

**ZLATNI SPONZOR 4. MEĐUNARODNOG NAUČNOSTRUČNOG
SIMPOZIJA**



SREBRENI SPONZORI 4. MEĐUNARODNOG NAUČNOSTRUČNOG SIMPOZIJA



MEDIJSKI POKROVITELJ 4. MEĐUNARODNOG NAUČNOSTRUČNOG
SIMPOZIJA





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 Bahtić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Senad Turković, Salim Ibrahimefendić, Amra Tuzović, Hrustem Smailhodžić, Hamid Drljević, Ismet Alija, Nihad Selimović, Hazim Selimović, Mensur Kustura

RECENZENTSKI ODBOR: Milenko Dostić, Rasim Dacić, Mujo Dacić, Zećir Hadžiahmetović, Namik Čolaković, Jasna Bajraktarević, Mehmedalija Hadžović, Halil Kalač, Džemal Kulašin, Halid Kurtović, Senad Turković, Suada Dacić, Salim Ibrahimefendić, Hamid Drljević, Mensur Kustura, Tonći 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: rasim.dacic@fmpe.ba

Štampa: Štamparija „Madž“

Tiraž: 100 primjeraka

Travnik, juni 2013.

ISSN: 1840 – 3999

COBBIS.BiH – ID

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

Indeks Copernikus

EBSCO

SADRŽAJ:

<i>RIJEČ UREDNIKA</i>	7
<i>RAZVOJ MODELA PREDUZETNOG UNIVERZITETA NA PROSTORU ZAPADNOG BALKANA</i> Hasan Hanić Svetislav Paunović	9
<i>MODELI EVROPSKIH REGIONA KAO PRIMJER RAZVOJNIM PERSPEKTIVAMA BIH</i> Namik Čolaković Bahtić Sadik Amra Babić	15
<i>PROPITKIVANJE PUTEVA INOVIRANJA VISOKOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI</i>	27
Džemal Kulašin	
<i>INOVACIJE U OBRAZOVANJU KAO PREDUSLOV KVALITETNOG OBRAZOVNOG SISTEMA I RAZVOJA ZEMLJE</i>	35
Aida Zolota	
<i>MENTOR I MENTORSTVO</i>	45
Dušan Knežević Tatjana Milivojević Milan Stamatović	
<i>PODRŠKA ORGANIZOVANJU INOVACIJSKOG CENTRA ZA REFORMU KURIKULUMA ZA POSEBNE OBLIKE OBRAZOVANJA I RAZVOJA KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA</i>	61
Mirza Smailbegović	
<i>BALANSIRANA MERILA U HOTELIJERSTVU – KONCEPCIJA, PRIMENA I EFEKTI</i>	67
Filip Đoković Dženan Kulović	
<i>MENADŽMENT KAO NOVA PARADIGMA U USPOSTAVI SISTEMA NEFORMALNOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI</i>	79
Ermin Kuka	
<i>PRIRODNE NAUKE U FUNKCIJI EKONOMIJE</i>	89
Hrustem Smailhodžić Salim Ibrahimfendić Amra Tuzović	
<i>SERVICE LEARNING KAO INOVATIVNA METODA UČENJA I MOGUĆNOSTI PRIMJENE NA FAKULTETIMA DRUŠTVENIH NAUKA U BOSNI I HERCEGOVINI</i>	95
Lejla Dacić Tarik Džabegović	
<i>MOGUĆNOST KORIŠTENJA MINERALA BOSNE I HERCEGOVINE KAO SIROVINA U PROIZVODNJI PIGMENATA I PUNILA</i>	107
Salim Ibrahimfendić Arif Salkić Hrustem Smailhodžić Amra Tuzović Marija Garić	
<i>PEDAGOŠKI ASPEKTI CJELOŽIVOTNOG UČENJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ</i>	117
Muharem Dautović	

<i>OBRAZOVANJE I KADROVI U FUNKCIJI TRŽIŠTA I UBRZANOG EKONOMSKOG RAZVOJA</i>	129
Sadik Bahtić Namik Čolaković Amra Babić	
<i>IZBOR MODELA I IZVORA INOVACIJA U USLOVIMA BiH KRIZE I RECESIJE</i>	137
Zećir Hadžiahmetović	
<i>DOPRINOS ORGANSKE PROIZVODNJE RAZVOJU PODUZETNIŠTVA I TURIZMA</i>	147
Sejad Herceg	
<i>OBLAST UPRAVLJANJA OTPADOM KAO POTENCIJAL ZA PREDUZETNIČKE IDEJE I INOVACIJE U BOSNI I HERCEGOVINI</i>	157
Emir Operta	
<i>EFEKTI POREZNE POLITIKE NA EKONOMSKI RAST SA OSVRTOM NA SISTEM INDIREKTOG OPOREZIVANJA U BiH</i>	169
Amir Karalić Saudin Terzić	
<i>ULOGA WEB APLIKACIJA NA PROCES PRIKUPLJANJA INFORMACIJA I DONOŠENJE ODLUKE O TURISTIČKOJ DESTINACIJI</i>	177
Lejla Čorbić Tanja Mlakić	
<i>THEORETICAL VIEWS UPON THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE MONETARY POLICY</i>	193
Neritan Turkeshi	
<i>PREDNOSTI INOVACIJA U RAZVOJU MSP-A</i>	203
Edin Ajanović	
<i>SPOSOBNOSTI, KOMPETENCIJE I VJEŠTINE POTREBNE MENADŽERIMA 21. STOLJEĆA</i>	207
Muhamed Šestanović	
<i>FUNKCIONALNA KONVERGENCIJA SISTEMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U FUNKCIJI</i>	219
Dženan Kulović Filip Đoković	
<i>TURISTIČKA PONUDA NACIONALNIH PARKOVA BOSNE I HERCEGOVINE</i>	229
Halid Kurtović	
<i>FAKTORI UTICAJA NA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA</i>	239
Bajruzin Planjac	
<i>MENADŽMENT ZNANJA</i>	243
Kristijan Ristić Žarko Ristić	

RIJEČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci,

pred Vama je deveto izdanje časopisa Univerzitetska hronika.

Izdavač, Univerzitet u Travniku, odlučio je u ovom broju obraditi radove sa 4. Međunarodnog naučnostručnog simpozija koji je pod nazivom “Inovacije u obrazovanju, poduzetništvu i turizmu u funkciji prevazilaženja krize i ubrzanog razvoja”, 17. i 18. maja 2013. održan u Sarajevu.

Nesumnjivo je da je odabir teme ovogodišnjeg Simpozija i posebno njena aktuelnost u današnjem bh. društvu, privukao veliki broj autora i izlagača. U ovom izdanju Univerzitetske hronike objavljena su 22 naučna i stručna rada iz oblasti obrazovanja, poduzetništva i turizma, koja su prethodno recenzirana i kategorizirana od strane Recenzionog odbora. Indeksiranje Časopisa u respektabilnim bazama kao što su COBBIS.BiH, Indeks Copernikus i EBSCO, značilo je i objavljivanje radova brojnih autora iz zemalja regiona.

Nadamo se da će sadržaj Univerzitetske hronike zadovoljiti interesovanje šire čitalačke publike, ali i probuditi njen interes u kreiranju novih izdanja, koje će Univerzitet u Travniku, uz još nekoliko časopisa, nastaviti objavljivati u narednom periodu.

Riječ urednika, stoga, smatrajte i pozivom na buduću saradnju.

S poštovanjem,

Glavni i odgovorni urednik
Fuad Bajraktarević

RAZVOJ MODELA PREDUZETNOG UNIVERZITETA NA PROSTORU ZAPADNOG BALKANA

DEVELOPING THE MODEL OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY IN THE WESTERN BALKAN REGION

Hasan Hanić,

Belgrade banking academy - Faculty for Banking, Insurance and Finance, Belgrade, Serbia

Svetislav Paunović

Belgrade banking academy - Faculty for Banking, Insurance and Finance, Belgrade, Serbia

ABSTRACT

University education in the times of turbulent changes in the environment requires a significant step forward in terms of implementing programs and methods that support entrepreneurial spirit and creativity. It seems that all reforms of educational systems in the past were basically focused on how to redesign and improve existing programs in order to make education more efficient and effective. But, apart from the application of good curriculum and innovative methods in educational process, fundamental changes in the way universities are functioning are required. Universities are expected to be entrepreneurial, students and teachers are expected to be more innovative and proactive, while the interaction of the universities and broader community should follow entrepreneurial models and patterns. In the process of evolution of the role of the university, a step forward has to be made towards transforming the university from being primarily the creator of knowledge to becoming the key institution in the process of spreading and capitalisation of knowledge. Entrepreneurial university as the antithesis of the “ivory” university should be the institution of prime social importance.

The paper analyse the recent developments as well as experiences of the Western Balkan countries. Developments in

numerous countries have shown that significant efforts are required to transform the universities into active participants in the dynamic and innovation-orientated development of society.

Keywords: entrepreneurial university, education, knowledge

Ključne reči: Preduzetni univerzitet, edukacija, obrazovanje

SAŽETAK

U vremenima koja su ispunjena turbulentnim promenama, od univerzitetskog obrazovanja se očekuje da, svojim programima i metodama izvođenja nastave, konstantno podržava preduzetnički duh i kreativnost. Najveći broj reformi obrazovnih sistema u prošlosti je u osnovi bio fokusiran na to kako poboljšati obrazovne programe i na taj način učiniti obrazovne procese efikasnijim i efektivnijim. Ali, pored dobrih programa i inovativnih metoda u realizaciji nastave, potrebne su i suštinske promene načina funkcionisanja univerziteta. Univerziteti treba da budu preduzetni, a studenti i nastavnici inovativni i proaktivni. Interakcije univerziteta i šire zajednice i okruženja treba da prate preduzetne modele i obrasce. U okviru procesa evolucije

univerziteta, važna je transformacija univerziteta kao kreatora znanja u instituciju koja širi znanje i doprinosi kapitalizaciji znanja. Preduzetni univerzitet kao antiteza okoštalom univerzitetu, treba da postane institucija od primarnog društvenog značaja.

Ovaj rad analizira dosadašnja iskustva zemalja Zapadnog Balkana, čija praksa pokazuje da su potrebni značajni naponi kako bi se univerzitet transformisao u aktivnog učesnika dinamičnog i inovativno orijentisanog razvoja društva.

UNIVERSITY EDUCATION AND RELEVANT EU POLICIES

Dynamic changes of information and communication technologies, globalisation of business operations and increasing competition, bring tremendous challenges to the leaders of the new millennium. In this context, the role of knowledge becomes crucially important for processes of market positioning and sustainable development under the conditions of unpredictable environment.

Majority of reforms of educational systems in the past failed because they were basically focused on redesigning and improving of existing programs in order to make university education more efficient and effective. University education in the times of crisis and turbulent changes in the environment requires a significant step forward in terms of abandoning traditional methods of teaching and implementing methods that support entrepreneurial spirit, creativity and intuition. Apart from the application of innovative methods in educational process, fundamental changes in the way of functioning of university are required. University is expected to be entrepreneurial, students and teachers are expected to transform into entrepreneurs, while the interaction of the university and broader community should follow entrepreneurial models and patterns.

Instead of being heavily supported by other participants in the society through endowments or budget appropriations, university should grow into an institution which supports others and contributes to the development of society and its wellbeing. Capitalisation of knowledge should enable transformation of the university into an institution of primary social importance. Having in mind complexity of these processes, the need towards permanent improvement of capacities of all participants in the educational processes should be pointed out which has to provide opportunities for educational processes to be better defined and efficiently realised.

Education for entrepreneurship, which has been recognised as a basic skill in the process of permanent (life-long) learning, is of special importance. This is the reason why education for entrepreneurship has been promoted and practically implemented in educational system of the EU countries at all levels of both formal (from primary to university education) and informal education. It is defined by the EU Expert group not only as a process of preparation, education and trainings for creating business, but in a wider context as a process of developing entrepreneurial way of thinking, entrepreneurial skills and certain personal characteristics and qualities which do not directly refer to creation of business. Entrepreneurship is treated as a way of thinking which can be applied in everyday life in almost all fields of life and work. The aims of such education are to raise awareness on the importance of taking over responsibilities for own future careers, abandon the “getting a job” and accept “create your own job” philosophy, as well as to develop and promote entrepreneurial qualities (creativity, pro-active orientation, responsibility for results achieved, accepting changes as a way of life).

The importance of entrepreneurship education has been emphasized in many EU documents. Regarding the aims of educational system, EU has given priority

to intensifying efforts on establishing relationships among educational institutions and companies, as well as to strengthening entrepreneurial spirit through educational and training system. The EU Forum on entrepreneurship training held in 2003, elaborated the issue of entrepreneurship education in both formal and informal system of education as well as in companies. The three major recommendations of the Forum were defined in the following way:

- It is necessary to develop entrepreneur-led educational system
- It is necessary to create a comprehensive strategy which involves all levels of formal and informal education as well as all relevant participants in the educational process
- Entrepreneurship has to be treated as a basic set of skills which are constantly being improved in the process of life-long learning.

In the final remarks, the EU Expert group concluded that apart from the fact that numerous activities had been undertaken at various levels of education, many of them were not integrated in appropriate programmes, nor are they a part of a unique concept. One thing is for sure, educational system should be prepared for challenges, first of all in terms of creation and development of the appropriate concept of education with a long-term component.

In this context, the important topics are:

- To which extent educational system responds to the challenges of time and turbulent environment?
- Does it produce human resources and intellectual capital able to solve existing economic and social problems?
- What should be done (changed) in order to make educational system more effective and efficient in carrying out its main mission?

MODEL OF ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

A comprehensive analysis of the development and improvement of the university education is in fact multidimensional. It is absolutely clear that the development requires much more than good curriculum, and in that context internal and external factors that transform the role of the university are of special importance. The basis for understanding and further development of university education can be found in the interaction of universities (academies), business entities and state institutions. Known as “Triple Helix”, it illustrates the three major forces in society (academic, business and state) in the context of the process of knowledge capitalisation. In this model the three sides initiate and create mutual institutions so as to improve the exchange of knowledge and resources and strengthen innovativeness and competitiveness. The concept of traditional university gives way to the model of the university which does not take knowledge in absolute sense, but puts it within a context of innovative learning and in a close interaction with the business environment and external partners.

In order to understand the new model of entrepreneurial university, it is good to have an insight into a well known concept of innovative university launched in the USA. The example of Stanford University is the most important, revolutionary one. After the World War II, the model demonstrated how strengthening of the relationships with the market brought stable growth and development. The concept of entrepreneurial (entrepreneurship-orientated) university has been introduced at European universities in a great deal, but the discussion on its implementation raised numerous issues. The difference between the American and the European concepts originates from cross-cultural and economic diversities. American universities are more oriented towards private funding,

endowments, R&D contracts which significantly participate in the income and influence their internal organisation, structure, processes and corporate culture. European universities are dominantly funded by the states` funds, which affects their internal organisation which is not enough market-orientated. Constant and close contact with the market is a “must” for the American universities, while for European universities market orientation is not crucial for economic sustainability.

Developments in numerous European countries in the last few years have shown that significant efforts are required to transform the university from the passive (“ivory tower”) into active participant in the social processes. Danish government launched in 1995 an idea that society should change from being dominated by a “culture of employee-ship” (which was characteristic of educational system in 1970s and 80s) into a “culture of self-employment and entrepreneurship”. Within that context the university was recognized as the institution which is closely connected with the environment and whose research and development potentials and results have to contribute to economic growth and development.

The issue of adequate concept of the university education is connected with the issue of the role of the university in a future dynamic and innovation-orientated development of society. The model of entrepreneurial university, which is based on redefined concept of education at all levels, is required. A predominant form of education based on teaching should be enlarged to scientific and research projects and full valorisation of knowledge through processes of commercialisation and capitalisation of knowledge. In other words, in the process of evolution of the role of the university a step forward has to be made towards transforming the university from being the creator and preserver of knowledge to becoming the key institution

in the process of spreading and capitalisation of knowledge.

The case of Massachusetts Institute of Technology (MIT) is indicative as it has produced numerous entrepreneurs among its faculty and alumni. The 4000 of firms that MIT graduates founded accounted for at least 1.1 million jobs worldwide and generated \$232 billion in revenues. If MIT-related companies were a nation, it would be the 24th largest economy in the world . MIT has transformed economy of Massachusetts-a changing it from the economy which was based on low-profit industries to the economy based on high technologies. Educational processes on MIT are focused on providing quality and quantity of information, knowledge and skills for launching business enterprises, providing support in the process of recognising business opportunities and defining new projects, developing capacities for qualitative assessment of concrete business projects, improving knowledge and skills in the process of identification of business problems and finding solutions for such problems. However, what differentiates this institution from the others is the fact that programmes and enriched with the following contents and activities :

- Developing various models of university-industry relations
- Extension of academic consultation into the formation of new firms. It means generating concrete projects – enterprises, business incubator centres, innovation centres, science parks within universities.
- In collaboration with Harvard Business School, MIT invented the venture capital firm and filled a gap in the “innovative environment” in the region by providing business advice and seed capital to academics who might not otherwise have taken steps to found the firm.

In the Danish magazine *Mandag Morgen* (December, 2003), a thesis was launched

that the Danish university should copy the MIT model. The director of the MIT Entrepreneurship centre, Kenneth Morse, said that visionary ideas and pragmatic approach to innovations and entrepreneurship are the result of the spirit that prevails at MIT and added that the inventing brilliant new technology will not do if it is merely locked up in the “ivory tower” of the institution. The job is not done until the innovation has been transformed into global product and sales (profit).

In that context, the entrepreneurial university is:

1. An institution that generates money,
2. An institution where it is legitimate to refer to students as customers,
3. An institution where teachers and the administrators will be rather alike and often educated at the same universities
4. An institution that find a way to live in close contact with the outside world that we are supposed to teach our students about.

The concept of entrepreneurial university focuses university as the institutions, which sees its environment as a market in which it behaves in an appropriate way. Applying “bottom-up” approach, it is necessary to constantly treat the issue of where the chances for further development are, how university can survive and how to find sources of financing for the activities of the university? Entrepreneurial university is the antithesis of the university as “ivory tower”. University of the future means evolution of the “ivory tower” to entrepreneurial paradigm.

At European universities which are mainly funded from public budget, more prominent are the attitudes that development and improvement of education processes and entrepreneurial behaviour can be achieved only within a transformed university. The entrepreneurial university demands not only innovative approaches to learning but also fundamental change in how these

institutions operate. In this context, the European entrepreneurial university can mean three things:

1. The university itself, as an organisation, becomes entrepreneurial;
2. The members of the university (faculties, students, employees) are turning themselves into entrepreneurs;
3. The interaction of the university with the community, the structural coupling between university and region, follows entrepreneurial patterns.

Trying to elaborate the process of transformation of the “ivory tower” into an entrepreneurial university, several steps can be identified. The first entails empowerment of management at all levels as well as strengthening of managerial skills to be able to be faster, more flexible and more focused when reacting to challenges which refer to increasing and changing needs. The second step entails introduction of more flexible structures for both “peripheral functions” as well as for academic departments, having in mind crucial importance of establishing intensive relationships and communication with external subjects in terms of projects, technology transfer and patent rights. The next step refers to providing financial sustainability of the university so as not to be dependent on one source of financing. Probably the most important step refers to establishing of strong entrepreneurial culture at universities and accepting certain values of entrepreneurial culture from all participants within the educational process.

How the concrete outcomes of the educational process can be identified at the university with business orientation? Success and concrete results of the process can be measured by objectively verifiable indicators like: number of business ideas (projects) generated during the process of studying, quantity and quality of generated new businesses (enterprises) after the completion of the process of studying, number of university based spin-offs,

venture capital enterprises established by universities, recognition of students, as future associates, by the business environment, degree of engagement of university fellows in realisation of the current business projects at the university. It is necessary to point out that there is a strong relation between the success of some projects (which means the success of individual/team) and the quality (capacity) of the education program and institution. All that gives an additional impulse and contribution towards improving image of the educational institution as a recognised “producer” of entrepreneurs and entrepreneurial managers who are capable to change the world and by their creative behaviour contribute to its progress.

REFERENCES

- [1] Atherton, A. (2004). „Thinkpiece – Creating the entrepreneurial university of the 21st century“, *EntreNews*, Issue 2/ 2004.
- [2] Blenker, P., Dreisler, P., Kjeldesen, J. (2006). „Entrepreneurship Education – the New Challenges Facing the Universities, PILE group Aarhus School of Business and University of Aarhus, Working paper, 2006-02.
- [3] Bygrave, W.D. (2004). *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- [4] Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial University – Organizational Pathway of Transformation*. London and New York: International Association of University Press and Pergamon-Elsevier Science.
- [5] Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London & New York: Routledge.
- [6] Etzkowitz, H. (2000). „The future of the university and the university of the future: evolution of the ivory tower to entrepreneurial paradigm“, *Research Policy*, (29):. 313-330.
- [7] EU (1999). *Action plan to promote entrepreneurship and competitiveness*.
- [8] European Commission (1998). *Improving and Simplifying the Business Environment for Business Start-up*.
- [9] European Commission (2002). *Enterprise Directorate-General: Final Report of the Expert Group “Best Procedure” Project on the Education and Training for Entrepreneurship*.
- [10] Ropke, J. (1998) *The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a global economy*. Phillips University Marburg, 1998 (see: www.wiwi.unimarburg.de).
- [11] Trachtenberg, S.J. (1999). *The New Entrepreneurship University*, speech to the AAUA. (see: <http://www.gwu.edu>).

MODELI EVROPSKIH REGIONA KAO PRIMJER RAZVOJNIM PERSPEKTIVAMA BiH

MODELS OF EUROPEAN REGION AS AN EXAMPLE OF A DEVELOPMENTAL PERSPECTIVE BIH

Namik Čolaković,
Univerzitet u Travniku, Bosna i Hercegovina

Bahtić Sadik,
Univerzitet u Travniku, Bosna i Hercegovina

Amra Babić,
načelnica Općine Visoko

SAŽETAK

Evropski politički, ekonomski i kulturni prostor je označen kompleksnim relacijama između protagonista sa različitih razina vlasti u rasponu od lokalnih do nadnacionalnih, a regioni postaju sve vidljiviji akteri. Aproksimativno se 75% komunitarnog prava EU implementira na regionalnoj ili lokalnoj razini, a centralna vlast postaje sve više ovisna od administrativnih kapaciteta u obliku ljudskih potencijala, čime se povećava sposobnost tih nadnacionalnih jedinica u okviru nacionalne države. Konvergiranje zemalja Zapadnog Balkana ka integriranju u EU i tendencije ka preferiranju regiona i jačanju prekogranične saradnje je svojevrsan test za primjenu ideje regionalizma, kao očuvanja bogatstva različitosti u evropskim državama. Posebno se to odnosi na buduću prekompoziciju Bosne i Hercegovine i inicijative ka novom administrativnom i teritorijalnom ustroju, koji treba donijeti veći stupanj kohezije unutar novouspostavljenih jedinica i centralne države, ali i intenziviranje saradnje sa regionima iz susjednih država i iz država članica EU. Upravo bi prekogranična funkcionalna saradnja mogla postati temelj generiranja nove demokratske

i više dimenzionalne strukture upravljanja u evropskim državama.

