pojma poduzetničko obrazovanje.

Poduzetništvo predstavlja jednu od osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje koja potpomaže otvaranje novih radnih mjesta i privredni rast. S druge strane, poduzetničko obrazovanje postaje relevantno u raznim obrazovnim disciplinama i na svim obrazovnim nivoima. U procesu poduzetničkog poučavanja sve više dolaze do izražaja metode aktivnog učenja i poučavanja kao zamjena za tradicionalno učioničko poučavanje.

Finansiranje poduzetničkog obrazovanja, osim iz državnog budžeta, vrši se i preko fondova Evropske unije. Poduzetničko obrazovanje u Bosni i Hercegovini ima strateški okvir u koji su uključene strategije relevantne za razvoj poduzetničkih kompetencija. Bosna i Hercegovina je usvojila koncept cjeloživotnog učenja zasnovanog na razvoju ključnih kompetencija. U vezi s tim, određeni su i Prioriteti za integraciju poduzetničkog učenja i poduzetničkih ključnih kompetencija u obrazovne sisteme u BiH (2021-2030).

## LITERATURA

- [1] Zelena knjiga o poduzetništvu (2003.). Evropska komisija. Bruxelles.
- [2] Sedlan König, LJ. (2009), Susret teorije i prakse u poduzetničkom obrazovanju na primjeru studentskih dnevnika učenja,

Ekonomski vjesnik, Vol.No.1, 2009 (<http://hrcak.srce.hr/search/?q=poduzetni%C4%8Dkoobrazovanje>, pristupio 30.aprila, 2023)

- [3] Jones, C. and English, J. (2004) A Contemporary Approach to Entrepreneurship Education, Education and Training, Vo.46; No8/9, pp.416-423.
- [4] Tadin, H. (2007), Cjeloživotno obrazovanje za povećanje konkurentnosti preduzeća u Evropskoj uniji, Ekonomija/Economics, 14(1), pp. 143-150.
- [5] Vesper, K.H., McMullan, W.E. (1988). Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees? Entrepreneurship Theory & Practice, 13(1), 7-13.
- [6] Eurydice: Poduzetničko obrazovanje u školama (2016). Dostupno na: <file:///C:/Users/User/Desktop/Va%C5%BEnost%20poduzetni%C4%8Dkog%20obrazovanja/Poduzetni%C4%8Dko%20obrazovanje%20u%20%C5%A1kolama%20u%20Europi.pdf>, pristupljeno 02.05.2023.
- [7] Oberman Peterka, S., Alpeza, M. (2013). Koncept poduzetničkog obrazovanja – primjer međunarodnog centra za poduzetničke studije sveučilišta JJ Strossmayera u Osijeku. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 26(1), 93-103.
- [8] Hunjet, A., Kozina, G. (2013). Poduzetničko obrazovanje temeljeno na društvenoj odgovornosti. Učenje za poduzetništvo, 3(1), 61-82.
- [9] Milojević, D., Šimunković, M. (2017). Korištenje EU fondova u obrazovanju za poduzetništvo: primjeri dobre prakse i perspektiva do 2020. godine. Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: naučno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, 7(1), 353-364.
- [10] Senegović, I., Čorić, G., Bautović, M. (2011). Podučavanje poduzetništva – kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva. Učenje





## UTJECAJ INFLACIJE NA TRŽIŠTE, PRIVREDU I ŽIVOTNI STANDARD

### IMPACT OF INFLATION ON THE MARKET, ECONOMY AND STANDARD OF LIVING

Enisa Mekić\*

#### SAŽETAK

Pandemija Covida-19 te sukob Rusije i Ukrajine ostavili su negativan utjecaj na globalnu ekonomiju, stvorili probleme ponude, destabilizirali lanac snabdijevanja te podigli troškove prirodnih energenata, posebno nafte i prirodnog plina. Kao logična posljedica pomenutih dešavanja, kompletan svijet, uključujući i razvijene zemlje, bori se sa visokom inflacijom. Svrha ovog rada je da ispita odnos između inflacije i efekata koje inflacija ostavlja na tržište, privredu, a poseban fokus je u pravcu negativnog trenda kretanja životnog standarda stanovništva na primjeru BiH. U tom kontekstu, sprovedena je kvalitativna analiza slučaja, uz naknadno korištenje induktivne i deduktivne metode u istraživanju. Rezultati ovog istraživanja su donijeli sljedeća saznanja. Uzmemo li u obzir da je prosječna plata u BiH 513 eura, sindikalna potrošačka korpa 1.075 eura, a BiH prema podacima Eurostata, druga najsiromašnija zemlja u Evropi, jasno je da je kupovna moć stanovništva itekako pogoršana rastućom inflacijom. Povećani troškovi kao posljedica inflacije, te neizvjesnost prihoda, imaju utjecaj na profitne marže, gdje se kao odgovor može javiti pad cijena dionica kompanija. Pored navedenog, visoka stopa inflacije rezultira i nestabilnošću kamatnih stopa u budućnosti, što ima direktan utjecaj na volatilnost tržišta. Smanjenim obimom investicija, kao posljedice povećanja kamatnih stopa usporava se i ekonomski rast.

**Ključne riječi:** inflacija, ekonomski rast, tržište, privreda, životni standard

stanovništva

**Key words:** inflation, economic growth, market, economy, the standard of living.

#### ABSTRACT

The Covid-19 pandemic and the conflict between Russia and Ukraine had a negative impact on the global economy. They also created supply problems, destabilized the supply chain, and raised the cost of natural energy sources, especially oil and natural gas. As a logical consequence of the mentioned crises, the complete world, including developed countries, is struggling with high inflation. The purpose of this work is to examine the relationship between inflation and the effects that inflation has on the market and the economy. The special focus is on the negative trend of the standard of living in the example of Bosnia and Herzegovina. In this context, a qualitative analysis of the cases was carried out, with the subsequent use of inductive and deductive methods in the research. The results of this research brought the following conclusions. The average salary in Bosnia and Herzegovina is 513 euros, the union consumer basket is 1,075 euros, and according to Eurostat data, Bosnia and Herzegovina is the second poorest country in Europe. The purchasing power of the population is greatly worsened by the growing inflation. Increased costs as a result of inflation, and uncertainty of income, have an impact on profit margins, where the response may be a drop in company stock prices. In addition to the above, the high inflation rate also results in the instability

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

of interest rates in the future, which has a direct impact on market volatility. Due to the reduced volume of investments, as a consequence of these increases in interest rates, economic growth also slows down.

## UVOD

Inflacija, kao pojava je u prošlosti bila vezana za ratne poremećaje ili prirodne nesreće kao što su poplava, suša ili zemljotres. U novije vrijeme, inflacija se veže za nestabilnost privrede i monetarne poremećaje. Neminovno je da se cijeli svijet, nakon Covid krize ponovno suočava sa krizom uzrokovanom ratnim dešavanjima u Ukrajini. Ono što je ujedinilo cijeli svijet, jeste težnja iznalaženju rješenja na nepredviđene inflatorne šokove, probleme u snabdijevanju i drugim izazovima. Dugotrajne epizode visoke inflacije često su rezultat labave monetarne politike. Ako ponuda novca postane prevelika u odnosu na veličinu ekonomije, jedinična vrijednost valute se smanjuje; drugim riječima, njegova kupovna moć pada, a cijene rastu. Ovaj odnos između ponude novca i veličine ekonomije naziva se kvantitativna teorija novca i jedna je od najstarijih hipoteza u ekonomiji. Niska i stabilna inflacija generalno se povezuje sa bržim rastom i stabilnijom proizvodnjom zaposlenosti, dok su i veoma niska i veoma visoka inflacija povezane samakroekonomskim izazovima.<sup>1</sup>

Ciljevi istraživanja

Neki od ciljeva ovog istraživanja su :

1. Definirati osnovne pojmove i uzroke inflacije, analizirati DSI prije i nakon krize.
2. Procijeniti utjecaj inflacije na tržište te fluktuacije stope inflacije u prethodnom periodu.
3. Istražiti kako inflacija utječe na ekonomiju u Bosni i Hercegovini u smislu povećanja

ili opadanja ekonomskog rasta, te utjecaja na izvoz ili uvoz.

4. Istražiti na koji način inflacija utječe na životni standard stanovništva u Bosni i Hercegovini, uključujući kupovnu moć, cijene proizvoda i usluga i dr.
5. Predložiti mjere koje bi mogle smanjiti utjecaj inflacije na tržište, privredu i životni standard stanovništva Bosne i Hercegovine, te poboljšati širu ekonomsku sliku.

Ukupno gledajući, cilj ovog istraživanja je dubinski analizirati utjecaj inflacije na ekonomska i socijalna pitanja u Bosni i Hercegovini i doprinijeti stvaranju ciljanih planova za borbu protiv inflacije.

## ULOGA INFLACIJE U EKONOMIJI

Osnovni makroekonomski ciljevi svake države su puna zaposlenost, stabilnost cijena i ekonomski rast. Poremećaji u funkcioniranju određenog ekonomskog sistema se ispoljavaju u vidu recesije, inflacije i nezaposlenosti. Recesiju možemo definirati kao vremenski period u kojem se realni BNP smanjuje u dva uzastopna tromjesečja.<sup>2</sup> Ova pojava ima negativan utjecaj na sva tri makroekonomska cilja. Inflacija predstavlja efektivan i kontinuiran rast općeg nivoa cijena svih proizvoda i usluga na posmatranom području i u određenom vremenskom periodu. Inflacija se mjeri godišnjim procentualnim rastom indeksa potrošačkih cijena, (CPI), ili indeksom proizvođačkih cijena, (PPI). Inflacija kao pojava, može imati različite negativne utjecaje na ekonomiju i društvo kao što su smanjenje kupovne moći, povećanje nejednakosti u kontekstu pogodovanja bogatim slojevima društva, opadanje životnog standarda stanovništva, usporavanje ekonomskog rasta, povećanje nezaposlenosti, privredne probleme itd. Dakle, kao što smo već naveli inflacija se definira kao rast općeg nivoa cijena u ekonomiji. Inflacijske posljedice na

---

<sup>1</sup> Ha, Jongrim, M. Ayhan Kose, and Franziska Ohn-sorge (2021). "One-Stop Source: A Global Database of Inflation." Policy Research Working Paper 9737. World Bank, Washington DC.

<sup>2</sup> Esad Vilgorac. Uvod u ekonomiju, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2002.

razini cijele države očituju se kroz utjecaj na agregatnu potrošnju, prihode, proizvodnju, investicije, štednju, a shodno tome može se analizirati i utjecaj na psihološko i socijalno stanje potrošača (Babić, 2004). Uloge koje inflacija ima u ekonomiji su veoma značajne budući da utječu na skoro sve aspekte ekonomske aktivnosti. Neki od načina na koje inflacija utječe na ekonomiju su:

**Smanjena kupovna moć:** rastom inflacije novac gubi vrijednost. Posljedica toga je kupovina manje količine proizvoda ili usluga za istu količinu novca, odnosno smanjena potrošnja. Od sredine 2021. godine, inflacija u eurozoni je porasla tempom koji je posljednji put viđen 1970-ih i ranih 1980-ih, nakon što je skoro čitavu deceniju bila ispod ciljanih 2% ECB-a. Glavna međugodišnja inflacija, mjerena Harmoniziranim indeksom potrošačkih cijena (HICP), porasla je sa 1,9% u junu 2021. na 10,6% u oktobru 2022. godine, prije nego što je pala na 9,2% u decembru 2022.<sup>3</sup> Nagli porast inflacije je u velikoj mjeri rezultat eksternih šokova na strani ponude i, u manjoj mjeri, internih faktora vođenih potražnjom.<sup>4</sup>

Povećanje kamatnih stopa od strane centralnih banaka: jedna od mjera monetarne politike za suzbijanje inflacije je povećanje kamatnih stopa kako bi se smanjila količina novca u optjecaju i održala stabilnost cijena. Rezultat

toga može biti smanjena potrošnja i investicije, ali također i povećanje štednje i smanjivanje inflacije. Evropska centralna banka je podigla tri najznačajnije kamatne stope za 50 baznih bodova.<sup>5</sup> Kamatna stopa za glavne operacije refinansiranja iznosit će 3,5 %, kamatna stopa za mogućnost posudbe na kraju dana 3,75%, dok će kamatna stopa na novčani depozit iznositi 3%, a odluka je stupila na snagu 3.4.2023. godine.<sup>6</sup> Povećanje troškova proizvodnje direktno može uzrokovati pad proizvodnje i zaposlenosti usljed porasta cijena sirovina i inputa. Povećanje prihoda je jedan od ekonomskih efekata inflacije. Ovo se odnosi na stanovnike sa fiksnim primanjima koji usljed novonastalih inflatornih uvjeta dobivaju povećanje prihoda. Efekat je kratkotrajan budući da taj rast prihoda prati i rast inflacije. Podizanje kamatnih stopa znači i manju potražnju za kreditima što rezultira smanjenjem investicija. Također, povećanje cijena inputa kao što su radna snaga i sirovine smanjuju profitabilnost investicija. Nemogućnost predviđanja budućih cijena i troškova otežava donošenje investicionih odluka. Prema podacima Centralne banke BiH direktne strane investicije u 2018. godini su iznosile 963 miliona KM dok su u 2020. godini Covida, iznosile 737 miliona KM.<sup>7</sup> Značajan oporavak evidentiran je u 2021. godini.

3 [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu) (Monetary policy in a high inflation environment: commitment and clarity)

4 [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu) (Monetary policy in a high inflation environment: commitment and clarity)

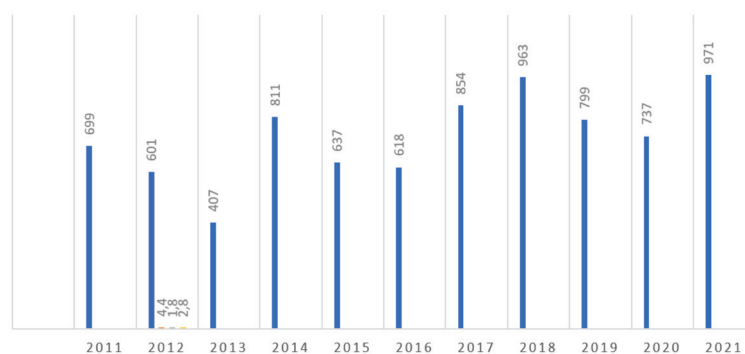
5 [www.Lidermedia.hr](http://www.Lidermedia.hr) - pristupano 4. 4.2023.

6 [www.Lidermedia.hr](http://www.Lidermedia.hr) - pristupano 4. 4.2023.

7 [www.Cbbh.ba](http://www.Cbbh.ba) - 11.6.2021.godine - pristupano 5. 4. 2023. godine

*Slika 1: Pregled godišnjih iznosa tokova DSI, milioni KM*

**PREGLED GODIŠNJIH IZNOSA TOKOVA DSI,  
MILIONI KM**



Izvor: Centralna banka BiH, august 2022. godine

## UTJECAJ INFLACIJE NA MONETARNU POLITIKU

Sve međunarodne finansijske institucije kao i vlade, bez obzira o pretpostavci da se radi o inflatornim pritiscima prolaznog karaktera, poduzimaju mjere monetarne politike kako bi se izborile sa rastućom inflacijom. Mjere monetarne politike provode centralne banke. Već je spomenuto da je jedna od mjera monetarne politike povećanje kamatnih stopa kako bi se ograničila ponuda novca. S druge strane, kompanije opterećene zalihama kao rezultatom smanjenje potražnje usljed povećanih cijena, snižavaju cijene proizvoda kako bi prevazišle problem u poslovanju. Druga mjera koju centralne banke mogu primijeniti jeste smanjivanje količine novca koju banka posuđuje ili ulijeva u ekonomiju. Ta mjera također smanjuje inflaciju budući da manja ponuda novca dovodi i do smanjenje potrošnje. U Bosni i Hercegovini je prisutna u najvećoj mjeri inflacija troškova i manjim dijelom inflacija potražnje. Na temelju zvaničnih podataka iz oktobra 2022. godine, očekivana godišnja inflacija u 2022. godine je u BiH iznosila oko 14%.<sup>8</sup> Početak 2023. godine donio je usporavanje inflacije, ali se očekuje da će uprkos tome ona ostati iznad višegodišnjeg prosjeka.<sup>9</sup> Monetarna politika u Bosni i Hercegovini precizirana je Zakonom o Centralnoj banci Bosne i Hercegovine. Organizirana je po pravilima valutnog odbora (currency board).<sup>10</sup> To je aranžman u kojem se sav novac u opticaju može slobodno pretvoriti u rezervnu valutu i gdje su temeljne operacije Centralne banke izričito definirane zakonom uz fiksni devizni kurs vezanim uz valutu „sidra“, uz zlato ili korpu valuta. Konvertibilna marka je vezana „sidro“ euro, a u praksi to znači da se kupovina KM obavlja po fiksnom deviznom kursu u iznosu od 1,95583 KM za jedan euro.<sup>11</sup> Radi se o pasivnoj monetarnoj

<sup>8</sup> <https://bhas.gov.ba/>

<sup>9</sup> Oslobođenje - 1. 3.2023. godine - pristupano 5. 4.2021. godine

<sup>10</sup> [www.Cbbh.ba](http://www.Cbbh.ba) - 11.06.2021.godine - pristupano 5.4.2023. godine

<sup>11</sup> [www.Cbbh.ba](http://www.Cbbh.ba) - 11.6.2021. godine - pristupano

politici bez diskrecionih prava kao u slučaju klasične centralne banke. U praksi, to znači da Centralna banka ne može koristiti devizni kurs kako bi ublažila efekat šokova na strani ponude i potražnje, ne može emitirati novac bez pokrića niti kreditirati vladu, posuđivati novac bankama, niti vršiti stimulaciju ekonomskog rasta.<sup>12</sup> Jedini raspoloživi instrument monetarne politike koji ima na raspolaganju Centralna banka BiH, jeste „obavezna rezerva“. Tri su osnovne funkcije ovog instrumenta monetarne politike i to: funkcije prudenčijalne kontrole, funkcija monetarne kontrole i upravljanje likvidnošću. Kako bi očuvala monetarnu stabilnost Centralna banka BiH je 2022. godine, kao odgovor na povećanje referentnih kamatnih stopa od strane Evropske centralne banke, FED-a, Bank of England i drugih, s ciljem suzbijanja inflacije, i kao odgovor na pad vrijednosti zlata i povećanje vrijednosti dolara, odlučila prodati više od tone monterarnog zlata.<sup>13</sup> Kao razlog navedeno je da je zlato nekamatonosna investicija, čija vrijednost ima volatilna kretanja sa trendom smanjenja vrijednosti. Sa druge strane, ulaganje u vrijednosne papire kao što su obveznice donose kamatne prihode.<sup>14</sup>

Troškovi života ovise od kretanja cijena proizvoda i usluga. Da bi izmjerile troškove života prosječnog potrošača, vladine agencije provode ankete domaćinstava kako bi identificirale korpu uobičajenih artikala i pratile s vremenom troškove kupovine ove korpe.<sup>15</sup> Troškovi stanovanja, uključujući stanarinu i hipoteke, čine najveću komponentu potrošačke korpe u Sjedinjenim Državama. Trošak ove korpe u datom trenutku izražen u odnosu na baznu godinu, je indeks potrošačkih

5.4.2023. godine

<sup>12</sup> [www.Cbbh.ba](http://www.Cbbh.ba) - 11. 6.2021. godine - pristupano 5. 4.2023. godine

<sup>13</sup> [www.N1info.ba](http://www.N1info.ba) , 21.10.2022. godine - pristupano 7. 4.2023. godine

<sup>14</sup> [www.Cbbh.ba](http://www.Cbbh.ba) - 11. 6.2021.godine - pristupano 5. 4.2023. godine

<sup>15</sup> <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Back-to-Basics/Inflation> - pristupano 8.4.2023. godine

cijena (CPI) i postotak promjena CPI u određenom periodu je inflacija potrošačkih cijena, najrasprostranjenija mjera inflacije. Izračunavanje stope inflacije za cijelu zemlju zahtjeva involviranje deflatora BDP-a. U stvarnosti, cijene se mijenjaju različitim tempom. Neke cijene, kao što su cijene robe kojima se trguje, mijenjaju se svaki dan; drugima, kao što su plate utvrđene ugovorima, potrebno je više vremena da se prilagode. U inflatornom okruženju, neravnomjerno rastuće cijene neizbježno smanjuju kupovnu moć potrošača, a ova erozija realnog dohotka je najveći pojedinačni trošak inflacije.<sup>16</sup> Inflacija također može poremetiti kupovnu moć tokom vremena za primaoca i obveznike fiksnih kamatnih stopa. Uzmite penzionere koji primaju fiksno povećanje od 5 posto godišnje na penziju. Ako je inflacija veća od 5 posto, kupovna moć pensionera pada. S druge strane, zajmoprimac koji plaća hipoteku sa fiksnom kamatnom stopom od 5 procenata, imao bi koristi od inflacije od 5 procenata, jer bi realna kamatna stopa (nominalna stopa minus stopa inflacije) bila nula; servisiranje ovog duga bilo bi još lakše da je inflacija viša, sve dok prihod zajmoprimca prati inflaciju. Stvarni prihod zajmodavca naravno trpi. U mjeri u kojoj se inflacija ne uračunava u nominalne kamatne stope neki dobijaju, a neki gube kupovnu moć. Najčešća mjera inflacije je procentualna promjena u glavnom indeksu potrošačkih cijena, koji obuhvata troškove života prosječnog potrošača.<sup>17</sup> Indeks potrošačkih cijena (IPC) predstavlja mjeru prosječne promjene u cijenama robe i usluga koje kupuju kućanstva. To uključuje: hranu, stanovanje, prijevoz, zdravstvenu zaštitu, obrazovanje i ostale proizvode i usluge iz redovne kupovine. Praćenje inflacije uključuje analizu šest ključnih područja. To su: ukupna inflacija, cijene hrane, energije

i temeljni CPI (consumer price index), PPI (producer price index) i promjene deflatora BDP-a na mjesečnoj, tromjesečnoj i godišnjoj frekvenciji. Consumer price index (CPI) uključuje domaću i uvezenu robu široke potrošnje. Indeks proizvođačkih cijena nasuprot tome, odražava ukupni nivo cijena koje naplaćuju domaći proizvođači roba i usluga. Deflator BDP-a, u širem smislu, mjeri prosječnu cijenu proizvodnje privrede. Razlikuje se od indeksa potrošačkih cijena tako što isključuje uvozne cijene, ali uključuje cijene izvoza, investicija i državne potrošnje. Indeks potrošačkih cijena u Bosni i Hercegovini izračunavan je na osnovu reprezentativne liste koju je u 2022. godini činilo 619 proizvoda. Mjesečno se prikuplja 21.000 cijena sa dvanaest lokacija, odnosno gradova Bosne i Hercegovine. Gradovi su izabrani prema broju stanovnika i njihovoj ulozi u pripadajućem geografskom području. Ponderi koji se primjenjuju za izračunavanje ovog indeksa su koeficijenti koji izražavaju relativnu važnost proizvoda odnosno usluga u potrošnji kućanstva na domaćem teritoriju.<sup>18</sup> Promatranjem indeksa potrošačkih cijena iz 2022. godine u odnosu na prosjek iz 2021. godine, zabilježena je stopa inflacije od 14%. Promatrajući stope inflacije u 2022. godini u odnosu na 2021. godinu, prema namjeni potrošnje, vidjeti ćemo da je zabilježen rast hrane i bezalkoholnih pića za 21,5%, duhana i alkoholnih pića za 1,7%, stanovanja i režijskih izdataka za 14%, pokućstva i kućanskih uređaja za 8,9%, zdravstva za 1,5%, prijevoza za 25,4%, komunikacija za 0,9%, rekreacije i kulture za 8,1%, obrazovanje za 1,1%, restorana i hotela za 9,3%, i ostalih dobara i usluga za 5,9%.<sup>19</sup>

16 <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Back-to-Basics/Inflation> - pristupano 8. 4. 2023. godine

17 Ha, Jongrim, M. Ayhan Kose, and Franziska Ohnsorge (2021). "One-Stop Source: A Global Database of Inflation." Policy Research Working Paper 9737. World Bank, Washington DC.

18 <https://bhas.gov.ba/>

Consumer Price Index in Bosnia and Herzegovina 2022

19 <https://bhas.gov.ba/>

Consumer Price Index in Bosnia and Herzegovina 2022

Slika 2. Opći indeks potrošačkih cijena u BiH, 2022. (baza indeksa: 2015=100)

Grafikon 1.1. Opći indeks potrošačkih cijena u BiH, 2022. (baza indeksa: 2015=100)  
Graph 1.1 Overall Consumer Price Index for BiH, 2022 (index base: 2015=100)

Izvor: Agencija za statistiku BiH

Praćenje inflacije je važan faktor pri kreiranju monetarne politike, ekonomskom planiranju, analiziranju negativnih posljedica kao što je gubitak kupovne moći, socijalna nejednakost i slično.

### PRIKAZ EFEKATA INFLACIJE

Inflacija ima značajan utjecaj na tržište i na njegove mehanizme ponude i potražnje. Osnovna obilježja inflacije i načina utjecaja na tržište su sljedeća: kupovna moć opada a to znači da za istu količinu novca potrošači u slučaju visoke inflacije, mogu kupiti manje količine proizvoda i usluga. Smanjena potražnja rezultira padom cijena proizvoda i manjim prihodom preduzeća. Manji prihod preduzeća dovodi do nižih cijena njegovih dionica.

Povećanim cijenama smanjuje se i potražnja za skupljim proizvodima. Takva preduzeća, usljed smanjene potražnje i manjeg prometa, prave rezove u troškovima, te na taj način posluju sa ograničenjima u daljnjem rastu. Podizanjem kamatnih stopa kao dio monetarne politike centralnih banaka za kontroliranje inflacije, rastu i kamatne stope na kredite i hipoteke. Rezultat je smanjena tržišna potražnja. Kada govorimo o ulozi inflacije u razmjeni valuta, važno je naglasiti da u periodu visoke inflacije može doći do deprecijacije jedne valute u odnosu na drugu. Posljedica je negativan utjecaj na uvoznju razmjenu i ekonomski rast. Ukratko, visoka inflacija dovodi do većih cijena na tržištu ostavljajući negativan efekat na cjelokupnu

ekonomiju. Zbog toga se veoma često kao najvažniji zadatak centralnih banaka, navodi stabilnost cijena i kontrola inflacije.

Inflacija može imati tri potencijalna uzroka; prekomjerna potražnja, povećanje troškova i nedostatak konkurencije. Invazija Rusije na Ukrajinu i prethodna Covid kriza, te porast globalne stope inflacije, ostavile su višestruke negativne posljedice na proizvodnju u Bosni i Hercegovini. Bosna i Hercegovina je zemlja koja ovisi o uvozu, te su evidentne posljedice smanjene globalne trgovine kao posljedice inflacije. Problemi su nastali u uvozu i izvozu robe, posebno one koja je ključna za izvoz naše zemlje, kao što su metali i drvna industrija. To je značajno utjecalo na poslovanje kompanija, te poremetilo ukupnu proizvodnju u zemlji. Porast cijena i smanjena kupovna moć potrošača, smanjuje globalnu potražnju i trgovinu, te značajno smanjuje proizvodnju. Porast cijena sirovina na tržištu također je smanjilo proizvodnju i utjecao na nisku zaposlenost. Neizvjesnost izvoza pšenice iz Ukrajine, napravila je probleme u opskrbi sirovinama, te ostavila negativan utjecaj na prehrambenu sigurnost u Bosni i Hercegovini. Stanovnici u strahu od nestašice kupovali su ogromne zalihe roba, a malo bosanskohercegovačko tržište nije moglo zadovoljiti abnormalnu potražnju. Trgovački centri su usljed nemogućnosti zadovoljavanja takve potražnje, bili prinuđeni ograničiti kupovine. Zatvaranje granica i uvođenje sankcija Rusiji, ograničilo je izvoz na rusko tržište. Mnoge kompanije, čije je poslovanje na neki način bilo vezano

za rusko tržište, potpuno su obustavile svoj rad. Investitori se plaše da će Evropa biti odsječena od ruskog plina te da se EU ne može nositi s takvim šokom u opskrbi i da će morati obuzdati potražnju, što bi bilo ekonomski iscrpljujuće. U periodu januar – februar 2023. godine ukupan izvoz BiH je iznosio 2 milijarde 883 miliona KM, što je za 6,9 %više nego u istom razdoblju 2022. godine, dok je uvoz iznosio 3 milijarde 999 miliona KM, što je za 5,6% više nego u istom razdoblju prethodne godine.<sup>20</sup> Pokrivenost uvoza izvozom je iznosila 72,1 %, a vanjsko trgovinski robni deficit iznosio je 1 milijardu 116 miliona KM.<sup>21</sup> U februaru 2023. u poređenju sa februarom 2022. godine ukupan promet industrije, kalendarski prilagođen, u Bosni i Hercegovini bilježi pad za 1,9%.<sup>22</sup> Ako usporedimo tržišta, u istom razdoblju, na domaćem tržištu zabilježen je pad za 0,9% i na stranom tržištu pad za 2,6%.<sup>23</sup> U martu 2020. godine, u odnosu na mart 2019. godine, industrijska proizvodnja u Federaciji Bosne i Hercegovine, kalendarski prilagođena, manja je za 13,0%.<sup>24</sup> U decembru 2022. godine, u odnosu na decembar 2021. godine, industrijska proizvodnja u Federaciji Bosne i Hercegovine, kalendarski prilagođena, manja je za 1,1%.<sup>25</sup> U martu 2020. godine, u odnosu na mart 2019. godine, industrijska proizvodnja u Federaciji Bosne i Hercegovine, kalendarski prilagođena, manja je za 13,0%.<sup>26</sup> Realni rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) u Federaciji BiH u drugom tromjesečju 2022. godine, u odnosu na isti period prošle godine, iznosi 5,3%<sup>27</sup>, što ukazuje na značajan oporavak ekonomije i pozitivan trend rasta.

Postoje dva koncepta koja se koriste za mjerjenje nezaposlenosti. Prvi pojam je

<sup>20</sup> <https://fzs.ba/> Federalni zavod za statistiku BiH

<sup>21</sup> <https://fzs.ba/> Federalni zavod za statistiku BiH

<sup>22</sup> <https://fzs.ba/> Federalni zavod za statistiku BiH

<sup>23</sup> [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2023/IND\\_04\\_2023\\_02\\_1\\_HR.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2023/IND_04_2023_02_1_HR.pdf)

<sup>24</sup> <https://fzs.ba/> Federalni zavod za statistiku BiH

<sup>25</sup> [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2023/IND\\_04\\_2023\\_02\\_1\\_HR.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2023/IND_04_2023_02_1_HR.pdf)

<sup>26</sup> [fzs.ba/index.php/2020/04/28/indeks-obima-industrijske-proizvodnje-26/](https://fzs.ba/index.php/2020/04/28/indeks-obima-industrijske-proizvodnje-26/)

<sup>27</sup> [zs.ba/index.php/2022/09/30/bruto-domaci-proizvod-za-ii-tromjesecje-2022-godine/](https://zs.ba/index.php/2022/09/30/bruto-domaci-proizvod-za-ii-tromjesecje-2022-godine/)

korisnik socijalne zaštite koji je uredno prijavljen na Zavodu za zapošljavanje. U ovom konceptu broj nezaposlenih odnosi se na broj službeno registriranih nezaposlenih u zavodu za zapošljavanje.<sup>28</sup> To su ljudi koji se redovno prijavljuju i koji po ovoj osnovi imaju pravo koristiti socijalne pogodnosti. Drugi koncept za mjerenje stope nezaposlenosti je koncept međunarodne stope nezaposlenosti organizacija rada. Prema ovom konceptu ljudi svih dobi stariji od 16 i više godina podijeljeni su u tri skupine: zaposleni, nezaposleni prema metodi ILO-a i ekonomski neaktivni narod<sup>29</sup>. Prema uzrocima nastanka, nezaposlenost dijelimo na tri osnovna tipa: cikličku nezaposlenost, frikcijsku nezaposlenost i strukturnu nezaposlenost. Ciklička nezaposlenost definirana je kao nezaposlenost uzrokovana nedovoljnom agregatnom potražnjom. Frikcijska nezaposlenost je u pravilu kratkoročna. Primjer je prekvalifikacija radnika za nova zanimanja. Strukturna nezaposlenost je najteži poremećaj na tržištu rada.<sup>30</sup> Osnovna obilježja su dugoročnost i neizvjesnost. Visoka inflacija utječe na manju potražnju za radnom snagom. To je lančana reakcija. Smanjenja potražnja vodi ka manjoj proizvodnji, manja proizvodnja ka manjem profitu kompanija. Kompanije raspolažu manjom količinom novca te neinvestiraju, a uštede se mogu evidentirati po osnovu otpuštanja radne snage. Nesrazmjeran rast dohotka i stope inflacije, vodi ka nezadovoljstvu i zahtijevanju povećanja dohotka kod radnika. Na tržištu rada Bosne i Hercegovine u određenoj mjeri nedostaju radnici, a stopa zaposlenosti se u Q1 2022.g. povećala na 40,1 procenat, s 38,4 procenta godinu ranije, bez obzira na prateće

<sup>28</sup> Osnove ekonomije. Dio 2, Osnovemakroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji/ Fikret Čaušević.Sarajevo: Ekonomskifakultet, 2012.

<sup>29</sup> Osnove ekonomije. Dio 2, Osnovemakroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji/ Fikret Čaušević.SarajevoEkonomskifakultet, 2012.

<sup>30</sup> Osnove ekonomije. Dio 2,Osnovmakroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji/ Fikret Čaušević.Sarajevo: Ekonomskifakultet, 2012.

povećanje stope učestvovanja radne snage.<sup>31</sup> Najbolji pokazatelj efekta inflacije na tržište rada, jeste poređenje stope nezaposlenosti u 2019. godini, odnosno periodu prije globalne Covid krize i političke nestabilnosti uzrokovane ratnim dešavanjima, sa stopom nezaposlenosti nakon ta dva događaja, odnosno iz 2021. godine. Naime, prema podacima Agencije za statistiku BiH, stopa nezaposlenosti u BiH 2019.godine iznosila je 15,7%<sup>32</sup>, a 2021.godine prema procjenama Međunarodne organizacije rada (ILO), stopa nezaposlenosti u BiH iznosila je 19,3%.<sup>33</sup> Od čega zavisi investiciona potražnja? Investiciona potražnja ili ukupna vrijednost investicija zavisi od očekivanja menadžera svih preduzeća u jednoj ekonomiji o budućem toku zarada koje će oni moći ostvariti na osnovu povećanja fizičkog kapitala i zaliha.<sup>34</sup> Stopa inflacije je važna za investitore jer predstavlja stopu po kojoj stvarna vrijednost ulaganja opada. Inflacija također govori ulagačima koliki im je povrat od njihovog ulaganja. Za ulagače je važno da su povrat na njihova ulaganja barem jednaki stopi inflacije; ako su manji, tada njihova ulaganja gube novac čak i ako pokazuju dobitke. Slično tome, pojedinci bi trebali osigurati da im se plate svake godine povećavaju barem onoliko koliko iznosi stopa inflacije, inače tehnički zarađuju manje novca.<sup>35</sup> Ulagачi bi trebali pokušati kupiti investicijske proizvode s prinosima koji su jednaki ili veći od inflacije. Na primjer, ako je povrat od kupovine dionica firme ABC 4%, a inflacija je 5%, tada bi stvarni povrat ulaganja bio minus 1%, (5%-4%). Zaštititi svoju kupovnu moć i povrat

31 <https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/western-balkans-regular-economic-report>, 2022

32 Statistički godišnjak Bosne i Hercegovine 2019, Agencija za statistiku.

33 "Covid-19 and the world of work: Impact and policy responses" ILO

34 Osnove ekonomije. Dio 2, Osnovne makroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji/ Fikret Čaušević. Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2012

35 What Is Inflation and How Does Inflation Affect Investments? TROY SEGAL Updated September 07, 2022

ulaganja (dugoročno), moguće je ulaganjem u brojne vrijednosne papire zaštićene od inflacije kao što su obveznice indeksirane inflacijom ili vrijednosne papire zaštićene od inflacije (TIPS). Ove vrste ulaganja kreću se s inflacijom i stoga su imune na rizik inflacije. Restriktivni uvjeti finansiranja ograničavaju investicije u većini ekonomija, dok će pritisak na baznu inflaciju ostaviti opciju centralnim bankama da ponovno podižu referentne kamatne stope. Ova stopa je itekako važna za finansijsko tržište jer utječe na kamatne stope na tržištu i odluke investitora o ulaganjima.

## UTJECAJ INFLACIJE NA ŽIVOTNI STANDARD STANOVNIŠTVA

Povećane stope siromaštva rezultat su rasta globalnih cijena i smanjivanja kupovne moći stanovništva. Usporen ekonomski rast i visoka stopa inflacije su karakteristike skoro svih ekonomija u svijetu. Kriza ima veće tendencije u siromašnim i u zemljama koje su u tranziciji. Rat između Rusije i Ukrajine je značajno smanjio globalnu proizvodnju hrane a posljedica je enorman porast cijena hrane u svijetu. Sankcije usmjerene prema Rusiji, kao značajnom proizvođaču nafte i prirodnog plina, dovele su do značajnog rasta ovih energenata usljed smanjene ponude. Rast cijena ovih elemenata, kao inputa u proizvodnom procesu, imao je neminovan utjecaj na rast cijena ostalih proizvoda. Ovaj rast cijena je uslijedio nakon već visokog rasta cijena u 2021. godini. Povećanje ovih troškova je nesrazmjerno povećanju prihoda potrošača, pa je posljedica smanjena kupovna moć stanovništva i lošiji životni standard. Manja vrijednost novca također smanjuje štednju. Gubitak radnih mjesta i povećanje nezaposlenosti kao posljedica visoke inflacije, vodi ka osiromašivanju i daljnjem slabljenju životnog standarda stanovništva. Utjecaj inflacije na životni standard stanovništva ovisi od niza faktora kao što su stopa inflacije, nivo prihoda i potrošnje te sposobnosti ljudi na adaptaciju promjenama u ekonomiji. Inflaciona očekivanja u kratkom i srednjem roku kao i trenutni inflatorni šok smanjuju

raspoloživi dohodak stanovništva. Posljedica je da ljudi sa stalnim primanjima poput plata i penzija mogu osjetiti pad kupovne moći. Primjerice, ako se inflacija povećala za 5%, a plate i penzije ostale iste, zaposlenik odnosno penzioner može kupiti samo 95% onoga što je mogao kupiti prije inflacije. Tržište rada je od početka 2022. godine pod utjecajem snažnog rasta nominalnih neto plata na godišnjem nivou, međutim, snažan inflatorni pritisak poništava prosječan rast primanja stanovništva. Prosječna neto plata na kraju trećeg kvartala, u odnosu na isti period prethodne godine, nominalno je bila viša za 14,7%.<sup>36</sup> Za prvih devet mjeseci tekuće godine, zabilježen je rast prosječne neto plate od 11,7%, u odnosu na isti period prethodne godine.<sup>37</sup> U Federaciji BiH je oko 430.000 penzionera. Najniža penzija je 518,07 KM, zagarantirana je 618,29 dok je najviša 2.527,83 KM.<sup>38</sup> Savez samostalnih sindikata BiH je iznio podatke za mjesec januar 2023. godine, prema kojem potrošačka korpa iznosi 2.996,70 KM.<sup>39</sup> Više od 150.000 penzionera u Bosni i Hercegovini prima najnižu penziju od 518,07 KM.<sup>40</sup> Veliki dio penzionera traži pomoć od humanitarnih organizacija kako bi uspjeli preživjeti.

Visoka stopa inflacije ima nekoliko aspekata utjecaja na socijalnu politiku jedne zemlje. Visoka inflacija stvara socio-ekonomske probleme kao što su rast cijena potrošačke korpe, rast nezaposlenosti te povećanje siromaštva. Ovo utječe na društvenu koheziju i lošiji socijalni program, budući da su sredstva za finansiranje ovog programa usljed rastuće inflacije ograničena. Kada visoka inflacija dovede do pada vrijednosti valute, to dovodi i do smanjenja vrijednosti socijalnih davanja i penzija. Poseban problem nastaje za one koji su već na rubu siromaštva i zavise od socijalne pomoći kao glavnog prihoda. Bosna i Hercegovina je

druga najsiromašnija zemlja u Evropi, prema podacima koje Eurostat redovno objavljuje o standardu stanovništva.<sup>41</sup> Eurostat mjeri standard prema stvarnoj individualnoj potrošnji po stanovniku, što pokazuje koliko su roba i usluga pojedinci potrošili, jesu li ih sami platili ili troškove snosi država. Prema podacima UN-a, starim sedam godina, 15% stanovništva u BiH živi u ekstremnom siromaštvu.<sup>42</sup> Predviđanja su da bi inflacija mogla odvesti jednu trećinu stanovništva u BiH u siromaštvo. Osnovni problem Bosne i Hercegovine jeste izostanak političke reakcije pri kreiranju novih modela socijalne podrške najugroženijima. Sve navedeno uzrokovalo je masovni odliv stanovništva Bosne i Hercegovine i najavilo problem bijele kuge.

## TEORIJE I STRATEGIJE BORBE PROTIV INFLACIJE

Koristeći operacije na otvorenom tržištu promjenom diskontne stope i obvezne rezerve, centralne banke izravno utječu na promjene monetarne baze, povećanje depozita i kredita. Tri osnovna instrumenta monetarne politike čijim korištenjem centralna banka mijenja monetarnu bazu, (količinu novčanica i kovanica u prometu, i iznos rezervi komercijalnih banaka na računima kod centralne banke) su: operacije na otvorenom tržištu, promjena obaveznih rezervi, i politika diskontne stope.<sup>43</sup> Postoje različite teorije i strategije koje se koriste u borbi protiv inflacije, ali univerzalnog rješenja nema. Centralne banke obično koriste kombinaciju strategija kako bi se suočile sa inflacijom i održale stabilnost cijena.

Osnovna tri zadatka monetarne politike su stabilnost cijena, finansijska stabilnost koja

36 [www.Bilten.CB.BIH\\_BOS.3.indd](http://www.Bilten.CB.BIH_BOS.3.indd)

37 [www.Bilten.CB.BIH\\_BOS.3.indd](http://www.Bilten.CB.BIH_BOS.3.indd)

38 <https://www.fzmiopio.ba/kontakt/>

39 <https://www.sssbih.com/sindikalna-potrosacka-korpa-za-januar-2023-godine/>

40 <https://n1info.ba/vijesti/inflacija-i-male-penzije-kako-penzioneri-prezivljavaju/>

41 <https://6yka.com/bih/i-zvanicno-je-bosna-i-hercegovina-druga-najsiromasnija-zemlja-u-evropi> - pristupano 18.4.2023.

42 [www.BiH.BUKA.02.april.2022.9:36](http://www.BiH.BUKA.02.april.2022.9:36) - pristupano 18.4.2023.

43 Osnove ekonomije. Dio 2, Osnove makroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji/ Fikret Čaušević. - Sarajevo: Ekonomski fakultet, 2012

utječe na predvidljivost budućih događaja, te smanjivanje rizika poslovanja i na kraju stabilan i održiv ekonomski rast. Ostvariti ove ciljeve u praksi veoma je zahtjevno s obzirom na međuzavisnost velikog broja ekonomskih odnosa. Centralne banke koriste različite strategije i instrumente monetarne politike kao što su: upravljanje monetarnom ponudom, upravljanje kamatnim stopama, intervencijama na deviznom tržištu, kontrolom ekspanzije novca, fiskalnom politikom itd. Operacijama na otvorenom tržištu centralna banka je aktivan učesnik na tržištu vrijednosnih papira. Kupujući državne vrijednosne papire centralna banka kreira novu novčanu masu, dok prodajom ranije kupljenih državnih vrijednosnih papira smanjuje monetarnu bazu a samim time i monetarnu ponudu.<sup>44</sup> Politikom obaveznih rezervi se određuje iznos obaveznih rezervi koje komercijalne banke moraju imati na računu kod centralnih banaka, kako bi održale likvidnost i u periodima pesimizma imale mogućnost isplate depozita te kako ne bi dovele u pitanje likvidnost i stabilnost kompletnog ekonomskog sistema. Guverner Centralne banke BiH, gospodin Senad Softić naveo je kako je; "Centralna banka BiH donijela Odluku o izmjeni Odluke o utvrđivanju i održavanju obaveznih rezervi i utvrđivanju naknade na iznos rezerve, s ciljem usklađivanja sa politikom Evropske centralne banke i ublažavanja utjecaja rasta referentne kamatne stope ECB-a na poslovanje banaka u BiH. Ovom odlukom će se od 1.1.2023. godine na sredstva obavezne rezerve po osnovu osnovice u domaćoj valuti, KM, obračunavati i isplaćivati naknada po stopi od 25 baznih poena, na sredstva obavezne rezerve po osnovu osnovice u stranim valutama i u domaćoj valuti s valutnom klauzulom, obračunavati i isplaćivati naknada po stopi od 10 baznih poena. Na sredstva iznad obavezne rezerve, naknada se neće obračunavati."<sup>45</sup>

44 Osnove ekonomije. Dio 2, Osnove makroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji/ Fikret Čaušević – Sarajevo, Ekonomski fakultet, 2012

45 <https://www.oslobodjenje.ba/vijesti/ekonomija/>

Diskontnom stopom centralne banke utječu na monetarnu ponudu. Diskontna stopa je cijena kredita kojeg centralne banke prodaju komercijalnim bankama. Određivanjem njene vrijednosti direktno se utječe na količinu novca u opticaju.

Fiskalnu politiku možemo definirati kao dio ekonomske politike u provedbi vlade kao izvršnog organa vlasti.<sup>46</sup> Njen osnovni zadatak jeste održavanje visine direktnih i indirektnih poreza, naplata, odnosno prikupljanja javnih prihoda. Također, to uključuje i precizno definiranje i finansiranje javnih rashoda. Dobar primjer primjene fiskalne politike u borbi protiv inflacije jeste program štednje vlade Sjedinjenih Američkih Država s kraja 1970-ih godina. Visoka potražnja i cijene energije uzrokovale su visoku inflaciju u SAD-u. Vlada je suzbila rastuću inflaciju nizom mjera koje su uključivale smanjenje javnih rashoda, smanjenje poreskih olakšica, ograničavanje plata te povećanjem kamatnih stopa. Smanjenjem poreskih olakšica, vlada je smanjila potrošnju i potakla štednju dok je minimizirala javne rashode za projekte koji nisu bitni i prioritetni. Povećanjem kamatnih stopa, državne obveznice su postale privlačne za ulagače te na taj način smanjile inflaciju. Fiskalna politika je na ovaj način postupno smanjila inflaciju, stabilizirala ekonomiju i ograničila rast cijena. S druge strane ovakve mjere fiskalne politike, povećale su nezaposlenost sto dovodi do zaključka da države moraju postupati oprezno kako bi izbjegle druge negativne efekte.<sup>47</sup>

## ZAKLJUČAK

Neka od ključnih saznanja u naučnom radu na temu "Utjecaj inflacije na tržište, privredu i životni standard stanovništva BiH" su sljedeća:

---

biznis-plus/senad-softic-guverner-cbbih-kako-ub-laziti-posljedice-inflacije-i-sta-nas-ceka-u-2023-god-ini-822189

46 Osnove ekonomije. Dio 2, Osnove makroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji/ Fikret Čaušević-Sarajevo, Ekonomski fakultet, 2012

47 M. Parkin, M. Powell, K. Matthews, L. Kavanagh, & P. Nyblom.(2015) Economics, Pearson

1. Inflacija ima negativan utjecaj na ekonomski rast: istraživanja pokazuju da inflacija može negativno utjecati na ekonomski rast, što može dodatno utjecati na životni standard stanovništva.
2. Inflacija utječe na kupovnu moć stanovništva: visoka inflacija može dovesti do smanjenja kupovne moći stanovništva, što može utjecati na njihov životni standard.
3. Inflacija može utjecati na cijene robe i usluga: visoka inflacija može dovesti do povećanja cijena robe i usluga, što može utjecati na životni standard stanovništva.
4. Inflacija utječe na investicije i zapošljavanje: visoka inflacija može utjecati na investicije i zapošljavanje, što može utjecati na ekonomski rast i životni standard stanovništva.
5. Inflacija može utjecati na fiskalnu politiku: visoka inflacija može utjecati na fiskalnu politiku zemlje, što može utjecati na ekonomski rast i životni standard stanovništva.
6. Inflacija može utjecati na monetarnu politiku: visoka inflacija može utjecati na monetarnu politiku zemlje, što može utjecati na ekonomski rast i životni standard stanovništva.
7. Inflacija može utjecati na vanjsku trgovinu: visoka inflacija može utjecati na konkurentnost zemlje na međunarodnom tržištu, što može utjecati na ekonomski rast i životni standard stanovništva.
8. Inflacija može utjecati na financijsku stabilnost: visoka inflacija može utjecati na financijsku stabilnost zemlje, što može utjecati na ekonomski rast i životni standard stanovništva.
9. Stopa inflacije je ključni orijentir investitorima dok se većim kamatnim stopama smanjuje tražnja i destimuliraju investiranja.
10. Problem Bosne i Hercegovine je fragmentirano unutrašnje tržište kao posljedica loše političke saradnje: ekonomski učinak je daleko ispod potencijala budući da je blokiran političkim zastojem.
11. Bosna i Hercegovina mora uložiti napore za povećanje konkurentnosti privrede kroz strukturne reforme.
12. Povećanjem domaće proizvodnje te direktnim utjecajem na manji uvoz, smanjuje se inflacija: potrebno je povećati subvencije za poljoprivrednike te ulagati u digitalizaciju i transformaciju, kao i inovativni kapacitet.
13. Fiskalna politika je značajan elemenat borbe protiv inflacije: djelovati kroz fiskalnu politiku na kategorije koje su najpogođenije inflacijom, odnosno socijalno ugrožene. Olakšati poreske obaveze, i smanjiti komplikovane procedure za strane investitore kako bi povećali strana investiranja.