Ključne riječi: region, regionalna politika, nadnacionalne jedinice, jačanje prekogranične saradnje

ABSTRACT

European political, economic and cultural space is marked with complex relations between protagonists from different levels of authority in range from local to supranational, with the regions becoming more visible participants. Approximately 75% of communitarian law EU implements on regional or local level, and central authority is becoming even more dependent by administrative capacity as human potentials, by which the ability of supranational units increases within national state. Convergence of countries of the Western Balkans to intergrate in the EU and tendencies towards preference of the region and strengthening cross border collaboration is unique test for application of idea of the regionalism, as preservation of fortune of diversity in European countries. This especially applies to the future reconfiguration of the Bosnia and

Herzegovina and initiative towards new administrative and territorial structure, which needs to bring in greater degree of cohesion within newly formed units and central state, taking in consideration intensification of collaboration with the regions from neighboring states and from EU member states. Furthermore, the cross border functional collaboration could become foundation for generating new democratic and more dimensional structure of management in the European countries.

Key words: region, regional politics, supranational units, strengthening of the cross border collaboration

UVOD

Savremene države se suočavaju sa sa sve kompleksnijim zadacima upravljanja na svojim teritorijama, bez obzira na tip teritorijalne organizacije. Stoga je izražena i potreba za stvaranjem teritorijalnih jedinica unutar svake države, koja se prvenstveno očituje kroz tehničke i funkcionalne razloge, ali i kroz demokratske zahtjeve za participiranje građana u vršenju vlasti na svim razinama. Apsolutno unitarna država, kao oblik upravljanja na principu jedinstvene i suverene vlasti, organizirane po jednom ustavu, koja vodi državne poslove u okviru jedinstvene teritorije i sa zajednicama koje čine njene sastavne dijelove i koje nemaju nijedno izvorno pravo da se suprotstave njenom djelovanju¹, ne postoji u stvarnosti. Naime, moderna praksa unitarnih država je da putem dekoncentracije prenese određene funkcije centralne vlasti na tijela koja će biti specijalizirana za njihovo izvršavanje ili da se decentralizacijom prenesu određeni poslovi centralne vlasti na građane, koji su direktno odgovorni lokalnim organima.

Federalna država se u teorijskom smislu posmatra kao država u kojoj postoje dvije

¹ Uyttendale, M., (1994), *Le federalism, un defi a l'integration europeenne*, Institut du Federalisme Fribourg Suisse, str 4.

organizacije državne vlasti, koje nisu sukobljene i konkurentne², nego koordinirane i usklađene, odnosno državu sastavljenu od država³.

U regionalnim državama je karakteristično da se uvodi tamo gdje se javljaju značajni razlozi za priznavanje posebnog statusa, koji je objektivno iznad statusa jedinica lokalne samouprave i ispod statusa federalnih jedinica, jer ne posjeduju ustavotvornu moć. Regioni imaju svoja izborna tijela, kao što su regionalna skupština i vlada, te određeni stepen finansijske autonomije, kroz upravljanje poreskim prihodima.

Pojmovno određenje regiona i njegovog mjesta u ustavno-pravnom sistemu države se može pojednostaviti kroz definiciju da je to „teritorijalna jedinica koja ima historijske, socijalne, ekonomske i kulturne specifičnosti, koje kreiraju poseban regionalni identitet, što usmjerava pripadnike tog identiteta ka zahtjevima za zaštitu zajedničkih interesa“⁴. U nekim naučnim radovima se pod regijom označava relativno homogeno područje, koncentrirano oko jednog ili više centara, sa intenzivnim društvenim ili privrednim aktivnostima i funkcionalnim interakcijama⁵. Evropska povelja o regionalizaciji iz 1988. definirala je regije kao područje koje predstavlja jasno zatvorenu geografsku cjelinu, ili zbir sličnih područja gdje živi stanovništvo koje posjeduje određene zajedničke elemente (naprimjer: jezik, kultura, historijska tradicija, zajednički privredni, transportni i drugi elementi) i koje želi sačuvati svoje zajedničke specifičnosti radi

² Kutlešić, V., (2001), *Osnovi prava*, Službeni list, Beograd, str.161.

³ Popović, D., (2002), *European Regionalism, A Challenge To New Democracies*, Institut Du Federalisme Fribourg Suisse, Helbing&Lichtenhahn, Bale-Geneve-Munchen, str.25

⁴ Vidi. Popović, D., str.8.

⁵ Oglеди o regionalizaciji, Centar lokalne demokratije, Subotica, 2001.

unapređenja svog kulturnog, socijalnog i privrednog napretka. Činjenica da ova područja mogu biti priznata pod različitim nazivima i političko-pravnim oblicima u određenim državama članicama⁶. Decentraliziranjem političkih sistema regije su umetnute kao veze između centralne države i lokalnih zajednica.

Posredstvom regionalnih institucija mogu se efikasnije rješavati društveni konflikti, tako da sama regija može biti u funkciji demokratizacije. Prema evropskom konceptu, regionalizam, kao subjekt političkog, kulturnog i ekonomskog razvoja, osigurava autonomiju stanovništvu regije uvažavajući njegov kulturni, jezički, religijski, etnički i svaki drugi identitet⁷.

TERITORIJALNO UREĐENJE NEKIH EVROPSKIH DRŽAVA

U Francuskoj, kao jednoj od najviše centraliziranih evropskih država, još i danas se osjeća centralizirajući utjecaj jakobinske republike iz perioda Buržoasko-revolucije s konca 18.stoljeća, tako da podjela na općine i departmane potiče iz 1791.godine⁸. Regije su formirane 1919.godine, a 1938.godine su dobile status pravnog subjekta, ali nisu imale status teritorijalnih jedinica. Sve do 1982.godine nije bilo previše naklonosti nije bilo šire podrške regionalizmu i transformaciji sistema lokalne uprave. Tada je došlo do značajnog pomaka u decentralizaciji Francuske, jer je reforma osigurala prenošenje nadležnosti

regijama iz oblasti razvoja, obrazovanja i profesionalnog osposobljavanja, a dobile su i politički legitimitet putem direktnih izbora regionalnih predstavnika od strane građana⁹. Centralne vlasti su zadržale administrativnu kontrolu, a regionalne ovlasti su bile limitirane nacionalnim zakonima i imali su zadatak da stimuliraju i koordiniraju regionalni razvoj, ne prekoračujući nadležnosti spram općina i departmana, nad kojima nemaju pravnu kontrolu. Regioni nisu pomenuti u francuskom Ustavu i postoji apsolutna moć centralnih vlasti u uređivanju nadležnosti regiona, čime se potvrđuje ispravnost stava da je unutrašnji politički utjecaj regiona slab¹⁰.

Grčki sistem teritorijalne organizacije pretpostavlja podjelu na 13 administrativnih regiona (periferije) pod apsolutnom kontrolom centralnih vlasti, a osnovni razlog za takav ustroj je olakšavanje pristupa evropskim fondovima i ostvarivanje maksimalnih koristi od ulaska u evropske integracione procese. Država ima sve poluge upravljanja regionima i vrši imenovanja regionalnih savjeta i generalnih sekretara tih savjeta, što proizvodi zaključak da se radi o pretežno centraliziranoj zemlji u kojoj regioni ostvaruju slab politički utjecaj.

Federalna monarhija je uspostavljena u Njemačkoj još u 19.stoljeću uvažavajući historijske osobenosti političkih zajednica koje su postale sastavni dijelovi velikog njemačkog carstva. Intenzivna centralizacija je bila izražena u vrijeme stvaranja nacističke Njemačke, što je bilo pretpostavka za ostvarivanje osvajačkih tendencija. Nakon završetka II svjetskog rata donešen je Ustav kojim su

⁶ Osmanković, J., Somun-Kapetanović, R., Domazet, A., Resić, E., Halilbašić, M., Pejanović, M., (2007), Statistička (NUTS) regionalizacija BiH, Ekonomski institut Sarajevo, Odbor za ekonomske nauke ANUBiH, str. 41.

⁷ Sadiković, E., (2006), Regionalizacija Bosne i Hercegovine kao pretpostavka integracije u Evropsku uniju, FPN – Godišnjak 2006, Sarajevo, str. 143

⁸ Kovačević, B., (2009), Mjesto i uloga regiona u političkom i ekonomskom sistemu EU, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 59.

⁹ Balme, R., (1995), French Regionalisation and European integration: Territorial Adaptation and Change in a Unitary State in: Jones, B., Keating, M., The European Union and the Regions, Clarendon Press, Oxford, str. 177.

¹⁰ Vidi isto: str. 170.

uspostavljene federalne jedinice čiji teritorij se nije poklapao sa granicama srednjovjekovnih političkih zajednica. Ujedinjenjem Savezne Republike Njemačke i Demokratske Republike Njemačke 1990. godine stvorena je država koju danas sačinjava 16 pokrajina (Länder - zemlje). Pokrajine imaju značajnu ulogu u donošenju odluka na centralnom nivou vlasti, kroz činjenicu da državni parlament ima dva doma, od kojih Federalni savjet sačinjavaju predstavnici federalnih jedinica, a Federalnu skupštinu predstavnici svih građana. Zakonodavni postupak zahtijeva učešće oba doma u izglasavanju federalnih zakona. Jedna od najvažnih karakteristika ustavnog sistema Njemačke je da federalna država donosi zakone, a federalne jedinice ih provode i zato se ovakav vid uređenja i naziva kooperativni federalizam.

Federalizam u Belgiji karakterizira postojanje zajednica i regiona kao različitih vrsta jezičkih zajednica koje sačinjavaju belgijsku državu. Tri jezičke zajednice predstavljaju tri govorna područja: flamansko, francusko i njemačko, a tri regije: Valonska, Flamanska i regija Bruxelles, se ne poklapaju sa zajednicama. Na čelu federacije je kralj, dvodomni parlament i vlada. I regioni i zajednice mogu u određenim oblastima donositi legislativne akte. Francuska i flamanska zajednica imaju nadležnost u oblasti kulture, obrazovanja i međunarodne saradnje, a zajednice i regioni imaju potpunu autonomiju u upravljanju sredstvima iz fondova EU. Može se još istaći da zajednice i regioni, kao federalne jedinice, nemaju mogućnost utjecaja na promjene Ustava, nego je to u nadležnosti federalnog zakonodavnog tijela.

Prvo ujedinjenje Italije seže u 1860. godinu, a prije toga je bila podijeljena na više nezavisnih država konstituiranih još u srednjem vijeku. Ustavnom postavkom iz 1947. godine stvoren je sistem regija, a zasnivao se na statističkim pokazateljima iz

19. stoljeća, ne uzimajući u obzir ekonomske, kulturne i geografske činjenice. Regije su definirane kao autonomne teritorijalne jedinice sa ovlastima koje su im pripale po državnom Ustavu. Državni teritorij je podijeljen na 20 regija, a onda i na 100 provincija i 8000 općina, koje su definirane kao teritorijalne jedinice države i decentralizirane jedinice regija. Specijalni status je dobilo pet regija (Sicilija, Sardinija, Trentino Alto Adige, Val d'Aosta i Friuli Venezia Giulia) radi specifičnih etničkih i kulturnih razloga, ali zbog ekonomske inferiornosti. Regije su donijele statute u skladu s Ustavom Republike i konstituirali: regionalno vijeće kao zakonodavno tijelo (Consiglio regionale), regionalnu vladu (la Giunta) i predsjednika vlade. Povjereno im je donošenje legislative u ekonomskoj oblasti, školstvu, profesionalnoj obuci, gradskom planiranju. Već nekoliko decenija regionalna politika Italije fokusirana je na regeneraciju zemlje. Centralne vlasti u regionima postavljaju komesare koji koordiniraju aktivnosti između centralnih i regionalnih vlasti i vrše monitoring nad aktivnostima koje se vrše od strane vladinih agencija. On može donositi suspenzivni veto na regionalni legislativni akt. Predsjednik Italije ima mogućnost raspuštanja Regionalnog vijeća, pa se i tu vidi uticaj centralne vlasti na regije. Sistem vlasti je određen statutom koji je neka vrsta mini ustava.¹¹ Gornji dom parlamenta (Senat) sastavljen je od predstavnika regija i ovo tijelo ima mogućnost izglasavanja nepovjerenja vladi. Regioni nemaju mogućnost u procesu donošenja Ustava, a međusobne sporove regioni rješavaju pred Ustavnim sudom.

Španiju karakterizira heterogena struktura građana Katalonije, Baskije i Galicije, upotpunjena sa historijskim, kulturnim i jezičkim faktorima, pa je podijeljena na autonomije, provincije i zajednice. U

¹¹ Vidi: Popović, D., str. 89.

Španiji je 1979. i 1983. osnovano sedamnaest autonomnih zajednica i dvije gradske autonomije na afričkoj obali uz visok stepen autonomije. Autonomne zajednice, koje su dalje podijeljene na pedeset provincija, predstavljaju regijske zajednice s vlastitim, neposredno izabranim: parlamentom, vlastitim vladama i nadležnostima. Autonomne zajednice su nadležne za 22 oblasti, između koji se mogu pomenuti ekonomska pitanja, zdravstvo, kultura, sport, prostorno uređenje, stambena izgradnja, poljoprivreda, šumarstvo, zaštita okoliša, vodosnabdijevanje od regionalnog značaja. Autonomne zajednice uživaju finansijsku autonomiju, a finansijska sredstva potiču iz vlastitih poreza i doznaka države. Međutim, iako je Španija osnivanjem autonomnih zajednica postala visoko decentralizirana država, regionalistički zahtjevi za potpunom autonomijom i neovisnosti posebno su izraženi u povijesnim područjima s tradicijom vlastite kulture i jezika (Galiciji, Andaluziji, Valenciji i Kanarskim otocima), a separatistički posebno u Kataloniji i Baskiji. Uprkos intenzivnom procesu regionalnog razvoja i jačanju regionalnog identiteta uz podršku odgovarajućih regionalnih vlasti, ne postoje značajniji socijalni konflikti između regiona¹². U autonomnim zajednicama konstituirane su Zakonodavne skupštine (Asemblea Legislativa) i Vlade (Consejo de Gobierno). Država ostvaruje prisustvo u autonomnim zajednicama preko specijalnih predstavnika sa zadatkom usmjeravanja sprovođenja nacionalnih zakona. Autonomne zajednice svoj uticaj na centralnoj razini ostvaruju preko svojih predstavnika u gornjem domu parlamenta (Senatu), u kojem pravo članstva imaju i predstavnici provincija. Senat nema pravo izglasavanja nepovjerenja vladi Španije. Ustavni sud je instanca za rješavanje

¹² Vidi: Osmanković, J., Somun-Kapetanović, R., Domazet, A., Resić, E., Halilbašić, M., Pejanović, M., str.44.

sporova oko nadležnosti između autonomnih zajednica i države, ali i u međusobnim relacijama autonomnih zajednica.

Slovenija je do 1991. bila podijeljena na devedeset i jednu općinu, a nakon osamostaljivanja, mnoge kompetencije države transferirane su na lokalnu razinu. Ulaskom Slovenije u EU predložena je nova regionalna podjela države, te je prihvaćen prijedlog u skladu sa kriterijima EU o statističkoj klasifikaciji (NUTS 2). Određene su dvije tzv. kohezijske regije, odnosno dva teritorijalna dijela Zapadna Slovenija i Istočna Slovenija. U „Zapadnu Sloveniju“ uključene su Gorenjska, Goriška, Obalno-kraška i Osrednjeslovenska razvojna regija. Sve druge razvojne regije (Pomurska, Podravska, Koroška, Savinjska, Jugoistočna Slovenija, Zasavska, Donjeposavska i Notranjsko-Kraška) uključene su u „Istočnu Sloveniju“. Uvođenjem kohezijskih regija načinjen je bitan korak u smjeru garantiranog održivog regionalnog razvoja i decentralizacije Slovenije¹³.

HISTORIJSKI PRESJEK UNUTARNJEG USTROJA BiH

Bosna i Hercegovina stoljećima egzistira kao zasebna historijska, etnička, kulturna i politička cjelina. Kroz taj hiljadugodišnji period postojanja oblikovan je kulturno-politički razvoj, koji je rezultirao stvaranjem niza autentičnih specifičnosti, kako u sferi duhovnosti, tako i u kulturi (stećci, pismo bosančica...), politici (domaća vladarska dinastija banova i kraljeva, razvijena i jaka država), te niz drugih tipičnih karakteristika¹⁴.

¹³ Vidi: Osmanković, J., Somun-Kapetanović, R., Domazet, A., Resić, E., Halilbašić, M., Pejanović, M., str.45-46.

¹⁴ Imamović, E. (1995), Korijeni Bosne i bosanstva, Međunarodni centar za mir, Sarajevo, str.12.

Rimski izvori pokazuju da su se ondašnje bosanskohercegovačke regije uglavnom nazivale po plemenima koja su ih naseljavala¹⁵. Svaka od tih oblasti se dijelila na manje geografske jedinice, dekurije, koje odgovaraju srednjovjekovnim župama, a današnjim općinama.

Karakteristika unutarnje strukture Bosne i Hercegovine u periodu srednjeg vijeka je, da je skoro u potpunosti preuzeta podjela na regije iz antičkog doba. Postojalo je osam regija: Gornja ili Prava Bosna, Soli, Usora, Donji krajevi, Zapadne strane ili Završje, Hum ili Zahumlje, Primorje i Podrinje. Tih osam oblasti je činilo srednjovjekovnu bosansku državu i predstavljale su geografske jedinice bez političkih prerogativa, na čijem čelu su bili nasljedni oblasni gospodari, koje je po potrebi postavljala i skidala centralna vlast. Postojalo je tačno razgraničenje između nadležnosti kralja kao icentralne vlasti i oblasnih gospodara.

Pad Bosne sredinom XV stoljeća pod vlast Osmalijske imperije uslovio je promjenu unutarnjeg ustrojstva, pa je iz tog doba vrijedno pomenuti kao istorijski fakt zapise Evlije Čelebije, koji piše o Ejaletu (Bosna), koja ima sedam sandžaka, 59 zijameta i 1792 timara. Sandžaci su Sarajevo (Saraj-Bosna), kao rezidencija sandžak bega, zatim kliški sandžak, hercegovački, zvrnički, požeški, orahovički i krčki¹⁶. Kasnije, tačnije 1864.godine je ustanovljena drugačija podjela na sedam sandžaka-okruga: Sarajevski, Travnički, Hercegovački, Banjalučki, Bihački, Zvrnički i Novopazarski. Nakon Berlinskog kongresa 1878.godine Bosna i

Hercegovina je došla pod upravu Autrougarske monarhije, čime su zadovoljeni interesi velikih sila vezanih za Balkan. Bosna i Hercegovina i regija Sandžak je de jure pripadala Osmanlijskoj imperiji, ali je de facto državom upravljala Austro-Ugarska, koja je i vojno kontrolirala regiju. Suštinski je državom upravljalo austrougarsko ministarstvo finansija, a u ekonomskom smislu zemlja je služila kao kolonija i do 1908.godine nije imala izbora, niti samoupravu¹⁷. Unutrašnja struktura je regulirana aktom Ministarstva finansija iz 1878., kojim su formirani okruzi: Banjalučki, Bihački, Mostarski, Sarajevski, Travnički i Zvrnički. Ovakva regionalna podjela se nastavila i nakon završetka I svjetskog rata, čijim završetkom je Bosna i Hercegovina pripala Kraljevini Jugoslaviji, a Vidovdanski Ustav je ozvaničio takav ustroj, s napomenom da je sjedište Zvrničkog okruga premješteno u Tuzlu. Međutim, Ustavom Kraljevine Jugoslavije je 1931.godine je ukinut podjelu na 6 okruga i ozvaničio konstituiranje 9 banovina.

Kraj II svjetskog rata je donio povratak na raniju teritorijalnu podjelu, ali uz ustanovljavanje novog okruga Doboj, na osnovu Zakona o novoj teritorijalnoj organizaciji Bosne i Hercegovine. Zakonom o administrativno-teritorijalnoj podjeli BiH iz 1949. uspostavljene su četiri oblasti: Banjalučka sa 20 srezova; Mostarska sa 14 srezova; Sarajevska sa 15 srezova i Tuzlanska sa 18 srezova. I pored toga što je kratko trajala ovo je bila teritorijalna organizacija regija koja je po naučnim kriterijima mogla biti optimalno rješenje za Bosnu i Hercegovinu. Ove četiri regionalne cjeline imaju prirodno-geografske, istorijske, ekonomske, saobraćajne, kulturološke i demografske pretpostavke za samoodrživost u ekonomskom, socijalnom i kulturnom

¹⁵ Vidi Imamović.E.: str 148. (Npr., današnju oblast Duvanjskog, Livanjskog i Glamočkog polja su naseljavali pripadnici plemena Dalmati i ta regija se zvala zemlja Dalmata, a oblast srednje Bosne su naseljavali predstavnici plemena Dezidijata i nazivala se zemlja Dezidijata, srednje Podrinje zemlja Dindara,...)

¹⁶ Čelebi,E.,(1999),Putopis o Bosni i Hercegovini, Sejtarija, Sarajevo, str.10.

¹⁷ Bieber,F.(2008),Bosna i Hercegovina poslije rata:Politički sistem u podijeljenom društvu,Buybook, Sarajevo, str.15.

razvoju. Oblasti su ukinute 1952. Od 1955. uvodi se komunalni sustav i nova teritorijalna organizacija opština. Dolazi do integracije manjih opština u veće opštinske teritorijalne cjeline. Uspostavlja se 106 opština, a od 1978. 109 opština. Sa 109 opština Bosna i Hercegovina je 1992. postala suverena i nezavisna država. Ovo je bio jedini oblik unutrašnje teritorijalne organizacije BiH do izbivanja rata 1992¹⁸. Aktualna teritorijalna struktura Bosne i Hercegovine je produkt mirovnog sporazuma koji je međunarodna zajednica krajem 1995.godine zaključila u Daytonu, u američkoj saveznoj državi Ohio. Značajna uloga međunarodne zajednice je Bosnu i Hercegovinu učinila de facto protektoratom koji karakterizira labava federacija sa slabom centralnom vlašću¹⁹. Postojanje 14 ustava i vlada sa zakonodavnim ingerencijama čini politički sistem inherentno kompleksnim i asimetričnim, čime pokazuje nestabilnost i nefunkcionalnost. Dok se u zapadnoevropskim, demokratskim zemljama tokom osamdesetih i devedesetih godina XX stoljeća oblikuje i to na principu supsidijarnosti, regionalna struktura zemalja članica Evropske unije i s time prekogranična međuregionalna saradnja na konceptu euroregije, Bosna i Hercegovina se vraća na princip etnicizacije prostora. Time su negirani historijski, ekonomski, komunikacijski i kulturološki osnovi oblikovanja regionalnih cjelina u prošlosti Bosne i Hercegovine²⁰.