Ukratko, ključna saznanja u naučnom radu na temu "Utjecaj inflacije na tržište, privredu i životni standard stanovništva BiH" ukazuju na to da inflacija ima značajan utjecaj na ekonomski rast, životni standard i politike zemlje.

#### **Preporuke za daljnja istraživanja i ekonomska primjena**

Istraživanje utjecaja inflacije na tržište, privredu i životni standard stanovništva BiH ima značajnu primjenu u ekonomskoj praksi, posebno u donošenju politika i strategija za ekonomski razvoj zemlje. Neki od mogućih značaja istraživanja su:

1. Poboljšanje donošenja politika: istraživanje može pomoći u razumijevanju kako inflacija utječe na različite sektore ekonomije, što omogućuje donositeljima odluka da razviju politike koje mogu smanjiti negativne učinke inflacije na ekonomiju i životni standard stanovništva.
2. Procjena učinaka inflacije: istraživanje može pomoći u procjeni učinaka inflacije na ekonomiju i životni standard stanovništva, što može pomoći u određivanju politika koje će smanjiti negativne učinke inflacije, a povećati

pozitivne učinke.

3. Povećanje razumijevanja inflacije: istraživanje može pomoći u razumijevanju uzroka inflacije i njenih posljedica, što može doprinijeti boljem razumijevanju inflacije i njenog utjecaja na ekonomiju.
4. Porast konkurentnosti: istraživanje može pomoći u razumijevanju kako inflacija utječe na konkurentnost zemlje na međunarodnom tržištu, što može pomoći u razvoju politika koje će poboljšati konkurentnost zemlje i potaknuti ekonomski razvoj.
5. Unaprjeđenje financijske stabilnosti: istraživanje može pomoći u razumijevanju kako inflacija utječe na financijsku stabilnost zemlje, što može doprinijeti razvoju politika koje će poboljšati stabilnost financijskog sustava.

Ukratko, istraživanje utjecaja inflacije na tržište, privredu i životni standard stanovništva BiH ima značajan utjecaj na ekonomsku praksu, posebno u donošenju politika i strategija za ekonomski razvoj zemlje. Preporuke za daljnja istraživanja su sljedeće:

1. Analiza utjecaja inflacije na konkurentnost izvoza BiH na međunarodnom tržištu.
2. Istraživanje utjecaja inflacije na fiskalnu politiku u BiH, posebno u pogledu poreza, državnog duga i javnih rashoda.
3. Analiza utjecaja inflacije na kamatne stope i kreditne aktivnosti u BiH, te ocjena njenog utjecaja na finansijski sektor.
4. Istraživanje utjecaja inflacije na radnu snagu u BiH, uključujući plaće, zaposlenost i nezaposlenost.
5. Praćenje trendova inflacije u BiH i usporedba sa sličnim državama u regiji ili svijetu.
6. Istraživanje političkih i institucionalnih faktora koji utječu na inflaciju u BiH, uključujući monetarnu politiku, fiskalnu politiku i regulatorni okvir.
7. Analiza utjecaja inflacije na sektor nekretnina u BiH, uključujući cijene nekretnina i aktivnosti na tržištu

nekretnina.

8. Praćenje utjecaja inflacije na poslovno okruženje u BiH, posebno u pogledu ulaganja, rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća.
9. Istraživanje utjecaja inflacije na socijalnu politiku u BiH, uključujući prava radnika, socijalnu sigurnost i penzioni sistem.

## LITERATURA

- [1] Bilten CB BIH\_BOS 3.indd
- [2] "Covid-19 and the world of work: Impact and policy responses" ILO
- [3] Ha, Jongrim, M. Ayhan Kose, and Franziska Ohnsorge (2021). "One-Stop Source: A Global Database of Inflation."
- [4] Oslobođenje, 01.03.2023
- [5] Policy Research Working Paper 9737. World Bank, Washington DC.
- [6] Statistički godišnjak Bosne i Hercegovine 2019, Agencija za statistiku
- [7] Vilogorac Esad. Uvod u ekonomiju, Ekonomski fakultet Sarajevo, 2002
- [8] Čaušević Fikret Osnove ekonomije. Dio 2, Osnove makroekonomije u zatvorenoj i otvorenoj ekonomiji /– Sarajevo, Ekonomski fakultet, 2012
- [9] M. Parkin, M. Powell, K. Matthews, L. Kavanagh, & P. Nyblom.(2015) Economics, Pearson
- [10] [https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2023/IND\\_04\\_2023\\_02\\_1\\_HR.pdf](https://bhas.gov.ba/data/Publikacije/Saopštenja/2023/IND_04_2023_02_1_HR.pdf)
- [11] <https://bhas.gov.ba/Calendar/Category/18>
- [12] [www.Cbbh.ba](http://www.Cbbh.ba)
- [13] [www.ecb.europa.eu](http://www.ecb.europa.eu) (Monetary policy in a high inflation environment: commitment and clarity)
- [14] <https://www.fzmiopio.ba/kontakti/>
- [15] <https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/Series/Back-to-Basics/Inflation>
- [16] [www.Lidermedia.hr](http://www.Lidermedia.hr)
- [17] <https://n1info.ba/vijesti/inflacija-i-male-penzije-kako-penzioneri-prezivljavaju/>
- [18] <https://www.sssbih.com/sindikalna->

potrosacka-korpa-za-januar-2023-  
godine/

[19] [https://www.worldbank.org/en/region/  
eca/publication/western-balkans-  
regular-economic-report](https://www.worldbank.org/en/region/eca/publication/western-balkans-regular-economic-report)

[20] [https://6yka.com/bih/i-zvanicno-  
je-bosna-i-hercegovina-druga-  
najsiromasnija-zemlja-u-evropi](https://6yka.com/bih/i-zvanicno-je-bosna-i-hercegovina-druga-najsiromasnija-zemlja-u-evropi)



## UPRAVLJANJE SIGURNOŠĆU U ZDRAVSTVENOM SEKTORU FBIH

### SECURITY MANAGEMENT IN HEALTH SECTOR OF THE 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Izraz “sigurnost” često se koristi za karakterizaciju računalnih sustava kada se koristi u kontekstu u kojem se na njih oslanja.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

Sigurnost je danas veoma razvijen pojam. Primjera radi, sigurnost na radnom mjestu je jedna od ključnih tema. Stoga, principi sigurnosti na radnom mjestu su sljedeći<sup>5</sup>:

- 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.<sup>6</sup> 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 sljedeće<sup>7</sup>:

- 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.<sup>8</sup>

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.<sup>9</sup>

S obzirom na važnost sigurnosti pacijenata, EU protokoli nameću sljedeći set koraka koje treba da poštuje medicinsko osoblje<sup>10</sup>:

- 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., „Usposavljanje 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.<sup>11</sup> 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.<sup>12</sup>

#### 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 |

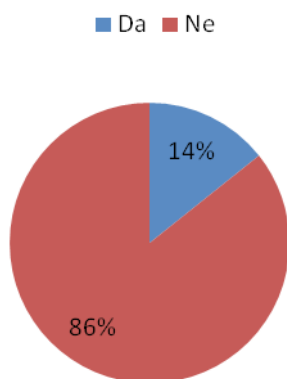
Kao što je vidljivo iz prethodne tabele, može se zaključiti da je od ukupnog broja ispitanika, najviše njih bilo u kategoriji od 36 do 45 godina (32%), a zatim slijedi kategorija od 26 do 35 godina (25%), a u kategoriji od 46 do 55 godina (21%). Najmanje ispitanika je u kategoriji od 18 do 25 godina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

## 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., „Uspostavljanje sustava za sigurnost pacijenata”, Journal of applaied health sciences, 7 (1), 2021., str. 89.
- [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.



## REGIONALNE INICIJATIVE ZA ZAPADNI BALKAN (ZB6): „BERLINSKI PROCES” I „OTVORENI BALKAN”, KLJUČNI IZAZOVI

REGIONAL INITIATIVES FOR THE WESTERN BALKANS (WB6):  
“BERLIN PROCESS” AND “OPEN BALKANS”, KEY CHALLENGES

Halil Kalač\*

Edin Kalač\*\*

### SAŽETAK

U ovom radu autor analizira ključne izazove i efekte regionalnih inicijativa za zemlje Zapadnog Balkana (ZB6), „Berlinski proces” i „Otvoreni Balkan”. Uspješnost ovih integracionih inicijativa da zemlje ZB6 postanu članice Evropske Unije (EU), različito se ocjenjuje. U procesu tranzicije zemalja ZB6, koji traje više od trideset godina, veoma važna je uloga regionalnih inicijativa, kako bi zemlje što prije postale članice EU. Regionalne inicijative, polaze od toga da treba izvršiti i integraciju prostora ZB6, proces reformi, prije pristupanja EU. „Berlinski proces”, kao regionalna inicijativa, nastala 2014. godine, povezan je sa budućim proširenjem EU. „Berlinski proces” pored šest zemalja Zapadnog Balkana, obuhvata i jedan broj evropskih zemalja. Vodeća zemlja u ovom procesu je Njemačka. Cilj ovog procesa je da se revitaliziraju multilateralni odnosi između zemalja Zapadnog Balkana i EU, poboljša regionalna saradnja zemalja ovog prostora u oblasti infrastrukturnog i ekonomskog razvoja, i članstvo u EU. „Otvoreni Balkan” je regionalna inicijativa, koja je nastala pod prvobitnim imenom „mini Schengen” 2019. godine u Srbiji. Pored Srbije ideju je podržala Albanija i Sjeverna Makedonija. „Otvoreni Balkan” ima ambuciju da se inicijativi priključe BiH, Crna Gora i Kosovo. „Berlinski proces” i „Otvoreni Balkan” su inkompatibilne inicijative u krajnjem cilju, i ako na prvi pogled izgleda, da su obje

usmjerene članstvu ZB6 u EU. „Berlinski proces” je prvenstveno u funkciji ostvarivanja pristupa zemalja Zapadnog Balkana (ZB6) Evropskoj Uniji. Za to su planirana, kao podrška i finansijska sredstva.

„Otvoreni Balkan” želi obnoviti narušeno povjerenje, pronaći oblike buduće saradnje i iskoristiti resurse, koji im stoje na raspolaganju, prvenstveno vođeni svojim interesima.

„Otvoreni Balkan” nije vezan ni za jedan standard EU, pa regionalni lideri ga mogu usmjeriti na staze koje se ne mogu kontrolisati, kako iz perspektive politike proširenja EU, tako i posvećenosti vladavini prava.

**Ključne riječi:** Zapadni Balkan, „Berlinski proces”, „Otvoreni Balkan”, EU, regionalne integracije, EU integracije.

**Keywords:** Western Balkans, “Berlin Process”, “Open Balkans”, EU, regional integrations, EU integrations.

### SUMMARY

In this paper, the author analyses the key challenges and effects of regional initiatives for the countries of the Western Balkans (WB6), the “Berlin Process” and the “Open Balkans”. The success of these integration initiatives for the WB6 countries to become members of the European Union (EU) is evaluated differently. In the transition process of the countries of the WB6, which has been

---

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

\*\* - Visoka škola organizacionih studija “EDUKA” Beograd

going on for more than thirty years, the role of regional initiatives is very important, so that the countries become EU members as soon as possible. Regional initiatives start from the fact that the integration of the WB6 area, the reform process, should be carried out before joining the EU.

The "Berlin Process", as a regional initiative, created in 2014, is connected with the future enlargement of the EU. The "Berlin Process" includes, in addition to the six countries of the Western Balkans, a number of European countries. The leading country in this process is Germany. The goal of this process is to revitalize the multilateral relations between the countries of the Western Balkans and the EU, improve the regional cooperation of the countries of this area in the field of infrastructural and economic development, and membership in the EU. "Open Balkans" is a regional initiative, which was created under the original name "Mini Schengen" in 2019 in Serbia. In addition to Serbia, the idea was supported by Albania and North Macedonia. "Open Balkans" has ambitions for Bosnia and Herzegovina, Montenegro and Kosovo to join the initiative. The "Berlin Process" and the "Open Balkans" are incompatible initiatives, although, at first glance, it seems that both are aimed at the membership of WB6 in the EU.

The "Berlin process" is primarily in the function of achieving the accession of the WB6 countries to the European Union. Financial resources have been planned for this as support.

The "Open Balkans" wants to restore broken trust, find forms of future cooperation and use the resources available to them, primarily guided by their own interests. The "Open Balkans" is not tied to any EU standard, so regional leaders can steer it down uncontrollable paths, both from the perspective of EU enlargement policy and commitment to the rule of law.

## UVOD

Kriza sa kojom se suočava svjetska ekonomija, poslije krize COVID-19, izazvana je ratom u Ukrajini, rastom inflacije i poslasticama klimatskih promjena. Globalni izgledi za njen značajan rast pogoršavaju. Zemlje u razvoju suočavaju se sa višegodišnjim periodom sporog rasta uzrokovanog velikim opterećenjem javnim dugom i nedostatkom investicija, obzirom da globalni kapital odvlače napredne ekonomije, koje se, takođe, suočavaju se visokom nivoima javnog duga i rastućim kamatnim stopama, kao i poslasticama klimatskih promjena.

U Evropi je ponovno u fokusu važnost mira. Ruska agresija na Ukrajinu tretira se kao prvi evropski rat poslije Drugog svjetskog rata, jer su se ratovi na Zapadnom Balkanu smatrali kao lokalni ratovi. Upravo je Evropska politička zajednica pokušaj da se u Evropi sačuva mir i okupe države koje baštine iste demokratske vrijednosti.

Zemlje Zapadnog Balkana (WB6) suočavaju se sa poslasticama ruske agresije na Ukrajinu. Borba i ukrajinski otpor je istovremeno borba za mir i stabilnost Zapadnog Balkana. Ukoliko bi Rusija ostvarila uspjeh u agresiji i pokorila Ukrajinu, postoji opasnost da bi došlo do destabilizacije Zapadnog Balkana (ZB6).

Zapadni Balkan ima brojne probleme. Da bi se stekla cjelovita slika regiona, govori i podatak da 63% građana Zapadnog Balkana je nezadovoljno ekonomskim stanjem<sup>1</sup>. Lako je uočiti znake neuredenosti, da pomenem samo neke sfere: vladavina prava, posvećenost javnih službenika da razumiju i rješavaju probleme poslovnog sektora, rješavanje sporova, internacionalizacija privatnog sektora u regionu radi privlačenja većeg broja stranih i regionalnih investicija i posticanje intenzivnije trgovine, dvocifrena stopa nezaposlenosti i sve veći odliv visokokvalifikovane radne snage.

Ipak, više od polovine građana zemalja Zapadnog Balkana vjeruje da će im evropska

---

<sup>1</sup> Istraživanje u okviru Balkanskog barometra Vijeća za regionalnu saradnju za 2019.

perspektiva poboljšati život, da će ojačati ekonomske veze šest ekonomija Zapadnog Balkana.

Gledajući kroz objektivne pokazatelje, u posljednjih nekoliko godina, region je ostvarivao ekonomski rast (trend od 3,5% u 2019. i 3,8% u 2020. godini<sup>2</sup>. Ipak, BDP po glavi stanovnika na Zapadnom Balkanu je manji od trećine najbogatije zemlje članice Evropske unije Njemačke, dok je prosječna zaliha direktnih stranih investicija po glavi stanovnika na Zapadnom Balkanu manja od polovine zaliha direktnih stranih investicija po glavi stanovnika zemalja članica Evropske unije iz Istočne Evrope i čini tek jednu sedminu evropskog prosjeka<sup>3</sup>.

No i pored toga, region pruža pogodno okruženje za investicije, gdje se stope poreza na dobit kreću između 9 i 15 posto i najniže su u Evropi. Monetarni i finansijski sistemi u regionu u velikoj mjeri zavise od eura.

Region treba zauzeti zajednički proaktivan pristup poboljšanju poslovne klime i predstavljanju globalnoj poslovnoj zajednici. Ovaj region nalazi se na prelazu između istočnog i zapadnog dijela svijeta te kao takav, zajedno sa nizom sporazuma o slobodnoj trgovini i statusom povlaštene trgovine sa trećim ekonomijama (EU, SAD, Evropsko udruženje slobodne trgovine – EFTA, Turska, Zajednica nezavisnih država – CIS), može biti sigurna destinacija za ulaganja, koja istovremeno nudi i lak pristup globalnom tržištu.

Strani investitori su prepoznali mogućnosti na Zapadnom Balkanu, a kao rezultat toga region je u protekloj godini zabilježio priliv jedne milijarde eura direktnih stranih investicija. Međutim, preovladavajuće mišljenje je da je to i dalje skromno i daleko ispod stvarnih potencijala Zapadnog Balkana<sup>4</sup>.

## CEFTA - REGIONALNA INICIJATIVA NA PROSTORU ZAPADNOG BALKANA (ZB6)

### Sporazum o slobodnoj trgovini na Balkanu (CEFTA)

Sporazum CEFTA<sup>5</sup> u Bukureštu su 2006. godine potpisale: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Moldavija, Rumunija, Crna Gora i Srbija. Do kraja 2007. godine Sporazum je stupio na snagu u svim zemljama potpisnicima.

Stvaranjem zone slobodne trgovine zemlje Zapadnog Balkana su se opredijelile za ekonomski i privredni razvoj, pokazujući da su sposobne da vode zajedničku ekonomsku politiku i preuzmu obavezu i odgovornost za budućnost regiona, što još više naglašava evropsku perspektivu regiona i želju za pridruživanjem Evropskoj uniji.

Povezivanje tržišta i integrisanje šest ekonomija Zapadnog Balkana u jedinstveno evropsko tržište, je razlog koji stoji iza

5 CEFTA (eng: Central European Free Trade Association) je ekonomska organizacija.

Ugovor o osnivanju CEFTA potpisan je 21. decembra 1992. u Krakovu, Poljska. Po tada zamišljenom zapadnoevropskom dogovoru ovaj savez tada postaje ulaznica za Evropsku Uniju.

Na vrhuncu CEFTA je obuhvatala prostor od Baltičkog mora do Jadranskog i Crnog mora, te je imala tržište od približno 90 miliona ljudi.

U Briselu je 10. oktobra 2006. osam od deset zemalja ušesnica pregovora parafiralo Ugovor o izmjeni i dopuni pristupanja CEFTA. Potpisivanje ugovora bilo je najavljeno za 19. decembar 2006. u Bukureštu. Albanija, Bugarska, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija, Moldavija, Rumunija i UNMIK isred Kosova su parafirale ugovor. Srbija i Bosna i Hercegovina su tada odbile parafiranje jer su tražile povoljnije uslove, BiH je htjela bolje uslove, po pitanju nekoliko poljoprivrednih proizvoda, nego što ih ima u dvostranim ugovorima sa Hrvatskom i Srbijom. Srbija je tražila povoljnije uslove za svoju duhansku industriju, nego što ih ima u dvostranim ugovorima sa ostalim državama članicama. Nakon dodatnih razgovora i usaglašavanja stavova sporazum je potpisalo svih deset zemalja sudionica pregovora 19. decembra 2006., kako je i bilo predviđeno. <https://www.rcc.int/download/docs/CRM-report-2022.pdf/b81fbff99cd855376c9e-65b70237e4bc.pdf>, pristupljeno 10.2.2023.

2 Ibid

3 Ibid

4 <https://www.globalcapital.com/Media/documents/>, pristupljeno 25.2.2023.

Regionalnog ekonomskog prostora (RCC) Zapadnog Balkana. i ovih šest ekonomija.

Formirano je Vijeće za regionalnu saradnju da poveže vlade i okupi privrednike iz regiona da zajedno rade na omogućavanju slobodnog protoka investicija, ljudskog kapitala i komunikacija, čiji će rezultati imati uticaj na ekonomski razvoj i kvalitet života građana.<sup>6</sup> Pod okriljem Regionalnog ekonomskog prostora (RCC), uz podršku Evropske unije, do sada su postignuti vrlo skromni rezultati:

- regionalni sporazum o ukidanju cijena rominga i značajna smanjenja cijena rominga između Zapadnog Balkana i Evropske unije, što predstavlja prekretnicu u razvoju otvorenog regionalnog tržišta,
- započeti su pregovori o regionalnom sporazumu kojim će se omogućiti stvaranje regionalne mobilne grupe stručnjaka i omogućiti slobodno kretanje ljudskog kapitala u regionu, prvenstveno kroz uzajamno priznavanje stručnih kvalifikacija u sektorima medicine i građevinarstva, kao i priznavanje akademskih kvalifikacija stečenih na priznatim ustanovama visokog obrazovanja,
- po prvi put omogućen je zajednički program u oblasti investicija u regionu, koji može dovesti do zajedničkog investicionog prostora i reformi u oblastima realizacije i zaštite investicija, zajedno sa promocijom regiona kao dobrog odredišta za investicije globalnoj poslovnoj zajednici, što može doprijeti pokretanju reformi u finansijskom sektoru kako bi se omogućio pristup različitim mogućnostima finansiranja privrednih djelatnosti<sup>7</sup>

## MEĐUVLADINA INICIJATIVA „BERLINSKI PROCES”

„Berlinski process” (The Berlin Process) je međuvladina inicijativa regionalne saradnje

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Radi se o programu rada Vijeća za regionalnu saradnju.

koja ima cilj da revitalizuje multilateralne veze između Zapadnog Balkana, kao i da poboljša regionalnu saradnju zemalja Zapadnog Balkana (ZB6) u oblasti infrastrukturnog i ekonomskog razvoja. Mnogi smatraju da je to jedna od vodećih političkih inicijativa koje se tiču jugoistočne Evrope. „Berlinski process” je diplomatska inicijativa povezana sa budućim proširenjem Evropske unije<sup>8</sup>.

Berlinski process počeo je prvom konferencijom o Zapadnom Balkanu u Berlinu 2014. godine. Druga konferencija o Zapadnom Balkanu održana je u Beču 2015. godine, a treća je održana u Parizu 2016. godine, zatim u Rimu 2017. godine. Uslijedile su samiti ili konferencije skoro svake godine u različitim zemljama članicama. Inicijativa Berlinskog procesa pokrenuta je u jeku rasta evroskepticizma i odluke koju je donijela Evropska komisija da se EU ne proširuje narednih pet godina.

Berlinski proces je inicijativa koju je inicirala Nemačka. Cilj inicijative je omogućavanje regionalne saradnje između zemalja Zapadnog Balkana (ZB6): Albanije, Bosne i Hercegovine (BiH), Kosova, Makedonije, Crne Gore i Srbije, što će im pomoći u ispunjavanju kriterijuma za članstvo u Evropskoj uniji (EU). Ovu inicijativu je pokrenula nemačka kancelarka, Angela Merkel, 2014. godine. Kao najvažnija komponenta se izdvaja takozvana „Agenda povezanosti”, koja je prva imala za cilj povezivanje ZB6 na poljima transporta i energetike. Inicijativa se kasnije proširila na omladinske razmjene i ekonomske veze. Samiti (Nemačkoj, Austriji, Francuskoj i Italiji) supomogli da se uspostavi komunikacija među balkanskim zemljama i da se izradi nekoliko infrastrukturnih projekata, odnosno novih regionalnih inicijativa.

Saradnja između zemalja Zapadnog Balkana

<sup>8</sup> Na teritoriji učesnica Berlinskog procesa sa područja Zapadnog Balkana, za privrednu djelatnost registrovano je oko 350.000 kompanija, većim delom malih i srednjih privrednih društava. Reč je o tržištu od više od 24,5 miliona potencijalnih potrošača, 235 951 km<sup>2</sup> površine., <https://www.een.rs/vest/odrzan-samit-berlinskog-procesa-za-zapadni-balkan/>, pristupljeno 26.2.2023.

(ZB6) se nije u velikoj meri poboljšala. Projekti koji su odobreni za svaku od ovih zemalja se delimično finansiraju sredstvima mehanizama EU, a delimično sredstvima pojedinačnih zemalja. Agenda povezanosti kombinuje javne politike i infrastrukturu, povezivajući na taj način zemlje Zapadnog Balkana (ZB6) međusobno i sa EU.

Vlade ovih zemalja su uspostavile centralne i sveobuhvatne regionalne infrastrukturne mreže, uključujući Zapadni Balkan na taj način u Transevropsku transportnu mrežu (TEN-T). Takođe, „Berlinski process” je pokrenuo inicijativu čiji je cilj regionalna povezanost, poput saradnje u oblasti energetike, Regionalne kancelarije za omladinsku saradnju (RKOS), osniva se Regionalno ekonomsko područje (REP), potpisivan je Sporazum o transportnoj zajednici (STZ). „Berlinski process” bi trebalo da nastavi sa novom energijom u realizaciji Agende. Kako bi se ostvarili ciljevi, EU bi trebalo da nastavi da vodi proces. U isto vreme, sam proces bi trebalo da dovede do većeg stepena regionalnog učešća, važne su bilateralna saradnja i adekvatna geografska raširenost regionalnih inicijativa. Strah da je „Berlinski process” jenjava i da će EU odložiti punopravno članstvo ovih zemalja je počeo da mijenja. Deveta je godina je kako je Evropska unija, pokrenula „Berlinski process” na ovaj način pokrenula planove da integriše Zapadni Balkan u EU.

Postavlja se pitanje, da li je ovaj period godina bio dovoljno dug kako bi se ostvarili rezultati Berlinske agende. Očigledno, treba se još sačekati kako bi se vidio pun uspjeh procesa, uzevši u obzir mnogobrojne pozitivne i negativne procjene. Kako bi se sam proces osigurao, Berlinska agendabitrebalo da bude uključena u Strategiju o proširivanju EU za Zapadni Balkan, koja je najavljena poslije početka rata u Ukrajini. Uz pregovore o proširenju, Agenda bi trebalo da pomogne pojedinačnim zemljama u rešavanju svih prioritarnih bilateralnih sporova.

Jačanjem integracije ZB6, Berlinska agenda može unijeti politički značaj ključnih

država članica u plan proširenja EU. U isto vrijeme, plan proširenja može dati doprinos regionalnim i razvojnim projektima.<sup>9</sup>

## MJERE U OKVIRU CEFTA I CRM

U okviru slobode kretanja usluga usvojen je niz mjera koje su posvećene održivom turizmu (regionalna industrijska i inovaciona saradnja). Te mjere su prije svega u oblasti turizma:

- usvajanje CEFTA okvira za trgovinu turističkim uslugama rješavajući ključne prepreke kao što su međusobno priznavanje licenci;
- usklađivanje i usvajanje dobrovoljne standardizacije kvaliteta usluga u avanturističkom i kulturnom turizmu, između šest država u skladu sa relevantnim EU/međunarodnim smjernicama i standardima;
- napraviti okvir održivog regionalnog razvoja turizma i integrisati postojeće i nove održive transnacionalne turističke proizvode u turističke rute EU i promovisati mreže staza, uključujući brendiranje i promociju regionalnog turističkog proizvoda u EU i međunarodnim tržištima;
- uspostavljanje kriznog komiteta za turizam Zapadnog Balkana (Western Balkans Tourism Crisis Committee WBTCC) i razvijati planove za vanredne situacije u turizmu i strategije upravljanja krizama;
- uspostavljanje neformalnog regionalnog turističkog foruma za podršku digitalnoj transformaciji i razmjeni dobrih praksi, jačajući inovativne kapacitete preduzetnika i malih i srednjih preduzeća<sup>10</sup>.

9 <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/975232/1939778/34c78ddbdfadadb3701635b1be6751816/2021-07-05-westbalkan-1-data.pdf?download=1>, pristupljeno 10.3.2023.

10 Do sada su održani pregovori o uspostavljanju zajedničkog CEFTA Komiteta o olakšavanju trgovine uslugama turističkih agencija i tur-operatera, u skladu sa Direktivom o uslugama EU. Još nema konkretnih zaključaka,

U okviru CEFTA, u domenu slobodnog kretanje usluga i slobodnog kretanje ljudi, usvojene su mjere koje se tiču prenosivosti socijalnih prava i ukidanju radnih dozvola, pa u tom domenu su predviđeni Ugovor o socijalnom osiguranju i Sporazum o ukidanju radnih dozvola za unutar kompanijske transfere i pružaoce usluga. Nacrt Ugovora o socijalnom osiguranju je u ranoj fazi pripreme dok je Odluka o ukidanju dozvola za rad blokirana u okviru CEFTA<sup>11</sup>.

Također, u okviru CRM, u domenu slobodnog kretanja ljudi, predviđene su slijedeće mjere: zapadnobalkanski sporazum o slobodnom kretanju ljudi sa ličnom kartama i priznavanju akademskih kvalifikacija na Zapadnom Balkanu i poboljšanje kvalitete priznavanja akademskih kvalifikacija. Shodno tome, u okviru „Berlinskog procesa” su, 3. novembra 2022. godine, potpisani su<sup>12</sup>: Sporazum o slobodnom kretanju ljudi sa ličnim kartama, Sporazum o priznavanju visokoškolskih kvalifikacija i Sporazum o priznavanju stručnih kvalifikacija doktora medicine, stomatologa i arhitekata. . Očekuje se i potpisivanje Sporazuma o priznavanju profesionalnih kvalifikacija za medicinske sestre, farmaceute, veterinare i babice i Sporazuma Zapadnog Balkana o pristupu studiranju (koji će biti zaključen 2023. godine). U oblasti regionalne trgovine, usvojenesumeđusektorsketrgovinskemjereza

ali će model služiti za dalje olakšanje trgovine uslugama u drugim sektorima. Za ostale mjere koje vodi RCC, urađeni su pripremni radovi: pripremljeni su svi dokumenti za uspostavljanje pomenutog kriznog komiteta, koji bi trebalo da bude operativan do kraja 2022. godine; Ekspertska grupa za turizam (TEG) je obnovila svoj mandat i preispitala svoje prioritete kako bi uključila sve pomenute mjere. <https://www.rcc.int/download/docs/CRM-report-2022.pdf/b81fbff99cd855376c9e-65b70237e4bc.pdf>, pristupljeno 5.2.2023.

11 Stefan Ristovski, 'Comparison of the Open Balkan and Common Regional Market: What's New for the Regional Economic Integration in the Western Balkans?', <https://balkaninsight.com/2022/06/15/open-balkans-is-not-just-unwise-its-dangerous/>, pristupljeno 10.2.2023.

12 <https://www.bbc.com/serbian/lat/balkan-63471645>, pristupljeno 5.2.2023.

ostvaranje slobode kretanja robe i slobode kretanja usluga kao i regionalne investicione politike. U tom pogledu predviđene su mjere održavanja zelenih koridora/traka i pojednostavljenje kontrole graničnih prelaza/centralnih tačaka, smanjenje troškova trgovine i usvajanje programa uzajamnog priznavanja (MRP), poboljšanje saradnje u razmjeni podataka (SEED). Potpisan je i Dodatni protokol 6 (AP6) koji proširuje princip slobodne trgovine unutar CEFTA i na uslužni sektor, razvijanje mjera za unapređenje elektronske trgovine.

Do sada su uspostavljene zelene trake na sve CEFTA granične prelaze/CCP i na željezničke granične prelaze/CCP unutar CEFTA (između Srbije i Crne Gore, Crne Gore-Albanije i Srbije-Sjeverne Makedonije). Nacrt memoranduma o razumijevanju za razmjenu podataka između CEFTA strana i država članica EU je pripremljen ali se pojavljuju složena pitanja u vezi sa sistemskom razmjenom podataka i GDPR<sup>13</sup>. U okviru CEFTA realizuje se uspostavljanje regionalnog industrijskog i inovacionog područja. Do sada su sprovedene tehničke rasprave za regulisanje prometa voća i povrća. Zajednička CEFTA lista voća i povrća za koje su fitosanitarni sertifikati obavezni usklađena je sa pravnim tekovinama EU, ali će biti potrebni dalji koraci da se uvedu dodatne fitosanitarne mjere za sve biljke.

Također, sprovedeno je mapiranje proizvodnog poljoprivrednoprehrambenog sektora i unešeno u bazu podataka pružajući informacije dobavljačima i investitorima u datim sektorima (laka proizvodnja, poljoprivredno-prehrambena, cirkularna ekonomija).

Također, u okviru slobodnog kretanja usluga predviđeno je usvajanje okvira za uzajamno priznavanje elektronskih potpisa kao i drugih oblika eID-a i usluga od povjerenja na osnovu relevantnih pravnih tekovina EU. U tom pogledu, CEFTA Odluka o olakšavanju elektronske trgovine je

13 <https://www.bbc.com/serbian/lat/balkan-63471645>, pristupljeno 11.2.2023.

usaglašena i strane su u pripremi za njeno usvajanje. Odluka ima za cilj da uskladi ključne odredbe u e-trgovini i propisima o zaštiti potrošača, kao što su zabrana prethodnog odobrenja, tretman digitalnih ugovora, komercijalna komunikacija, odgovornost ISP i važni aspekti pravila o zaštiti potrošača<sup>14</sup>.

Što se tiče ranije pomenutog regionalnog industrijskog i inovacionog područja predviđeno je usvajanje mjera radi integracije regiona u Evropski istraživački prostor, podržavanje sprovođenja različitih akcija koje proizilaze iz Agende za Zapadni Balkan o inovacijama, istraživanju, obrazovanju, kulturi, omladini i sportu kao i stvaranje regionalne mreže centara za digitalne inovacije. Mreža istraživačkih infrastruktura otvorenog pristupa u ZB6 postala je operativna, što je omogućilo bliže usklađivanje sa praksama otvorene nauke EU.

U toku supripreme zaprviregionalnionlajnatat koji se fokusira na razvoj regionalnih inovacija. Region je uspješno mapirao čvorišta digitalnih inovacija i preliminarne razmjene među njima je počela kroz prvi sastanak umrežavanja. Akcija izgradnje kapaciteta uvedena je 2022. godine kako bi se pomoglo kapacitetima centara za digitalne inovacije da pripreme zajedničke regionalne projekte i regionalno umrežavanje.

Oblast CRM inovacija je mnogo šira od Otvorenog Balkana, i obuhvata širi set mjera za uspostavljanje zajedničke naučno istraživačke platforme. CRM predviđa uključivanje naučne saradnje dijaspore. CRM je direktno usklađen sa Otvorenom naukom EU i Agendom Zapadnog Balkana o inovacijama, istraživanju, obrazovanju, kulturi, omladini i sportu<sup>15</sup>.

## REGIONALNA INICIJATIVA „OTVORENI BALKAN”

Nekada poznat pod nazivom „Mini Šengen“, projekat je podrazumijevao stvaranje ekonomske unije na prostoru Zapadnog Balkana. Ideja je u javnosti saopštena u Novom Sadu, kada su lideri Srbije, Albanije i Sjeverne Makedonije objavili da žele da unaprijede regionalnu saradnju kroz povezivanje ekonomije tri zemlje (12 miliona stanovnika).

Nakon toga su održani prvi sastanci između država učesnica u Ohridu i Draču. Cilj regionalnog povezivanja u inicijativu koja je zasnovana na ideji „Mini Šengena“ a koja je sada preimenovana u „Otvoreni Balkan“ jeste stvaranje jedinstvene ekonomske zone kako bi se unaprijedili politički i ekonomski odnosi među državama u region ZB6. Zvaničnici država učesnica u više navrata su ponovili da projekat ima za cilj produbljivanje saradnje u region.<sup>16</sup> U tom kontekstu valja napomenuti da je, u odnosu na svih šest država Zapadnog Balkana, Crna Gora najviše napredovala na putu ka EU, uprkos tome što je teško predvidjeti koliko bi proces pregovora mogao još da traje.

Ideja stvaranja zajedničke ekonomske unije podrazumijeva potpuno otvaranje graničnih prelaza, slobodu kretanja ljudi, roba, usluga i kapitala, stvaranje pretpostavki za nesmetano obavljanje elektronske trgovine, a svesa ciljem osiguranja stabilnosti i saradnje na političkom nivou, što bi omogućilo konstantan ekonomski rast, kako bi sve države bile spremne za tranziciju i integraciju u tržište EU. Do sada, osim potpisanih memoranduma o razumijevanju, zajedničkih deklaracija lidera država učesnica i ugovora, države su podržale jedna drugu tokom borbe protiv prirodnih katastrofa i požara u 2021. godini, a bile su privržene i u pružanju podrške u snabdijevanju hranom, električnom energijom i energetske derivatima tokom krize izazvane pandemijom COVID-19 virusa i rata u Ukrajini.

16 <https://www.dw.com/sr/vu%C4%8Di%C4%87-rama-i-zaev-tra%C5%BEE->, pristupljeno 20.3.2023.

14 Ibid

15 <https://www.rcc.int/download/docs/CRM-report-2022.pdf/b81fbff99cd855376c9e65b70237e4bc.pdf>, pristupljeno 5.2.2023.

Za naredni period, pored toga što je to sadržano u CEFTA, najavljene su inicijative izgradnje mehanizama za zapošljavanje u tri države bez administrativnih poteškoća u dobijanju radnih dozvola za strance, stvaranje zajedničke agencije za inostrane investicije, ukidanje administrativnih taksi na graničnim prelazima, promocija turizma, vina i gastronomije kao regionalne destinacije, stvaranje regionalnog filmskog fonda, pozorišnih festivala i razmjene studenata i omladine.

Pored otvorenog poziva Crnoj Gori, Bosni i Hercegovini i Kosovu da se pridruže projektu, treba napomenuti da je nejasno na koji način bi se to pridruživanje desilo, obzirom da inicijativa nema zajedničke organe koji upravljaju, sprovode i nadziru projekat, niti postoji osnovni ili konstitutivni pravni okvir kojim je uređena<sup>17</sup>. Ostaje pretpostavka da bi u pravnom smislu države koje izraze spremnost da se uključe, bile dužne da potpišu istovjetne ugovore koji važe između tri države osnivači primjenjujući pravila Bečke konvencije o pravu međunarodnih ugovora iz 1969. godine.

Treba napomenuti da su zemlje Zapadnog Balkana: Albanija, Crna Gora, Kosovo i Sjeverna Makedonija, u Skoplju su 29.3.2023. godine osnovale novu političko-ekonomsko-bezbjednosnu platformu "Zapadni Balkan KVAD (QUAD) - 100 posto usklađenosti s politikom EU"<sup>18</sup>.

## „OTVORENI BALKAN” - ALTERNATIVA EU INTEGRACIJI?

Argument o potencijalnom

17 Julija Simić, 'Three Countries Agree Mini Schengen in the Balkans - EURACTIV.Com' <https://www.euractiv.com/section/enlargement/news/three-countries-agree-mini-schengen-in-the-balkans> pristupljeno 15. 2. 2023.

18 Zadnjih dana marta 2023.godine četiri balkanske države, Albanija, Crna Gora, Kosovo i Sjeverna Makedonija, u Skoplju su osnovale novu političko-ekonomsko-bezbjednosnu platformu "Zapadni Balkan KVAD (QUAD) - 100 posto usklađenosti s politikom EU". <https://www.portalanalitika.me/clanak/zemlje-regije-formirale-novi-savez-u-njemu-nema-srbije>, pristupljeno 31.3.2023.

preplitanju regionalnih inicijativa nesumnjivo traži odgovor na pitanje: da li je moguće ostvariti iste ciljeve koje Otvoreni Balkan postavlja putem CEFTA i CRM? Implementacija bilo kojeg regionalnog projekta mora pratiti EU pravo, a kakosvaka od inicijativa ima za cilj pripremu država za članstvo u Uniji<sup>19</sup>. U tom pogledu, u okviru Otvorenog Balkana, veliki iskorak je napravljen usvajanjem mjera vezanih priznanje AEO i fitosanitarnih standarda kao i stvaranje pretpostavki za nesmetano boravak i radne dozvole građana. To je primjer mjera koje su predviđene u okviru CEFTA i CRM. Međutim, sada se postavlja pitanje, da li su zemlje Zapadnog Balkana mogle da iskoriste uspostavljeni politički dijalog kroz Berlinski proces, i da realizuju predložene mjere kroz CEFTA i CRM. Naime, Berlinski proces je nastao Finalnom Deklaracijom u Berlinu 2014. godine kao dopuna procesa proširenja i zasniiva se na šest ključnih inicijativa: vladavina prava, bezbjednost i migracije, povezanost, regionalna saradnja i dobrosusjedski odnosi, digitalna agenda i socijalno ekonomski razvoj. Iz „Berlinskog procesa” nastalo je niz važnih dokumenata i sporazuma kojima se uređuju pitanja kojima se region integriše u zajednicu. Tako je npr. Samitom u Trstu 2017. godine dogovorena Regionalni ekonomski prostor a kasnije i Zajedničko regionalno tržište, i Sporazum o transportnoj zajednici sa sjedištem u Beogradu, a godinu prije toga, Samit u Parizu je iznjedrio Sporazum o uspostavljanju kancelarije za saradnju mladih sa sjedištem (RYCO) u Tirani. Dakle, na stubu političkog dijaloga država regiona sa zainteresovanim državama EU, Berlinski proces je postavio temelje za integraciju koja takođe doprinosi usklađenosti regionalnih politika u domenu zajedničkog tržišta.

19 Vidjeti: European Commission, 'Enhancing the Accession Process - A Credible EU Perspective for the Western Balkans' (2 May 2020) [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/enlargementmethodology\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/enlargementmethodology_en.pdf), pristupljeno 17. 2. 2023.

Ali, političke razlike između država u regionu jesu prepreka za dostizanje, ispunjenje CEFTA sporazuma ili akcionog plana CRM-a. Centralno političko pitanje jeste položaj Kosova i stanje u BiH. Ovo su važna pitanja koja ne mogu biti riješena preko noći i zato rezervisanost ostalih država nije začuđujuće.

Prije svega treba razumjeti da bitan element ovakvog projekta jeste politička ekonomija, odnosno razumijevanje interesnih zona Albanije i Srbije. Srbija svoj interes i uticaj širi kroz entitet Republike Srpske, a istovremeno odbija da prizna Kosovo kao nezavisnu državu, a, takođe, najveći dio robne razmjene između Albanije i Srbije se odvijaju preko Kosova. Kosovo je dakle, s jedne strane, država koju Albanija posmatra kao ravnopravnog partnera a s druge strane teritorij koju Srbija doživljava kao svoju. Srbija i Albanija imaju strateški interes na Kosovu, kosovska vlada vrlo otvoreno odbacuje bilo koji aranžman saradnje koji nije „Berlinski proces”<sup>20</sup>. Činjenica da Kosovo, Bosna i Hercegovina i Crna Gora nisu dio inicijative jasna je briga međunarodnih partnera. Za EU, svaka regionalna saradnja koja nije harmonizovana sa pravnim tekovinama Unije, međunarodnim standardima i važećim regionalnim sporazumima pod pokroviteljstvom Unije nije dobrodošla.<sup>21</sup> SAD podržavaju inicijativu regionalni ekonomski projekat za sve zemlje Zapadnog Balkana (ZB6). Iz Centra za transatlantske odnose, smatraju da inicijativa „Otvoreni Balkan” nije opravdana već i sa negativnim efektima.<sup>22</sup>

20 Alice Taylor, 'Kosovo President Criticises Open Balkan, Serbia, and Albanian Indifference' (www.euractiv.com, 7 April 2022) [https://www.euractiv.com/section/politics/short\\_news/kosovo-president-criticises-open-balkan-serbia-and-albanian-indifference](https://www.euractiv.com/section/politics/short_news/kosovo-president-criticises-open-balkan-serbia-and-albanian-indifference), pristupljeno 18. 1. 2023.

21 Statement of Commissioner Olivér Várhelyi at the Official Opening of the Open Balkan Summit in Belgrade (European Commission, 2 September 2022) <https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019>, pristupljeno 27.2.2023.

22 <https://www.capital.ba/tag/centra-za-transatlantske-odnose/>, pristupljeno 15.3.2023.

Prva zamjerka je ona koja se tiče ekonomskog disbalansa među akterima. Druga se odnosi na političku ekonomiju regiona, i činjenicu da već postoji Berlinski proces koji državama Zapadnog Balkana donosi čak €30 mlrd, a koji takođe prate politički i pravni kriterijumi koji proističu iz tekovina EU.

Treće, da trgovina nije zaloga za mir, ukazujući na rat u Ukrajini. Regionalne inicijative zahtijevaju kvalitetniju izradu politika koje će se sprovoditi efikasnije. Geopolitička pitanja i politička ekonomija regionalnih projekata igraju važnu ulogu.

### KLJUČNI NEDOSTACI INICIJATIVE „OTVORENI BALKAN”

1. Inicijativa „Otvoreni Balkan”, u izvjesnoj mjeri, podudara se sa postojećim regionalnim okvirom za saradnju koja je uspostavljena CEFTA i „Berlinskim procesom”;
2. Projekat nema mapu puta, strategiju, institucionalni okvir, niti ugovor kojim se uspostavlja;
3. Projekat nema metodologiju koja bi pomogla umjerenju uspjeha, niti bilo kakav nadzorni administrativno tehnički organ koji bi vršio neophodne evaluacije i predlagao mjere;
4. Memorandumi i sporazumi počivaju na obećanju da je pravni okvir inicijative usklađen sa pravnom tekovinom Unije. U praksi, svaki međunarodni ugovor koji nije usklađen sa pravnom tekovinom EU po prijemu države u članstvo mora biti poništen ili revidiran;
5. Sporazumi ne predviđaju mehanizme za rješavanje sporova, osim pregovora između ugovornih strana;
6. Izvori informacija o sprovođenju projekta su ograničeni, a tekst nekih sporazuma nije ni dostupan, ne postoji ni jedinstvena internet stranica koja bi pružila sve neophodne informacije, pa i ovo ukazuje na problem transparentnosti procesa;
7. Srbija je ratifikovala pet sporazuma dok

- Albanija i Sjeverna Makedonija nisu ratifikovale niti jedan, te je još uvijek rano govoriti o bilo kakvim rezultatima inicijative Otvoreni Balkan;
8. Projekat počiva na odnosima lidera tri zemlje, a procedure između samita na visokom nivou nisu dovoljno transparentne;
  9. Evidentan je disbalans u veličini ekonomija kao i spoljno-trgovinskom obimu država, gdje jedna država (Srbija) ima naročitu prednost, kako po obimu ekonomije tako i spoljnotrgovinskim vezama van regiona, što može predstavljati prednost na tržištu;
  10. Uklanjanje svih granica u regionu je rizičan potez imajući u vidu postojanje tzv. Balkanske rute kojom se vrše različite kriminalne aktivnosti. Uklanjanje granica će doprinijeti novom talasu migracija;
  11. Sporazum o saradnji u veterinarskoj, fitosanitarnoj i oblasti bezbjednosti hrane i hrane za životinje je najveći iskorak u odnosu na ostale regionalne inicijative (do sada je samo Srbija izvršila ratifikaciju akata iz OB);
  12. Pokušaj prevazilaženja političkih neslaganja kroz ekonomske integracije može zanemariti napredak država u oblastima vladavinu prava.
  13. EU ne izražava negativan stav prema OB, već vrlo oprezno pozdravlja regionalne inicijative dok god su u skladu s pravnom tekovinom EU.
  14. Poslednje aktivnosti na oživljavanju „Berlinskog procesa” i potpisivanje tri sporazuma daje jasan signal zašto je saradnja u okviru Zajedničkog regionalnog tržišta (Common Regional Market, CRM) I Centralnoevropskog sporazuma o slobodnoj trgovini CEFTA (Central European Free Trade Agreement), prioritet za EU.
  15. U poređenju sa ostalim regionalnim inicijativama, „Otvoreni Balkan” je inicijativa kojoj se, dosada, otvoreno suprotstavljaju tri države regiona.

16. Za razliku od „Otvorenog Balkana”, učešće svih 6 država u CRM kao i proces upravljanja u okviru „Berlinskog procesa”, implementacija EU standarda sa jasnom mapom puta i akcionim planovima, mjerama i indikatorima uspjeha, nameću ovaj vid regionalne saradnje i EU integracija kao primaran, poželjan i transparentan.

#### **ZAPADNI BALKAN (ZB6) IZNEĐU CEFTA/„BERLINSKI PROCES” I „OTVORENOG BALKANA”**

U Evropi je ponovno u fokusu važnost mira, koji je dugo bio u sjenci i podrazumijevao se kao svakidašnja danost. Ruska agresija na Ukrajinu tretira se kao prvi evropski rat poslije Drugog svjetskog rata, jer se ratovi na Zapadnom Balkanu smatraju kao lokalni ratovi. Upravo je Evropska politička zajednica pokušaj da se u Evropi sačuva mir i okupe čelnici država, koje baštine iste demokratske vrijednosti. Po svemu sudeći jedno takvo okupljanje ne bi bilo uspješno i masovno, da nije došlo do ruske invazije na Ukrajinu<sup>23</sup>.

Region Zapadnog Balkana (ZB6) suočava se sa posljedicama ruske invazije na Ukrajinu. Ukrajinski otpor agresiji Rusije je istovremeno borba za mir i stabilnost Zapadnog Balkana, jer ukoliko bi Rusija ostvarila uspjeh u agresiji i pokorila Ukrajinu, došlo bi do destabilizacije regiona Zapadnog Balkana.