REGIONALIZACIJA BOSNE I HERCEGOVINE KAO PERSPEKTIVA BUDUĆEG EKONOMSKOG I SOCIJALNOG RAZVOJA

Približavanje i integracija Bosne i Hercegovine u sastav Evropske unije nameće i izazove regionalizacije i regionalne saradnje, kao jedan od važnijih elemenata u procesu pristupanja. Transnacionalna i prekogranična saradnja omogućava značajnu razmjenu iskustava između EU i zemalja koje nisu njene članice, ali i otvara perspektive ekonomskog i socijalnog razvoja Bosne i Hercegovine kroz podršku strukturnih fondova EU. Regionalizacija je ne samo preduvjet za pristup sredstvima za regionalni razvoj kojima raspolaže Evropska unija, nego i sve značajniji faktor u procesu ukupnih evropskih integracija pred kojima je i Bosna i Hercegovina. Stoga se kao logična pretpostavka pojavljuje oblikovanje budućeg modela regionaliziranja Bosne i Hercegovine, koji će biti u funkciji ostvarivanja teritorijalne, ekonomske i socijalne integracije i postizanja kohezije, stabilnosti i konkurentnosti na regionalnom planu. Na taj način bi se osigurao rast i zapošljavanje budućih generacija i unapređenje teritorijalne kohezije, ali i zaštita okoliša kroz održivi razvoj.

Nekoliko autora se studiozno bavilo ovim izuzetno kompleksnim problemom, od kojih je posebno potrebno istaknuti koncept regionalizacije i regionalnog razvoja Bosne i Hercegovine sa četiri makroregije: Sarajevska, Banjalučka, Tuzlanska i Mostarska, izvedene na funkcionalno-gravitacijskoj regionalizaciji, prostorne veličine 10.000 – 15.000 km² i i demografskog obujma od 700.000-1.000.000²¹.

¹⁸ Vidi: Osmanković, J., Somun-Kapetanović, R., Domazet, A., Resić, E., Halilbašić, M., Pejanović, M., str.50-51

¹⁹ Vidi: Bieber, F., str.44.

²⁰ Vidi: Vidi: Osmanković, J., Somun-Kapetanović, R., Domazet, A., Resić, E., Halilbašić, M., Pejanović, M., str.52.

²¹ Bošnjović, I., (1992), Regionalizacija Bosne i Hercegovine, Ekonomski fakultet, Sarajevo,

Značajan doprinos u ovoj oblasti je bio projekat formiranja regionalnih razvojnih agencija u Bosni i Hercegovini (EURED), koji je realiziran uz pomoć EU, WB i drugih relevantnih međunarodnih institucija. Formirane su regionalne razvojne agencije na području Distrikta Brčko (RABDA 2001. godine), Tuzlanskog kantona (2002. godine), Mostara (REDAH, 2002. godine), Gornjo-drinskog područja (REDRIN 2002. godine), Sarajevska ekonomska regija (SERDA 2003. godina), Banjaluka (BLERDA 2003. godina), Sjeverozapadna Bosna (2003. godina), Birač (2003. godina), Posavska regija (2003. godina). Regionalne razvojne agencije su postale neizostavan instrument u implementaciji jedinstvenih regionalnih razvojnih projekata, ali i ekonomskih reformi u procesu priključenja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji. Sarajevska ekonomska makroregija sa sjedištem u Sarajevu je ekonomska cjelina, koju čine 32 općine s područja Sarajevske ekonomske regije i Gornjodrinske regije (18 općina iz Federacije BiH i 13 iz RS). Ova regija ima površinu od 8.699,9 km² s oko 703.912 stanovnika. Sjeverozapadna ekonomska regija ima sjedište u Banjoj Luci i čine je 34 općine s područja sjeverozapadne RS (21 općina) i Federacije BiH (13 općina). Ova regija zauzima površinu od 17.077,45 km², s oko 1.101.704 stanovnika. Makroregija Hercegovina ima 383.000 stanovnika sa sjedištem u Mostaru i sačinjava je 27 općina (21 općina iz Federacije BiH i 6 općina iz RS). Sjeveroistočna ekonomska regija sa sjedištem u Tuzli obuhvata 34 općine s područja sjeveroistočne RS (18 općina) i Federacije BiH (16 općina) te Brčko Distrikt BiH. Na području ove regije živi 1.003.921 stanovnika. Ekonomska regija Centralna Bosna sa sjedištem u Zenici obuhvata 16 općina s područja centralne Bosne, od toga 15 općina iz Federacije BiH i 1 općina iz RS. Regija zauzima površinu od 5.367,80 km², s približno 575.000 stanovnika. Ove

regije predstavljaju integrirane ekonomske cjeline i u njihov sastav ulaze općine i gradovi koji imaju prirodno-geografske, saobraćajne, historijske i ekonomske veze. Dosadašnja realizacija projekta formiranja razvojno-ekonomskih agencija u Bosni i Hercegovini koju provodi Evropska komisija već ima dobre rezultate. Ove agencije su prevazišle međuentitetske granice jer su formirane na bazi interesnog udruživanja općina iz Federacije Bosne i Hercegovine i RS²².

Ipak, kao najstudiozniji projekat u oblasti budućeg održivog regionalnog ustroja Bosne i Hercegovine u periodu od potpisivanja Daytonskog sporazuma je Statistička (NUTS) regionalizacija Bosne i Hercegovine, sačinjena od strane grupe autora pod patronatom Ekonomskog instituta u Sarajevu, odnosno Odbora za ekonomske nauke ANUBiH. Projekat predstavlja aplikaciju faktorske i klaster analize u ekonomskim istraživanjima, kreiranju ekonomske regionalne politike i posebno regionalizacije u Bosni i Hercegovini. Ovo istraživanje je rađeno kao pokušaj testiranja mogućnosti primjene objektiviziranih statističkih metoda u rješavanju problema za pristupanje fondovima, programima, projektima potpore regionalnom ekonomskom razvoju, ali istovremeno problema izuzetno opterećenog političkim i drugim tenzijama. Razlog za pristupanje izradi projekta je obaveza Bosne i Hercegovine da prilagodi izbore metoda i načina statističke, odnosno NUTS regionalizacije u skladu sa ciljevima, principima, načelima, kriterijima EUROSTAT-a i iskustvima zemalja koje su definirale NUTS regije drugog i trećeg nivoa, u okviru procesa stabilizacije i pridruživanja EU. To podrazumijeva prihvatanje nomenklature NUTS, njenih načela, principa, ciljeva, kriterija.

²² Vidi: Sadiković, E., (2006), str. 152.

Svrha i smisao statističke regionalizacije prema EUROSTAT-u je njena upotreba za prikupljanje, poboljšanje, harmonizaciju regionalnih statistika zemalja članica EU, za socio-ekonomsku analizu regiona, za definiranje regionalne politike EU, za pristup fondovima, programima, projektima EU za podršku regionalnom razvoju²³. Istraživanje je zasnovano na primjeni statističkih metoda, ali su korišteni su i drugi metodi u pripremi teksta, kao desk research, komparativna analiza, intervju, anketa, brainstorming, delphy metod, konsultacije. Regionalna razvojna politika će dati očekivane rezultate samo ako se implementira na homogene teritorijalne entitete u pogledu njihovog društvenog i ekonomskog razvoja. Procjena nivoa i strukture regionalnog razvoja osigurava ključne ulazne informacije za regionalno planiranje i za regionalnu politiku. Nivo regionalnog razvoja, mjeren GDP per capita i/ili stopom nezaposlenosti je ključni kriterij za alokaciju različitih strukturnih fondova, programa i projekata koji imaju poseban značaj za Bosnu i Hercegovinu. Pravo korištenja subvencije je determiniran visinom GDP per capita, stopom nezaposlenosti ili demografskim karakteristikama. Klasificiranje regija na neto primaoca i neto davaoca Evropska unija vrši prema visini GDP per capita prema paritetu kupovne moći²⁴. Ovakav pristup uglavnom sve regije novopridruženih članica Evropske unije svrstava u grupu neto primaoca. Njegov nedostatak je nedovoljna analiza socio-ekonomskih obilježja regija.

ZAKLJUČAK

U sklopu procesa integracije u Evropsku uniju neophodno je primijeniti evropske

standarde kako bi se ispunili uvjeti za prijem u članstvo, a jedan od tih standarda je i uspostavljanje regionalne državne strukture. Sve članice Evropske unije imaju uspostavljenu regionalnu strukturu i regije su značajni subjekti ekonomskog i socijalnog razvoja i zauzimaju relevantnu ulogu u procesu proširenja Evropske unije i stvaranja jedinstvenog evropskog tržišta. Zato EU posebnu pažnju posvećuje regionalnom razvoju i podsticanju međuregionalne saradnje. Prema evropskom konceptu, regionalizam, kao subjekt političkog, kulturnog i ekonomskog razvoja, osigurava autonomiju stanovništvu regije uvažavajući njegov kulturni, jezički, religijski, etnički i svaki drugi identitet. Regije se pozicioniraju kao spone između države i lokalnih zajednica i u sebi uvijek nose određen korpus decentralizacije političkog sistema. Regionalizacija podrazumijeva preraspodjelu ekonomskih, zakonodavnih, izvršnih, finansijskih i drugih ovlaštenja, i time uvodi potpuno novi vid odnosa između različitih nivoa vlasti unutar jedne države. Regionalizacija u okviru Evropske unije, s obzirom na specifičnost identiteta regija unutar svake države, ima prvenstveno političke ciljeve, posebno u pogledu etničkih i kulturnih specifičnosti, ekonomske racionalizacije i modernizacije državne strukture.

Karakteristika kontinuiranih promjena je prisutna u administrativnom regionaliziranju Bosne i Hercegovine kao izraz kompleksnosti problema i potrebe da se razvojni problemi riješe putem prestrukturiranja državne teritorije. Time se očituje i okupiranost politike problemom regionalizacije, a indirektno i spoznajom da je regionalizacija više od fizičke podjele teritorija, te da ona može biti sredstvo za rješavanje razvojnih, integrativnih, političkih, ekonomskih, etničkih, socijalnih i drugih problema. U razvijenim zemljama Evrope se u posljednjim decenijama XX stoljeća unutarnja regionalna struktura oblikovala na principu supsidijarnosti, dok

²³ Vidi : Osmanović, J., Somun-Kapetanović, R., Domazet, A., Resić, E., Halilbašić, M., Pejanović, M., str.13

²⁴ Vidi isto: str.143.

se u Bosni i Hercegovini vratila na princip etnicizacije prostora. Time su negirani historijski, ekonomski, komunikacijski i kulturološki osnovi oblikovanja regionalnih cjelina u prošlosti Bosne i Hercegovine. Posebno se negativno može ocijeniti aktualna administrativno politička regionalizacija na dva entiteta: Federaciju Bosne i Hercegovine i Republiku Srpsku, pri čemu je FBiH podijeljena na deset kantona (Unsko-sanski, Posavski, Tuzlanski, Zeničko-dobojski, Bosansko-podrinjski, Srednjobosanski, Hercegovačko-neretvanski, Zapadno-hercegovački, Sarajevski i Hercegbosanski), a kantoni na općine, dok je Republika Srpska podijeljena na općine. Ovakva unutarnja struktura je politička i nije utemeljena na ekonomskim načelima i ne omogućuje ekonomsku reintegraciju bosanskohercegovačkog prostora. U historijskom presjeku se iznijansirala podjela na 6 regionalnih cjelina i ona se vremenski najduže održala, ali po naučnim kriterijima kao optimalno rješenje slovi podjela na četiri regionalne cjeline (Sarajevo, Banjaluka, Tuzla i Mostar), koje imaju prirodno-geografske, istorijske, ekonomske, saobraćajne, kulturološke i demografske pretpostavke za samoodrživost u ekonomskom, socijalnom i kulturnom razvoju. Evropska unija je dala podsticaj formiranju regionalnih razvojnih agencija koje su postale neizostavan instrument u implementaciji jedinstvenih regionalnih razvojnih projekata, ali i ekonomskih reformi u procesu priključenja Bosne i Hercegovine eurointegracijama. U skladu sa svrhom i smislom statističke regionalizacije prema EUROSTAT-u i korištenjem za prikupljanje, poboljšanje, harmonizaciju regionalnih statistika zemalja članica EU, za socio-ekonomsku analizu regiona, za definiranje regionalne politike EU, za pristup fondovima, programima, projektima EU za podršku regionalnom razvoju, posebno je značajan projekat Statistička (NUTS) regionalizacija BiH. Posebna vrijednost ovog projekta je

formiranje baze podataka koja može biti korištena za brojna druga ekonomska i razvojna istraživanja.

LITERATURA

- [1] Balme,R.,(1995), French Regionalisation and European integration: Territorial Adaptation and Change in a Unitary State in: Jones,B.,Keating,M.,The European Union and the Regions, Clarendon Press, Oxford
- [2] Bieber,F.(2008),Bosna i Hercegovina poslije rata:Politički sistem u podijeljenom društvu,Buybook, Sarajevo
- [3] Bošnjović,I.,(1992), Regionalizacija Bosne i Hercegovine, Ekonomski fakultet, Sarajevo
- [4] Čelebi,E.,(1999),Putopis o Bosni i Hercegovini, Sejtarija, Sarajevo
- [5] Imamović,E.(1995), Korijeni Bosne i bosanstva,Međunarodni centar za mir, Sarajevo
- [6] Kovačević,B.,(2009), Mjesto i uloga regiona u političkom i ekonomskom sistemu EU, Zavod za udžbenike,Beograd
- [7] Kutlešić,V.,(2001), Osnovi prava, Službeni list, Beograd
- [8] Osmanković,J.,Somun-Kapetanović,R.,Domazet,A.,Resić, Halilbašić,E., M.Pejanović, (2007),Statistička (NUTS) regionalizacija BiH, Ekonomski institut Sarajevo,Odbor za ekonomske nauke ANUBiH
- [9] Osmanković,J.,(2004), Regionalizacija i regionalni razvoj BiH u poslijeratnom razdoblju – prilog, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, UDK 332.1(497.6)"366"
- [10]Ogledi o regionalizaciji, Centar lokalne demokratije, Subotica, 2001.
- [11]Popović,D.,(2002), European Regionalism, A Challenge To New Democracies, Institut Du Federalisme

Fibourg Suisse, Helbing&Lichtenhahn,
Bale-Geneve-Munchen

- [12] Sadiković, E., (2006), Regionalizacija
Bosne i Hercegovine kao pretpostavka
integracije u Evropsku uniju, FPN –
Godišnjak 2006, Sarajevo
- [13] Uyttendale, M., (1994), Le federalism,
un defi a l'integration europeenne,
Institut du Federalisme Fribourg Suisse

PROPITKIVANJE PUTEVA INOVIRANJA VISOKOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI

QUESTIONING THE WAYS OF INNOVATING HIGHER EDUCATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Džemal Kulašin

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Propitkivanje puteva inoviranja u ovom radu motivirano je tendencijom materijalizacije (i) u visokom obrazovanju, izraženoj u mjeri da se putevi inoviranja sužavaju na put mahom popločan različitim oblicima primjene informacionih tehnologija.

U radu se ukazuje na moguće opasnosti forsirane materijalizacije te izvode zaključci o nužnosti materijalnog inoviranja, ali i paralelnog inovativnog puta izvan materijalne sfere koji neposredno utiče za zadovoljstvo studenata od čije percepcije najviše i zavisi imidž visokoobrazovne institucije.

U tom cilju, provodi se teorijska i praktična analiza (više)dimenzionalnosti usluge visokog obrazovanja u BiH, koja krije odgovore na propitkivanja.

Ključne riječi: inoviranje, visoko obrazovanje, faktori kvaliteta usluge

ABSTRACT

Questioning the ways of innovating in this paper is motivated by the tendency of materialization in higher education, to the extent that ways of innovation are getting narrowed to a path paved with different types of information technology.

This paper indicates that a forced materialization may be a menace and henceforth draws some conclusions on necessity of material innovation, but also on parallel way of innovating outside this

material sphere, which directly effects students' pleasure on whose perception the image of higher education institution depends.

To that purpose, theoretical and practical analysis of (multi)dimensionalism of higher education service in Bosnia is being conducted, hiding many answers to this questioning.

Keywords: innovation, higher education, factors of service quality

UVOD

Posljednjih godina, u našoj zemlji je, na izvjestan način, postalo „moderno“ govoriti o inoviranju svekolikih procesa, pa tako i procesa u sferi visokog obrazovanja. Dodatni poticaj u visokom obrazovanju dala je Bolonjska deklaracija kada je (konačno) eksplicitno uvršten *kvalitet* u kriterijskom smislu, čime su se visokoobrazovne institucije obavezale na ustanovljavanje jasnih i transparentnih programskih kvaliteta. S obzirom da je u ranijim periodima kvalitet u visokom obrazovanju bio „podrazumijevan“ (*Kvalitet je ono što radimo!*), pojavili su se problemi u izboru puteva inoviranja do institucionalizacije kvaliteta. Naravno, slični problemi nisu zaobišli ni bosanskohercegovačke institucije visokog obrazovanja, naprotiv.

U nastojanjima dostizanja ciljanog kvaliteta, (čini se) spontano je snažila tendencija materijalizacije u visokom

obrazovanju, u mjeri da se inoviranje gotovo identificiralo sa različitim oblicima primjene informacionih tehnologija. U takvim okolnostima, pojavljuju se i određena propitkivanja: 1) krije li materijalizacija kao dominantni odabrani put inoviranja i određene opasnosti i 2) postoje li i drugačiji putevi inoviranja koji mogu značajnije utjecati na *kvalitet* u visokom obrazovanju, a koji nisu isključivo materijalne prirode?

Da bi našli odgovore na propitkivanja i eventualno inaugurirali drugačiji inovativni put, poslužiti ćemo se a) pregledom važnijih istraživanja faktora kvaliteta usluge visokog obrazovanja u svijetu i b) praktičnim istraživanjem (više)dimenzionalnosti usluge visokog obrazovanja u BiH.

PREGLED ISTRAŽIVANJA FAKTORA KVALITETA USLUGE VISOKOG OBRAZOVANJA

Nesporna je važnost determiniranja faktora kvaliteta usluge visokog obrazovanja, što ističu i Cheng&Tam, Lagrosen *i dr.* i Chua, naglašavajući da menadžeri institucija visokog obrazovanja trebaju valjano realizirati upravo faktore kvaliteta usluge determinirane od strane studenata kao najvažnije skupine korisnika usluge visokog obrazovanja [2,3,5]. Ipak, može se ustvrditi da, općenito, nedostaje istraživanja posvećenih faktorima kvaliteta usluge i njihovim reperkusijama na ukupnost kvaliteta visokoobrazovnih institucija.

Rowley istražuje više utjecajnih faktora koji generiraju iskustva studenata, posebno potencirajući centralnu ulogu percepcije i očekivanja uz kompleksnost utjecaja različitih tipova korisnika usluge visokog obrazovanja [9].

Lagrosen *i dr.* istraživali su faktore kvaliteta visokog obrazovanja vršeći poređenje sa općim faktorima kvaliteta usluge, utvrđujući značajnu korespondentnost ali i izvjesne razlike među faktorima koje opravdavaju identificiranje

specifičnih faktora za oblast visokog obrazovanja. Proveli su kvalitativno i kvantitativno istraživanje na reprezentativnom uzorku studenata Univerziteta u Lincu (Austrija), sa ciljem utvrđivanja koji faktori čine kvalitet visokog obrazovanja te izvršili poređenje sa faktorima kvaliteta u općim istraživanjima kvaliteta usluge. Primjenjujući faktorsku analizu i T-test, izdvojili su sedam faktora koji opisuju uslugu visokog obrazovanja: (1) Zajednička saradnja ("Corporate collaboration"), (2) Informisanje i responzivnost ("Information and responsiveness"), (3) Ponuda kurseva ("Courses offered"), (4) Interna evaluacija ("Internal evaluations"), (5) Računarska oprema ("Computer facilities"), (6) Suradnja i uporedba ("Collaboration and comparisons") i (7) Bibliotečki resursi ("Library resources") [3].

Sličan znanstveni motiv imali su i Snipes&Thomson, koji istražuju faktore koje utječu na percepciju kvaliteta usluge, otkrivajući da empatija i briga za studente ima najveći utjecaj na percepciju studenata. Istražuju i utjecaj naizgled irelevantnih varijabli, gdje statističku značajnost na utjecaj studentske evaluacije kvaliteta usluge pokazuju pol studenata, godina studija te transparentnost i dosljednost ocjenjivanja od strane nastavnika. Proveli su obimno istraživanje na šest američkih koledža, na uzorku od 8667 studenata, gdje su nakon faktorske analize utvrdili da tri faktora objašnjavaju 71% varijacije:

- (1) Empatija uposlenika ("Employee Empathy"),
- (2) Pouzdanost i kompetencija uposlenika ("Employee Competence and Reliability")
- (3) Opipljivi elementi radnog okruženja ("Tangibles of the Workenvironment") [10].

Morales&Calderon identificiraju četiri faktora kvaliteta usluge visoke škole biznisa, uz eliminaciju sedam varijabli koje

nisu imale dovoljno visoke vrijednosti faktorskih skorova u faktorskoj analizi:

- (a) Fizičke evidence,
- (b) Kontakti sa personalom fakulteta,
- (c) Kontakti sa administrativnim osobljem i
- (d) Faktor koji kombinuje varijable pouzdanosti i empatije [6].

Owlia&Aspinwall posebno se bave faktorima kvaliteta usluge visokog obrazovanja, na način da paralelno sa faktorima kvaliteta usluge softvera kao usluge "slične" usluzi visokog obrazovanja, grade okvir faktora kvaliteta usluge visokog obrazovanja. Pri tome, naglašavaju problem funkcionalnog dijela, jer su faktori pridruženi tehničkom kvalitetu ipak objektivno mjerljivi, za razliku od faktora funkcionalnog kvaliteta, koji su subjektivnog karaktera [7].

Pariseau&McDaniel provode istraživanja instrumentom SERVQUAL na visokoj školi biznisa, upoređujući očekivanja i percepciju studenata, na jednoj, i akademskog osoblja, na drugoj strani. Došli su do nalaza da studenti kao najvažniji faktor preferiraju povjerenje, dok slijede responzivnost, te na kraju opipljivost. Akademsko osoblje, pak, rangira faktore tako da je povjerenje također na prvom mjestu, ali odmah zatim dolazi - posljednja po važnosti za studente, opipljivost. Poredak preostalih faktora također se razlikuje od poretka studenata, a to su faktori: pouzdanost, empatija i na kraju responzivnost [8].

Gummesson dodaje emociju, kao novi faktor kvaliteta usluge, koja ima posebno značenje u uslugama sa naglašenom interakcijom, kakva je usluga visokog obrazovanja. Emocionalne veze koje se uspostavljaju između nastavnika i studenata često mogu biti važnije od opreme, zbog čega je faktor *emocija* poseban činilac kvaliteta obrazovne usluge. Takođe, kvalitet procesa interakcije pomaže kupcima da i sami osnaže svoj doprinos kvalitetu usluge [4].