Inicijative „Otvoreni Balkan” i

---

<sup>23</sup> Samit Evropske unije (EU) i država Zapadnog Balkana održan je 6.decembra 2022.godine u Tirani i spada u okvir strateške saradnje EU sa Zapadnim Balkanom. To je ujedno i prvi samit poslije ruske invazije na Ukrajinu, poslije koje je došlo do održavanja prvog neformalnog samitu EU 27 i sastanka u okviru Evropske političke zajednice u Pragu 6.oktobra 2022., koja okuplja sve države evropskog kontinenta, koje dijele zajedničke demokratske vrijednosti. Na ovom samitu bila su prisutna 44 čelnika država Evrope, izuzev Rusije i Bjelorusije. U regionu Zapadnog Balkana je preko 30 aktivnih inicijativa u kojima učestvuju zemlje regiona. <https://www.consilium.europa.eu/media/60549/tirana-declaration-01.pdf>, pristupljeno 1.3.2023.

CEFTA/„Berlinski proces” se na jedan ili drugi način preklapaju. Bazirane na principu četiri slobode Evropske unije, ove inicijative se razlikuju po obliku, ali je cilj isti, stvaranje jedinstvenog tržišta na Zapadnom Balkanu. Međutim, još uvijek nije jasno da li su identični krajni ciljevi ovih inicijativa. CEFTA i „Berlinski proces” za cilj imaju da uvedu zemlje Zapadnog Balkana u Evropsku uniju, dok to još uvijek nije u potpunosti razjašnjeno u slučaju „Otvorenog Balkana”. Inicijativa „Otvoreni Balkan” bi formalno trebalo da posluži kao značajna vrijednost na putu ka ispunjavanju uslova za članstvo u Evropskoj Uniji. Stav inicijatora je da „Otvoreni Balkan” nije suprotstavljen „Berlinskom procesu” i da se ovom inicijativom ispunjava sve ono što nije odrađeno kroz taj proces.

Međutim, drugačiji utisak se stiče iz stava Srbije kroz autorski tekst predsjednika Srbije (Aleksandra Vučića), objavljenog u dnevnom listu Politika 1. avgusta 2021. godine. U tekstu naslovljenom „Otvoreni Balkan” je istorijski korak za region”, izražava se sumnja u namjeru Brisela da se Evropska unija proširi na region Zapadnog Balkana (Evropa nas želi, onoliko koliko je potrebno da ne pravimo probleme) i konstatuje da je „Otvoreni Balkan” velika prilika da balkanske države same kreiraju vrijednosti koje bi dobile unutar Evropske unije, a da se sve što je na Balkan stiglo odnekud, nije prihvatilo. Uz kritiku o rastrzanosti Unije unutrašnjim razlikama i njenom licemjernom pristupu vladavini prava, navodi se da je „Otvoreni Balkan” prvi projekat koji ima regionalni značaj, iako je još 2006 CEFTA, odnosno 2014. godine „Berlinski proces”. Prisutan je prethodni stav iako, ove integracije obuhvataju brojne konkretne projekte iz prioritarnih oblasti integracionog procesa i kroz koje države „Zapadnog Balkana” mogu da usvoje pravila i standarde Evropske unije<sup>24</sup>.

Upravo je u tome ključna razlika između CEFTA/„Berlinskog procesa” i „Otvorenog Balkana”. CEFTA, odnosno „Berlinski

proces” se odvijaju pod pokroviteljstvom i u saradnji sa Evropskom unijom, dok to nije slučaj sa „Otvorenim Balkanom”<sup>25</sup>.

Strateško opredjeljenje zemalja ZB6 je članstvo u EU i NATO, s tim da Srbija insistira na vojnoj neutralnosti. Vodeće regionalne inicijative su CEFTA i „Berlinski proces”, a ne „Otvoreni Balkan”.

Bilateralni Sporazum između Vlade Republike Srbije i Savjeta ministara Republike Albanije o uzajamnom priznavanju odobrenja ovlašćenih privrednih subjekata za sigurnost i bezbjednost (AEOS), potpisan 21. decembra 2021. godine u Tirani, kojim se predviđa međusobno priznanje izdatih odobrenja za AEOS (pod uslovom da su nacionalna zakonodavstva i sprovođenje AEO programa usaglašeni sa pravnim tekovinama Evropske unije), također nije novina. Isti sporazum zatim su potpisale i Republika Albanija i Republika Sjeverna Makedonija. Program AEO već postoji u okviru CEFTA sporazuma, a Odluka o priznavanju AEO programa usaglašena je na CEFTA Week-u 2021 u Skoplju. Uzajamno priznavanje AEO programa je ključni element Okvirnog standarda bezbjednosti lanca međunarodne trgovine (SAFE Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade). Evropska unija je zaključila i implementira program AEO sa Sjedinjenim Američkim Državama, Kinom, Norveškom, Švajcarskom, Japanom, Andorom i Ujedinjenim Kraljevstvom.

25 Kada je u pitanju Crna Gora, institucionalna osnova za razvoj regionalne saradnje je već uspostavljena kroz pravni okvir CEFTA 2006 sporazuma, Višegodišnji akcioni plan za regionalno ekonomsko područje, Agendu povezivanja, Strategiju razvoja Jugoistočne Evrope 2020, pravila i principe Evropske unije koji su proistekli iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju pojedinačnih ekonomija Zapadnog Balkana, kao i posljednje inicijative o Zajedničkom regionalnom tržištu. Za razliku od „Otvorenog Balkana”, za realizaciju svake od navedenih inicijativa su već uspostavljeni adekvatni mehanizmi, kroz regionalni dijalog sa Savjetom za regionalnu saradnju i CEF-TA strukture, a uz punu podršku Evropske komisije. <https://www.portalanalitika.me/clanak/246083--dukanovic-u-budvi-evropska-stabilnost-ili-povratak-u-balkanska-bespuca-1>, pristupljeno 12.3.2023.

24 [www.ascg.me](http://www.ascg.me), pristupljeno 25.2.2023.

Dodatno, Evropska unija pruža tehničku podršku državama koje se pripremaju za uspostavljanje AEO programa. Sporazum između Republike Srbije i Republike Albanije, odnosno Republike Albanije i Republike Sjeverne Makedonije se, dakle, primjenjuje na ovlaštene privredne subjekte za sigurnost i bezbjednost (AEOS), koji su dobili odobrenje na osnovu AEO programa u državama ugovornicama, a kojim se olakšavaju carinske kontrole, sa ciljem uklanjanja prepreka u međusobnoj saradnji.

Neke potpisnice CEFTA su sada već članice Evropske unije, što zasigurno nudi određenu prednost u odnosu na „Otvoreni Balkan”. Zelene trake u okviru CEFTA su proširene na sve granične prelaze između država „Zapadnog Balkana”, što je omogućilo brži i bezbjedniji protok roba osnovne namjene. Vrlo je važno istaći da je u okviru CEFTA započet i dijalog o proširivanju inicijative na susjedne zemlje, članice Evropske unije, što umnogome olakšava put državama Zapadnog Balkana ka Uniji i daje ključnu prednost ovoj inicijativi u odnosu na „Otvoreni Balkan”. Također, za razliku od Regionalnog ekonomskog područja, „Otvoreni Balkan” za sada nema konkretan plan kada su u pitanju investicije, digitalni razvoj i razvoj infrastrukture. Sa druge strane, Regionalno ekonomskopodručjeusegmentudigitalizacije predviđa uspostavljanje Regionalnog digitalnog područja za integrisanje Zapadnog Balkana.

Iako postoji otvorena podrška međunarodne zajednice da države Zapadnog Balkana, među kojima se nalazi i Crna Gora, prihvate ideju Otvorenog Balkana, prevashodno zbog zastoja u evropskim integracijama, nema sumnje da se u osnovi ovog projekta nalaze političke namjere u kojima su dobiti prepoznale tri države, Srbija, Sjeverna Makedonija i Albanija.

Čini se da projekat „Otvoreni Balkan” koji su inicirali lideri tri ekonomski i demokratski nerazvijene države u uslovima političke nestabilnosti, sa formalnim ciljem međusobnog infrastrukturnog

povezivanja, podsticanja ekonomskog rasta i razmjene ideja, treba da dokaže kako je moguće samostalno i bez učešća važnih međunarodnih aktera (prije svih Evropske unije) sprovesti set složenih reformi i to bez ispunjavanja posebnih uslova koji se nameću kroz proces evropskih integracija. U tom kontekstu se može tumačiti konstatacija predsjednika Srbije da realizaciji „Otvorenog Balkana” neće predstavljati prepreku ni ako za inicijativu ne bude postojala podrška Evropske unije. Posjećanja radi, dvije od tri države koje su inicirale projekat „Otvoreni Balkan” Republika Sjeverna Makedonija i Republika Albanija, još uvijek nijesu otvorile pregovore sa Evropskom unijom, dok je Republika Srbija stigla na polovinu pregovaračkog procesa.

Očito je preklapanje inicijativa, budući da je ovaj dio Balkanskog poluostrva već integrisan na istim osnovama kroz Sporazum CEFTA (2006), odnosno Berlinski proces (2014). Prema tome, legitimno bi bilo postaviti pitanje koje su to nove vrijednosti koje donosi ova inicijativa, i za šta je to otvoren Otvoreni Balkan kao zaseban projekat čija realizacija ne zavisi od podrške evropskih partnera. Takođe, očigledna preklapanja sa CEFTA-om/Berlinskim procesom postavljaju pitanje zašto bi se trošili resursi na novu inicijativu ako je sve što je predviđeno „Otvorenim Balkanom” već izvodljivo kroz Višegodišnji akcioni plan za regionalno ekonomsko područje i Zajedničko regionalno tržište. Zašto su lideri tri države spremni da sarađuju i ispunjavaju obaveze iz „Berlinskog procesa” kroz sopstvenu inicijativu koja nije pod okriljem Evropske unije? Kao jedan od odgovora nameće se teza o stvaranju unije balkanskih država, koja bi poslužila kao alternativa procesu evropskih integracija. „Otvoreni Balkan” podrazumijeva sprovođenje kompleksnih integracionih reformi sa ciljem dostizanja standarda i vrijednosti koje nijesu standardi Evropske unije. U ovom slučaju, suština nije u dostizanju evropskog kvaliteta života i usvajanju civilizacijskih tekovina Evropske

unije, već u pojedinačnoj koristi od ove regionalne inicijative.

Prema tome, zagovaranje ideje da će „Otvoreni Balkan” značajno ubrzati proces evropskih integracija nije realna teza. Pokušaj da se pristupanje Evropskoj uniji svede na isključivo ekonomske aspekte može samo usporiti evropske integracije. U procesu pristupanja Evropskoj uniji naglasak je na demokratizaciji društva, odnosno vladavini prava i usvajanju drugih demokratskih vrijednosti koje su u osnovi Evropske unije. U tim segmentima države Zapadnog Balkana stagniraju ili nazaduju i to je jedan od ključnih razloga za usporavanje integracionog procesa. „Otvoreni Balkan” u tom smislu može poslužiti kao izgovor za izbjegavanje korjenitih promjena, prije svega u oblasti vladavine prava.

Previše je nepoznanica kada je u pitanju inicijativa „Otvoreni Balkan”. Za razliku od CEFTA/„Berlinski proces, ova inicijativa nema jasno definisan plan i program razvoja. Budući da je najavljenja integracija po modelu Evropske unije, to bi podrazumijevalo i supranacionalizaciju određenih ovlašćenja, odnosno uspostavljanje nadnacionalnih institucija. Nepoznanica je da li bi to značilo i uspostavljanje suda koji bi bio vrhovni autoritet po pitanju rješavanja sporova koji će proizaći iz primjene sporazuma unutar inicijative „Otvoreni Balkan”.

Ostaje, također” nejasno i kakvu bi poziciju na svjetskom tržištu imala unija zemalja Zapadnog Balkana (ZB6), s obzirom na to da Srbija i Bosna i Hercegovina nijesu članice Svjetske trgovinske organizacije (STO).

Srbija, kao ekonomski i politički najuticajnija država Zapadnog Balkana ima potencijal da sve ostale zemlje iz regiona povuče ka drugim centrima moći, posebno imajući u vidu najavljenju liberalizaciju trgovinskih odnosa između Srbije i Kine kroz Sporazum o slobodnoj trgovini, kakav sa tom državom nemaju ni Evropska unija, Sjedinjene Američke Države ili Rusija.

## ZAKLJUČAK

1. Na multilateralnom planu saradnje na jugoistoku Evrope i Zapadnom Balkanu pojavilo se više desetina različitih regionalnih inicijativa, koje se na određeni način „preklapaju” i često bave istovetnim oblastima saradnje.
2. Pored izvesnog napretka, ove regionalne inicijative nisu dale očekivane rezultate u povećanju efektivnosti regionalne saradnje i napretku u pridruživanju EU zemalja Zapadnog Balkana (ZB6)
3. Bilateralni odnosi između država Zapadnog Balkana nisu tokom proteklih decenija značajno poboljšani. Bilo je izvjesnog napretka u evropskim integracijama nakon uvođenja Procesu stabilizacije i pridruživanja tokom 1999. godine.
4. Postojeći mehanizmi ekonomske integracije šest država Zapadnog Balkana, CEFTA i „Berlinski proces” dobra su osnova za nastavak regionalnih integracija u pristupanju EU.
5. Eventualni drugi ciljevi i mehanizmi saradnje, pa oni koje inicira i promoviše „Otvoreni Balkan”, potencijalno mogu biti dostignuti i kroz već uspostavljene mehanizme.
6. Dok god EU ima nestabilan region Zapadnog Balkana u svom susjedstvu, neće se moći baviti i odgovoriti na ključna pitanja i izazove, dugoročno se strateški pozicionirati u međunarodnim odnosima i odgovoriti izazovima regionalne globalizacije.
7. Članice EU moraju pokazati vizionarstvo kada je u pitanju proces proširenje, jer bez proširenja u prošlosti nikada se EU ne bi razvila u tako respektabilnu integraciju.
8. S obzirom na broj EU članica, uvijek postoji mogućnost različitih uslovljavanja i blokada, koje države članice trebaju izbjegavati, odnosno za to pitanje moraju pronaći institucionalno rješenje. To je posebno važno u okolnostima kada snažan utjecaj na Balkanu pokušavaju ostvariti Rusija i Kina.

9. Neodlučnost EU može imati strateške posljedice na Zapadnom Balkanu, odnosno postoje realne prijetnje da pojedine države uslijed neizvjesnosti procesa proširenja EU i pritiska domaće javnosti, mogu da promijene geopolitičku orijentaciju.
  10. Zemlje regiona Zapadnog Balkana (ZB6) trebaju da intenzivno rade na započetoj regionalnoj saradnji, posebno inicijativi „Berlinski proces“.
  11. Neizvjesnost procesa proširenja EU ide u korist onog dijela javnosti na Zapadnom Balkanu, koji se protivi članstvu njihovih država u EU i u korist je rivala i neprijatelja EU, a regionalna saradnja je put ka ubrzanom članstvu u EU.
  12. Potrebno je precizirati, da li će i kada će doći do proširenja EU, jer se ne može do unedogled odlagati. 18 miliona stanovnika Zapadnog Balkan neće i ne može ugroziti integraciju od 450 miliona stanovnika EU.
- [4] <https://ec.europa.eu/> , pristupljeno 13.2.2023
  - [5] Memorandum of Understanding (MOU) Defined, What's In It, Pros/Cons, MOU vs MOA' (Investopedia) <https://www.investopedia.com/terms/m/mou.asp>
  - [6] Julija Simić, 'Three Countries Agree Mini Schengen in the Balkans – EURACTIV.Com' <https://www.euractiv.com/section/enlargement/news/three-countries-agree-minischengen-in-the-balkans> , pristupljeno 17.2.2023
  - [7] Deklaracija iz Tirane, 2019 [https://api.pks.rs/storage/assets/Deklaracija\\_Tirana.pdf](https://api.pks.rs/storage/assets/Deklaracija_Tirana.pdf) , pristupljeno 18.3.2023.
  - [8] Deklaracija iz Novog Sada, 2019 [https://api.pks.rs/storage/assets/Deklaracija\\_Novi\\_Sad1.pdf](https://api.pks.rs/storage/assets/Deklaracija_Novi_Sad1.pdf), pristupljeno 26.2.2023
  - [9] Deklaracija iz Skoplja, 2021. [https://api.pks.rs/storage/assets/Deklaracija\\_Skopje.pdf](https://api.pks.rs/storage/assets/Deklaracija_Skopje.pdf), pristupljeno, 9.3.2023.
  - [10] 2010/224 Stabilisation and Association Agreement with Montenegro' <https://eurlex.europa.eu/EN/legal-content/summary/stabilisation-and-association-agreementwith-montenegro.html> , pristupljeno 10.3.2023
  - [11] Presuda: C-284/16 Slovak Republic v Achmea BV [2018] Court of Justice of the EU. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A62016CJ0284>, 21.3.2023.pristupljeno
  - [12] Consolidated Multi-Annual Action Plan for a Regional Economic Area in the Western Balkans Six [https://www.rcc.int/priority\\_areas/39/multi-annual-action-plan-for-a-regional-economic-area-in-the-western-balkans--map](https://www.rcc.int/priority_areas/39/multi-annual-action-plan-for-a-regional-economic-area-in-the-western-balkans--map) , pistupljeno 8.3.2023.
  - [13] RCC, 'Methodology on Monitoring and Reporting on the Multi-Annual Action Plan for a Regional Economic Area in the Western Balkans (MAP)' (2 July 2019)

## LITERATURA

- [1] Act Concerning the Conditions of Accession of the Czech Republic, the Republic of Estonia, the Republic of Cyprus, the Republic of Latvia, the Republic of Lithuania, the Republic of Hungary, the Republic of Malta, the Republic of Poland, the Republic of Slovenia and the Slovak Republic and the Adjustments to the Treaties on which the European Union is Founded 2003 [AA 3/2003/ACT/en1]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12003T%2FACT>, pristupljeno 18.3.2023
- [2] Alice Taylor, 'Open Balkan plus Hungary, Turkey Meet to Discuss Cooperation in Belgrade' (www.euractiv.com, <https://www.euractiv.com>, pristupljeno 10.2.2023
- [3] Alice Taylor, 'Kosovo President Criticises Open Balkan, Serbia, and Albanian

- [https://www.rcc.int/download/docs/24.%20MAP%20Monitoring%20Methodology\\_FINAL%20\(1\).pdf/d9a0023d0ab7ba46fdc2366b409ee2eb.pdf](https://www.rcc.int/download/docs/24.%20MAP%20Monitoring%20Methodology_FINAL%20(1).pdf/d9a0023d0ab7ba46fdc2366b409ee2eb.pdf), pristupljeno 9.3.2023.
- [14] Dušan Ristić, 'Open Balkan Initiative' (European Policy Centre) <https://cep.org.rs/en/blogs/open-balkan-initiative>
- [15] Richard Grieveson, Mario Holzner and Goran Vukšić, 'Regional Economic Cooperation in the Western Balkans: The Role of Stabilization and Association Agreements, Bilateral Investment Treaties and Free Trade Agreements in Regional Investment and Trade Flows' (2021) 59 Eastern European Economics 3. <https://wiiw.ac.at/regional-economic-cooperation-in-the-western-balkans-the-role-of-stabilisation-and-association-agreements-bilateral-investment-treaties-and-free-trade-agreements-in-regional-investment-and-trade-flows-dlp-5362.pdf>, pristupljeno 5.3.2023.
- [16] Zoran Nechev, Matteo Bonomi, 'Regional and EU Integration of the Western Balkans: Beyond a Two-Track Approach' (IAI Istituto Affari Internazionali, 22 September 2022) <https://www.iai.it/en>
- [17] European Commission, 'Enhancing the Accession Process - A Credible EU Perspective for the Western Balkans' (2 May 2020) [https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/enlargement-methodology\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/enlargement-methodology_en.pdf)
- [18] Escobar: Open Balkan Must Remain an Economic Project, Not a Political One - Euronews Albania' (8 June 2022) <https://euronews.al/en>
- [19] Edvard P. Džozef, 'Open Balkan(s) is Not Just Unwise. It's Dangerous' <https://balkaninsight.com/>
- [20] Stefan Ristovski, 'Comparison of the Open Balkan and Common Regional Market: What's New for the Regional Economic Integration in the Western Balkans?' (European Policy Institute - Skopje 2022). [https://epi.org.mk/wp-content/uploads/Comparison-of-the-Open-Balkans-and-Common-Regional-Market\\_What-benefits-are-there-in-two-parallel-initiatives.pdf](https://epi.org.mk/wp-content/uploads/Comparison-of-the-Open-Balkans-and-Common-Regional-Market_What-benefits-are-there-in-two-parallel-initiatives.pdf), pristupljeno 12.3.2023.
- [21] Statement of Commissioner Olivér Várhelyi at the Official Opening of the Open Balkan Summit in Belgrade' (European Commission, 2 September 2022), [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-000005\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-9-2022-000005_EN.html), pristupljeno 20.3.2023.
- [22] Republički zavod za statistiku Srbije - <https://www.stat.gov.rs/>
- [23] Zavoda za statistiku Crne Gore - <https://www.monstat.org/cg/>
- [24] Privredna komora Srbije - <https://pks.rs/>
- [25] The Global Economy - <https://www.theglobaleconomy.com>
- [26] <https://ec.europa.eu/commission/commissioners/>, 25.2.2023.
- [27] <https://balkaninsight.com/2022/06/15/open-balkans-is-not-just-unwise-its-dangerous/>, 27.2.2023.
- [28] <https://www.portalanalitika.me/clanak/otvoreni-balkan-da-se-vlasi-ne-sjete.>, 2.3.2023
- [29] <http://doi.org/10.22182/spm.7112021>, 5.3.2023
- [30] <https://api.pks.rs/storage/assets/final-tirana-declaration.pdf>, 13.3.2023.
- [31] <https://api.pks.rs/storage/assets/wb6-ohrid-summit-declaration.pdf>, 15.3.2023
- [32] <https://mk.tv21.tv/nikoloski-vmro-dpmne-ima-rezervi-za-otvoren-balkan-a-dui-e-za/>, 26.3.2023.
- [33] <https://www.danas.rs/svet/region/stotine-u-tirani-na-demonstracijama-protiv-otvorenog-balkana-i-vucica/>, 15.3.2023.
- [34] <https://vlada.mk/node/26063?ln=en-gb>, 16.2023.

- [35] <https://www.vijesti.me/vijesti/politika/566328/merkel-otvoreni-balkan-se-zasniva-na-modelu-eu-sto-se-vise-drzavaodluci-da-saradjuje-to-ce-bit-bolje-za-region>, 25.2.2023.
- [36] <https://www.slobodnaevropa.org/a/otvoreni-balkan-osmanipenderovski/31610480.html>, 23.2.2023
- [37] <https://www.slobodnaevropa.org/a/komsic-escobar-dejton/31550914.html>, 10.3.2023
- [38] <https://www.cdm.me/politika/dzaferovic-zapadni-balkan-nema-drugi-put-osim-clanstva-u-eu-i-nato/>, 23.3.2023
- [39] <https://www.aktuelno.me/region/komsic-ako-se-odustane-od-zapadnog-balkana-on-ce-kao-zrela-kruska-pastiu-krilo-putina/>, 10.3.2023.
- [40] <https://bizlife.rs/najveca-kriza-od-1945-srbija-stopira-izvoz-brasna-ulja-kukuruza-i-psenice/>, 10.3.2023.
- [41] <https://www.slobodnaevropa.org/a/escobar-crna-gora-eu-nato/31556832.html>, 20.2.2023.
- [42] <https://www.portalanalitika.me/clanak/vlahovic-zalupite-vrata-otvorenombalkanu>, 9.3.2023.

## SAMOUBISTVO-LIČNI I DRUŠTVENI ASPEKT

### SUICIDE-PERSONAL AND SOCIAL ASPECT

Irmelina Karić\*

#### SAŽETAK

Samoubistvo (suicid) je jedno od najvećih filozofskih pitanja već stoljećima. Iako je samoubistvo individualni čin iza kojeg stoje tragični trenuci kriza u životu pojedinca, istovremeno je rezultat društvenih i kulturnih procesa u kojima leže uzroci ove pojave. Riječ je o multidimenzionalnom sociološkom problemu koji ostavlja dugotrajne posljedice na porodicu i društvo. Posljednjih godina svjedoci smo sve većeg broja suicidalnih slučajeva u zemljama sa niskim, ali i zemljama sa visokim dohotkom, što ga, iz ove perspektive, determinira kao globalni fenomen. Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), svake godine više ljudi umre od posljedica samoubistva nego HIV-a, malarije, raka dojke ili ubojstva. Svjetska zdravstvena organizacija (WHO) postavlja samoubistvo kao jedan od prioriteta javnozdravstvenog djelovanja u WHO Akcijskom programu mentalnog zdravlja i jačanju strategije prevencije samoubistava.