Anderson se faktorima kvaliteta usluge visokog obrazovanja bavi na način da istražuje opasnosti zanemarivanja bliske interakcije usljed trenda uvećanja tehnologije na fakultetima. Zaključuje da uvećanje nivoa tehnologije mora voditi jačanju kontakata korisnika i realizatora usluge ("The more we are faced with the high tech, the more we want high touch"), odnosno rastu značaja neopipljivih faktora usluge [1].

ISTRAŽIVANJE FAKTORA KVALITETA USLUGE U BiH

Užoj problematici kvaliteta usluge visokog obrazovanja u BiH, posebno kada je riječ o dimenzioniranju kvaliteta usluge, nije poklanjana potrebna pažnja, te izostaju temeljitija istraživanja. Stoga su konkretnom istraživanju²⁵ prethodila šira fokusna istraživanja studenata na fakultetima četiri Univerziteta u BiH²⁶, kako bi se definirale varijable koje nisu sadržane u polaznim općim instrumentima mjerenja kvaliteta usluge. Naime, (još uvijek) ne postoji općeprihvaćeni instrument mjerenja kvaliteta usluge, a jedna od otežavajućih okolnosti njegovog utvrđivanja svakako su i regionalni utjecaji na percepciju kvaliteta usluge, a time i kvalitet usluge visokog obrazovanja. Fokusna istraživanja delegirala su sljedeći set varijabli:

- Povezivanje teorije i prakse od strane nastavnika/saradnika,
- Dosljednost kriterija u ocjenjivanju/ispitivanju od strane nastavnika,
- Bibliotečki resursi,
- Online komunikacija sa nastavnicima/saradnicima,
- Savremenost, aktuelnost nastavnog plana,

²⁵Istraživanje je provedeno u okviru disertacije autora

²⁶ Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Univerzitet u Sarajevu, Univerzitet u Bihaću i Univerzitet u Zenici

- Kontinuirano ocjenjivanje nastavnika/saradnika od strane studenata i
- Značajnije korištenje savremenih tehnologija u nastavi/vježbama.

Istraživanje na eksperimentalnom uzorku studenata Univerziteta Džemal Bijedić u Mostaru te kontrolnom uzorku studenata Univerziteta u Bihaću provedeno je testnim HEDUQUAL instrumentom sa kombiniranim upitnikom baterije percepcije općih instrumenata mjerenja kvaliteta usluge i delegiranog seta varijabli fokusnih istraživanja. Koristeći softverske alate SPSS i Microsoft Excel, nad dobijenim podacima provedene su uninarijatne, bivarijatne i multivarijatne statističke analize (Deskriptivna statistika, ANOVA, Hi-kvadrat, T-test i Faktorska analiza) nakon kojih su (pored ostalog) determinirani i glavni faktori kvaliteta usluge visokog obrazovanja u BiH.

Faktor sa najvećim udjelom u ukupnoj varijansi predstavljen je sljedećim varijablama:

- Uposlenici fakulteta na brižan način reaguju prema studentima,
- Studentima se pruža individualna pažnja,
- Uposlenici posjeduju znanja da odgovaraju studentima,
- Uposlenici fakulteta su konstantno ljubazni,
- Uposlenici fakulteta su uvijek spremni pomoći studentima,
- Uposlenici fakulteta se iskreno zalažu za najbolji interes studenata,
- Uposlenici fakulteta razumiju i specifične, posebne potrebe studenata,
- Svojim odnosom, uposlenici pobuđuju povjerenje studenata i
- Problemi studenata se pouzdano rješavaju.

Shodno sadržaju varijabli, prvi faktor imenovan je kao: *Pristupačnost nastavnog i administrativnog osoblja*, sa objašnjenjem: *Sposobnost brižljive komunikacije i*

razumijevanja kroz interpersonalne vještine nastavnog i administrativnog osoblja, uz posvećenost činjenja u najboljem interesu studenata, stvaranjem njihova povjerenja.

Faktor sa drugim udjelom u ukupnoj varijansi predstavljen je sljedećim varijablama:

- Administrativna usluga na fakultetu je ažurna,
- Radno vrijeme servisa podrške (studentske službe, biblioteke...) je prikladno studentima,
- Administrativni radnici se pridržavaju radnog vremena službi,
- Studenti se blagovremeno informiraju kada će određena usluga biti realizirana,
- Studenti osjećaju sigurnost pri uslužnim transakcijama servisa podrške,
- Bibliotečki resursi na fakultetu su značajni i
- Na fakultetu se održavaju zapisi o žalbama studenata.

Shodno sadržaju varijabli, drugi faktor imenovan je kao: *Odgovornost nastavnog i administrativnog osoblja*, a objašnjava se kao: *Sposobnost odgovornog, ažurnog i blagovremenog realiziranja usluge, od strane kompetentnog nastavnog i administrativnog osoblja.*

Faktor sa trećim udjelom u ukupnoj varijansi istraživački je posebno vrijedan, jer je gotovo u potpunosti ekstrahovan od varijabli koje su generirane fokusnim istraživanjima, kako slijedi:

- U nastavi se značajno koriste savremene tehnologije,
- Fakultet posjeduje savremenu opremu,
- U nastavi, nastavnici povezuju teoriju i praksu,
- Oprema fakulteta je vizuelno dopadljiva,
- Nastavni plan fakulteta je savremen,
- Nastavnici se periodično ocjenjuju od strane studenata,
- Nastavnici primjenjuju dosljedan kriterij ocjenjivanja,

- Sa nastavnicima je moguća online komunikacija,
- Raspored nastave prikladan je studentimai
- Studenti osjećaju sigurnost pri uslužnim transakcijama sa nastavnim osobljem.

Shodno sadržaju varijabli, treći faktor imenovan je kao: Oprema i nastavna tehnologija, a objašnjava se kao: *Sposobnost valjanog realiziranja nastavnog procesa, uz korištenje savremenih tehnologija i resursa.*

Faktor sa najmanjim učešćem u ukupnoj varijansi predstavljen je sljedećim varijablama:

- Usluge koje fakultet pruža uvijek su jednako dobre,
- Na fakultetu se pruža tačno obećana usluga,
- Uposlenici fakulteta su uredni, profesionalnog izgleda i
- Nastavnici se pridržavaju rasporeda nastave.

Shodno sadržaju varijabli, četvrti faktor imenovan je kao: Pouzdanost realiziranja usluge²⁷.

ODGOVORI NA PROPITKIVANJA

Odgovor na prvo propitkivanje (...krije li materijalizacija kao dominantni odabrani put inoviranja i određene opasnosti?) je sljedeći:

- Materijalno inoviranje u visokom obrazovanju u BiH je obavezujuće, što je nedvosmisleno i prema pojedinim Kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova, kao što su: Kvalitet fizičkih resursa, Informacijski sistemi i Upravljanje, unutrašnje osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta.

Inoviranje u tehnološkom smislu u BiH je i konkretan zahtjev studenata, što potvrđuje najpragmatičniji faktor istraživanja koji je gotovo u cjelosti ekstrahovan varijablama generiranih fokusnim istraživanjima - Oprema i nastavna tehnologija.

Međutim, prema istraživanjima pojedinih autora u svijetu navedenih u ovom radu (Anderson, Pariseau&McDaniel, Gummesson, Snipes&Thomson), u uvjetima forsirane tehnologije na fakultetima mora jačati senzibilnost ("The more we are faced with the high tech, the more we want high touch"). Takođe, s obzirom na specifičnu prirodu usluge visokog obrazovanja gdje se opće karakteristike usluge *neopipljivost* i *heterogenost* ispoljavaju u mjeri da ova vrsta usluge spada u tzv. čistu uslugu (pure service), senzibilnost u praksi doista ne bi smjela trpjeti redukcije.

Odgovor na drugo propitkivanje (...postoje li alternativni, drugačiji putevi inoviranja koji mogu značajnije utjecati na *kvalitet* u visokom obrazovanju, a koji nisu isključivo materijalne prirode?) je sljedeći:

- Postoji i drugačiji, nematerijalni put inoviranja u visokom obrazovanju u BiH čija je suština jačanje senzibilnosti i razumijevanja u interakciji *realizatori usluge (nastavno i administrativno osoblje) - korisnici usluge (studenti)*. To se zaključuje na osnovu: a) pokazanog karaktera višedimenzionalnosti kvaliteta usluge visokog obrazovanja u BiH, gdje je težina determiniranih faktora na nematerijalnoj strani, b) nalaza drugih autora u svijetu, koji upozoravaju na opasnosti zanemarivanja senzibilnosti u uvjetima jačanja tehnologije na fakultetima i c) specifičnosti usluge visokog obrazovanja izraženih neopipljivošću i heterogenošću.

²⁷ Kako varijable ovog faktora nemaju potpuno preklapanje u uzorcima (iako u oba uzorka imaju signifikantne faktorske skorove), nije dato njegovo objašnjenje.

ZAKLJUČAK

Teorijskom analizom i praktičnim istraživanjem na terenu pokazana je multidimenzionalnost kategorije *kvalitet usluge visokog obrazovanja*, pri čemu je znakovito sljedeće: a) faktor Oprema i nastavna tehnologija gotovo u potpunosti sadržan je varijablama fokusnih istraživanja studenata, čime se daje direktna potpora materijalnom inoviranju i b) očigledno je naglašavanje neopipljivih (nematerijalnih) faktora u odnosu na opipljive (materijalne) faktore, čime se daje jasna potpora i nematerijalnom inoviranju.

Propitkivanje se može zaključiti podržavanjem materijalnog inoviranja visokog obrazovanja u BiH, kao putu institucionalizacije kvaliteta uz preporuku i za paralelni inovativni put kroz nematerijalnu sferu, kao putu nadgradnje formalnog sistema kvaliteta. Nematerijalni inovativni put ogleđa se u stalnim naporima na snaženju interakcije realizatora usluge i njenih korisnika (studenata, prije svih), čime se prakticiraju varijable neopipljivih faktora koji imaju veću težinu u faktorskoj strukturi kvaliteta usluge visokog obrazovanja (Pristupačnost nastavnog i administrativnog osoblja, Odgovornost nastavnog i administrativnog osoblja, Pouzdanost realiziranja usluge). Na ovaj način, i bez finansijskih troškova, neposredno se može utjecati na zadovoljstvo studenata, kao skupine korisnika usluge od čije percepcije najviše i zavisi imidž svake visokoobrazovne institucije.

Možda upravo ovdje i leži razlog uspješnosti privatnih institucija visokog obrazovanja u BiH, koje su u pravo vrijeme implementirale i respektabilnu infrastrukturu ali i dostigle visoke standarde koji se odnose upravo na neopipljive segmente kvaliteta usluge, gdje je student sa svojim potrebama uvijek na prvom mjestu.

LITERATURA

- [1] Anderson, E., (1995): "High tech v. high touch: A case study of TQM implementation in higher education", *Managing service quality*, Vol. 5, No. 2, pp. 48-56.
- [2] Cheng, Y.C., Tam, W.M., (1997): "Multi-models of quality in education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 5, No. 1, pp. 22-31.
- [3] Chua, C., (2004): "Perception of quality in higher education", *Proceedings of the Australian Universities Quality Forum 2004*, 7-9 July, Adelaide, Australia.
- [4] Gummesson, E. (1998): "Truths and myths in service quality", *Journal of service quality*, Vol. 2, No. 3, pp. 7-16.
- [5] Lagrosen, S. Seyyed-Hashemi, R., Leitner, M., (2004): "Examination of the dimensions of quality in higher education", *Quality assurance in education*, Volume 12, Number 2, pp.61-69.
- [6] Morales, M., Calderon, L. F., (1999): "Assessing service quality in schools of business: dimensions of service in continuing professional education (CPE)", *Balas - Latin america's new millennium – proceedings*, 1999., 7-10. april, p.524-536.
- [7] Owlia, M. S., Aspinwall, E. M. (1996): "A framework for the dimensions of quality in higher education", *Quality assurance in education*, Volume 4, Number 2, pp.12-20.
- [8] Pariseau, S.E., McDaniel. J.R., (1997): "Assessing service quality in schools of business", *International journal of quality and reliability management*, Vol. 14, No. 3, pp. 204-218.
- [9] Rowley, J., (1997): "Beyond service quality dimensions in higher education and

towards a service construct", *Quality assurance in education*, Vol. 5, No. 1, pp. 7-14.

[10] Snipes, R., Thomson, N., (1999): "An empirical study of the factors underlying student service quality perceptions in HE", *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 3, No. 1, pp.39-57.

INOVACIJE U OBRAZOVANJU KAO PREDUSLOV KVALITETNOG OBRAZOVNOG SISTEMA I RAZVOJA ZEMLJE

INOVATIONS IN EDUCATION AS A PRECONDITION OF QUALITY EDUCATIONAL SYSTEM AND COUNTRY DEVELOPEMENT

Aida Zolota

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

U mozaiku bh. problema, obrazovni sistem je samo jedan od segmenata. Kada se analizira stanje obrazovnog sistema u BiH, jasno je da je situacija loša. Nesaradnja obrazovnih institucija i privrede ima za posljedicu diplomirane studente nespemne za ono što ih čeka na konkretnim poslovima i poslodavce nezadovoljne praktičnim znanjima/sposobnostima istih. I dalje se u nastavnom procesu odgovara samo na pitanje -šta treba naučiti. Pitanje - zašto nešto treba učiti i dalje je bez odgovora ili bolje rečeno, bez kvalitetnog odgovora. Nedovoljno je entuzijazma kod nastavnika, nedovoljno motivacije kod učenika/studenata, neadekvatni su nastavni planovi i programi, a socio-ekonomsko okruženje promovise neke druge „vrijednosti“.

Da bi se riješili navedeni problemi obrazovnog sistema u BiH potrebno je:

- izvršiti opsežno istraživanje o tome šta, odnosno, kakve sposobnosti poslodavci očekuju od potencijalnih zaposlenika,
- planirati i dodijeliti značajna sredstva iz budžeta za investiranje u obrazovni sistem,
- znatno poboljšati nastavne planove i programe kako bi se eliminisalo nepotrebno gradivo i uvele hitno potrebne novine,
- podsticati kreativnost i inovativnost u nastavi,
- donijeti jedinstven zakon o visokom obrazovanju na nivou BiH...

Međutim, treba imati u vidu i to da, čak i da/kada se ispuni sve prethodno navedeno, uspjeh neće biti potpun sve dok nastavnik ne bude samo predavač, samo neko ko govori o nekoj oblasti, već neko ko motivira učenike/studente da samostalno istražuju i stiču nova znanja i tako postaju bolji kao pojedinci i istovremeno doprinose razvoju društva u cjelini.

U odnosu nastavnik - student, ne treba da bude odnos nadređeni-podređeni, već odnos: osoba koja želi prenijeti znanje - osoba koja želi steći znanje. Osim toga, često se zaboravlja sljedeće - svaki predmet je zanimljiv, ako je način na koji nastavnik predaje zanimljiv, svaki predmet je razumljiv, ako je način na koji nastavnik objašnjava razumljiv i svaki učenik/student će učiti ako vidi/razumije cilj i svrhu svog učenja.

Dobar obrazovni sistem je preduslov razvoja zemlje. Dokazi navedenog su više nego očigledni. Dovoljno je samo pogledati kakve obrazovne sisteme imaju najrazvijenije zemlje svijeta.

Ključne riječi: obrazovni sistem, znanje, sposobnosti, nastavnici, kreativnost, inovativnost, motivacija.

ABSTRACT

Educational system is only one of the segments in the mosaic of problems in Bosnia and Herzegovina. When you analyze the educational system it is very clear that the situation is bad. Non-cooperation of educational institutions and the economy has resulted in graduates unprepared for what awaits them on specific jobs and employers dissatisfied with practical knowledge / skills of the employees.

We are still in the learning process in which we have only answers to the question-what should be learned. Question - why something needs to be learned has still no response or better, has no relevant answers. There is not enough teacher's enthusiasm, students are not enough motivated, curriculms are inadequate and social – economic environment promotes some other „values“.

In order to solve these problems in Bosnia and Herzegovina it is necessary to:

- do extensive research about what knowledge/abilities employers expect from potential employees to have,
- plan and allocate resources in the budget for investing in educational system,
- significantly improve curricula in order to eliminate unnecessary material and make necessary changes,
- support creativity and inovations in teaching and education,
- bring uniform law on higher education at the state level...

However, we should bear in mind that even if/when they fulfill all the above, success will not be complete until the teacher is not only a teacher, just someone who talks about a field, but someone who motivates pupils/students to explore and acquire new skills and become better as individuals and at the same time contribute to the development of society as a whole.

The relationship between teacher-student, does not need to be a superior-subordinate relationship, but a relationship: a person who wants to transfer knowledge- a person wishing to acquire the knowledge.

Besides, it is very often forgotten that: every subject is interesting if the way of teaching is interesting, every subject is understandable if the way of explaining is understandable, every pupil/student wants to learn if he/she sees and knows the goal and purpose of learning.

Good educational system is precondition of country development. Proves for that are more than obvious. It is enough just to see what kind of educational systems have the most developed countries in the world.

Key words: educational system, knowledge, abilities, teachers, creativity, innovation, motivation.

UVOD

Prije samo nekoliko decenija da bi slušali nekog nastavnika/predavača trebali ste otići tamo gdje navedeni predaje kako biste čuli ono o čemu govori i kako biste nešto naučili. Danas to više nije tako. Savremene informacione tehnologije omogućavaju da npr. u BiH slušate predavanje koje profesor iz Njemačke drži na nekom univerzitetu u SAD-u.

Međutim, nešto je još uvijek isto – isto kao prije par decenija, isto kao prije par stotina godina ili prije par hiljada godina. Još uvijek treba da kod neke osobe postoji želja da nešto nauči, da traži nova saznanja, da sluša nekog nastavnika/predavača. Istina, danas je način traženja znanja lakši, ali se nekako čini da je želje za znanjem sve manje.

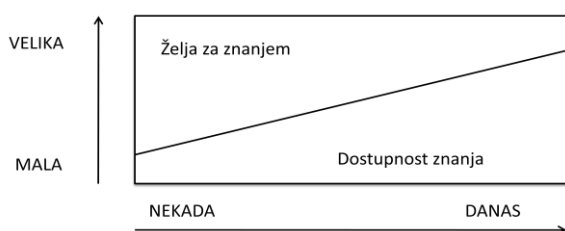
Postavlja se pitanje zašto je to tako? Zašto nedostaje motivacije za sticanjem znanja, za istraživanjem? Koja to nastavna umijeća treba imati nastavnik da bi uspio pridobiti pažnju učenika/studenata?

Predmet istraživanja ovog rada je upravo gore navedeno. Korištene su metode analize, sinteze, komparacije, anketiranja.

U fokusu rada je odnos nastavnik - učenik, odnosno nastavnik - student. Koja je uloga nastavnika i šta nastavnik kao pojedinac može učiniti kako bi poboljšao svoja nastavna umijeća, odnos prema učenicima i zainteresovao učenike?

DOSTUPNOST ZNANJA

Činjenica je da je danas znanje dostupnije nego ikad ranije. Internet nam omogućava da vrlo brzo saznamo mnogo toga o bilo čemu što nas zanima (ako nas zanima). Odnos dostupnosti znanja i postojanja želje za znanjem nekad i sada prikazan je na slici koja slijedi:



Slika 1. Dostupnost znanja i želja za znanjem

Kao što se može vidjeti na prethodnoj slici, ranije je znanje bilo prilično nedostupno, ali je bila velika želja za znanjem. Danas je situacija obrnuta - znanje je dostupno, ali želje manjka.

Postavlja se pitanje - šta se može uraditi da se navedeno stanje promijeni? I, kako to uraditi u obrazovnom sistemu²⁸ kakav je ovaj u BiH. Poznato je da svaki sistem treba da funkcioniše na principu prikazanom na slici broj 2:



Slika 2. Sistem

Dakle, postoje inputi (ulazi) koji ulaze u proces i output (izlaz) kao rezultat tog procesa. Analizom output-a šalje se informacija povratnom vezom na početak procesa odnosno prema input-ima kako bi se poboljšanjem ili izmjenom input-a ostvarila poboljšanja funkcionisanja sistema, odnosno uradile ispravke ako su potrebne. Upravo ova povratna veza nedostaje u obrazovnom sistemu BiH. Izgleda da niko ne analizira ispravnost pojedinih odluka i propisa nadležnih organa, adekvatnost nastavnih planova i programa, niti pokušava riješiti problem nesaradnje obrazovnih institucija i privrede... Važnost ulaganja u inovativnost i kreativnost nastave, entuzijizam nastavnika i motiviranost učenika/studenata da se i ne spominje.

Osnovni problemi obrazovnog sistema BiH su, dakle, sljedeći:

- nepostojanje jedinstvenog zakona o obrazovanju (obrazovanje na kantonalnom nivou),
- premalo novca iz budžeta se izdvaja za investiranje u obrazovni sistem,
- nastavni planovi i programi nisu usklađeni sa potrebama tržišta,
- nedovoljno entuzijazma kod nastavnika,
- nedovoljno motivacije kod učenika/studenata...

Pojedinačni (različiti) zakonski propisi od kantona do kantona stvaraju mnoge probleme i brojna odstupanja; iz budžeta se ne izdavaju ni blizu koliko je potrebno za poboljšanje obrazovnog sistema iako je ulaganje u obrazovanje najisplativija investicija, a nastavni planovi i programi su uglavnom bazirani na stjecanju teoretskog znanja. Kao "vrh ledenog brijega" je to što,

²⁸Obrazovni sistem je sistem, a pod sistemom se, prema Bertalanffy-u, podrazumijeva „kompleks elemenata koji se nalaze u interakciji i na koje se mogu primijeniti određeni sistemski zakoni“.

usljed prethodno navedenog i opće situacije u društvu, nema dovoljno entuzijazma kod nastavnika niti dovoljno motivacije kod učenika/studenata.

Da bi se riješili navedeni problemi obrazovnog sistema u BiH potrebno je:

- izvršiti opsežno istraživanje o tome šta, odnosno, kakve sposobnosti poslodavci očekuju od potencijalnih zaposlenika,
- planirati i dodijeliti značajna sredstva iz budžeta za investiranje u obrazovni sistem,
- znatno poboljšati nastavne planove i programe kako bi se eliminisalo nepotrebno gradivo i uvele hitno potrebne novine,
- podsticati kreativnost i inovativnost u nastavi,
- donijeti jedinstven zakon o visokom obrazovanju na nivou BiH...

Nastavnik kao pojedinac ne može riješiti gore navedene probleme. Ali, ono što može svaki nastavnik je da radi na poboljšanju svojih nastavnih umijeća i svom entuzijazmu.

NASTAVNA UMIJEĆA

Pod temeljnim nastavnim umijećima se podrazumijeva sljedeće:²⁹

Planiranje i priprema: umijeća potrebna za odabir predviđenih pedagoških ciljeva i rezultata i načina kako ih najlakše postići.

Izvedba nastavnog sata: umijeća potrebna za uspješno uključivanje učenika u učenje, posebno u odnosu na kakvoću pouke.

Vođenje i tok nastavnog sata: umijeća potrebna za organizaciju aktivnosti za vrijeme nastave kojima se održava učenička pažnja, zanimanje i učestvovanje.

Razredni ugođaj: umijeća potrebna da bi se razvili i održali motivacija i pozitivan učenički odnos prema nastavi.

Disciplina: umijeća potrebna da se održi red te da se riješe problemi učeničkog neposluha.

Ocjenjivanje učeničkog napretka: umijeća potrebna da se ocijeni učenički napredak, a koja uključuju formativno (pomaže učeničkom razvitku) i sumativno (evidentira postignuća) ocjenjivanje.

Osvrt i procjena vlastitog rada: umijeća potrebna da se vrši procjena o vlastitog nastavi kako bi se poboljšala.

Naravno, jasno je da gore spomenuta nastavna umijeća nisu konstanta, da umijeća iz jednog područja utiču na druga i da tokom vremena nastavnik može, ako se trudi, mnogo poboljšati svoja nastavna umijeća, a samim tim i utjecati na angažman i rezultate svojih učenika/studenata. Prema Perrott-u poboljšanje nastavnih umijeća se realizuje kroz tri faze:³⁰

Kognitivna faza – mora se shvatiti, posmatranjem i proučavanjem, što je umijeće, uočiti elemente umijeća i njihov slijed, spoznati svrhu umijeća i znati kako će ona poboljšati vašu nastavu.

Praksa – najčešće razredna, ali ponekad u kontrolisanim uvjetima dijelom izobrazbe kojom se uvježbava određeno umijeće.

Faza povratnih informacija – omogućava nastavniku da poboljša određeno umijeće tako da prosudi o njegovoj razmjernoj uspješnosti. Povratne obavijesti mogu obuhvatiti dojam o uspješnosti, adekvatne povratne obavijesti nekog posmatrača, upotrebu audio-vizuelnih snimki ili sistemski prikupljene podatke od učenika o nastavnikovom radu, ponašanju ili mišljenjima. Treća faza se spaja s prvom kao dio trajnog usavršavanja umijeća.

²⁹ “Temeljna nastavna umijeća“, preuzeto sasajt.com.hr/naslovnica/wp-content/.../12/Razvoj-nastavnih-umijeća.doc

³⁰ “Temeljna nastavna umijeća“, preuzeto sasajt.com.hr/naslovnica/wp-content/.../12/Razvoj-nastavnih-umijeća.doc

Kada se govori o procjeni vlastitog rada treba napomenuti da se to može raditi na dva osnovna načina:³¹

- *refleksivno poučavanje* - kritičko promišljanje o vlastitom radu u nastavi i potrebno ga je poticati kao dio svakodnevnog rada nastavnika
- samostalno ili unutar nekog akcijskog istraživanja tj. formalnog programa istraživanja

Veoma važno je naglasiti značaj procjene vlastitog rada, bez obzira koji od načina procjene da se odabere. Najbolje je kombinirati refleksivno poučavanje sa još nekim formalnim programom istraživanja. I, kao i u svemu ostalom, tako i kad su u pitanju nastavna umijeća, da bi se poboljšala potrebno je prvo ustanoviti koja od nastavnih umijeća treba usavršiti i kako to učiniti na najbolji način.

REZULTATI ANKETE

S ciljem prikupljanja podataka o odnosu nastavnika prema učenicima urađena je anketa.

Anketirano je 364 učenika:³²

- 52 učenika – V razreda
- 93 učenika – VII razreda
- 37 učenika – VIII razreda
- 35 učenika – IX razreda
- 57 učenika - III razreda srednje škole

Dobijeni odgovori su grupisani u dvije kategorije: "učenicima se najviše sviđa" i "učenicima se ne sviđa". Ono što učenici očekuju od nastavnika, odnosno postupci

koji im se sviđaju su dosta slični, dok su kod postupaka koji im se ne sviđaju identifikovali mnogo različitih postupaka (problema). Može se primjetiti da su učenici devetog razreda identifikovali najviše problema (vidjeti Tabelu 1.).

Tabela 1. Postupci koji se ne sviđaju učenicima

RAZRED	BROJ POSTUPAKA
V	22
VII	25
VIII	35
IX	39

Rezultati istraživanja o tome šta se učenicima ne sviđa u odnosu nastavnika prema njima predstavljeni su u tabeli broj 2:

Tabela 2. Rezultati ankete

RAZRED	UČENICIMA SE NE SVIĐA:
V	kad su nastavnici strogi (55 % učenika) kad loše objašnjavaju kad su ljuti
VII	nastavnici su strogi (46 % učenika) nepravedno ocjenjuju
VIII	nastavnici nepravedno ocjenjuju (57 % učenika) favorizuju pojedine učenike nastavnici su strogi
IX	favoriziranje pojedinih učenika nepravedno ocjenjivanje ocjenjivanje nediscipline

³¹ Prezentacija: "Temeljna nastavna umijeća", slajd 45, preuzeta sa www.azoo.hr/images/razno/pov1_umjea.ppt

³² Osim učenika osnovne i srednje škole, anketirani su i studenti i oni koji su diplomirali, te su obavljani brojni razgovori s nastavnicima radi što bolje razumijevanja ove problematike. S obzirom da se mišljenje učenika o nekom predmetu i učenju formira uglavnom u osnovnoj školi i da se kasnije veoma teško mijenja, fokus ovog rada su upravo rezultati ankete učenika osnovne škole.

O tome šta im se sviđa, odnosno kako bi željeli da se nastavnici ponašaju, naveli su sljedeće:

Tabela 3. Rezultati ankete

RAZRED	UČENICIMA SE NAJVIŠE SVIĐA:
V	dobro objašnjavanje zanimljivo predavanje smisao za humor
VII	dobro objašnjavanje smisao za humor pravednost.
VIII	smisao za humor pravedno ocjenjivanje
IX	smisao za humor zanimljiva nastava pravednost dobro objašnjavanje

Tabela 4. Rezultati ankete (srednja škola)

RAZRED	UČENICIMA SE NE SVIĐA:
III	favoriziranje pojedinih učenika nepravedno ocjenjivanje prenošenje nervoze na učenike

Tabela 5. Rezultati ankete (srednja škola)

RAZRED	UČENICIMA SE NAJVIŠE SVIĐA:
III	prijateljski odnos razumijevanje trude se da objasne

Kao što se može vidjeti iz rezultata ankete učenici su često zamjerali način ocjenjivanja. Ocjenjivanje može biti subjektivno i objektivno. I jedan i drugi

način imaju i prednosti i nedostatke. Učenike osnovnih škola često se ocjenjuje na subjektivan način.

Nedostaci subjektivnog načina ocjenjivanja:³³

- faktori koji djeluju pri oblikovanju odgovora učenika na ispitu,
- faktori koji ovise o nastavniku kao mjernom instrumentu, i
- faktori koji ovise o tehnici ispitivanja i ocjenjivanja.

a) Faktori koji sudjeluju pri oblikovanju odgovora učenika na ispitu:

- nedovoljna jasnoća i neodređenost odgovora učenika,
- verbalne mogućnosti učenika,
- mogućnost opažanja i vještog korištenja percipiranim podacima,
- emocionalna otpornost.

b) Faktori koji ovise o nastavniku kao mjernom instrumentu

- osobna jednadžba nastavnika – tendencija neopravdanog podizanja ili spuštanja kriterija procjenjivanja (“strogi” i “blagi” nastavnici);
- halo-efekat – tendencija nastavnika da znanja učenika procjenjuje ili saglasno svom općem stavu i mišljenju koje je prije toga oblikovao o učeniku ili se pri donošenju ocjene povodi za mišljenjima koje su o znanjima tog učenika dali drugi nastavnici;
- logička pogreška – kada nastavnik misli da su neke karakteristike koje procjenjuje logički povezane, pa ih i jednako procjenjuje;
- pogreška sredine – značajno različita znanja nastavnik procjenjuje pretežno srednjim ocjenama
- pogreška diferencijacije – nastojanja nastavnika da znanja učenika razlikuje

³³Prezentacija. „Procjenjivanje i mjerenje znanja“, Lozena Ivanov, preuzeta sa <http://www.unizd.hr>

pretjerano i neopravdano (više od 5 ocjena)

- *pogreška kontrasta* – kada nastavnik kriterij ocjenjivanja oblikuje prema prethodno ispitanim učenicima
- *tendencija prilagođavanja kriterija ocjenjivanja kvaliteti grupe* – kada nastavnik npr. podiže kriterij u “boljim” razredima.

c) Faktori koji ovise o tehnicima ispitivanja i ocjenjivanja:

- *na usmenim ispitima* – može biti sve što je navedeno, a također će ocjena ovisiti i o tome:
 - da li je nastavnik pasivan ili aktivan tip,
 - da li postavlja sugestivna pitanja ili ne,
 - trajanju ispita, itd.
- *na pismenim ispitima* – moguće pogreške kao i kod usmenog ispitivanja, ali se izbjegava dio faktora koji ovise o učeniku, a moguće je i sve učenike staviti pred jednake zadatke.

Prednosti subjektivnog načina ocjenjivanja:

- lakše uočiti kvalitativne razlike u znanjima,
- nastavnik je fleksibilan – ispitne zahtjeve može upravljati prema mogućnostima reagiranja učenika
- odgojni rad.

Kako će nastavnik ocijeniti učenika/studenta zavisi od mnogo faktora. Ali bez obzira na brojne i opravdane kritike ocjenjivanja ono ipak ima svoju vrlo značajnu svrhu,³⁴ a na nastavniku je da usavršava svoja nastavna umijeća, među kojima je naravno i ocjenjivanje.

KAKVOG NASTAVNIKA ŽELE UČENICI/STUDENTI?

Kad je riječ o osobinama/postupcima nastavnika koji se sviđaju učenicima

zanimljivo je napomenuti da se konstantno dolazi do gotovo identičnih odgovora (iako su istraživanja rađena u različitim vremenima, različitim školama, različitim okolnostima...) - jednostavno djeca znaju kakvog nastavnika žele.

Npr. istraživanjem koje je radio Hajget utvrđeno je da učenici kod nastavnika posebno cijene sljedeće:³⁵

- da poznaje predmet koji predaje,
- da je sposoban da povezuje predmete s drugim predmetima,
- da voli djecu,
- da poznaje razvojne probleme djece,
- da zna više od prosječnih ljudi, da je svestran i dovitljiv,
- da ima smisla za humor,
- da ima jaku volju,
- da razvija pozitivne međuljudske odnose, da je suptilan i ljubazan,
- da vjeruje svojim učenicima,
- da cijeni neobične ideje,
- da dozvoljava i potiče samoinicijativu.

Đorđević je radio istraživanje na istu temu i došao do sljedećih rezultata:³⁶

- duhovitost, odmjerenaost i staloženost,
- ozbiljnost, odmjerenaost, prijatnosti i ljubaznost,
- kulturno ponašanje, otvorenost i snalažljivost,
- pažljivost, saosjećajnost i spremnost za praštanje,
- pristupačnost, skromnost i da se lahko ne ljuti,
- upornost, odmjerenaost, radinost i iskrenost,
- zanimljivost i duhovitost u izlaganju,
- ne prekida učenike kada odgovaraju, ne čita iz knjiga prilikom predavanja,
- pravilno ocjenjuje, često ispituje učenike,

³⁴Povratna informacija, motivacijska svrha, vrednovanje i selekcija.

³⁵„Motivacija u nastavi i kreativni rad studenata i učenika, Hašim Muminović, preuzeto sa <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>

³⁶Ibidem

- blago ocjenjuje, javno daje ocjenu te dozvoljava učenicima da se koncentriraju.

Jasno je da se od nastavnika očekuje mnogo. Ipak je nastavnik, ako ne najvažniji, onda sigurno jedan od najvažnijih faktora motivacije u nastavi. Posebno je to danas slučaj kad pažnju učenika okupiraju brojne druge stvari. Može se reći da profil savremenog nastavnika koji će uspješno odgovoriti na pitanja aktuelne nastave sadrži sljedeće elemente:³⁷

1. razvijene opće sposobnosti,
2. razvijene specifične sposobnosti,
3. posjedovanje općeg obrazovanja,
4. posjedovanje dobrog stručnog obrazovanja,
5. pedagoško-psihološko obrazovanje,
6. didaktičko-metodičko obrazovanje,
7. fizičko i mentalno zdravlje, emocionalna zrelost i stabilnost,
8. ljubav prema djeci i mladima,
9. pozitivne osobine ličnosti (humanizam, otvorenost duha, altruizam, društvenost, moralni kvaliteti, odgovornost, dosjetljivost, radinost, kreativnost).

Pojednostavljeno rečeno, prototip modernog nastavnika/profesora ima sljedeće karakteristike:³⁸

- poštuje osnove potrebe učenika (njihovo mišljenje i stav),
- pomaže i motivira učenike na rad u skladu s njihovim mogućnostima i sposobnostima,
- objektivan je pri ocjenjivanju,
- prihvaća nove metode i pedagoške standarde,
- predavanja su mu zanimljiva, i
- potiče na dijalog i razmišljanje.

INOVATIVNOST, KREATIVNOST I MOTIVACIJA U NASTAVI

Analizom odgovora učenika vrlo brzo se uočava da skoro svi učenici žele da nastava bude zanimljivija. Mnogi uslovi održavanja nastave su se promijenili, ali i dalje često u nastavnom procesu nedostaje inovativnosti, kreativnosti i motivacije; pitanje je zašto?

Tako npr., u svom radu o inovacijama u obrazovanju, autori navode da “sadašnja organizacija nastave nije modelovana kao cjelovit saznajni sistem. Po pravilu izostaje povratna informacija. (...) Povratna informacija treba da prati svaki korak odvijanja nastavnog procesa što usadašnjoj praksi nije slučaj. (...) Informaciona tehnologija u obrazovanju pruža mogućnosti za upotrebu novih nastavnih metoda i novu organizaciju nastave čime bi se nedostaci tradicionalne nastave mogli svesti u granice tolerancije. Klasične učionice i oblici rada se ne izbacuju nego se dodaje nova tehnologija koja integriše pozitivne elemente tradicionalne tehnologije mijenjajući položaj učenika i nastavnika u namjeri da se poveća aktivno učešće učenika i stalno praćenje njegovog napredovanja. Korištenjem multimedijalnih softvera moguće je pripremiti i realizovati nastavu u skladu sa individualnim sposobnostima i predznanjima učenika. Takođe, nastava postaje očiglednija, dinamičnija, povećava se unutrašnja i spoljašnja motivacija učenika, a znanja učenika postaju trajnija.³⁹Treba, dakle, maksimalno iskoristiti mogućnosti koje pruža danas dostupna tehnologija, ali i imati u vidu da nije dovoljno samo mijenjati tehnologiju već se inovacije trebaju dešavati u svim elementima nastave. Mogućnosti koje nudi savremena tehnologija treba iskoristiti kao faktor

³⁷ „Motivacija u nastavi i kreativni rad studenata i učenika, Hašim Muminović, preuzeto sa <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>

³⁸ „Kvalitetni profesori kao osnova kvalitetne škole“, Erik Lukšić, preuzeto sa www.unizd.hr

³⁹ „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Mandić, D., Lalić, N., Bander, V., preuzeto sa <http://www.pfb.unssa.rs.ba/Casopis/Broj910/24MandicLalicBandjur.pdf>

motivacije tokom nastave jer “bez motivacije tokom nastave, odnosno motivacije njenih neposrednih učesnika, nema valjanog odgojno-obrazovnog učinka”.⁴⁰ Brojni su faktori koji utiču na motivaciju u nastavi, a samo neki od njih su:⁴¹

- psiho-fizička struktura studenta i učenika,
- karakteristike nastavnika,
- karakteristike nastavnog sadržaja (kurikulum),
- nastavna tehnologija,
- socio-kulturni uvjeti i okruženje.

Najvažniji utjecaj na učenikovu motivaciju u razredu ima sljedeće:

- *unutrašnja motivacija*- učenikova znatiželja, uči za sebe, *radi sebe*,
- *vanjska motivacija*- aktivnosti kao sredstvo postizanja nekog cilja izvan same aktivnosti,
- učenikovo očekivanje (ne)uspjeha, i
- važno je da nastavnik ima visoka očekivanja od učenika- *realna*, ali izazovna.

Postavlja se pitanje kakav je to pojedinac koji je dobro motiviran, koje su njegove osobine? Prema istraživanjima R. Kvaščeva osobine dobro motiviranog pojedinca su:⁴²

- razvijenost snažne motivacije za učenje,
- dobro integrirana ličnost,
- samouvjerenost, emocionalna stabilnost, samokontrola, nezavisnost,
- razvijene karakterne osobine i snažan super ego,
- sklonost riziku i tolerancija na frustraciju,
- ovladavanje metodama i tehnikama učenja.

Kada se govori o inovativnosti treba napomenuti da bez kreativnosti nema inovativnosti i da se omogućavanjem učenicima/studentima da pokažu svoju kreativnost povećava motivacija u nastavi.

Osim toga, ponekad se zaboravlja da nije dovoljno samo pridobiti pažnju učenika/studenata na nastavi već im treba pomoći da shvate važnost načina na koji provode svoje slobodno vrijeme i koliki utjecaj na njihov život ima i može imati upravo način na koji provode slobodno vrijeme. Svakako da treba istaći i to da je korisno provođenje slobodnog vremena „svojevrsna preventiva nastanku brojnih neprihvatljivih ponašanja, koje se impliciraju, upravo u neorganiziranom slobodnom vremenu”⁴³. Jedan od važnih zadataka nastavnika je, naravno, i to da skrene učenicima/studentima pažnju na to kako odluke/izbori koje sami donose/prave oblikuju njihov život.

ZAKLJUČAK

U mozaiku bh. problema, obrazovni sistem je samo jedan od segmenata.

Osnovni problemi obrazovnog sistema BiH su, dakle, sljedeći:

- nepostojanje jedinstvenog zakona o obrazovanju (obrazovanje na kantonalnom nivou),
- premalo novca iz budžeta se izdvaja za investiranje u obrazovni sistem,
- nastavni planovi i programi nisu usklađeni sa potrebama tržišta,
- nedovoljno entuzijazma kod nastavnika,
- nedovoljno motivacije kod učenika/studenata...

⁴⁰ „Motivacija u nastavi i kreativni rad studenata i učenika, Hašim Muminović, preuzeto sa <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>

⁴¹ *Ibidem*

⁴² *Ibidem*

⁴³ Žilić, S., Košta, T., (2009). Učitelj-kreator izvannastavnih aktivnosti“, *Magistra Iadertina* ,(4), 4: 160-161.

Da bi se riješili navedeni problemi obrazovnog sistema u BiH potrebno je:

- izvršiti opsežno istraživanje o tome šta, odnosno, kakve sposobnosti poslodavci očekuju od potencijalnih zaposlenika,
- planirati i dodijeliti značajna sredstva iz budžeta za investiranje u obrazovni sistem,
- znatno poboljšati nastavne planove i programe kako bi se eliminisalo nepotrebno gradivo i uvele hitno potrebne novine,
- podsticati kreativnost i inovativnost u nastavi,
- donijeti jedinstven zakon o visokom obrazovanju na nivou BiH...

Nastavnik kao pojedinac ne može riješiti gore navedene probleme. Ali, ono što može svaki nastavnik je da radi na poboljšanju svojih nastavnih umijeća i svom entuzijazmu. Pod nastavnim umijećima se podrazumijeva: *planiranje i priprema, izvođenje nastavnog sata, vođenje i tok nastavnog sata, razredni ugođaj, disciplina, ocjenjivanje učeničkog napretka, osvrt i procjena vlastitog rada.*

Učenici/studenti žele nastavnika koji:

- poštuje osnove potrebe učenika (njihovo mišljenje i stav),
- pomaže i motivira učenike na rad u skladu s njihovim mogućnostima i sposobnostima,
- objektivan je pri ocjenjivanju,
- prihvaća nove metode i pedagoške standarde,
- predavanja su mu zanimljiva, i
- potiče na dijalog i razmišljanje, što je potvrdilo i istraživanje sprovedeno u svrhu pisanja ovog rada.

U odnosu nastavnik – učenik/student, ne treba da bude odnos nadređeni - podređeni, već odnos: osoba koja želi prenijeti znanje - osoba koja želi steći znanje. Osim toga, često se zaboravlja sljedeće - svaki predmet je zanimljiv, ako je način na koji nastavnik predaje zanimljiv, svaki predmet je

razumljiv, ako je način na koji nastavnik objašnjava razumljiv i svaki učenik/student će učiti ako vidi/razumije cilj i svrhu svog učenja.

Dobar obrazovni sistem je preduslov razvoja zemlje. Dokazi navedenog su više nego očigledni. Dovoljno je samo pogledati kakve obrazovne sisteme imaju najrazvijenije zemlje svijeta.

LITERATURA

[1] „Kvalitetni profesori kao osnova kvalitetne škole“, Erik Lukšić, preuzeto sa www.unizd.hr

[2] „Motivacija u nastavi i kreativni rad studenata i učenika, Hašim Muminović, preuzeto sa <http://www.ac-see.org/documents/4.pdf>

[3] Prezentacija. „Procjenjivanje i mjerenje znanja“, Lozena Ivanov, preuzeta sa <http://www.unizd.hr>

[4] “Temeljna nastavna umijeća“, preuzeto sa www.sajt.com.hr/naslovnica/wp-content/.../12/Razvoj-nastavnih-umijeća.doc

[5] „Upravljanje inovacijama u obrazovanju“, Mandić, D., Lalić, N., Banđer, V., preuzeto sa <http://www.pfb.unssa.rs.ba/Casopis/Broj910/24MandicLalicBandjur.pdf>

[6] Žilić, S., Košta, T., (2009). Učitelj-kreator izvannastavnih aktivnosti“, *Magistra Iadertina*, (4), 4: 160-161.

MENTOR I MENTORSTVO

MENTOR AND MENTORING

Dušan Knežević

BBA – Faculty for Banking, Insurance and Finance, Belgrade, Serbia

Tatjana Milivojević

University Megatrend, Belgrade, Serbia

Milan Stamatović

University Metropolitan, Belgrade, Serbia

APSTRAKT

Liberalizacijom Zakona o visokom obrazovanju otvorio se put ka osnivanju privatnih fakulteta koji su na akademsko tržište izneli nove kvalitetne, inovativne studijske programe i primorali državne fakultete da se bore za svakog studenta. U ovako postavljenom obrazovnom procesu zapostavljena je relacija "studentom usmerenog" mentorstva na doktorskim studijama. U dvosmernom, ali ne i ravnopravnom, simetričnom odnosu, mnogo veći deo za neuspeh projekta sticanja doktorske diplome plaćaju studenti. Mentorstvo je sredstvo u službi razvoja, a mentor katalizator trostrukog razvoja mentorisanog: kognitivnog, društvenog i psihološkog u smislu unapređenja kompetencija, jačanja motivacije, podsticanja kritičnosti i kreativnosti i jačanja samopouzdanja i samovrednovanja.