**Ključne riječi:** samoubistvo, kriza, globalni fenomen, prevencija, javnozdravstvene posljedice

**Key words:** suicide, crisis, global phenomenon, prevention, public health consequences

#### SUMMARY

Suicide has been one of the biggest philosophical questions for centuries. Although suicide is an individual act behind which are tragic moments of crisis in the life of an individual, it is also the result

of social and cultural processes in which the causes of this phenomenon lie. It is a multidimensional sociological problem that has long-term consequences for the family and society. In recent years, we have witnessed an increasing number of suicide cases in low-income countries, as well as in high-income countries, which, from this perspective, determines it as a global phenomenon. According to the World Health Organization (WHO), more people die each year from suicide than from HIV, malaria, breast cancer or murder.

The World Health Organization (WHO) places suicide as one of the priorities of public health action in the WHO Mental Health Action Program and strengthening the suicide prevention strategy.

*Samoubistvo je individualni problem, ali ima socijalne uzroke i posljedice.*

*Alfred Adler*

#### UVOD

Prema definiciji Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), samoubistvo je „namjerno korištenje fizičke snage i moći prijetnjom ili akcijom prema samome sebi, prema drugoj osobi, ili prema grupi ljudi ili čitavoj zajednici, što bi moglo rezultirati ili rezultira ozljedom, smrću, psihološkim posljedicama, nerazvijenosti ili deprivacijom“ (Gudar, 2009.).

Krize su sastavni dio života i događaju se pojedincima, obiteljima, skupinama i organizacijama, nacijama. Osoba koja je živjela u uvjerenju sigurnosti i zaštite postaje nesigurna, ima osjećaj kako je stalno izložena opasnosti i boji se novih traumatskih zbivanja. Katastrofe i krizni događaji velikih razmjera

---

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

osobito su ugrožavajući upravo zato jer u isto vrijeme pogađaju sve sustave koji okružuju pojedinca. Stoga se posljedice katastrofa odražavaju na cjelokupni život pojedinca, zajednice te često i društva u cjelini. Kada nastupi krizni događaj velikih razmjera, dakako da je prioritet ublažiti njegove učinke na sigurnost (spašavanje života, zbrinjavanje ozlijeđenih, zaštita imovine, zadovoljavanje temeljnih potreba). No, vrlo brzo u prvi plan izbijaju psihosocijalne potrebe, poput brige za sebe i bliske osobe u vezi budućnosti, uznemirujuće tjelesne, emocionalne i misaone reakcije koje upućuju da osoba nije emocionalno stabilna, već su znak mogućeg razvoja psihičke krize (Karić, 2020.).

Epidemija COVID-19 prouzrokovala je paralelnu epidemiju emocionalnih problema i problema u ponašanju na individualnoj razini, dok bi ljudi s mentalnim problemima mogli značajnije uticati na emocionalne odgovore izazvane epidemijom COVID-19, u usporedbi s općom populacijom.

Prva iskustva iz Kine istaknula su rizik koji pandemija predstavlja za pacijente s mentalnim poremećajima i izazove s kojima se suočavaju psihijatrijske službe. Već postoje alarmi o tome kako postupati s psihijatrijskim aspektima pandemije COVID-19 kod osoba s utvrđenom dijagnozom psihijatrijskih poremećaja, osoblja i zatvorenih osoba. (Pajević i sur., 2020; Karić, Velić, 2021.).

Promatrano iz šire perspektive, pojam „samoubojstvo“ može se definirati kao svjestan i nasilnički čin prema vlastitom životu (Pilic, 1998.).

## FENOMENOLOGIJA I SUICIDALNI SPEKTAR

Riječ „suicidium“ latinskog je podrijetla (sui-sebe, occidere-ubiti, caedes-ubojstvo) te se prevodi kao samoubistvo ili samouništenje. Nastala je u 17. stoljeću, a dotada su se u starogrčkom koristili različiti izrazi koji su označavali čin samoubistva: autocheir, autothanatos, autophonos. Latinski nije imao svoju riječ za suicid, tek su se s pojavom kršćanstva počeli koristiti izrazi homicidia

sui suipsius ili assassinium sui suipsius. U vokabularu starogrčkog i latinskog nalazilo se više od 300 riječi koje su označavale čin samoubistva. (Mindoljević Drakulić, 2013.). Suicidalnost, sklonost osobe prema samoubistvu, ne možemo promatrati kao definitivnu, binarnu („osoba će sigurno počiniti suicid“ ili „osoba nikako neće počiniti suicid“) niti kao jednoznačnu pojavu koja u očima svih ljudi koji ju osjećaju i/ili poduzimaju radnje vezane uz nju podrazumijeva isto. Prije ju možemo opisati kao spektar, počevši od nesvjesne sklonosti ugrožavanju vlastitog života rizičnim ponašanjem do samoga uspješnog izvršenja planiranog suicida (Jakovljević, 1986.).

Fenomen suicida vrlo je teško definirati. Jednostavno kazati da je to čin oduzimanja vlastitog života, značilo bi pojednostavniti ovaj fenomen i isključiti sve druge radnje koje predstavljaju suicidalno ponašanje, a bitna su komponenta kod definiranja ovog problema. U definiciji, bitno je istaknuti slijedede karakteristike suicida:

- Suicid je (ukoliko se ne radi o duševnom poremećaju) svjestan čin visoko uznemirene individue.
- Suicid je aktivnost oduzimanja vlastitog života kao reakcija na životne stresore.
- Suicid se sastoji od brojnih aspekata: biološkog, kulturološkog, socijalnog, odnosnog, svjesnog i nesvjesnog.
- Suicid je percipiran kao jedino rješenje na životni stres (Shneidman, 1985, prema Appleby, 1996.).

Klasično psihološko objašnjenje samoubistva kaže da u velikom broju slučajeva pojedinac ka sebi usmjerava agresivnost koju u civilizovanim društvima ne može da usmjeri ka drugima. Posebno važno za psihijatrijsko-psihološki pristup samoubistvu je činjenica da se samoubistvo razlikuje u poimanju duševnog zdravlja samoubice. U definicijama se navodi da je samoubistvo „dobrovoljno okončavanje“, „namjerno ubijanje“ i slično, po nekim autorima to podrazumijeva da se radi o osobi koja testira realitet i koja je spremna da shvati značenje postupka

samoubijanja. Primjer navedene definicije dolazi od psihijatar (Milovanović, et.al.) koji kažu da je samoubistvo svjesno i namjerno uništenje vlastitog života, odnosno, autodestruktivno ponašanje sa smrtnim ishodom, koje je povezano s idejom o smrti, sa svjesnom namjerom da se umre, sa sviješću o posljedicama čina koji je izvršila sama žrtva (Sinanović, 2012.).

Samoubistvo je samodestruktivni i namjerni čin koji vodi smrti. Samoubistva su česta posljedica nepodnošljive psihičke patnje pojedinca. (Nyberg, 2021.).

## EPIDEMIOLOGIJA SUICIDA

Svaki dan u svijetu prosječno 1000 ljudi počinu samoubistvo, a istraživanja predviđaju da će se učestalost samoubistava do 2075. godine povećati za 75%. Promatrano po pojedinim zemljama u Europi najveću stopu samoubistava ima Mađarska, a slijede je skandinavske zemlje, dok najmanju stopu imaju mediteranske zemlje, poput Italije i Grčke (Definis-Gojanović, 1999.).

Svakog dana četiri osobe oduzmu život u Švedskoj i to većina od toga su muškarci, oko 70%. (Regija okruga Jönköping, 2022.).

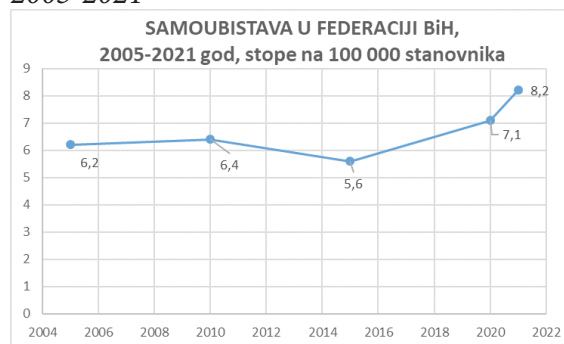
Svake godine oko 1.500 ljudi oduzme sebi život u Švedskoj pa u situacijama u kojima se namjera izvršenja ovoga djela nije mogla utvrditi, evidentira se kao sumnja na samoubistvo, što je oko 300 slučajeva godišnje.

Naime, gotovo milijun ljudi na godinu počinu suicid, čime se suicid svrstava u deset najčešćih uzroka smrti u većini zemalja – u brojnim europskim zemljama njegov je broj znatno veći od broja smrti uzrokovanih prometnim nesrećama i homicidima (Folkhälsomyndigheten, 2022.).

Prema podacima Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), svake godine više ljudi umre od posljedica samoubistva nego HIV-a, malarije ili raka dojke, ili ubojstva. Godine 2019. evidentirano je više od 700.000 samoubojstava. U Bosni i Hercegovini u 2020. godini bilo je 411 smrti zbog suicida, i to 218 u Republici Srpskoj i 193 u Federaciji

BiH, što je više nego 2019. godine, kada je prema informacijama policijskih uprava bilo 390 smrti zbog suicida (u RS 202 suicida i 188 u FBiH). Stopa suicida (broj na 100 000) u 2021. godini u BiH prema World Population Review je 10.9 na 100 000 stanovnika. Inače se stopa suicida u BiH od 2000. godine kreće u nivou srednje stope suicida, tj. od 9.0 do 11.5 na 100 000 stanovnika. Prema izvještaju Federalne uprave policije, na području Federacije BiH u 2020. godini desila su se 193 samoubistva, što je nešto više nego u 2019. godini kada je bilo 188 takvih smrtnih slučajeva. U 2021. godini, u FBiH, u periodu januar – juni bilo je 118 smrtnih slučajeva zbog samoubistva, što je za 32 samoubistva više u odnosu na uporedni period 2020. godine. Prema spolnoj strukturi približno četiri puta više osoba muškog spola umre zbog samoubistva nego žena. U 2020. godini bilo je 40 samoubistava na području TK što je više u odnosu na 2019. godinu kada je bilo 35 smrti zbog suicida.\*

Grafikon 1. Samoubistva u Federaciji BiH , 2005-2021



Izvor: <https://www.zjzfbih.ba/svjetski-dan-svjesnosti-i-sprjecavanja-samoubistava-10-09-2022/>

\*<https://bhrt.ba/samoubistva-u-vrijeme-pandemije-koronavirusa>

## ČIMBENICI RIZIKA ZA SUICIDALNU ODLUKU

### Individualni suicidogeni stimulansi

Suicidalnost je izrazito velik javnozdravstveni problem te je prevencija od velike važnosti.

Važno je razmotriti čimbenike rizika, koji se mogu svrstati u dvije skupine:

- čimbenici stresa
- čimbenici predispozicije.

Kao najvažniji čimbenik rizika ističe se prisutnost psihijatrijskog poremećaja, dok su manje zastupljeni čimbenici rizika poput dostupnosti smrtonosnih sredstava, zlorabe psihoaktivnih tvari i alkohola te premalo psihijatrijskih ustanova u području stanovanja. (Tondo, Baldessarini, Hennen, 1999.).

Određene somatske, a ne samo psihijatrijske bolesti, također nose povećan rizik od suicida. U doba današnje potentne i dobro razvijene farmakoterapije, suicid se javlja i kao nuspojava nekih lijekova. Rastuća prijetnja terorizma donosi nam sve veći broj samoubilačkih napada. Suicid je češće zastupljen i u nekim posebnim skupinama, kao što su primjerice zatvorenici (Marčinko, 2011.).

Čimbenici koji potiču donošenje odluke od strane pojedinca o samoubistvu nazivaju se takozvanim suicidogenim stimulansima: alkoholizam, narkomanija, razni vanjski pritisci, progoni, zlostavljanja, depresivna stanja i sl. (Stanić, 1999: 60).

Kako bi se pojedinac odlučio na čin samouništenja mora sadržavati makar dva faktora: sklonost samoubilačkom razmišljanju i suicidogena dispozicija i samoubilački motiv koji on shvaća i prosuđuje kao dovoljan razlog za oduzimanje vlastita života (Stanić, 1999.). Čimbenici koji utječu na odluku pojedinca na samouništenje se nazivaju suicidalni čimbenici, te ih je sveukupno četiri:

- teška psihička kriza,
- naglašena autoagresivnost i nasilnost,
- samoubilačka ideja i
- samoubilački plan.

Bezizlazne krize kod pojedinaca stvaraju misli o samoubistvu kao jedinom mogućem razrješenju takvog problema. Svaka individua ima svoju granicu podnošljivosti, poslije koje počinju navirati misli o vlastitoj

ništavnosti, gubitku perspektivnosti, životnog optimizma, samouvažavanja, ljudskog dostojanstva i, na kraju o potrebi samouništenja. Najvažniji emocionalni faktor koji bi mogao spriječiti osobu da si oduzme život jeste osjećaj nade, bez kojega osoba nema nikakve prepreke u svom naumu samouništenja. Prema doktoru Vladimiru Hudolinu postoje uzroci samoubistava koji potiču od ličnosti ili osobnosti pojedinca, te oni koji potječu od njegove socijalne cjeline (Stanić, 1999.).

Postoje takozvane rizične skupine osoba koje su predodređene za veći rizik počinjenja suicida: to su neki tipovi psihopatija, sociopatija, depresivne, manične, paranoične i shizofrene osobe. Rizičnu skupinu, osim ovih tipova, čine i kriminalci, zločinci, ubojice, psihički poremećene, nesocijalizirane, delikventne, devijantne i destruktivne osobe; osobe koje žive u teškoj socijalnoj bijedi i siromaštvu; osobe koje su doživjele težak financijski slom, ljubavne probleme, bračni brodolom, krizu, stres, neku tešku nesreću; osobe koje su izložene golemoj odgovornosti. U sklopu institucije obitelji skloniji samoubistvu su mladi koji su pod pritiskom, fizičkim nasrtajem ili ljubavnim problemima. U nekim slučajevima jedan od bračnih supružnika je alkoholiziran, kriminalac, fizički nasilnik i slično. U ovakvim i sličnim slučajevima stope suicida izrazito su visoke (Stanić, 1999.).

Samoubistva su češća u doba velikih ekonomskih kriza, a stagniraju u vrijeme gospodarskog napretka. Suprotno laičkom očekivanju, stopa samoubistava smanjuje se tijekom ratnih razdoblja, a povećava u poratnom razdoblju (Kozarić-Kovačić i sur., 2002.).

Najčešće se taj fenomen objašnjava činjenicom da je tijekom rata društvo jače integrirano (ljudi vežu osjećaji ponosa i ljubavi prema domovini), dok nakon rata obično dolazi do ekonomskih i socijalnih kriza (mnogo ljudi ostaje bez domova, prekinute socijalne mreže i slično). Također, poznata je činjenica da su samoubistva češća u većim gradovima, a rjeđa u manjim mjestima i selima. Razlozi

tome su višestruki, a glavni se odnose na pojačani stupanj socijalne kontrole u manjim mjestima i selima, kao i veći stupanj solidarnosti te razvijeniju komunikaciju među susjedima. Drugim riječima, grad nije suicidalogeni čimbenik sam po sebi, nego je to gradski način života, koji otežava socijalnu komunikaciju i socijalnu integraciju.

Suicidalne osobe imaju negativno mišljenje o sebi te na takav način doživljavaju i okolinu. Povlače se u sebe i postaju depresivne te započinju suicidalne misli. Osobe koje su ostale bez posla ili su zapali u dugove nekad ne pronalaze rješenja te počinju suicidalne misli i vjerovanje kako nema izlaza i da bi se sve rješilo kada bi si oduzeli život. Kao psihoanalitička formula suicidalnog mehanizma spominje se Stekelova teza prema kojoj se "nitko ne ubija sam, ukoliko prije nije poželio ubiti nekog drugog, kome ima određeni emocionalni odnos." (Marčinko, 2011)

Razlika u stopi samoubistva također je i rodno određena pa je tako samoubojstvo dva do tri puta češće kod muškaraca, premda žene općenito češće pokušavaju samoubistvo od muškaraca (Kozarić-Kovačić i sur., 2002.). Nadalje, racionalni suicid, samoubistvo ljudi koji su *compos mentis*, danas je etičko pitanje s mnogo pristalica, osobito kad je riječ o fizički teško oboljelim osobama (Sullivan, 2011.).

Još uvijek postoji veliko neznanje o samoubistvu i njegovim osnovnim uzrocima, iako ima mnogo ljudi koji svakodnevno umiru izabравši samoubistvo kao način umiranja. Pojedinaц ne "odlučuje" da oduzme sebi život, čin samoubistva je izraz patnje i očaja. Pojedinaц koji sebi oduzima život doživljava svoju situaciju kao nemogućom za izdržati i postaje nesposoban da se dalje bori (Nyberg, 2021).

## **DRUŠTVENA ETIOLOGIJA SUICIDA**

U ranim stoljećima poslije Krista, određeni njegovi sljedbenici, mučenicima, pa i heretici, ekstatično su se ubijali sa željom da se što prije ujedine s Bogom i vide njegovo lice.

Suicid je bio i dio kodeksa određenih vojnih i društvenih skupina. Brojna primitivna društva vjerovala su da je nečasno umrijeti prirodnom smrću, star, bolestan i ovisan o drugima – suicid je za njih bio kulturološka realnost. Ponekad bi si ljudi oduzimali život u nadi da će njihova žrtva magično spasiti život teško bolesnog bližnjeg. U ekstremnim misijama, pojedinci narušena funkcioniranja počinjali su suicid kako ne bi ugrozili ostale članove svoje skupine (Stack, 2004.).

Kroz razne su povijesne epohe i kulturna područja bila prisutna različita stajališta o činu samoubistva kao potvrda da je samoubistvo složena društvena činjenica.

Najvažnije varijacije koje utječu na stopu samoubistva su:

- religija,
- rat,
- ekonomska kriza i
- obitelj.

Prema Durkheimovoj klasifikaciji samoubojstava prvi je tip egoističko samoubistvo do kojega dolazi u situaciji kada pojedinac nije dovoljno integriran u društvo. Do anomijskog samoubistva dolazi kada zajednica premalo regulira pojedinca te dolazi do stanja anomije tj. slamanja tradicionalnih normi zbog prebrzih društvenih promjena koje se odvijaju.

Treći je tip altruističko samoubistvo u kojemu je specifična prevelika socijalna integracija u zajednicu, te se pojedinac upravo zbog prevelike integracije odlučuje na samoubojstvo iz osjećaja dužnosti prema zajednici. Zadnji tip samoubojstva jeste fatalističko samoubistvo u kojemu je društvena regulacija na previsokoj razini pa se pojedinac osjeća sputanim i ograničenim od strane društva te se zato odlučuje na čin samoubojstva. Empirijska su istraživanja bila prisutna i prije sociologa Emila Durkheima, no on je u svojoj studiji *Le Suicide* 1897. prvi zastupao znanstveno – sociološko teoretiziranje fenomena. Prethodna su se istraživanja fokusirala uglavnom na individualne i psihičke uzroke samoubistava, dok su vrlo malo pažnje pridavala

društvenim čimbenicima. Samoubistvo je sa sociološkog gledišta društvena činjenica koja se objašnjava samo prethodnim društvenim činjenicama. Durkheim svojim istraživanjem utvrđuje da su neke kategorije ljudi sklonije počiniti suicid: otkrio je da ima više samoubistava među muškarcima nego ženama, među protestantima nego među katolicima, više među bogatima nego siromašnima i više među neoženjenima nego oženjenima (Giddens, 2007.).

Samoubistvo je posljednja poruka osobe koja prekida patnju, bol i tugu, poruka onima koji ostaju živjeti, često s puno prijekora, žalosti, ljutnje. Osoba koja počinu samoubistvo u trenutku počinjenja tog čina može pretpostaviti tko će naći njeno ili njegovo tijelo, tko će se morati suočiti s tom slikom i nositi je u sebi cijeli život, tko će morati nastaviti živjeti u prostoru u kojem je voljena osoba počinila samoubojstvo. Najviše je samoubistava počinjeno četvrtkom, nema statistički značajne razlike samoubojstava muškaraca i žena prema danu počinjenja samoubistva.

Tumačenja značenja izbora dana na dinamiku samoubojstva polaze od različitih pretpostavki, npr. ideje vikend depresije prema kojoj se socijalno inhibirani i izolirani pojedinci vikendom susreću s prazninom svog života ili teorije samoubistva početkom radnog tjedna kada se osoba suočava s monotonijom dehumaniziranog i rutiniziranog posla i radnog miljea, odnosno samoubojstva sredinom radnog tjedna kada dolazi do iscrpljivanja radnih kapaciteta i psihičkih obrana u suočavanju s već navedenim odlikama radnog ambijenta.

Vjerojatno su sva ta tumačenja točna, ali ne za sve osobe koje počine samoubistvo niti za sve društvene skupine, već za pojedince i pojedine društvene skupine, tako da su posljedično podatci u literaturi u pogledu dana najvećeg suicidalnog rizika potpuno različiti (Beauchamp, Ho, Yin, 2014; Čatipović, Degmečić, Drobac, Čatipović, Šklebar, 2015.).

## **SAMOUBISTVO KAO PRIORITET JAVNOG ZDRAVLJA I PREPORUKA WHO EVROPSKIM VLADAMA**

WHO prepoznaje samoubistvo kao prioritet javnog zdravlja. Prvi Izvještaj o samoubistvima (WHO World Suicide Report) "Sprječavanje samoubistva: globalni imperativ" objavljen je 2014. godine, ima za cilj povećati svijest o značaju samoubistava i pokušaja samoubistava i učiniti prevenciju samoubistva prioritetom na globalnom planu javnog zdravstva. Također ima za cilj poticanje i potporu zemljama da razviju ili ojačaju sveobuhvatne strategije prevencije samoubistava u multisektorskom pristupu javnozdravstvenom radu. Samoubistvo je jedan od prioritetnih uvjeta u WHO-ovom Akcijskom programu mentalnog zdravlja (mhGAP), pokrenutom 2008. godine, koji pruža tehničke smjernice zasnovane na dokazima za povećanje pružanja usluga i skrbi u zemljama za mentalne, neurološke i poremećaje zloupotrebe supstanci.

U Akcijskom planu WHO za mentalno zdravlje 2013-2020, države članice WHO-a obvezale su se na postizanje globalnog cilja smanjenja stopa samoubistava za 10% do 2020. godine. Osim toga, stopa smrtnosti samoubojstva je pokazatelj cilja 3.4. u Ciljevima za održivi razvoj (SDG): do 2030. godine, smanjiti za jednu trećinu prijevremene smrtnosti od nezaraznih bolesti kroz prevenciju i liječenje, te promicati mentalno zdravlje i dobrobit (ZZJZ, 2022)

Radna grupa je zaključila da postoji velika potreba za razvojem i poboljšanjem koordinirane nacionalne i multinacionalne strategije za prevenciju suicida.

Usmjerenost treba biti na:

- osvješćivanju javnosti, osobito političara da budu svjesniji socijalnih i individualnih faktora koji povećavaju rizike od suicida i koji mogu biti osnovni u preventivnim programima,
- treniranju zdravstvenih djelatnika svih struka i razina u području suicidologije,
- poboljšanju funkcioniranja zdravstvenih i socijalnih ustanova u otkrivanju rizika

- suicida kao i u radu s osobama i grupama koje imaju visoko rizično ponašanje,
- proširivanju i poboljšanju koordinacije na nacionalnoj i internacionalnoj razini radi istraživanja suicida s naglaskom na epidemiološke pokazatelje i učinke preventivnih programa (Zbornik sažetaka hrvatskog kongresa o suicidalnom ponašanju, 2000.).

Većina osoba koje su izvršile samoubistvo je u nekom trenutku bila u kontaktu sa socijalnim službama i službama za zdravstvenu zaštitu tijekom vremena koje je prethodilo samoubilačkom činu (Kunskapsguiden, 2021.).

Samoubistvo je nešto što budi raznovrsne i snažne emocije kod preživjelih osoba sa kojima je osoba koja je počinila suicid bila u srodstvu (Nyberg, 2021.).

## **PRIJEDLOZI ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Sprovedena su istraživanja su o samoubistvu, prevenciji samoubistava i iskustvima prvih rođaka u vrijeme nakon što je osoba izvršila samoubistvo. Moguće je uočiti prazninu u istraživanju u vezi sa potrebama različitog karaktera koju preživjeli imaju duže vrijeme nakon što njima bliska osoba počinu samoubistvo.

Ovaj podatak može biti od koristi i kao prijedlog za buduća istraživanja, jer može doprinijeti saznanju o tome da li krizna podrška funkcionira ili je potrebno revidirati. Jeste da su u fokusu pojedinci koji počinu samoubistvo, ali preživjeli su, također, nešto što treba dodatno istražiti zbog podataka o dugoročnim efektima na daljnje funkcioniranje osobe i rada na prevenciji samoubistava. Tu je također potreba za istraživanjem kako se tuga osoba koji su doživjeli smrt samoubistvom bliske osobe, razlikuje od tuge u poređenju sa drugim vrstama smrti. S obzirom na osjećanja koja se često javljaju u procesu tugovanja, važno je razumjeti jedinstvene potrebe tih osoba i kako im se najbolje može pomoći (Van Der

Pol et al., 2016.).