U radu smo analizirali studentom usmereno mentorstvo s posebnim osvrtom na komunikacionu funkciju mentorstva, koristi mentorstva za mentore, kvalitete dobrog mentora i ulogu studenta kao aktivnog učesnika u procesu.

Ključne reči: mentor, student, studentom usmereno mentorstvo

ABSTRACT

The liberalization of the Law for higher education has opened the way for the establishment of private universities in the academic market who presented new high-quality, innovative degree programs and forced state universities to fight for each student. In this set educational process neglected the relation "student focused" mentoring on doctoral studies. In the two-way but not equal, symmetry, much higher bill for the failure of the project to acquire a doctoral degree is paid by students. Mentoring is a tool at the service of development, where the mentor, is the catalyst for the triple development of the student: cognitive, social, and psychological improvement in terms of competence, strengthening motivation, encouragement of creativity and criticality and strengthening of self-confidence and self-evaluation.

In present paper we discuss student focused mentoring with special focus on the communication function of mentoring, the benefits of mentoring for mentors, qualities of a good mentor and role of the student as an active participant in the process.

Keywords: mentor, student, student focused mentoring

UVOD

Istraživanja o razlozima zbog kojih doktoranti odugovlače, probijaju rokove ili čak odustaju (kanadsko i francusko istraživanje), iznela su na videlo daje jedan od glavnih uzroka njihovih teškoća i nezadovoljstva neadekvatno mentorstvo. (Boursier, 2000; Milivojević, Stamatović, 2011) Pod tim izrazom podrazumevamo objektivne parametre (norme koje eksplicitno i implicitno uređuju mentorstvo) kao i subjektivne percepcije mentorisanih studenata, kao percepcije nezadovoljavanja tih normi i kriterijuma.

Mentorstvo je pre svega relacioni pojam, tj. odnos, koji sadrži niz konkretnih, specifičnih uzajamnih prava, dužnosti i obaveza, ali i neke naizgled neopipljive dimenzije, koje uprkos manjoj podložnosti lakom i preciznom definisanju, specifikovanju i operacionalizaciji, imaju suštinski značaj i uticaj na uspešno odvijanje mentorstva. Ako je jedan od najčešće navođenih razloga teškoća, frustracija, pa i odustajanja doktoranata, nezadovoljstvo odnosom mentor-doktorant, analiza i unapređenjetog odnosa zaslužuju posebnu pažnju.

Osim podrazumevajućih (iako ćemo videti da ništa ne treba podrazumevati) aspekata kao što su kognitivne (intelektualni, naučni, istraživački podsticaji i smernice) i praktične (upoznavanje studenta sa administrativnim procedurama, vođenje kroz lavirint pisanih i nepisanih univerzitetskih pravila itd.), mentorstvo sadrži značajne interpersonalne dimenzije, koje su tema ovog rada. Dobar odnos je onaj dinamički faktor koji optimizuje kognitivne i motivacione funkcije učesnika u odnosu.

Mentor je onaj koji pomaže, ali ne diktira i ne nameće, studentu da izabere, uobliči i valjano definiše temu i hipotezu disertacije, upućuje ga na relevantnu literaturu, usmerava njegovo istraživanje u dobrom pravcu, pomaže mu da strukturiše rad, da skрати put od opštih ka specifičnim

znanjima itd. Ali on takođe aktivno sudeluje u formiranju budućeg naučnika u određenoj oblasti znanja, stavljajući mu na raspolaganje svoje naučne i ljudske resurse. Iako se u akademskom kontekstu koristi i termin rukovodilac ili direktor teze, smatramo da nije slučajnost što se u upotrebi zadržao termin "mentor" koji ima bogatiji sadržaj, sveobuhvatniji opseg i snažnije konotacije.

DEFINICIJA MENTORA I MENTORSTVA

U najopštijem značenju reči, mentorstvo je odnos u kome jedna osoba pruža pomoć i podršku drugoj osobi u njenom razvoju i usavršavanju. Ta pomoć se sastoji od savetovanja, podučavanja, obrazovanja i vođenja druge osobe na putu ka postavljenom cilju. Reč mentor ima staru i bogatu tradiciju. U grčkoj mitologiji, Mentor (Μέντωρ) je Uliksov prijatelj kome ovaj, u svom odsustvu, poverava obrazovanje svog sina Telemaha. Prema Homeru, boginja mudrosti, Atina, je uzimala na sebe lik Mentora kada je posećivala Telemaha. Kod kasnijih autora Mentor je postao simbol mudrosti. Mentorje, podesno, u definiciji, osobako japoseduje veliko iskustvo iz znanja i usavršavanja, to znanje iskustvo stavlja u službu razvoja mentorisanog koji treba da ostvari svoje profesionalne ciljeve. Ako se držimo etimološkog i tradicionalnog značenja pojma mentor, mentorstvo ima plemenitu konotaciju koja nudi i usku pomoć profesionalnu pomoć i podršku i obuhvata pozitivan, konstruktivan ljudski odnos, bliskost i prožet međusobnim poštovanjem i poverenjem.

POVERENJE

Zadržaćemo se kratko na poverenju, pojmu koji smo temeljnije i detaljnije obradili u drugim radovima (Stamatović i dr., 2008;

Milivojević, Vukotić, 2010)., jer se upravo analizom fenomena poverenja najjasnije uočavaju osnovne dimenzije, koje tek kada su sve prisutne i objedinjene u dinamičkoj povratnoj sprezi, grade uspešan i produktivan odnos. Davno je još Aristotel u *Retorici* (izd. 2000) pokušao da otkrije u čemu je tajna govornikakojibudi poverenje kod auditorijuma i došao je do zaključka da se ta dragocena sposobnost temelji na retora: njegove inteligencije (znanje, kompetencija), njegovog karaktera (etičnost, pouzdanost, verodostojnost, poštenje) i njegove dobronamernosti (dobre namere prema slušaocima, motivisanost uzajamno korisnim, pre nego samointeresnim pobudama). Primenimo dimenzije do kojih je Aristotel došao u raščlanjivanju pojma poverenja na mentora i mentorski odnos: student bira i ukazuje poverenje mentoru na osnovu svoje percepcije (zasnovane na prethodnom ličnom iskustvu sa tim profesorom, ili na tuđem iskustvu, ili na njegovoj reputaciji itd.) da taj profesor poseduje odgovarajuće znanje koje ga kvalifikuje za mentorstvo, karakter i dobre namere prema studentima. Poslednja stavka se može formulisati i tako da je dotični profesor voljan i raspoložen da svoje znanje i etičke standarde, stavi u službu mentorisanim studentima.

Istraživanja pokazuju nešto što intuitivno svi znamo, a to je da je poverenje osnova za sve druge pozitivne aspekte saradnje. Poverenje je nužan preduslov za: osećanje da je moguće osloniti se na neku osobu, za zdravo poštovanje autoriteta, saradnju i timski rad, preuzimanje promišljenih rizika, istraživanje novih puteva saznanja, i kvalitetnu komunikaciju. (Milivojević., Vukotić, 2010)

Daćemo jedan primer uticaja poverenja na uspeh iz sportske sfere, jer su sportski treneri u pravom smislu reči mentori igračima. Pošto je anketirao košarkaše trideset timova, istraživač je došao do zaključka da igrači uspešnih timova imaju znatno veće poverenje u svog trenera od igrača slabijih ekipa. Rezultati ovog

istraživanja su izneli na videlo tri dimenzije poverenja, koje smo naveli po ugledu na Aristotela. 1) stručnost ili kompetencija: igrači su verovali da trener najbolje zna šta je potrebno da bi se pobeđivalo; 2) karakter (verodostojnost): igrači su verovali da će trener uvek održati datu reč, tj. ispuniti svoja obećanja; 3) dobronamernost: igrači su verovali da trener prevashodno vodi brigu o svojim igračima i timu. (Dirks, 2000)

Vratimo se u univerzitetnu sredinu gde na mentore možemo direktno da preslikamo karakteristike koje je na videlo iznelo istraživanje u sportu. U toku daljeg teksta, ćemo se vraćati na te odlike, s tim što je fokus ovog rada na dve poslednje odlike, upravo zato što se o njima, za razliku od znanja, kompetencije i stručnosti, mnogo manje govori u univerzitetnoj sredini. Uloga mentora sadrži neke aspekte koji se u teoriji, a u praksi posebno, neopravdano zanemaruju ili bolje rečeno, prepuštaju domenu proizvoljnog nahodjenja kao stvar ličnog temperamenta, senzibiliteta i afiniteta. Cilj našeg priloga je da ukažemo na potrebu da se u profesionalne standarde ugrade psihološke (kognitivne, afektivne i konativne) kao i interpersonalne dimenzije kao bitne funkcije i dužnosti mentora. Mentorstvo je kompleksan, interaktivan proces koji se optimalno odvija i uspešno ostvaruje svoje ciljeve samo na temelju odnosa čije ključne aspekte možemo da definišemo.

„STUDENTOM USMERENO“ MENTORSTVO

Čuveni psiholog, pedagogi univerzitetni profesor Karl Rodžers je svoj originalni psihoterapeutski pristup, koji je nazvao „klijentom usmerena psihoterapija“, primenio i na domen pedagogije, kao „studentom usmeren proces“. (Rodžers, 1985). Mi ga, za potrebe naših razmatranja parafriziramo formulom „studentom usmerenog mentorstva“. To znači da je u fokusu relacije student, da odnos profesor –

student ne sme biti isključivo formalan i depersonalizovan kao „ja-ono“, već personalizovan kao „ja-ti“ (Buber,1990; Goleman, 2010). Drugim rečima, student je u tom odnosu punopravni, a ne manje važan subjekat ili čak objekat procesa. Iako se odvija između subjekata različitih nivoa iskustva i stručnosti, u kojem mentor daje podršku mentorisanom u njegovom razvoju, mentorstvo podrazumeva partnerski odnos. (Popović i dr.2009).

MENTORSTVO U SLUŽBI TROSTRUKOG RAZVOJA.

Mentor pomaže studentu da mobilize sopstvene resurse, da potencijale, da otkrije i primeni vlastita rešenja, da razvije istraživačku i refleksivnu autonomiju, uključivši i autonomiju u odnosu na mentora. Podsticanje endogenog čini specifičnost mentorskog postupka. Mentor prati i vodi, a ne diktira „recepte“ i „formule“ studentu, čak ni one koji su se pokazali uspešnim.

Mentorstvo je sredstvo u službi razvoja, a mentor je katalizator trostrukog razvoja mentorisanog: 1) kognitivnog, kao što je sticanje novih predstava, metoda, perspektiva, novih načina izgradnje i organizovanja znanja; 2) društvenog, u smislu akademske socijalizacije, to jest razvoja veština snalaženja u specifičnim društvenim okvirima i situacijama i u izgradnji profesionalnog (naučnog) identiteta. Mentor pomaže studentu da shvati kako funkcioniše svet, zajednica u koje on želi da se uključi i da postane njen ravnopravni član. Mentori su profesori koji poseduju veliko lično, naučno i pedagoško iskustvo kao i za studente bitne informacije o akademskim normama, vrednostima i procedurama, to jest o celokupnoj akademskoj kulturi. Pristup tim informacijama omogućava studentu da bolje upozna tu kulturu, da ovlada mehanizmima njenog delovanja, da je brže i bezbolnije usvoji i da zahvaljujući tome, napreduje;3) psihološkog, u smislu

unapređenja kognitivnih kompetencija, jačanja motivacije, podsticanja kritičnosti i kreativnosti i jačanja samopouzdanja i samovrednovanja.

Navedene dimenzije razvoja studenta omogućenog i podržanog odnosom sa mentorom, ostvaruju se komunikacijom

KOMUNIKACIONA FUNKCIJA MENTORSTVA

Istakli smo već da je fokus našeg rada na interpersonalnoj dimenziji mentorstva, jer je po iskazima većine studenata ispitanih u okviru dostupnih istraživanja, a i prema našim saznanjima, upravo ona najproblematičnija. Mnogo češće se čuju žalbe na nekvalitetnu, štaviše, nepostojeću komunikaciju sa mentorom, nego na njegovu stručnost i kompetentnost, a ukazuje se na direktan uticaj tog problema na motivaciju, a posredno na tok i ishod procesa doktoriranja. U skladu sa početnim gledištom da mentorstvo treba da bude studentom usmeren proces, dajemo dominantni značaj percepcijama mentorisanih doktoranata, iako smo svesni da one u nekim slučajevima mogu biti iskrivljene, jednostrane, pa i nepravilne da ne odgovaraju ili samo delimično odgovaraju realnosti. Naime, ne možemo da isključimo subjektivne distortivne faktore, poput početnih nerealističkih očekivanja doktoranata, preambicioznih planova, idealizacije mentora i celokupnog procesa rada, te posledničnim razočarenjima, periodima stagnacije i frustracije u radu čiji se uzroci atribuiraju „lošem“ mentoru, zatim ličnim crtama studenata: nestrpljivost, sklonost traženja krivca u drugome za spostvene propuste i drugi oblici racionalizacije, nedovoljna zrelost, nestabilnost i sl.. Ali isto tako želimo da predupredimo i racionalizacije profesora/mentora, sklonih da svoje propuste u komunikaciji sa studentima pripisuju njihovoj nezrelosti, neodgovornosti, lenjosti, razmaženosti i td. Između prebacivanja „lopte“ sa jednih na

druge, proteže se zona realnosti, odnosno društvena situacija u kojoj su pravila igre i uloge igrača definisani.

ULOGA POVROTNIH INFORMACIJA U ODRŽAVANJU I JAČANJU MOTIVACIJE

Komunikaciona funkcija mentora, osim ostvarivanja kognitivne uloge usmeravanja, savetovanja, razmenjivanja ideja, ima i nezamenljivu ulogu u održavanju i jačanju motivacije mentorisanog.

Rezultati istraživanja koja su sprovedeli Lok i njegovi saradnici u okviru čuvene motivacione teorije ciljeva, dokazali su da su blagovremene i adekvatno formulisane povratne informacije, apsolutno nezaobilazan uslov motivacije. (Locke, 1981, 1984) U svojoj teoriji postavljanja ciljeva, Lok je pokazao da su uloga cilja i uloga povratnih informacija komplementarne i nerazdvojive. Motivajući uticaj redovne komunikacije o postignutim rezultatima je već odavno bio poznat, ali novitet koji je uveo Lok je uočavanje sprege između cilja i fidbeka. Povratne informacije deluju na osobu samo ako može da ih uporedi sa ciljem koji teži da ostvari, to jest ako su u jasnoj vezi sa njim. Informacije koje se daju pojedincima o njihovim postignućima, bez jasnog situiranja istih u odnosu na precizno određene ciljeve, imaju samo relativan značaj te prema tome ne utiču na motivaciju. *Feedback* ili povratna informacija podstiče motivaciju samo ako subjekat može jasno da je situira na putanji koja ima početak (prethodni rezultat) i kraj (cilj koji treba dostići). Iz toga sledi da kada studenti, koji su prihvatili zahtevan cilj, ne dobijaju nikakve, ili samo uopštene informacije o svojim rezultatima, gubi se i motivajući efekat cilja. To ujedno znači da povratne informacije moraju biti relevantne, konkretne i precizne, a ne neodređene, uopštene i maglovite. Da bi se postigao taj kvalitet, mentorova dužnost je da u svakoj fazi rada informiše studenta o ostvarenom,

ili neostvarenom napretku u odnosu na cilj, jer mu jedino te informacije omogućavaju daprilagođava, podešava i koriguje svoje postupke. (Locke, 1991)

Lok je sa svojim saradnicima realizovao više od trideset eksperimenata u kojima su poređeni združeni efekti cilja i povratnih informacija sa situacijama koje sadrže ili cilj, ili povratnu informaciju, ali ne i oba parametra. U svim slučajevima, bez izuzetka, pokazalo se da ni cilj ni informacije nisu efikasni kad su razdvojeni. Motivajući efekat suštinski se zasniva na mogućnosti koju ima subjekat da poredi informacije o svojim performansama sa nekim spoljnim kriterijumom, a to je cilj koji ujedno oličava prihvaćenu normu. Pozitivni rezultati, uspesi su najjači „motivatori“, ali čovek mora i da zna sa sigurnošću da je postigao očekivane rezultate, a to znanje se zasniva i na povratnim informacijama koje dobija od relevantnih drugih. Bez cilja je nemoguće proceniti dokle se stiglo. Bez informacija, nema rezultata koji se mogu procenjivati, što znači da nedostaje „kompas“ koji usmerava trud i akciju. Tada preta poznata opasnost rasplinjavanja, gubitka fokusa i pravca.

Pored toga, istraživanja koja su vodili Matsui i njegovi saradnici u Japanu pokazuju da rastojanje između prvih rezultata i cilja veoma utiče na daljitok rada. Naime, poređenje prvih rezultata sa zadatim ciljem gradi percepciju samoeфикаsnosti i time deluje na nivo potonjeg ulaganja energije i truda. U tome je važan vremenski raspon. Kratkoročni ciljevi više mobilišu nego dugoročni. Kad imamo cilj koji treba da postignemo u toku godine, opustićemo se u uverenju da imamo dosta vremena i bićemo skloni da stalno odlažemo početak akcije. Uvek će nam iskrnuti nešto preče. Ako je pored toga taj udaljeni cilj „krupan zalogaj“, a to je u našem slučaju, okončanje doktorske disertacije, onda će nam on izgledati apstraktan ili nedostižan. Zbog toga je neophodno „razbiti“ krupne ciljeve na

manje, takozvane međuciljeve, na primer godišnje ciljeve bar na tromesečne, a mesečni ciljevi bi bili još efektivniji. Međuciljevi – manji i bliži ciljevi - se lakše kontrolišu, što omogućava održavanje fokusa, smeru, mobilizacije energije i kontinuiteta, i pruža vreme i uslove za korekciju rada, što su sve faktori koji utiču na motivaciju, i, naravno, na kvalitet rada. Što je cilj bliži, to više motiviše. Zajedno sa deljenjem procesa na više faza, raste i frekvencija davanja feedbacka, drugim rečima, redovnija komunikacija između mentora i studenta. Pod redovnošću ne mislimo na svakodnevnu, ili nedeljnu komunikaciju. Komunikacija može biti jednom u tri, dva meseca ili jedanput mesečno. Važno je održavati kontinuitet i dinamiku rada.

EFEKTI LOŠE ILI NEDOVOLJNE KOMUNIKACIJE OD STRANE MENTORA

Nažalost, kod nas je kultura komunikacije na liniji profesori/mentori – studenti na slabom nivou, a studenti se najviše žale na odsustvo reakcija, odnosno povratnih informacija, na njihovo kašnjenje ili neadekvatnost. Uopštene evaluacije poput „možete i bolje“ ili „ovo ne valja“, pa i kad su pozitivne (npr. „u redu je, samo nastavite tako“) su beskorisne jer ništa ne govore, ne upućuju ni na šta konkretno i samo stvaraju osećaj dezorijentacije i bespomoćnosti kod studenta. Zanimljivo je da se nezainteresovanost, neuključenost mentora doživljava mnogo teže nego neki drugi nedostaci, poput, na primer, autoritarnosti i rigidnosti. “Doktorante skandalozno tretiraju...Moj mentor je uvek u žurbi, površan, nezainteresovan, ne posvećuje mi dovoljno pažnje ni vremena.” (Milivojević, Stamatović, 2011).

Ima više uzroka odsustvu komunikacije ili lošoj komunikaciji. Jedan od njih je linija manjeg otpora. Naime, redovna komunikacija i davanje povratnih informacija, zahteva veću samodisciplinu i kontinuitet u radu i za mentora i za

studenta. Zatim, naša kultura je još uvek prožeta autoritarizmom i hijerarhijskom distancom što je itekako vidljivo tamo gde ne bi smelo da bude: na univerzitetima. Profesori se, prema mišljenju studenata odnose prema njima „sa visine“, štaviše s arogancijom, ili nezainteresovano, bezlično, birokratizovano. Nezainteresovanost ili ravnodušnost, pri tom, studenti ne doživljavaju u negativnom modusu, kao odsustvo komunikacije i odnosa, već pre kao vid implicitnog nasilja. Neuključenost, neposvećenost, odsustvo podrške i pomoći se ne mogu percipirati kao puki bezazleni ili nezlonamerni propusti u situaciji kada definicija funkcije mentora, njegova profesionalna i moralna dužnost nalažu da bude uključen i posvećen. Radi se o prirodnoj reakciji, jer je odsustvo komunikacije u situaciji kada se ona implicitno i legitimno očekuje, takođe vid komunikacije kojim se šalje omalovažavajuća poruka studentu, ne samo da nije dostojan pažnje, već i da je ometajući faktor (npr., predstavlja gubitak vremena za profesora). Student se zato nelagodno oseća, pod stresom je kad treba da se obrati profesoru/mentoru, on snishodljivo vreba „pogodan“ trenutak za to, strepi da ne „deranžira“, „iritira“ i sl. Ako to nije samo izuzetna, jednokratna situacija (svakome se može desiti da u pojedinim slučajevima bude nervozan, neraspoložen za komunikaciju), već predstavlja interpersonalni stil profesora, koji nameće odbrambeni obrazac ponašanja kod studenta (neretko možemo da, povodom pojedinih profesora, čujemo izjave poput „ne znam kako je danas raspoložen/a, da li smem da mu se obratim“), onda je ozbiljno ugrožen zadatak kome služi mentor: uspešan, kvalitetan rad mentorisanog (Milivojević, 2009).

Nema potrebe reći koliko je to abnormalna i nedopustiva situacija koju bi trebalo beskompromisno tretirati i iskoreniti. Osim što je i inače, kao dominantan, kontinuiran stav i ponašanje prema drugome, ispod svakog civilizacijskog minimuma,

inkompatibilno je sa osnovnim, ne samo poželjnim, već etički i profesionalno obavezujućim stavom koji profesori treba da imaju prema studentima. A kad je u pitanju mentor, na kojeg je student upućen, od kojeg zavisi u svom radu, mogli bismo se složiti sa percepcijom da je to vid pasivne agresije, odnosno ugrožavanja prava studenata.

Prema trodimenzionalnom konstruktivnom poverenja, inspirisanog Aristotelom, koji smo ranije ukratko prikazali, ovde mentor ne „pada“ na ispitu kompetencije, već na ispitu dobronamernosti. A nije teško uočiti da je reakcija na percepciju odsustva dobronamernosti (kao zainteresovanosti, usmerenosti na drugog, posvećenosti njegovim potrebama, itd.) mnogo snažnija od percepcije nekompetencije, jer prva pokreće primarnije afektivne mehanizme.