Kada osoba samoubistvom završi svoj život, računa se da je između pet i deset ljudi bilo u njenom najbližem okruženju. Većina onih koji izvrše samoubistvo ima neki oblik mentalne bolesti, najčešći su poremećaji ovisnosti s elementima anksioznosti ili ovisnosti (ZZJZ, 2022).

Iz predočenog pregleda literature i različitih pogleda na fenomen samoubistva jasno proizlazi da postoje poteškoće u njegovu definiranju, preciznom određivanju uzroka i posljedica te efikasnim metodama sprječavanja. Činjenica je da su znanstvena istraživanja bitno pridonijela objektivnim uvidima u fenomen samoubistva i time potisnula odnos prema njemu temeljen na stereotipima, predrasudama ili jednoperspektivnim kulturološkim pogledima. Isto tako znanost pomaže u razvijanju programa prevencije, koji su najprimjerenija metoda u smanjivanju pojavnosti suicida. Međutim, znanost sama po sebi nije dovoljna da se problem samoubistva na globalnoj, nacionalnoj i lokalnoj razini riješi u skladu s društvenim očekivanjima. Razvidno je iz predočenih činjenica i teorijskih objašnjenja u radu da je, uz kontinuirana znanstvena istraživanja, nužno sinergično djelovanje svih društvenih aktera kojima je poboljšanje kvalitete življenja i ostvarivanje ideala zdravog društva temeljni cilj (Šakić, 2011.).

## **ZAKLJUČAK**

Suicid se najčešće definira kao dobrovoljno ili namjerno samouništenje. Čimbenici rizika za suicidalno ponašanje uključuje različite demografske, psihijatrijske, psihološke i biološke čimbenike. Unatoč tome što je samoubistvo individualni akt i odluka pojedinca, u interesu društva je sačuvati ljudski život kao najveću dragocjenost, te učiniti sve da se broj samoubistava što više umani ili potpuno spriječi svaka samoubilačka namjera, posebno ako se radi o mlađim osobama. U fokusu su pojedinci sa namjerom ka samoubistvu, ali preživjeli

su, nešto što treba dodatno istražiti zbog podataka o dugoročnim efektima na daljnje funkcioniranje osobe i rada na prevenciji suicida. Samoubojstva postaju sve veći javnozdravstveni problem te je prevencija veoma bitna za poboljšanje zdravstvenog sustava.

## LITERATURA

- [1] Appleby, M., King, R., Johnson, B. (1992). Suicide awareness training manual, Rose education.
- [2] Beauchamp AG, Ho LM, Yin S. (2014) Variation in Suicide Occurrence by Day and during Major American Holidays, *J Emergency Med*; 46: 776-81.
- [3] Čatipović, V., Degmečić, D., Drobac, D., Čatipović, M., Šklebar, D. (2015). Razlike između samoubojstava žena i muškaraca na području Bjelovarskobilogorske županije, *Soc. psihijat.*, Vol. 43 Br. 2, str. 73-86.
- [4] Defnis-Gojanović, M. (1999). Samoubojstva u Republici Hrvatskoj (analiza mortalitetnih podataka), *Vladavina prava*, 3: 171-181.
- [5] Giddens, A. (2007). *Sociologija*, Zagreb, Globus.
- [6] Gudar, T. (2009). *Bauk suicida*, Vinkovci: Hrvatsko obredno društvo bojovnika II svjetskog rata i bojovnika domovinskog rata.
- [7] Izvještaj Federalne uprave policije, Sarajevo.
- [8] Jakovljević, M. (1986). Procjena i liječenje suicidalnog pacijenta, U: *Krizna stanja*, Zagreb, Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
- [9] Karić, I. (2020). Psihosocijalne posljedice kriza, Visoka škola "CEPS – Centar za poslovne studije" Kiselj, Društvena i tehnička istraživanja, 2, Str. 140-152
- [10] Karić, I. Velić, A. (2021) Izazovi zdravstvenog sistema u BiH u toku pandemije Covid, *Univerzitetska hronika*, Univerzitet u Travniku.
- [11] Kozarić-Kovačić, D., Grubišić-Ilić, M., Grubišić, F., Kovacic, Z. (2002). Epidemiological indicators of suicides in the Republic of Croatia, *Društvena istraživanja*, 11: 155-170.
- [12] Marčinko, D., i sur., (2011). *Suicidologija*, Medicinska naklada, Zagreb.
- [13] Mindoljević Drakulić, A. (2013). *Suicid, fenomenologija i psihodinamika*, Medicinska naklada, Zagreb
- [14] Nyberg, U. (2021). Sorgen efter den som inte orkade leva - Närstående stöd efter självmord. <https://betaniastiftelsen.nu/publikationer/sorgenefterden/> pristupljeno 17.02 2023
- [15] Pajević, I. i sur., (2020). Organizacija zaštite mentalnog zdravlja u Bosni i Hercegovini za vrijeme pandemije koronavirusne bolesti 2019, *Indian Journal of Psychiatry*, url: <https://www.indianjpsychiatry.org/article.asp?issn=0019-5545;year=2020;volume=62;issue=9;spage=479;epage=491;aulast=Pajevic> pristupljeno 17.02 2023
- [16] Pilic, D. (1998). *Samoubojstvo: Oproštajna pisma*, Zagreb, Marijan express.
- [17] Šakić, M. (2011). Samoubojstvo kao društveni problem: rasprava iz sociološke perspektive; *Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu* <https://hrcak.srce.hr/76505> pristupljeno 17.02 2023
- [18] Stack S. (2004). Emile Durkheim and Altruistic Suicide, *Archives of Suicide Research*, 2004;8(1):9-22.
- [19] Stanić, I. (1999). Samoubojstvo mladih – velika zagonetka, *Stvarnost*, Zagreb.
- [20] Sullivan, S. (2011). The right to die: a discussion of „rational suicide“, *Mental Health Practice*, 2011;14(6):32-4.
- [21] Tondo, L., Baldessarini, R.J., Hennen, J, i sur. (1999). Suicide attempts in major affective disorder patients with comorbid substance use disorders. *J Clin Psychiatry* 1999; 60 (Suppl. 2) Pages 63-69
- [22] Van Der Pol, S., & Pehrsson, D.-E. (2016). Examination of the grieving processes of suicide survivors. *Qualitative Research Journal*, 16(2), 159–168. <https://doi.org/10.1108/QRJ-10-2014-0052> pristupljeno 17.02 2023

- [23] Zbornik sažetaka hrvatskog kongresa o suicidalnom ponašanju (2000). Zagreb, Medicinski fakultet sveučilišta u Zagrebu [https://bib.irb.hr/datoteka/506630.ZBORNIK\\_sazetaka\\_SUICID.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/506630.ZBORNIK_sazetaka_SUICID.pdf) pristupljeno 17.02 2023
- [24] Sinanović, Z. (2012). Samoubistvo izbor pojedinca i (ili) posljedica krize "Štamparija Fojnica", d.o.o. Fojnica <http://institutegenocid.unsa.ba/userfiles/file/Sinanovic%20Samoubistvo.pdf> pristupljeno 17.02 2023
- [25] <https://bhrt.ba/samoubistva-u-vrijeme-pandemije-koronavirusa> pristupljeno 17.02 2023
- [26] <https://www.zzzfbih.ba/suicid/> pristupljeno 17.02 2023
- [27] <https://www.zzzfbih.ba/svjetski-dan-svjesnosti-i-sprjecavanja-samoubistava-10-09-2022/> pristupljeno 17.02 2023
- [28] Folkhälsomyndigheten. (2022). Efterlevande efter suicid. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/livsvillkor-levnadsvanor/psykisk-halsa-och-suicidprevention/att-forebygga-suicid/efterlevande-efter-suicid/> pristupljeno 17.02 2023.



## ULOGA MARKETINGA U POLITICI INVESTIRANJA

### THE ROLE OF MARKETING IN INVESTMENT POLICY

Damir Muhić

Emina Terzić

#### SAŽETAK

Osnovna pretpostavka cjelokupnog društveno - ekonomskog razvoja je proširena reprodukcija, koja se ostvaruje kroz rast i razvoj preduzeća, kao osnovnih privrednih subjekata cjelokupne nacionalne ekonomije. Rast i razvoj preduzeća se ostvaruje kroz investicionu politiku, odnosno kroz konkretne investicione programe i projekte. Kao cilj ovoga rada istakli smo potrebu dokazivanja da u ovome važnome području procesa društvene reprodukcije treba primjenjivati marketing pristup na mikro i makro planu. Pri tome smo pošli od hipoteze da je jedan od bitnih uzroka velikih odstupanja predviđenih i ostvarenih investicionih efekata, upravo nepostojanje marketing pristupa kod donošenja investicionih odluka ili u najboljem slučaju neusklađenost marketing istraživanja sa ostalim istraživanjima koja prethode donošenju konkretne investicione odluke. Stihijno djelovanje tržišnih zakona ne može se suzbiti nikakvim "planom radi plana". Plan i tržište ne smiju biti suprostavljeni u smislu alternativnih mogućnosti, oni se trebaju međusobno dopunjavati, što znači da proces planiranja treba biti prožet aktivnim pristupom, gdje tržište treba služiti kao osnovno polazište uspostavljanja planskih proporcija za sve nivoe i područje reprodukcije. To znači da svi sudionici u procesu reprodukcije, marketing pristup trebaju pretpostaviti cjelokupnoj svojoj aktivnosti na planu donošenja ekonomsko - poslovnih odluka, jer samo na taj način možemo kontrolirati djelovanje tržišnih zakona.

Proširena reprodukcija, odnosno cjelokupni ekonomski razvoj se ostvaruju kroz rast i

razvoj pojedinih preduzeća kao osnovnih stanica nacionalne privrede. Ciljevi ekonomskog razvoja ne bi trebali biti limitirajući faktor ostvarenju ciljeva rasta i razvoja pojedinih preduzeća. Samo tamo, gdje se ne primjenjuje marketing pristup, odnosno prilagođavanje ex ante (od prije) / u radu smo to argumentirali /, ciljevi rasta i razvoja preduzeća mogu biti konfrontirani ciljevima cjelokupnog ekonomskog razvoja.

**Ključne riječi:** ekonomski razvoj, proširena reprodukcija, investiciona politika, marketing pristup.

**Keywords:** Economic development, Expanded reproduction, Investicijona policy, Marketing approach

#### ABSTRACT

The basic concept of the entire socio - economic development is the expanded reproduction, which is achieved through the development and growth of enterprises, as well as basic economic entities of the entire national economy. Growth and development of the company will be achieved through investment policies or through specific investment programs and projects. As the objective of this paper we pointed out the need to prove that in this important area of social reproduction process marketing approach should be engaged at the micro and macro level. In doing so, we started from the hypothesis, that one of the main causes of major deviations of predicted and achieved effects of any investment, is lack of marketing approach when making investment decisions, or in the best case, the mismatch between marketing research

with other researches, prior to making specific investment decisions. Uncontrolled operation of market laws can not suppress any "plan for the plan." The plan and the market should not be opposed in terms of alternative mobilities, they should complement each other, which means that the planning process needs to be infused with an active approach, where the market should serve as a basic starting point for establishing the planned ratio for all levels of reproduction. This means that all parties participating in the process of reproduction, should take marketing approach and introduce it in all areas of economic decision - making, since that is the only way to control the operation in accordance to the laws of the market. Expanded reproduction, or entire economic development is achieved through growth and development of individual companies as base stations of the national economy. The goals of economic development should not be limited in achieving the objectives of growth and development of individual enterprises. Only there where marketing approach is not applied to or applying ex ante ( before ) the objectives of growth and development of the company may be confronted to the goals of overall economic development.

## **UVOD**

Nedovoljna markentinška aktivnost privrednih subjekata u politici investiranja sredstava predstavlja jedan od onih, sada već pomalo klasičnih, problema koji su u mnogo navrata i svestrano izučavani u našoj ekonomskoj teoriji i s kojima se, u ovom ili onom vidu, neprestano sukobljava naša privredna praksa. Punktovi na kojima se formira akumulacija ni u jednom sistemu ne koincidiraju s punktovima njihove društveno, ili čak individualno, najefikasnije upotrebe. Stoga su neki mehanizmi prelijevanja ovih sredstava – sa mjesta gdje se formiraju na mjesta gdje treba da budu upotrijebljena – bili oduvijek neophodni svim privredama neovisno od toga kakve su njihove strukture, institucionalne ili neke druge karakteristike.

Neophodnost mehanizma koji bi osigurao izvjesno prelijevanje akumulacije između pojedinih segmenata u privrednom kompleksu predstavljaju jednu od, možda ne tako brojnih, univerzalnih ekonomskih zakonitosti, a nesmetano strujanje investicionih sredstava kroz cijeli ekonomski sistem, sigurno spada u ključne preduslove efikasnog funkcionisanja privrede kao cjeline.

Od tri poznata i u raznim privredama široko primjenjivana mehanizma mobilnosti – a to su tržište kapitala, sistem centralnih investicionih fondova, kod nas u Bosni i Hercegovini entitetske banke za obnovu i razvoj, sistem kreditno-bankarskog finansiranja – za naše društvo već duže vrijeme nije u potpunosti prihvatljiv nijedan. Razlozi su poznati. Tržište kapitala implicira punu institucionalizaciju dohodaka po osnovu svojine, centralni investicioni fondovi otvaraju širok prostor za birokratsku samovolju i etatiističke deformacije cijelog privrednog, pa i društvenog razvitka, dok kreditno-bankarski mehanizam neminovno podrazumijeva inflaciono finansiranje novih investicija, pa je društveno prihvatljivi stepen inflacije, ozbiljno ograničenje u pogledu mjere u kojoj ovaj mehanizam može da posluži kao instrument mobilnosti. Kreditno finansiranje nebi generiralo inflacione impulse samo u onoj hipotetičkoj situaciji u kojoj bi krediti bili u načelu davani na bazi sredstava formiranih iz nacionalnog dohodka; takvo formiranje u jednoj decentralizovanoj privredi, nužno implicira odgovarajuće stimulanse i stoga bi se ovaj sistem u pogledu dohodaka po osnovu svojine, poistovjetio s tržištem kapitala.

Investicije u funkciji proširene reprodukcije Mehanizam finansiranja privrede u Federaciji Bosne i Hercegovine uobličen u Banku za obnovu i razvoj, razgrađen je prije više od jedne decenije, neki adekvatan alternativni mehanizam nije u međuvremenu izgrađen i nastao je poznati institucionalni vakuum, čije su posljedice također dobro poznate. Privreda je strukturno poremećena. Na makroekonomskom nivou hronično i

sistematski osjećaju se posljedice brojnih uskih grla; to pored ostalog, umanjuje stabilnost privrede i povećava stopu inflacije, a uvozna zavisnost i zaduženost u inostranstvu, rastu brzim tempom iz godine u godinu.

Ako se tome želi stati na putu, usvajanje novih zakonskih rješenja su neminovnost za Bosnu i Hercegovinu. Pogotovu, zbog toga, što još uvijek nije izvršena potpuna privatizacija u zemlji. Što, prema sadašnjim zakonima, u preduzećima s mješovitom svojinom (djelimično privatizirana) dohodak se ne utvrđuje po osnovu svojine i ako isti predviđaju učešće u raspodjeli ostvarene dobiti i što u njima upravljanje počiva u rukama većinskih vlasnika (države ili fizičkih lica), koji vođeni logikom svog ekonomskog interesa, upravljajući kapitalom, preovladavaju barijere što su ih u pogledu mobilnosti sadržavala dosadašnja zakonska rješenja. Novim zakonima (Zakon o privrednim društvima i dr.) treba popuniti prazninu u našem privrednom sistemu. To se ogleda u činjenici, da mali dioničari, ne svojom krivicom ostaju bez imovine koju su stekli kupovinom dionica. Navedeno se može otkloniti, na više načina; jedan od njih je da se imovina ne može otuđivati bez saglasnosti malih dioničara, da se ne mogu podizati krediti na osnovu hipoteke nad imovinom a da ta sredstva ne budu uložena kao investicija u preduzeću i sl.

Svjesni smo činjenice, da i na ovom polju postoje brojni problemi, pogotovu, ako većinski vladavilnici žele ulagati vlastita ili tuđa (krediti) sredstva u investicione projekte. Dali se ovakvi potezi smatraju dokapitalizacijom ili povećanjem vlastitog učešća u preduzeću. U privrednom sistemu, kao što je naš, u kojem još uvijek nisu razriješene mnogobrojne dileme, u kojem nema garancija makar i za približno uniformirane uslove, angažovanja pojedinih resursa u raznim aktivnostima, a to, pored ostalog znači, da ne postoji tendencija izjednačavanja graničnih efekata investicionih sredstava u alternativnim potrebama. Navedeno ka rezultat može da

ima pravno šarenilo, u pogledu toga, kako se u pojedinim alternativama vrednuju pojedini resursi, a to je najbolja indikacija da u sistemu nije ugrađena tendencija kretanja u pravcu statički definisanog optimuma. Podrazumjeva se, da u odsustvu ovako definisane efikasnosti, ne može biti govora o sposobnosti sistema, da već po logici svoje strukture i načina funkcionisanja dostigne dinamički optimum.

Stoga, ako želimo ukazati na još neki nedostatak sadašnjih zakona koji regulišu privredni sistem u Bosni i Hercegovini, onda ćemo ukazati na to, da u njima nedostaju mehanizmi, koji bi generisali izvjesne ključne parametre alokacije na nivou privrede zemlje u cjelini. Ako bi došlo do usvajanja zakona na nivou Bosne i Hercegovine, i ako bi bile osigurane institucionalne mogućnosti njihovog prilagođavanja promjenama u privrednoj strukturi i u konstelacijama drugih ekonomskih faktora – preduzeća, neovisno o vlasničkoj strukturi, imala bi jasne orijentire u vezi s uslovima pod kojima valja ulaziti u različite aranžmane, a na nivou privrede u zemlji, bila bi osigurano uniformno vrednovanja resursa, uključujući i akumulaciju kao najvažniji među njima. U nedostatku navedenog, odnosno jasnih kriterija koji bi u vezi s vrednovanjem pojedinih resursa bili formirani na višim nivoima organizovanosti, decentralizovani privredni subjekti, mogli bi doći u situaciju, da zaključuju aranžmane iza kojih niko ne stoji (misli se na pravosudne i druge državne organe, koji su dužni da poštuju ugovor kao osnovnu ekonomsku instituciju).

Time je praktično naznačena i druga potencijalna teškoća u vezi s funkcionisanjem predloženog sistema. Riječ je o konfliktima interesa pojedinih lobija, kako u privredi tako i politici. Koji u nemogućnosti regulisanja ključnih parametara iz svoje interesne sfere, mogu procese uključivanja drugih preduzeća da uspore i tako bitno da smanje dinamičku efikasnost privrednog sistema u zemlji. Iz čega proističe, da je u Bosni i Hercegovini skoro sve prepušteno dogovorima malog broja „ključnih figura“,

od čijeg sporazumijevanja zavisi poslovna aktivnos većeg broja privrednih subjekata. U odsustvu, dogovora „manjine“ i po utvrđenom postupku utvrđenih kompenzacija, ispadaju svi oni kod kojih makar i jedan subjekt, ostvaruje manje od oportunitetnog troška odgovarajućeg resursa.

Međutim, i kada se postigne dogovor, veoma često nastaju problemi kao rezultat nepostojanja unaprijed dogovorenog mehanizama raspodjele neto-dobitka, kao rezultata svih ranije postignutih dogora. Te se u cilju, otklanjanja ovog nedostatka, u praksi najčešće utvrde parametri na „visikom nivou“, odnosno na nivou nosioca svih poslovnih aktivnosti.

U slučajevima, kada nisu utvrđeni parametri raspodjele neto – dobiti, odnosno uslova, pod kojima pojedina preduzeća mogu da uđu u zajednički poduhvat, dolazi do usporavanja odgovarajućih procesa i nemogućnost izvođenja određenih poslova u rokovima predviđenih ugovorima. Ako ovom dodamo i dva bitna elementa svakog posla – kvalitet u užem smislu i dinamiku izvođenja prihvaćenog posla – proizilazi da neki procesi mogu da produkuju efekte suboptimalnog kvaliteta.

Ono što najviše zabrinjava, jeste činjenica da u najvećem broju zajedničkih poduhvata imamo dominaciju jednih preduzeća nad drugima, naravno u zavisnosti od odnosa snaga s kojima su oni ušli u konkretni aranžman. Ovakvi postupci u nacionalnoj privredi, podsjećaju na neke procese u međunarodnim ekonomskim odnosima i koji su, upravo zbog sukoba interesa što nužno ne konvergira zadovoljavajućem rješenju, zanimljivom i sa stajališta rezultata dobijenih analizom odgovarajućih modela. Nepovoljni efekti po privredu Bosne i Hercegovine, koji su prisutni kao rezultat toga, što nekoliko preduzeća zahvaljujući političkoj podršci koju imaju od pojedinih stranaka ili jakih pojedinaca u njima, prisutni su i u pravcu kretanja investicionih sredstava. Naime, u svom postratnom periodu, prisutni su pravci koji prate smjer proizvodno – tehnoloških veza. Znači, da

su pojedini poslovni subjekti zainteresirani da zahvaljujući svojim vezama, osiguraju ekspanziju svoje sirovinske osnove ili da obezbijede preradu onih dobara koji za njih predstavljaju gotove proizvode a za kojima postoji tražnja u zemlji. Manje je prisutan interes za investicijama koje trebaju da omoguće stvaranje potpuno novih proizvodnih kombinacija – novih proizvoda i novih tehnoloških rješenja za neke elemente postojećeg asortimana proizvoda.

Rješenja, koja bi doprinijela povećanju broja različitih proizvoda i povećanju zaposlenosti kao rezultat ulaganja u nove investicije, a u nedostatku ideja i težnji privatnog sektora, moraju nastati kao rezultat mjera ekonomske politike i sredstava koja će biti od strane države usmjerena u kapitalne objekte. U suprotnom, postojeći trendovi ulaganja u nova investiciona ulaganja imaju tendenciju konzerviranja postojeće tehnologije i strukture mogu dovesti do tehnološkog zaostatka privrede naše zemlje u odnosu na okruženje.

Da bi se to izbjeglo, dodatni tokovi mobilnosti novčanih sredstava su toliko neophodniji, jer postoji potreba snažnog koncentrisanja istih, za eliminisanje krupnih strukturnih disproporcija i ulaganja u proširenje materijalne osnove industrijskih preduzeća. Investicije i vrednovanje faktora proizvodnje U ekonomskoj teoriji postoji veliki broj pristupa objašnjavanju pojma razvojni projekat, ali je sukus svih tih razmišljanja da se radi o određenom odricanju od potrošnje u sadašnjosti, da bi se mogla ostvariti korist u nekom budućem vremenu<sup>1</sup>. Ako se investicijama, kojima se održava nepromenjeni nivo materijalne proizvodnje, odnosno, gdje se u spajanju proizvodnih faktora postižu najveći ekonomski efekti, ne omoguće i stimuliraju prelijevanje akumulacije na punktove njene najefikasnije upotrebe, izostat će tendencija izjednačavanja granične efikasnosti uložених sredstava. Uložena sredstva u raznim alternativama, davat će različite efekte, a faktička cijena investicionih sredstava može dovesti do deformacija u formiranju

cijena upotrebe drugih, komplementarnih proizvodnih faktora, prije svega radne snage. Savremeni teoretičari i mikroanalitičari razvojnog procesa najviše pažnje posvećuju ponašanju preduzeća u investicionom procesu, a prije svega u profitabilnosti i uticaju investicija na ukupnu ekonomsku aktivnost, prvenstveno na njihovu ključnu ulogu u procesu ekonomskog razvoja određenog geoprostora i širenju naučno-tehničkog progressa. Racionalna kompozicija finansiranja razvojnog projekta je determinisana cijenom kapitala, raspoloživošću kapitala, namjenom korištenja kapitala i očekivanim profitabilitetom investiranja. Traženje najpovoljnije kombinacije finansiranja ima prvenstveno za cilj optimalizaciju izabranih izvora finansiranja i kvantifikovanju obaveza koje iz njih proističu. Zajedničko im je da se vraćanje pozajmljenih sredstava i naknade za njihovo korištenje izvrši u određenom roku. Nedovoljna mobilnost investicionih sredstava i „... velika ovisnost o stranom kapitalu za finansiranje investicija...”<sup>1</sup> predstavljaju jedan od onih, sada već pomalo klasičnih, problema koji su u mnogo navrata i svestrano izučavani u našoj ekonomskoj teoriji i s kojima se, u ovom ili onom vidu, neprestano sukobljavala naša privredna praksa. Mjesta na kojima se formira akumulacija ni u jednom sistemu ne koincidiraju s preduzećima, odnosno njihove zajedničke, ili čak individualno, najefikasnije upotrebe. Stoga su neki mehanizmi prelijevanja ovih sredstava -sa mjesta gde se formiraju na mjesta gde treba da budu upotrijebljena -bili oduvijek neophodni svim privredama nezavisno od toga kakve su njihove strukturne, institucionalne ili neke druge karakteristike. Neophodnost mehanizma koji bi osigurao ,izvjesno prelijevanje akumulacije između pojedinih segmenata u privrednom kompleksu predstavlja jednu od, možda ne tako brojnih, univerzalnih

1 Orhan Nikšić; Strukturni razlozi nemogućnosti bosanskohercegovačkog odgovora, Forum Bosne br. 47/09, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009

ekonomskih zakonitosti, a nesmetano strujanje investicionih sredstava kroz cijeli ekonomski sistem sigurno spada u ključne preduslove efikasnog funkcionisanja privrede kao cjeline. Mehanizam dobijanja kredita od entitetskih banaka za obnovu i razvoj, razgrađen je tako, da ta sredstva mogu dobiti preduzeća koja podržavaju pojedine političke stranke, a adekvatan alternativni mehanizam nije u međuvremenu izgrađen i nastao je poznati instituconalni vakuum, čije su posljedice također dobro poznate. Privreda je strukturno poremećena, na makroekonomskom nivou hronično i sistematski osjećaju se posljedice brojnih uskih grla; to, pored ostalog, umanjuje stabilnost privrede i povećava nelikvidnost privrednih subjekata, a uvozna zavisnost i zaduženost kod Međunarodnog monetarnog fonda i drugih međunarodnih finansijskih institucija, raste brzim tempom iz godine u godinu. „Za uvozno-zavisnu zemlju, kao što je Bosna i Hercegovina, najefikasniji metod za ublažavanje posljedica globalne krize je povećanje proizvodnje, kojom se supstituiše uvoz i proizvodnja za izvoz. Strukturne promjene u privredi zahtijevaju mnogo vremena i velika ulaganja, tako da u ovom momentu ne možemo govoriti o mjerama za strukturna ulaganja u privrtedi.”<sup>2</sup>

Prva teskoća može da proistekne iz okolnosti da se procesi u privrednom sistemu Bosne i Hercegovine, koji uključuju i odgovarajuće prelijevanje investicionih sredstava, odvijaju na veoma širokom frontu. Stim, što se oni odvijaju pod uslovima koji su vrlo raznovrsni i koji u zavisnosti od brojnih neekonomskih faktora. Pri čemu u prvom redu do izražaja dolaze fiskalne i nefiskalne obaveze, koje zbog svog, visokog učešća u raspodjeli ostvarenog dohodka, onemogućavaju privrednim subjektima da iz vlastite dobiti finansiraju investicije u proširenje materijalne osnove. U privrednom sistemu Bosne i Hercegovine, kako je sada

2 Rajko Tomaš; Svjetska ekonomska kriza kao faktor produbljivanja opće krize u Bosni i Hercegovini, Forum Bosne br. 47/09, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009

prisutno stanje, nema mehanizama koji bi garantovali makar i približno uniformne uslove angažovanja pojedinih resursa, kao temeljnog faktora za proizvodnju, u raznim aktivnostima, a to, pored ostalog, znači da ne postoji tendencija izjednačenja graničnih efekata investicionih sredstava u alternativnim upotrebama. Procesi unapređenja privrednih aktivnosti, odvijaju se na velikom broju različitih nivoa, a u svakom konkretnom slučaju utvrđuju se uslovi pod kojima se angažuju pojedini resursi, kao faktori proizvodnje, nezavisno od toga šta se dešava u drugim dijelovima privrede. „Našalost, Bopsna i Hercegovina ima ozbiljne probleme u ostvarivanju koordinacije politika različitih nivoa vlasti i u konstituisanju ekonomskih funkcija države, po mjeri tržišta i potreba tržišnih učesnika“.<sup>3</sup> Usljed takvog stanja, vjerovatno je da može da dođe do pravog šarenila u pogledu toga, kako se u pojedinim alternativama vrednuju pojedini resursi, a to je najbolja indikacija da u sistem nije ugrađena tendencija kretanja u pravcu statički definisanog optimuma. Razumije se, da u odsustvu ovako uslovno definisane efikasnosti ne može biti govora o sposobnosti sistema da već po logici svoje strukture i načina funkcionisanja dostigne dinamički optimum, jer, „brzi ekonomski rast nije stvar aritmetike i ne događa se sam po sebi“.<sup>4</sup> U sistemu kakav je koncipiran u važećem Zakonu o privrednim društvima u Federaciji Bosne i Hercegovine, nedostaju mehanizmi koji bi generirali izvjesne ključne parametre alokacije na nivou privrede kao cjeline. Ako bi takvi parametri postojali i ako bi bile osigurane institucionalne mogućnosti njihovog prilagođavanja promjenama, koje bi trebale da se dogode, tada bi privredni subjekti imali i vlastitih sredstava koja bi investirali.

3 Rajko Tomaš; Svjetska ekonomska kriza kao faktor produbljivanja opće krize u Bosni i Hercegovini, Forum Bosne br. 47/09, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009

4 Branko Horvat; Dinamičan ekonomski razvoj, Ekonomski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, Beograd 2007

U nedostatku jasnih kriterija koji bi u vezi s odnosom državnih institucija prema privrednim subjektima, može doći do poremećaja u privrednim procesima, što može imati nesagledive posljedice po privredni sistem zemlje.

Time je prakticno naznačena i druga potencijalna teškoća u vezi s funkcionisanjem postojećeg privrednog sistema. Rijec je o konfliktima interesa pojedinih subjekata koji, u nedostatku regulisanja ključnih parametara na višim nivoima organizovanosti, mogu procese prevazilaženja krize, da uspore i tako bitno da smanje dinamičku efikasnost sistema. Doista, ako su gotovo svi uslovi prepušteni privrednim subjektima, da sami traže izlaz iz krize, tesko je zamisliti put koji bi u opstem slučaju relativno brzo i bez teskoca vodio do oporavka privrede. Prije svega, u odsustvu jasno definisanih i po unaprijed poznatom postupku utvrđenih kompenzacija, iz klase svih potencijalno mogućih sporazuma ispadaju svi oni kod kojih makar i jedan subjekt ostvaruje efekte manje od oportunitetnog troška odgovarajućih resursa. No, nezavisno od ovog efekta, čak i u onim sporazumima i dogovorima kod kojih postoji jasan neto-dobitak za skup svih subjekata sporazumjevanja, odnosno dogovaranja, ne postoji nikakav objektivni mehanizam za raspodelu tog dobitka na pojedine subjekte. Takav kriterijum mogli bi da pruže samo gore pomenuti parametri koji se utvrđuju na nivou cijele privrede ili bar na nivou pojedinih privrednih sektora. Krajnji rezultat nepostojanja objektivnog mehanizma za utvrđivanje uslova pod kojima pojedini subjekti mogu da uđu u zajednički poduhvat jeste potencijalno usporavanje odgovarajućih procesa odlučivanja i nemogućnost pravovremenog donošenja važnih privrednih odluka. Kako kvalitet odluke ima dvije bitne dimenzije - kvalitet u užem smislu i brzinu donošenja - proizlazi da procesi odlučivanja u mehanizmu kakav se predviđa mogu da produkuju odluke suboptimalnog kvaliteta.

Valja takođe dodati da velik broj raznih privrednih poduhvata i situacija, i pored sve raznovrsnosti, ima i mnoge zajedničke komponente. Sa stajališta troškova informacija, obrade podataka i odlučivanja neracionalno je da se dati, u osnovi isti problem rješava simultano i paralelno na mnogo različitih mjesta ako već postoje mogućnosti da se on - možda kvalitetnije i preciznije - riješi na jednom mjestu, pa da se rezultatima koriste svi zainteresovani subjekti. Isto tako, ako se uslovi sporazumjevanja i dogovaranja prepuštaju u cjelosti nagodbi zainteresovanih subjekata, ne treba isključiti ni mogućnost dominacije jednih subjekata nad drugima, naravno u zavisnosti od odnosa snaga s kojima oni ulaze u konkretni aranžman. U ovim širim procesima odlučivanja, posebno u vezi s raspodjelom čistog ekonomskog efekta od zajedničkog poduhvata, mogu se formirati takve konfiguracije interesa i pregovaračkih pozicija pojedinih subjekata koje po svojoj analitičkoj strukturi podsjećaju na neke odnose u međunarodnoj razmjeni i koje su, upravo zbog sukoba interesa što nužno ne konvergira zadovoljavajućem rješenju, zanimljive i sa stajališta rezultata dobijenih analizom odgovarajućih modela. Sljedeći potencijalni nepovoljni efekat privrednog sistema tiče se vjerovatnih pravaca kretanja investicionih sredstava u procesima sporazumjevanja i dogovaranja. Treba, naime, očekivati da će ti pravci ići za postojećim proizvodno-tehnološkim vezama: pojedini subjekti biće prvenstveno zainteresovani da kroz razne oblike organizovanja osiguraju ekspanziju svoje sirovinske osnove ili da obezbijede dalju preradu onih dobara koja za njih predstavljaju gotove proizvode. Stim u vezi, smatramo neophodnim, izradu investicionih programa. „.....investicioni programi su temeljna pretpostavka rasta i razvoja svakog privrednog društva/preduzeća ponaosob, a time i razvoja ukupne nacionalne privrede. Privredni/gospodarski rast implicira utemeljenje 1) razvojne politike 2) investicione politike, te njihovu (3) adekvatnu

povezanost. Razvojna politika uključuje osmišljene mjere i aktivnosti za postizanje očekivanih/planiranih ciljeva privrednog i društvenog razvoja. Stoga investicione programe treba koncipirati kao instrumente za ostvarivanje razvojne politike“<sup>5</sup> Manje će biti interesa za onim tokovima prelijevanja koji treba da omoguće stvaranje potpuno novih proizvodnih kombinacija - novih proizvoda, novih procesa i radikalno novih tehnoloških rješenja za neke elemente postojećeg asortimana. Pravci mobilnosti koji bi pogodovali novim kombinacijama i novoj tehnologiji morat će vjerovatno da se razvijaju posebno i nezavisno od djelimično spontanijih procesa prisutnih kod privrednih subjekata. U protivnom, sadašnja opterećenost privrede, mogao bi da ispolji izvjesnu tendenciju ka konzerviranju postojeće tehnologije i strukture. Dodatni tokovi mobilnosti utoliko su neophodniji što postoji potreba znatnog koncentrisanja znatnih finansijskih sredstava za eliminisanje krupnih strukturnih disproporcija i izgradnju velikih infrastrukturnih objekata; ta će potreba biti utoliko jača ukoliko se budemo manje orijentisali na finansiranje kreditima, značajnih objekata u privredi i van nje.

## VREDNOVANJE FAKTORA PROIZVODNJE

Iz analize mobilnosti faktora proizvodnje, slijede neki važni zaključci u pogledu vrednovanja pojedinih kategorija resursa. Ako sistem u dovoljnoj mjeri ne omogući i ne stimulira prelijevanje akumulacije na mjesta, njene najefikasnije upotrebe, izostat će tendencija lizjednačenja granične efikasnosti uložених sredstava, ta će sredstva u raznim alternativama davati različita efekte, a faktička cijena njihove upotrebe bit će, prema tome, neujednačena. Takav režim formiranja cijene upotrebe investicionih sredstava ne može a da ne produkuje odgovarajuće deformacije u formiranju

5 Jozo Sović; Poslovno upravljanje, Pravni fakultet Univerziteta u Travniku, Kiseljak 2008

cijena i upotrebe drugih, komplementarnih proizvodnih faktora, prije svega živog rada prirodnih resursa. Integracija rada, resursa i kapitala uslov je budućeg uzajamnog razvoja sva tri faktora proizvodnje. „Vrednovanje prirodnih resursa kao input profitne ekonomije, osnovni je uvjet uspješnog poslovanja i primjerenog zarađivanja za sebe i društvo“<sup>6</sup> Zaista, različita efikasnost upotrebe faktora proizvodnje na raznim mjestima, u ekonomskom sistemu stvara razlike u mogućnostima formiranja većih dohodaka, pa, prema tome, i u dohocima. U daljoj analizi bit će ispitane neke konkretne odredbe koje opredjeljuju način i mjeru vrednovanja faktora proizvodnje.

Dohodak je kategorija koja uvijek zavisi s jedne strane od rada i preduzetništva privrednog subjekta, a s druge strane od mnoštva egzogenih komponenti koje djeluju nezavisno od individualnih odluka i ponašanja i koje su, po pravilu, međusobno uslovljene. Zato je jedan od najznačajnijih stavova koji su čvrsto ugrađeni u težni poslovodnih ona, onaj koji se odnosi na profit preduzeća. Time je učinjen pravi preokret u odnosu na široko prihvaćena i prilično ukorijenjena shvatanja u našoj teoriji i praksi koja su dohodak, kao »društveno priznatu« veličinu u cjelosti pripisivala pojedinim preduzećima i koja su se, u krajnjoj liniji svodila na zagovaranje povećanja proizvodnje.

Kako je već naglašeno, neujednačeno vrednovanje neminovno će proizvoditi i odstupanja od optimalne alokacije i, stoga, nedovoljno efikasno korišćenje raspoloživog privrednog potencijala. Čemu posebno doprinosi „izostanak efikasnijih mjera na očuvanju makroekonomske stabilnosti...“<sup>7</sup>

Izuzetno značajan element vrednovanja poslovanja jednog preduzeća, jeste ostvareni profit, posebno onaj dio, koji je rezultat učešće u dobiti drugih preduzeća ostvarenom po osnovu ulaganja u ista.

6 Isto, str. 255

7 Anto Domazet; Konkurentnost poslovnog sektora i recesija u Bosni i Hercegovini, Forum Bosne br. 47/09, Međunarodni forum Bosna, Sarajevo 2009

Očigledno suocen s ozbiljnim dilemama vezanim, s jedne strane, za dosljedno uvažavanje principa racionalnog raspolaganja faktorima proizvodnje, i u vezi s tim, uspostavljanje granice marginalnih troškova, i, s druge strane, za potrebu da se faktori proizvodnje podstaknu na kretanje u pravcu najefikasnijih upotreba. Međutim, da bi se ovako zamišljeno kretanje faktora za proizvodnju moglo realizovati, neophodni su i pozitivni finansijski rezultati poslovanja. Shodno tome, sagledat ćemo potrebu analiziranja finansijskih pokazatelja, aspekta njihovog značaja za privredne subjekte. „Podjela finansijskih pokazatelja može biti sa različitih aspekata, a najzastupljenija je podjela sa aspekta informacije koja se želi dobiti, odnosno cilja koji se želi postići stavljanjem u odnos određenih veličina“<sup>8</sup>. Prema ovome kriterijumu pokazatelje možemo klasificirati kako slijedi:

- „pokazatelji likvidnosti – mjere sposobnosti preduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obaveze;
- Pokazatelji zaduženosti – mjere koliko se preduzeće finansira iz tuđih izvora sredstava;
- Pokazatelji aktivnosti – mjere kako efikasno preduzeće upotrebljava svoje resurse;
- Pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. Pokazuju koliko se prihoda ostavi po jedinici rasoda;
- Pokazatelji profitaibilnosti – mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću; i
- Pokazatelji investiranja – mjere uspješnosti ulaganja u obične dionice“<sup>9</sup>

Postavlja se pitanje, da li se svestranom analizom, provedenom prema gore navedenom pokazateljima, može utvrditi poslovna sposobnost preduzeća i da li se

8 Ninoslav Gregović; Racio pokazatelji finansijskog položaja preduzeća, Ekonomski izazovi br. 6, časopis Departmana za ekonomske nauke Internacionalnog univerziteta u Novom Pazaru, Novi Pazar, 2014

9 Žager, K., Mamić, Sačer, I., sever, S., Žager, I; Analiza finansijskih izvještaja – II prošireno izdanje, MASMEDIA Zagreb, Zagreb 2008

na osnovu dobijenih rezultata mogu na zadovoljavajući način riješiti problemi eliminisanja neopravdanih troškova, odnosno problem efikasne alokacije resursa. Eliminisanje nepotrebnih troškova i stimuliranje finansijskih tokova kojima će finansijski tokovi teći u pravcu efikasnih ekonomskih alternativa predstavljaju dva očigledno kontradiktorna zahtjeva, a njihova kontradiktornost proističe iz okolnosti da su preduzeća, kao osnovni elementi privrednih sistema i podsistema, ovlašćena da raspoložu ostvarenim profitom, dok je uloga državnih oragana da se obezbijedi poštivanje prava na vlasništvo i ugovore, kao dvije temeljne ekonomske institucije.

Mehanizam tržišnog poslovanja, može da produkuje kako rješenja koja daju veći ponder tekućem radu, tako i ishode kod kojih se veći značaj pridaje konkurentnosti na tržištu.

Kao što pokazuju gornja razmatranja, zbog izvjesne neodređenosti u raspodjeli dobiti i prevelikog tereta koji je stavljen na privredne subjekte, vrednovanje raznih kategorija privrednih resursa nije uniformno i sistem neće spontano težiti izjednačenju graničnih efekata faktora proizvodnje, alternativnim upotrebama. Standardna statička optimalnost nije zagarantovana. Nedostaju jednoobrazni univerzalni parametri odlučivanja koji bi važili za sistem kao cjelinu. Taj je efekat dalje pojačan činjenicom da su čak i cijene, ti parametri koje daje tržište kao objektivni mehanizam, dobrim dijelom postale predmet kalkulacija u korištenju faktora proizvodnje.

Ovo je, svakako, vrijedna novina u poslovanju ali ona još uvek ne obezbjeđuje izjednačenje uslova privređivanja za sve tržišne subjekte. Od dva privredna subjekta, od kojih jedan ekspanziju obezbjeđuje egzogeno uslovljenim komponentama dohotka, a drugi iz redovnog, pod normalnim uslovima stečenog profita, u boljem položaju sigurno će biti onaj koji ostvaruje ekstra-profit i koji cijeli »normalni« dohodak može upotrijebiti

za podmirenje obaveza po osnovu nabavke faktora proizvodnje.

## **PRIVATNA SVOJINA FAKTORA PROIZVODNJE**

Kudikamo najznačajniji deo 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 cjelinj 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 neuobicajeno brzo povećavali svoje učešće u nacionalnom dohotku i društvenom proizvodu. Takva kretanja uslovia 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 srednje 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 društvenoj svojini.

Krajem osamdesetih godina dvadesetog vijeka, počelo se sa sistematskom izgradnjom institucionalnih rješenja čija je svrha u osnovi privatizacija društvene svojine. Kroz cijeli zakonski akt, koji je, kako krajem osamdesetih godina prošlog vijeka, tako i Zakonom o privatizaciji preduzeća iz 1997. godine, provlači se kao crvena nit stav da svi građani Bosne i Hercegovine, treba da

imaju jednak pristup u mogućnostima učesća u privatizaciji, tada već državne imovine. Postavlja se pitanje da li je i u konkretnim odredbama taj opšti duh zakona dosljedno sproveden. Jasno je da sadašnja faktička situacija nije zadovoljavajuća. Zaposlenje u javnom sektoru predstavlja za pojedinca jednu od najdragocjenijih prednosti, a u društvu kao cjelini jedan od najznačajnijih osnova socijalne polarizacije. Sve dotle dok samo jedan dio građana ima tu prednost da se koristi javnim sredstvima za proizvodnju, a drugi je deo iz toga korišćenja isključen - jasno je da zaposlenje u preduzećima koja su u većinskom vlasništvu države ili u javnim službama, predstavlja krupnu društvenu povlasticu. Treba se samo podsjetiti da zaposleni u javnom sektoru pored plaća imaju i velik broj drugih prednosti, kao što su potpunije socijalno i zdravstveno osiguranje, pravo na topli obrok, naknada troškova dolaska i odlaska s posla i sl. Sve to ili veliki dio toga uskraćen je onima koji su zaposleni u privatnom sektoru, odnosno onih koji su registrovani kao nezaposleni, koji žive na selu i rade sredstvima u individualnoj svojini. U svakom slučaju, veći dio aktivnog stanovništva još uvijek je isključen iz prava na korištenje budžetskih sredstava.

Sa stajališta 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 upotrebe društvene svojine 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 radnih kolektiva u cjelosti padao na društvenu imovinu kojom su raspolagali. 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.

Treba očekivati da će dalekosežne pozitivne posljedice imati oni dijelovi zakona u kojima se razrađuju razni oblici odgovornosti. Velik se broj vrlo raznorodnih elemenata iz ove materije u postojećem zakonu o privrednim društvima, postavlja na neracionalan način.

## ZAKLJUČAK

Uključivanje naše privrede i društva u opšti tok globalnih promjena, a u integracione procese posebno, veliki je izazov i briga svih relevantnih faktora društvenog odlučivanja. Odluke koje se sada donose imaju dugoročne posljedice na našu privredu i društvo, pa zbog toga moraju biti svestrano pripremljene, društveno 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 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. O nekim ekonomskim pitanjima važnim za ovakav pristup govorili smo u ovom prilogu i konstatovali da mogućnosti nisu tako male kako na prvi pogled, kako iz današnje perspektive izgleda.

Pored adekvatnog institucionalnog rješavanja problema poslovanja privrednih društava, sa stanovišta 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.

Markentiška aktivnost privrednih subjekata, kao jedna od njihovih 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.

## 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: Cornparative Economic Systems, Houghton Mifflin Company 1992,
- [6] Hodžić Kadrija. (Re)privatizacija i globalizacija - ekonomska misao privatizacije, privatnog vlasništva i slobodnog tržišta u globalnoj privredi, Međunarodni forum Bosna br. 23/03, Sarajevo,
- [7] Kurtović Halid (2012): Uvođenje nekih novih obaveza za osiguravajuća društva po osnovu obaveznog osiguranja motornih vozila, Anali Pravnog fakulteta u Zenici, broj: 7, Zenica
- [8] Kurtović, Halid (2015) Ekonomska politika Bosne I Hercegovine s posebnim osvrtom na razvoj turizma, Tematsko izdanje Zbornika radova sa 5. Međunarodnog naučno-stručnog simpozija na temu: "Kulturno-historijske baštine u razvoju turizma I pratećih djelatnosti" Univerzitet u Travniku, decembar 2015, ISSN 1840-3999, COBBIS:BiH-ID Indexed in: COBBIS:BiH (<http://www.cobis.ba>) Indeks Copernikus EBSC
- [9] Kurtović, H. i Hodžić, K. (2011) Privredno-pravni sistem i politika. Pravni fakultet Univerziteta u Zenici, ISBN 978-9958-639-29-6, Zenica, str. 161
- [10] Kurtović, H. i Hodžić, K. (2010) Ekonomske osnovne države i prava, dopunjeno izdanje,. Pravni fakultet Univerziteta u Zenici, ISBN 9958-639-00-9, Zenica, str. 286
- [11] Kurtović, H. (2007) Characteristics of Integral Development and individual safety in Bosnia and Herzegovina. Sixth International Conference Business and Employment, on the topic "Role of the management on the development of business and increase of employment in Kosova and in the other country in transition" Prishtina, 19 – 20 October 2007. ISBN 978-9951-8698-3-6.
- [12] Kaufmann, D., Siegelbaum, P: Privatization and Corruption in Transition Economies, The Journal of International Affairs, Jun, 1997.
- [13] Maksimovic, S.: Marginalije o tranziciji, Ekonomija i demokratija, Zbornik, IDNCEI, Beograd, 1997.
- [14] Nellis, J.: Time to Rethink Privatization in Transition and Development, Jun 1999. (izvod u Financing, br. 11-12, Novi Sad, 1999).
- [15] Pečujlić, M.: Dva lica globalizacije, Poltika, 17 februar 2001, Beograd.
- [16] Peter F. Drucker: The Practice of Management, New York, 1954
- [17] Roger Fajk: The Business of Managament, Art or Craft? Pengiun Books, Great Britain 1961

- [18] Semiha Repak i Halid Kurtović (2017)  
Osnove ekonomske nauke, Univerzitet  
u Travniku, Fakultet za menadžment i  
poslovnu ekonomiju, ISBN 978-9958-  
640-74-2, Kiseljak, str. 267
- [19] Sloman, J.: Economics, Sec. ed, Prentice  
Hall, London, 1995.
- [20] Stiglitz, J.: Kuda idu reforme, Finansing,  
br. 11-12/99, Novi Sad, 1999.
- [21] Tanzi, V.: Transition and the Changing  
Role of Government, Finance and  
Development, Jun 1999 (izvod u  
Financing br. 11-12/99, Novi Sad), 1999.
- [22] Thurow, I.: The Future of Capitalism, W.  
Marrow and Comp. New York, 1996.