KORISTIMENTORSTVA ZA MENTORE

Zbog prethodnih primedbi, iz kojih bi se mogao steći utisak da je mentor onaj koji samo daje, a mentorisani onaj koji prima i izvlači benefite, potrebno je naglasiti da mentorstvo nije jednosmeran već uzajaman odnos koji donosi gratifikacije i koristi obema stranama. *Wickmani Sjodin* (1997) tvrde da svi imamo odgovornost prema sledećim generacijama, zadatak, tačnije rečeno, misiju da im prenesemo svoja znanja i iskustva i utremo put uspešnoj smeni generacija, odnosno napredovanju sledeće generacije u odnosu na našu. Ostvarenje misije prenošenja (iskustva, znanja, veština, kulture), koja je jedna od suštinskih potreba i dimenzija čoveka kao društvenog bića usmerenog ka budućnosti, pruža mentoru osećanje ličnog ostvarenja i zadovoljstva. Ujedno ga mentorstvo, na intelektualnom planu, obavezuje i podstiče da razmišlja o najboljim načinima i metodama, da preispituje svoje stavove i prioritete, što pospešuje njegovu kreativnost i omogućava mu kontinuirani lični razvoj. Ideje koje „pretresa“ sa studentom pomažu i

njemu da stekne nove uglove gledanja na poznatu problematiku, da proširi svoje vidike, da izbegne zamke rutine i dogmatizma, da obnovi svoje intelektualno nadahnuće. Sve su to veoma korisni i značajni povratni efekti njegovog zalaganja. Svako ko je bio u prilici da bude mentor, uviđa istinu izreke da « koliko daješ, toliko dobijaš ». Znanje koje zadržavamo za sebe je kao mrtav kapital, ono ne „radi“ više za nas. Dijalog sa mlađim, neiskusnijim od nas, često nam vraća svežinu pogleda na stvari, jednu novu, drugačiju viziju, neopterećenu okamenjenim, umrtvljenim, sterilnim zonama znanja i svesti.

Važno je istaći to kada se zna da neki profesori nerado prihvataju mentorstvo, čak ga i izbegavaju ili doživljavaju kao nužno zlo, dosadnu obavezu, koja im oduzima dragoceno vreme ne donoseći im ništa vredno. To je greška, jer naučno-istraživačko iskustvo i zrelost, pored svojih pozitivnih strana, imaju i naličje koje se ogleda u fiksaciji i istrošenosti ideja, iscrpljenosti kreativnosti i sposobnosti inovacije. Kjerkegor je rekao da pravi proces nastave počinje onda kad profesor počinje da uči od svog učenika. Pravi učitelj doživljava svog učenika kao učitelja. Ako su dobro usklađeni, mentor i njegov student postižu sinergičan efekat, što pospešuje emergenciju novih ideja. Iako postoji hijerarhija u odnosu mentor-student u kojoj se podrazumeva da drugi više dobija, a prvi više pruža, ako je pravilno shvaćena i sprovedena, njihova saradnja je na obostranu korist. Drugim rečima, iako asimetričan, ovaj odnos je dvosmeran.

Mentorstvo, kao štosmorekli, deoprirodnog procesa smene generacija.

Odnos mentora i studenta pomaže i mentoru da, na sredini ili na zalasku svoje karijere, ima osećaj nastavljanja svog dela, smisla svojih pregnuća, stvaranja vrednog i živog nasleđa, kao i da doprinosi pripremi uspešne smene generacija u svojoj oblasti. Na neki način, mentor produžava sebe i svoje delo kroz svoje studente, predaje štafetu koja će putovati dalje, gradi most ka

budućnosti istovremeno ugrađujući sebe u tradiciju. Mentorstvo se, stoga, često pretvara u dugoročan odnos. "Još uvek sam u kontaktu sa nekim studentima koje sam pratio pre desetak godina. Želja mi je da im budem još od koristi, ali postoji tu i pitanje radoznalosti. Kada umesite tortu, želite da vidite kakva će biti kad izađe iz rene. Kada se založite za nekog studenta, želite da znate šta se dalje dešava s njim" kaže jedna profesorka. Dobar mentorski odnos je, istakli smo to u više navrata, od obostrane koristi. "U idealnom slučaju, to je dvosmerna ulica. Mentor ima pozitivan uticaj, ali i on dobija mnogo toga iz razmene sa studentima" (Hudson 1997).

U „odbranu“ mentora koji nerado prihvataju mentorsku ulogu, treba reći da sa omasovljenjem visokog obrazovanja raste i opterećenost profesora. Osim toga, dobri mentori su traženi pa studenti često biraju predmet i temu prema mentoru. To je još jedan dokaz u prilog značaju mentorstva. Zato potencijalni mentori treba da umeju da kažu „ne“, da odbiju neke kandidate da ne bi došli u situaciju da od dobrih, pod prevelikim pritiskom, postanu svima loši mentori.

KVALITETI DOBROG MENTORA

Često se mentorstvo poistovećuje sa sličnim ulogama, kao što je na primer, supervizija. Kvaliteti dobrog supervizora i dobrog mentora su slični jer se te uloge donekle poklapaju, ali se uloga mentora ne svodi na ulogu supervizora. Kao što smo prethodno istakli, dobar mentor treba da poseduje i neka ličnasvojtva, stavove i ponašanja koji nisu neophodni supervizoru. Supervizor obučava određenim veštinama, praktičnoj primeni znanja, usavršavanju kompetencija i nadgleda izvršenje datih zaduženja u interesu dobrog funkcionisanja organizacije. Mentor, pak, pored velikog znanja i iskustva, treba da bude iskren, dostojan poverenja i posvećen mentorskom odnosu. Interes koji mentor pokazuje za rad mentorisanog ima za svrhu pre svega

njegov razvoj, njegovo usavršavanje, a indirektno i dobrobit ostalih učesnika i institucije. Odnos supervizije je uži i bezličniji od mentorskog odnosa.

Prema mišljenju jednog autora "dobar mentor je vičan kritičnom čitanju i pokazuje entuzijazam za istraživački rad studenta". Često, to podrazumevada deli vaše istraživačke interese, što ne znači da mora da se radi o osobi sa reputacijom, najpoznatijem stručnjaku u svom domenu. Takav stručnjak je često odsutan, ima puno obaveza i drugih studenata. Bolje je izabrati mentora koji se još nije proslavio i koji će moći da vam posveti vreme i punu pažnju", (Bulaić, Stamatović 2012).

Lično, naučno-istraživačko i pedagoško iskustvo i akumulirano znanje mentora su njegovi glavni resursi. Mentori dobro poznaju, a treba i sami da oličavaju, visoke profesionalne standarde, dobru profesionalnu praksu i da budu sposobni da iste prenesu drugima. Povlašćene informacije koje mentor prenosi otvaraju studentima vrata, koja bi im inače bila zatvorena, pomažući im da izbegnu lutanja i greške koje bi im oduzele puno vremena i energije potrebnih za koncentrisanje na prioritete zadatke. Mentori doista otvaraju mnoga vrata ali puštaju studente da sami prolaze kroz njih i da snose odgovornost za sebe i svoje akcije. Drugim rečima, dobar mentor doprinosi razvoju svog studenta, ali obuzdava svoju potrebu da od njega stvori svog dvojnika. On ume da prepozna, vrednuje i ohrabruje jedinstvenost i posebnost svakog studenta. Mentori treba da budu spremni da poklanjaju svoje vreme, da prenose stečena znanja, da nesebično pružaju savete i podršku u momentima profesionalne i/ili lične krize njihovih studenata. Dobar mentor može na taj način da ublaži snažan osećaj usamljenosti i obeshrabrenosti kroz koje doktoranti, prolaze u kritičnim fazama procesa doktoriranja (Boursier, 2000; Milivojević, Stamatović, 2011).

Prema Karl Rodžersu, u okviru njegove „studentom usmerene“ pedagoško-

psihološke koncepcije, postoji jedan odnos, stav ili ponašanje profesora, koji olakšava i favorizuje proces učenja i napredovanja studenata. (Rodžers, 1985) Tu dispoziciju duha, priznaje Rodžers, je teško definisati i imenovati. Ona sadrži aktivno slušanje, razumevanje, prihvatanje i poverenje, i manifestuje se u različitim oblicima. Mentor kod kojeg je ta dispozicija naročito izražena prihvata bez restrikcije i negativne reakcije, strahove, sumnje i kolebanja koja student doživljava kada se suočava sa novim izazovima i problemima, kao što potpuno prihvata i pozitivne emocije (entuzijazam, zadovoljstvo i ponos) koje student oseća u uspešnim fazama procesa rada. Takav mentor može da prihvati, a da ne osuđuje naprećac, trenutnu apatiju ili kolebljivost studenta, njegovu iznenadnu potrebu da se uputi perifernim, marginalnim pravcima istraživanja, isto koliko prihvata i vrednuje njegov trud i disciplinu. On je u stanju da prihvati i osećanja koja ometaju i inhibiraju tok rada. i ona koja ga favorizuju i pospešuju, jer su i jedna i druga sastojci kreativnog procesa. Kada se ne postavlja kao strogi sudija, kad nije autoritaran i previše direktivan, on tada ne ugrožava unutrašnju slobodu koja omogućava studentu da sam prevaziđe svoje blokade, da napreduje, da uči, da sazreva. Kada je odnos mentor – student dobar, kada u njemu vlada uzajamno poverenje, student je kreativniji, sposobniji za složene kognitivne procese usled veće spontanosti i odsustva straha od greške, „gluposti“ i neodobravanja. Istraživanja u okviru psihologije stvaralaštva su pokazala da pozitivne emocije, koje lakše izbijaju na površinu u opuštenijem ambijentu, favorizuju divergentnu produkciju, koja je sama srž kreativnosti (Milivojević, 2011). Jasno je da pod „opuštenim“ ne mislimo na labavljenje radne discipline, aljkavost ili zabavu, već na odsustvo napetosti, stresa i straha u komunikaciji, na odnos koji pogoduje otvorenosti, nasuprot zatvorenosti, poverenju, nasuprot podozrenju. Istraživanja su pokazala da

doktoranti, teškoće sa kojima se suočavaju u toku procesa doktoriranja, poveravaju najčešće članovima svoje porodice, roditeljima ili prijateljima, pre nego kolegama, profesorima i mentorima (Milivojević, Stamatović, 2011).

Stoga je, pored afiniteta prema određenoj oblasti i temi rada, važan lični momenat, to jest afinitet između studenta i njegovog mentora koji stvara podržavajuće okruženje, ambijent prožet slobodom i poverenjem u kakvom se jedino i mogu iskazati i razvijati potencijali. Izabrali mentora koji nema stav koji „prija“ studentu, makar taj profesor bio najveći stručnjak u svojoj oblasti, može više da škodi nego da koristi. Uzmimo za primer studenta otvorenog, srdačnog, spontanog karaktera, koji može konstruktivno da komunicira sa drugima samo u relativno opuštenu atmosferi neopterećenoj formalnostima i velikom distancom. Takav student će teško sarađivati sa mentorom, koji iako pouzdan, pošten i veliki stručnjak zauzima rigidan, hladan, formalan stav u interakciji. Student neće osećati slobodu da istražuje sve puteve koje bi želeo, da iznosi svoje mišljenje i imaće zadržku kadgod treba da mu se obrati. Moramo reći da većina studenata, bez obzira na temperament, karakter i kulturu, zazire od previše distanciranih, krutih i formalnih mentora.

Doktoranti se, na primer, često žale da su istaknuti stručnjaci prezauzeti, da moraju da ih hvataju u „letu“, da imaju osećaj da ih ometaju ili strah da ih nisu dostojni; drugi se žale na njihovu ravnodušnost, ili čak pomalo prezriv, arogantan stav. Nemali broj intervjuisanih postdiplomaca, nesvršenih magistara i doktora su kao razlog svog neuspeha, na prvom mestu istakli neadekvatno mentorstvo. Uz rezervu, da su doktoranti koji su uživali pogodne uslove (materijalne, slobodno vreme za rad itd.) uglavnom uspevali da prebrode tu teškoću. Loše mentorstvo je bila dodatno otežavajuća, i na kraju možda i odlučujuća okolnost kod onih postdiplomaca koji su uz

to morali da se rvu i sa drugim teškoćama. (Milivojević, Stamatović, 2011). Nasuprot tome, zainteresovan, posvećeni, rečju - mentor dostojan tog plemenitog imena, može da pomogne da se sve ostalo lakše prebrodi i značajan posao privede kraju. Mora se priznati da su mentori i sami suočeni sa jednom vrstom unutrašnjeg konflikta: s jedne strane, oni su i sami naučnici, istraživači koji dosta energije i vremena posvećuju svom radu. S druge strane, od njih se očekuje da budu dobri pedagozi, posvećeni svojim studentima i njihovom razvoju, sposobni da se prilagode svakom pojedinačnom slučaju, nešto poput "rezonantnih" lidera, što će reći sposobni za empatiju i kadri da motivišu. Zato ne treba da čudi što se u praksi neretko dešava da su neki profesori vrsni stručnjaci i plodni autori, ali "netalentovani" pedagozi ili čak nezainteresovani za pedagoški rad. Oni usvajaju moto koji je postao opštepoznata anegdota: "Posao univerzitetskog profesora bi bio idealan samo da nema studenata". Drugi su odlični pedagozi, podsticajni za studente, ponekad pravi Pigmaliioni, koji formiraju buduće naučnike, ali manje produktivni što se tiče naučnih radova. Energija i koncentracija koje su potrebne za svaki od tih poziva - naučno-istraživački i pedagoški - su ogromne te stoga ne iznenađuje da retko ko može da bude u jednakoj meri izvrstanu oba, što ne sme da nas sprečava da težimo ka tom idealu.

NEDOUMICE, PRIMEDBE I ODGOVORI

Obim ovog teksta nije nam dozvolio da razvijamo pojedine ideje i sugestije. Svesni smo da, usled toga, one ostaju nedorečene, a mogu i da izazovu mnoštvo pitanja, sumnji i nedoumica. Potrudimo se da anticipiramo i izdvojimo najverovatnije primedbe na iznete stavove o mentorstvu i ulozi mentora i da pokušamo da damo odgovore.

ULOGA STUDENTA KAO AKTIVNOG UČESNIKA

Iz prethodnih razmatranja se može steći utisak da sav "teret" odnosa mentor-student leži na mentoru je sva odgovornost na mentoru, iako je naznačeno da je mentorstvo partnerski, dvosmeran odnos, naročito kad su u pitanju doktoranti kao već svršeni, zreli studenti.

Težište rada je na odlikama mentora i uspešnog mentorstva. Iako smo se posvetili značaju, kao i većoj odgovornosti mentora usled asimetrije odnosa i formalne hijerarhije u okviru te relacije, istakli smo i njegovu ulogu u podržavanju i jačanju autonomije, dakle i dužnosti i odgovornosti mentorisanog. Suprotno bi značiloda se studentu pridaje infantilna i pasivna uloga što bi bilo u kontradikciji sa suštinom i svrhom mentorstva, koje podržava i favorizuje razvoj i autonomiju.

Istraživači *Turban i Dougherty* (1994) su uočili snažnu korelaciju između određenih karakternih crta i uspeha studenta. Dobri studenti veruju da mogu da utiču na sopstveni uspeh (razvijen unutrašnji lokus kontrole), osetljivi su na društvene signale (socijalna inteligencija) i imaju solidnu dozu samopoštovanja. Oni prihvataju odgovornost za sopstveni profesionalni napredak i angažovani su na sopstvenom usavršavanju. Aktivni su subjekti svog razvoja, a ne puki objekti mentorske pažnje i brige. Prevelika i nerealistična očekivanja u odnosu na mentora, na ono što on može i treba da učini, gotovo uvek praćena manjim pouzdanjem i zahtevima u odnosu na sebe, direktno vode istoj meri razočarenja, obeshrabrenja i, konačno, neuspeha. Važno je i to da studenti umeju da izraze svoje potrebe na način da one budu uvažene. To znači da ne treba da prepuštaju svu inicijativu komunikacije mentoru, da ne podlegnu „magičnom“ uverenju da je on sveznajući, da je uvek svestan onoga što je njima potrebno, što je za njih najbolje. Što je mentor bolji i ugledniji, to postoji veća tendencija kod nekih studenata da ga

idealizuju i da očekuju od njega da im « čita misli », pa i da ih izdvaja u odnosu na druge. Mentoru student mnogo više može da pomogne da bude na visini svog zadatka ako je asertivan, to jest ako ume da se afirmiše, da preuzme odgovornost za sebe, da jasno i eksplicitno izrazi svoje sumnje, pitanja i dileme. Jasno je, međutim, da to može da radi samo ako mentor, sa svoje strane uspostavi odnos u kojem je takva komunikacija dozvoljena, moguća, štaviše, poželjna za obe strane.

ODGOVORNOST I OBAVEZE STUDENATA

Baš kao i mentor, i student takođe prihvata dužnost i obavezu ulaganja vremena i truda u mentorski odnos. Doprineti jednoj oblasti znanja i to kvalitetno zahteva posvećenost, duh inicijative i spremnost da se slušaju i uvažavaju primedbe, sugestije i kritike. Student treba da sistematično planira etape rada, da poštuje rokove, da se informiše o normama i pravilima univerziteta kao i o svemu što se odnosi na etiku naučno-istraživačkog rada, pre svega na plagijatu, da održava kontakt sa mentorom i da ga obaveštava o svakom dužem odsustvovanju, (danas, sa mogućnošću internet komunikacije, da mu dostavi svoju i-mejl adresu) ili drugom događaju koji može da utiče na povoljan tok rada. Student treba temeljno da se priprema za radne sastanke sa mentorom (na primer, da sastavi rezime rezultata dosadašnjeg istraživanja, spisak preciznih pitanja); idealno bi bilo da preda mentoru okvirni radni plan sastanka dan-dva unapred i izveštaj sa sastanka dan-dva posle. Zajedno sa mentorom treba da odluči da li i kojim ritmom treba da mu dostavlja skice, delove ili celokupna poglavlja. Bilo da podnosi na uvid veće ili manje celine, nacрте ili gotove tekstove, student treba da obezbedi kvalitet pisanog teksta. To podrazumeva ispravku slovnih grešaka, gramatičku i sintaksičku korektnost, paginaciju kao i sve fusnote i reference, kao da se radi o tekstu spremnom

za objavljivanje. U protivnom, mentoru propusti i greške odvlače pažnju, otežavaju koncentraciju što može, sasvim opravdano, da ga iritira. Student treba da uzima u obzir, uvažava i da postupa u skladu sa savetima i primedbama mentora. Ako postoju neslaganja sa njegovim komentarima, treba korektno ali otvoreno da iznese i argumentuje svoje gledište. U prirodnonaučnim ili tehnološkim disciplinama, u kojima se rade laboratorijska istraživanja i eksperimenti, student treba da obavesti mentora o uočenim mogućim nepravilnostima, manjkavostima ili nebezbednim uslovima rada. *I last but not least*, student treba da se pridržava najstrožijih pravila i najviših standarda akademskog poštenja što podrazumeva pre svega pripisivanje autorstva, tačno i potpuno citiranje, pravila korektnog parafraziranja itd.

Posle ovog nemalog spiska dužnosti koje padaju u deo studentu, moramo da iznesemo i jedno upozorenje. Student ne treba da poistovećuje duh inicijative i posvećenost saradnji sa mentorom, sa pretrpavanjem komunikacijskih kanala, to jest sa bespotrebним opterećivanjem mentora, postavljanjem beznačajnih ili irelevantnih pitanja, očekivanjima da mentor radi njihov deo posla (definisanja, uobličavanja, analize, zaključivanja i sl.). Da bi izvukao najveću moguću korist od dobrog mentora, student mora biti maksimalno aktivan saradnik. U susretima sa mentorom, važno je da u svojoj glavi ima precizna pitanja na koja je moguće odgovoriti. “Ljudi često hoće da stignu pravo na cilj, ali svet ne funkcioniše na taj način, kaže jedan profesor sociologije. Očekuju da sve bude jednostavno i često postavljaju jednostavna pitanja, ali pitanja na koja jedan mentor ne može da odgovori. “Student treba da uloži trud da definiše, da specifikuje svoja pitanja, umesto da bude uopšten i neodređen. Možete na primer da ga zamolite da vam da spisak knjiga koje treba da pročitate o određenoj temi ili savete o svrsishodnosti

praćenja ovog ili onog predmeta s obzirom na vaš istraživački interes. Na doktorskim studijama treba imati ozbiljan, profesionalan, naučno-istraživački mentalni *mindset*.⁴⁴

Autori *Wickman* i *Sjodin* (1997) preciziraju da dobri studenti poštuju vreme svog mentora, da uvažavaju njegovo mišljenje i primedbe, da postupaju u skladu sa smernicama koje im on sugerise, da poštuju trud koji ulaže kako bi im otvorio razna vrata i da jednog dana uzvrate sve to postajući i sami dobri mentori drugima. Student mora da pokaže mentoru koliko mu njegov doprinos znači. » Ovaj profesor naglašava da studenti treba da pokažu svom mentoru da ga pažljivo slušaju, da slede njegove savete i da su im oni bili korisni. Treba, po njemu, i da priznaju vrednost vremena i pažnje koje im njihov mentor posvećuje. Ovim se nipošto ne želi reći da student treba da bude snishodljiv, da ne sme da diskutuje i polemise sa mentorom, već da se radi o uzajamnom odnosu u kojem svako "hrani" i podstiče drugog da obavlja svoju ulogu sa što više posvećenosti i žara. Mentora treba motivisati vašim stavom, jer motivisani mentor će biti motivišući mentor za vas.

JASNO DEFINISANJE OKVIRA ODNOSA MENTOR-STUDENT

Rodžersovo shvatanje studentom usmerenog odnosa vodi neprimerenoj intimizaciji ili familijarizaciji odnosa mentor- student. Ova vrsta primedbi nije neuobičajena kad je u pitanju Karl Rodžersova vizija pedagogije ili psihoterapije. Njegovo insistiranje na otvorenosti, spontanosti, aktivnom slušanju, poverenju, razumevanju, prihvatanju, odnosno odustajanju od procenjivačkog, osuđujućeg stava, kao nužnim dimenzijama tzv. pomažućeg odnosa, potkrepljeno je

istraživanja koja je sproveo sa svojim saradnicima. Binarna logika, kojoj smo prosto po ustrojstvu našeg mozga, skloni navodi nas da stvari sagledavamo u modusu ili –ili, zatim u suprotnostima, umesto u modusu i -i, bez uspostavljanja veštačkih antinomija. Drugim rečima, između suprotnosti između krajnosti formalnog, autoritarnog, distanciranog i familijarnog, „drugarskog“ ponašanja, postoji niz nijansi. Navedene dimenzije uspešnog, produktivnog odnosa ne isključuju čvrsto postavljene okvire i granice odnosa na relaciji mentor – mentorisani. Kako je mentorstvo jedinstven u svakom pojedinačnom slučaju i često evolutivan odnos, ne može se lako definisati. Međutim, okvir mora da bude jasno postavljen. Rizik prekoračenja granica postavljenih okvirom je dvostruk: student može da postane previše zavisn od pomoći svog mentora i odnos može da skrene sa profesionalnog puta. « Odnos postaje problematičan kada student traži od svog mentora da definiše njegov projekat » kaže jedna profesorka univerziteta. Ta situacija je posebno rizična u društvenim naukama, gde studenti imaju slobodu i obavezu da sami pronađu i definišu temu svog istraživanja. Ako se previše oslone na mentora, ne vrše zadatak koji im pripada. »

Drugi rizik je češći i opasniji. Prekoračivanjem okvira profesionalnog odnosa, rizikuje se ugrožavanje dobrog toka profesionalne saradnje s mogućim ishodom udaljavanja osobe koja je izvor oslonca. « Verujem u značaj jasnog definisanja profesionalne prirode odnosa, kaže jedna profesorka fakulteta za književnost. Ne mogu da budem prijatelj sa svojim studentima jer bi se to sukobilo sa mojom ulogom. Takva konfuzija uloga bi mi znatno otežavala da kažem ono što imam da kažem, da zadržim kritičnu distancu. To ne znači da ne želim da bliže upoznam svoje studente, ali i njima je mnogo potrebnije i korisnije da održim profesionalnu distancu ». Drugi profesor upozorava studente da ne traže lične usluge od svog

⁴⁴ На српском језику нема речи којом би се прецизно превео тај појам, али најприближније би било рећи „ментални оквир“ или „ментални став“.

mentora. "Neki studenti su već tražili od mene novčane pozajmice. Čak i kada bih mogao, ne bih im izašao u susret". Ali, dodaje važnu nijansu: ako je neki student u teškoj situaciji, treba da obavesti svog mentora o tome. Tako će on barem znati i moći da uzme u obzir da se dešava nešto što može da utiče na rad studenta. Isto tako, može da mu izađe u susret i pomogne u okviru onoga što mu njegova uloga dozvoljava".

Protivrečnost navedenih ograda, sa onim što smo ranije rekli o bliskosti odnosa mentor-student, o ličnim karakteristikama jedne i druge strane koje pogoduju uspešnoj saradnji, samo je prividna. Bliskost, poverenje, oslonac, pomoć, poveravanje mentoru u kriznim situacijama, ne znače druženje u uobičajenom smislu te reči, niti familijarizaciju. Okvir je uvek prisutan, granice jasno postavljene uprkos fleksibilnosti i bogatstva interakcije.

KRITIKE SU SASTAVNI DEO POMAŽUĆEG ODNOSA

Ako se prihvati Rodžersova definicija pomažućeg odnosa, kako se ona može uskladiti sa ulogom vođstva, usmeravanja rada mentorisanog, koji sadrži i vrednovanje, procenjivanje, kritike? Ovo pitanje se javlja zbog Rodžersovog naglašavanja prihvatanja, razumevanja i odustajanja od osuđujućeg stava. Problem nastaje zbog čestog, a pogrešnog poistovećivanja kritike, kao sepcifični komentar usmeren na elemente izvan ličnosti, dakle, na elemente rada i suđenja, kao globalnog stava, usmerenog na identitet i praćenog negativnim nabojem. Razumevanje i prihvatanje povremenih manifestacija demotivisanosti, malodušnosti, apatije studenta, ili njegovih lutanja, zabluda i grešaka, ne znači prelaženje preko njih, permisivnost, lese – fer stil, inkompatibilan sa suštinom i svrhom mentorstva kao i sa poštovanjem mentorisanog. Kritike su deo povratnih informacija o čijem smo nezaobilaznom

uticaju u motivaciji i obezbeđenju kvaliteta rada govorili.

S druge strane, i to je veoma važno naglasiti, jer do sada nismo pomenuli pa može doći do nesporazuma i pogrešnih tumačenja, dispozicija duha koju Rodžers opisuje ne podrazumeva mekušstvo i kvaziroditeljski odnos prema studentu. Ona ne samo da ne isključuje, već podrazumeva tzv. kongruentnost, to jest. „skladnost doživljaja, svesnosti i komunikacije“ koja obezbeđuje autentičnu i jasnu komunikaciju (Rodžers, 1985). To znači da izveštačena, neiskrena komunikacija, koja prikriva ili je suprotna onome što subjekat u trenutku komuniciranja doživljava i čega je svestan, nije deo „pomažućeg odnosa“. Ako je student neodgovoran, ne izvršava svoje obaveze, ne poštuje važeća, pisana i nepisana, pravila i norme, ili vreme i trud svog mentora, mentor ne treba da krije svoja osećanja i reakcije. On ima i obavezu da pokaže svoje neodobravanje i da ukaže na moguće posledice. Kad to ne bi uradio, ne samo da bi činio „medvedu uslugu“ mentorisanom, nego bi pokazao nepravičnost prema ozbiljnim i odgovornim studentima i izgubio bi kredibilitet. Ponovo ćemo se pozvati na velikog Aristotela, čiju rečenicu iz Nikomahove etike, kao moto cele knjige, Danijel Goleman citira na početku Emocionalne inteligencije: „Svako se može razljutiti – to je lako. Ali, naljutiti se na pravu osobu, u pravoj meri, u pravo vreme, zbog valjanog razloga i na pravi način – to nije lako.“ (Goleman, 2009:9)

Ovim objašnjenjem se nadamo da smo ujedno predupredili još jednu moguću primedbu: da bi, prema Rodžersovom pristupu, u želji da budu percipirani kao „dobri“ mentori, i podičili se velikim brojem mentorisanih studenata, neki profesori bili u iskušenju da budu previše popustljivi i da se odreknu obaveze koja im pripada da iznose kritike, primedbe i da postavljaju visoke kriterijume i zahteve.

LIČNOST I UMEĆE KOMUNICIRANJA

Da li „studentom usmereni odnos“ zahteva određeni tip ličnosti mentora? Ne može se zahtevati od svakog profesora da ima isti temperament i ličnost. Iz dela u kojem smo govorili o preferencijama studenata prema srdačnim, komunikativnim mentorima (jer takvi profesori imaju oslobađajuće i ohrabrujuće dejstvo na njih), mogao bi se steći pogrešan utisak da zagovaramo formatiranje temperamenata i karaktera, odnosno da bi introvertne, rezervisane ličnosti (kakvi su često naučnici) bile nepogodne za mentore. Takva pomisao bila bi ne samo pogubna, nego i apsurdna.

Znamo, takođe, da vrsta ličnosti utiče i na tip interpersonalne komunikacije (Bojanović, 1998). Ali ličnost i interpersonalna komunikacija, ipak nisu jedno te isto. Svaka ličnost, bila ona introvertna ili ekstrovertna, ovakvog ili onakvog temperamenta i stepena socijalnosti, mora da sledi i usvaja pravila koja regulišu društvene interakcije u širokoj paleti društvenih konteksta i situacija. Ako u privatnoj sferi i privatnim odnosima odbija da to čini, ili čini na način koji njoj odgovara, društvene uloge, poput ugovora, predstavljaju splet eksplicitnih i implicitnih uzajamnih očekivanja koja obavezuju na određena ponašanja.

Kao što smo najavili na početku teksta, određeni oblici komunikacije nisu samo poželjne veštine, već dužnosti vezane za određene društvene uloge i funkcije. Mentor, pored podrazumevajućeg znanja i kompetencije, jednostavno mora da se povinuje ulozi koja sadrži neke jasne interpersonalne zahteve i pravila. To je mnogo pre stvar svesti i dobre volje, nego bogomdanih sposobnosti i afiniteta.

ZAKLJUČAK

Mentorstvo donosi dobrobit svim uključenim stranama: studentu, samom mentoru, ali i ustanovi u okviru koje

sarađuju, široj akademskoj, naučnoj i društvenoj zajednici. Dobri efekti variraju u skladu sa stepenom učešća i posvećenosti svakog aktera (uključiv i fakultete i univerzitete, koji treba da pruže optimalne uslove).

Gotovo danijepotrebnoisticatikolikozadovoljstvoiuspehstudenatautičunaugledkoji će fakultet/ univerzitet uživati u akademskoj i široj javnosti.

Dobra komunikacija u okviru date organizacije je zalog ne samo zadovoljstva, već i uvećanja kapitala njenog znanja, bogaćenja njenog nasleđa, poboljšanja produktivnosti, koji time, stvaraju jaku organizacionu kulturu i tradiciju. Univerziteti, kao i druge naučno-istraživačke institucije, zavise u velikoj meri od ugleda koji uživaju u javnosti, jer tako privlače najbolje kadrove, najtalentovanije studente, dobru volju i podršku različitih javnosti važnih za njihov opstanak i razvoj. U tom smislu, reputacija profesora kao dobrog mentora je ključan element i često će zbog njega mnogi studenti izabrati baš taj fakultet, a ne neki drugi.

Naša zemlja nije velika, još uvek trpi zbog manjka kadrovskih resursa. Mobilnost studentske populacije i mogućnosti biranja i pronalaženja najpogodnijeg rešenja su redukovane. Često su postdiplomci “osuđeni” na jednog mentora ako žele da se bave određenom naučnom disciplinom ili temom. Kod nas, kao da postoje naučni “monopoli” u određenim oblastima, tako da studenti zapravo nemaju izbora. Ali sa razvojem i decentralizacijom univerzitetske mreže i pojavom privatnih univerziteta, pojavljuje se veći izbor nego ranije. Uz to je važno kontinuirano unapređivati kvalitet programa, kadrova i međuuniverzitetske saradnje.

Mentori treba da budu sposobni da daju konstruktivne kritike bez nestrljivosti, razdražljivosti, omalovažavanja i osude i da stvore odnos u kojem student oseća da može da pogreši, a da ne izgubi poverenje u sebe, samopouzdanje i volju da istraje na

putu ka cilju. Iz prethodnog je jasno da pravog mentora, osim znanja, stručnosti, iskustva i zrelosti treba da krasi i određene karakterne osobine i vrline. S obzirom da je njegov odnos sa studentom, kao što smo istakli, asimetričan, hijerarhijski, njegova je odgovornost utoliko veća. On upravlja i diriguje odnosom sa studentom koji u mnogo čemu zavisi od njegove dobre volje, raspoloživosti, savesnosti i nesebičnosti. Upravo zato što su mogućnosti zloupotrebe tog odnosa latentno prisutne, mentor je taj koji postavlja čvrst etički okvir saradnje. Bez obzira na to što student ima na raspolaganju određena sredstva (koja mu formalno garantuju zakonodavstvo ili statuti i pravilnici) za rešavanje sukoba sa mentorom, ili što, teorijski, može da raskine saradnju i potraži drugog mentora, svi znamo da je u praksi to teško izvodljivo i da je cena takvog postupka previsoka (gubitak vremena, preusmeravanje, promena teme, stres i sl.). Zbog toga lični i profesionalni integritet, emocionalna i socijalna kompetencija (koje se stiču, uče i razvijaju), treba da budu nezaobilazne odlike mentora. I za kraj, svesni smo da naš pristup ima jednu manu i nedostatak: mnogo više pažnje posvećuje mišljenjima studenata-doktoranata, a gotovo da nije dat nikakav prostor mišljenjima i iskustvima profesora-mentora. Istraživanje onoga kako mentori opažaju i doživljavaju svoju ulogu, teškoće na koje nailaze, izazovi i problemis kojima se najčešće suočavaju u odnosima sa svojim studentima, svakako bi upotpunilo i obogatilo našu temu bitnim informacijama i perspektivama. Međutim, kao što smo ranije u tekstu pomenuli, u dvosmernom ali ne i ravnopravnom, simetričnom odnosu, mnogo veći ceh za neuspeh projekta sticanja doktorske diplome plaćaju studenti. U svakom odnosu u kojem jedna strana više zavisi od dobre volje druge, u kojem je zato u ranjivijem položaju, potrebno je, pre svega, dati reč "slabijem" učesniku. Problemi s kojima se suočavaju mentori i nastavno osoblje uopšte, pre su rezultat neadekvatne organizacije, propusta i

grešaka u menadžmentu ustanove, slabe infrastrukture, nedovoljnih ili loše raspoređenih resursa, međuljudskih konflikata, surevnjivosti, loše organizacione klime, pa i opšteg društveno-ekonomskog konteksta, nego nešto što kreiraju studenti.

Autori nemaju pretenziju da edukuju profesorski kadar za mentorstvo. Ovaj rad je proizvod njihove želje da doprinesu razvoju svesti i interesovanja za tu temu, kao i sopstvenoj edukaciji i unapređenju kvaliteta neophodnih za mentorstvo dostojno tog imena.

LITERATURA

- [1] Aristotel (2000), Retorika, Plato, Beograd.
- [2] Buber, M. (1990): Ti i JA, BPD, Beograd
- [3] Boursier, I. (2000): „L'itinéraire du doctorant: Projet de licence de Sociologie“. Université de Nice-Sophia Antipolis - Département de Sociologie-Ethnologie - Direction V. Elrich
- [4] Bojanović, R. (1998): Psihologija međuljudskih odnosa, Društvo psihologa Srbije: Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
- [5] Bulaic, A., Stamatovic, M., 2012: The importance of defining the hypothesis in scientific research, International Journal of Education Administration and Policy Studies Vol 4(3), pp 345-351, June, 2012, Available online at <http://www.academicjournals.org/IJEAP> S, DOI: 10.5897/IJEAPS11.091, ISSN 2141 - 6656 c2012 Academic Journals
- [6] Dirks, K. T.: „Evidence from NCAA basketball.“ *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(6), Dec 2000, p. 1004-1012
- [7] Goleman D. (2010): Socijalna inteligencija, Geopoetika, Beograd
- [8] Goleman, D. (2009): Emocionalna inteligencija, Geopoetika, Beograd.
- [9] Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. (1981): „Goal setting and

- task performance: 1969-1980“, *Psychological Bulletin*, vol.90, n. 1, p.125-152.
- [10] Locke, E.A., Latham, G.P. (1984): *Goal setting, a motivational technique that works!*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
- [11] Locke, E.A., (1991): „The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, p.288-299.
- [12] Hudson L., (1997): *Human Beings: An Introduction to the Psychology of Human Experience*, New York, HarperCollins Publishers.
- [13] Milivojević T., Vukotić S., (2010), „Multimenzionalni pojam poverenja u kontekstu krize i razvoja“, zbornik *Kriza i razvoj*, Beograd, str. 533-541
- [14] Milivojević, T., Stamatović, M. (2011) „Subjektivno iskustvo procesa doktoriranja“, *Megatrend revija*, Beograd, vol. 8, br.2, str. 573-586
- [15] Popović, D., Subotić, Lj., Grbović, S., Bulatović, Lj., i dr.(2009) *Mentorstvo nastavniku pripravniku*, Zavod za školstvo i kontinuirani profesionalni razvoj, Podgorica.
- [16] Rodžers, K. (1985) *Kako postati ličnost*, Nolit, Beograd
- [17] Stamatović M., Milivojević T., Vukotić S. (2008), „*Uloga poverenja u ekonomskim transakcijama*“, *Tržište bankarskih proizvoda i usluga u Srbiji i zemljama u okruženju*, str. 223-227
- [18] Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). „Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success“, *Academy of Management Journal*, 37, 688–702
- [19] Wickman, F., & Sjodin, T. (1997). *Mentoring: The most obvious yet overlooked key to achieving more in life than you dreamed possible*. NY: McGraw-Hill.

PODRŠKA ORGANIZOVANJU INOVACIJSKOG CENTRA ZA REFORMU KURIKULUMA ZA POSEBNE OBLIKE OBRAZOVANJA I RAZVOJA KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA

SUPPORT TO THE ORGANIZATION OF THE INNOVATION CENTER
FOR CURRICULUM REFORM FOR SPECIAL FORMS OF EDUCATION
AND THE DEVELOPMENT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Mirza Smailbegović

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Inovacije su značajne u svim oblastima društva, posebno onima koje imaju višestruke efekte na društvo, kao što je obrazovanje. Obrazovni sistem u Bosni i Hercegovini nije u dovoljnoj mjeri povezan sa tržištom rada, te stoga postoji prezasićenost tržišta rada pojedinim zanimanjima, sa jedne strane, a sa druge strane postoji deficit radne snage u određenim granama privrede. Korporativno poduzetništvo kroz osnivanje Inovacijskog centra bi omogućilo bolje povezivanje obrazovnih institucija sa tržištem rada, a što bi rezultiralo usklađivanjem obrazovnog sistema sa potrebama tržišta rada, kao i rješavanjem pitanja zapošljavanja lica sa posebnim potrebama.

Ključne riječi: inovacijski centar, kurikulum, korporativno poduzetništvo

ABSTRACT

Innovations are important in all areas of society, especially those that have multiple effects on society, such as education. The education system in Bosnia and Herzegovina not sufficiently connected to the labor market, and therefore had saturation of labor market to particular occupations, on the one hand, the other hand there is deficit workforce in certain industries.

Corporate entrepreneurship through the establishment of the Innovation Center would allow better linking educational institutions with the labor market, which would result in the harmonization of the education system with the needs of the labor market, as well as resolving the issue of employment of persons with special needs.

Key words: innovation center, curriculum, corporate entrepreneurship

UVOD

Inovacije potiču od ideje pojedinca. Intuicija pojedinca rađa ideju, a ideja pretočena u proizvod predstavlja inovaciju. Za razliku od invencije, odnosno ideje za koju je dovoljan pojedinac, za inovaciju je potrebno više sudionika. Inovacije, naročito radikalne, su rezultat timskog rada i okruženja koje podstiče i stimulise inovacije. Stoga su mnoga istraživanja pokazala da postoji korelacija između broja autora inovacija u mikrookruženju i ukupnog broja inovacija u makrookruženju i podrške koju to okruženje pruža. U obrazloženju ove hipoteze može se navesti činjenica da se u lancu nastanka inovacija javlja više sudionika: kreator ideje, tim, prenosilac ideje, institucionalni okvir za nastanak, prihvaćanje i prenos ideja, sponzori, vladine i nevladine organizacije,

ogovarajuća struktura za realizaciju inovacije, tržište, laboratorijske ili druge naučne provjere, know-how, partneri, konzorcij istraživačka institucija, ali i specijalizirane organizacije, kao što su: organizacija za transfer tehnologije(TTO), uredi za saradnju u industriji (ILO), organizacija za procjene (RAE), centri za istraživanje izvrsnosti (RAE), centri za razvoj malog i srednjeg biznisa (SME), centri za razvoj znanja (KTN), centri za razvoj inovacija, dizajn, preduzetništvo i nauku (IDEAS), institucije za zaštitu intelektualnog vlasništva (IPR) itd.

Bosna i Hercegovina, a i mnoge zemlje u tranziciji ne posjeduju posebno organizovane institucije koje bi se bavile navedenim djelatnostima, a posebno inovacijama u oblasti reforme nastavnih planova za mlade sa posebnim potrebama i razvoj korporativnog poduzetništva kod takvih osoba, nepostojanje tehničkih uslova i pomagala za takve osobe i njihove resocijalizacije, odnosno nalaženja zaposlenja nakon završenog školovanja. Obrazovni sistem je odvojen od potencijalnih participijenata, mali je broj inovacija koji potiče od nastavnog osoblja i studenata, malo je poduzetničkih ideja, a posebno nezastupljenosti korporativnog pristupa u inovacijama i korporativnom preduzetništvu i rješavanju pitanja zapošljavanja lica sa posebnim potrebama nakon završenog školovanja, što je jedan od razloga kandidovanja ovog projekta za koji su već obavljani orijentacioni pregovori sa potencijalnim partnerima, odnosno članicama konzorcija.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE POSTOJEĆIH NASTAVNIH PLANOVA (KURIKULUMA)

Postojeći kurikulumi se baziraju na sticanju, uglavnom teorijskih znanja. Nastavni proces se sastoji od: predavanja, vježbi, izrade seminarskih radova, obrade studija slučajeva, izrade domaćih zadataka,

prezentacije radova, testova i ispita. Veoma malo korisnih inovacija se kreira na fakultetima i univerzitetima, a posebno za praktičnu primjenu.

Sve ove aktivnosti se odvijaju izvan potencijalnih participijenata, a potrebna znanja se stiču samo na fakultetima. Za neke predmete su predviđene i ferijalne prakse koje su uglavnom formalnog karaktera. Na taj način fakulteti, odnosno univerziteti, su postali predavački, teoretski, a ne preduzetnički, praktični i inovativni.

Ovakav obrazovni sistem ne uspostavlja potrebnu povezanost sa tržištem rada i ne doprinosi adekvatnom korištenju resursa, ne podstiče inovativni rad kako nastavnog osoblja tako ni studenata, ne doprinosi formiranju poduzetničkog inovativnog duha tako da je, iako danas u svijetu postoji veći broj univerziteta i fakulteta nego u bilo kom drugom ranijem periodu, došlo do zastoja, a posebno u radikalnim inovacijama u svim sferama života i rada. Na primjer, krajem 19. stoljeća bilo je manje inovacija nego krajem 18. stoljeća, zbog toga se može reći da se obrazovni sistem i naučni rad, uglavnom komercijalizirao, tako da je i razmišljanje studenta usmjereno na to da stekne određenu diplomu.

Korporativni pristup izradi i usvajanju kurikuluma i korporativnom poduzetništvu gotovo uopće nije zastupljen iako smo svjedoci da korporacije danas upravljaju našim životima, imaju veću moć nego neke države i indirektno upravljaju svim oblicima društvenog života.

CILJEVI ORGANIZOVANJA INOVATIVNOG CENTRA ZA REFORMU KURIKULUMA (IC)

Inovativni centar za reformu kurikuluma bi bio interesna institucija formirana od članica konzorcija, otvoren za sve univerzitete iz EU i BiH, a osnovni cilj bi mu bio rad na temeljitoj izmjeni kurikuluma u smislu većeg povezivanja visokoobrazovnih institucija sa privrednim i

društvenim djelatnostima na konceptu korporativnog preduzetništva i inovacijskog rada, kao i davanje većeg značaja obrazovanju mladih sa posebnim potrebama.

Parcijalni ciljevi su:

- temeljito sagledavanje i analiziranje kurikuluma visokog obrazovanja u svim članicama univerziteta—konzorcija u smislu njihove povezanosti sa tržištem rada i sa svim subjektima (stakeholderima) koji su direktno ili indirektno povezani sa visokim obrazovanjem,
- početno i permanentno usklađivanje kurikuluma sa tržištem rada,
- ujednačavanje kurikuluma primjenom jedinstvenih standarda,
- uključivanje predstavnika tržišta rada i društvenih djelatnosti u rad i praćenje rezultata na univerzitetima, kao i u proces odlučivanja,
- ispitivanje doprinosa kurikuluma inovacijskim i poduzetničkim procesima u društvu,
- praćenje doprinosa pojedinaca, kako nastavnog osoblja tako i studenata poduzetničkim inovativnim procesima,
- putem obrazovnih aktivnosti doprinosu rješavanja praktičnih problema privrede i društva,
- otvaranje novih studijskih programa sa potrebama i zahtjevima prakse,
- stalno unapređivanje kvaliteta izvođenja nastave,
- permanentan rad na transformaciji fakulteta i univerziteta od predavačkih ka preduzetničkim.
- podsticanje transfera znanja od univerziteta prema industriji i poduzetnicima,
- permanentna obuka i inoviranje znanja o korporativnom poduzetništvu poduzetnika, potencijalnih poduzetnika, važnosti cjeloživotnog učenja čitavog stanovništva i upoznavanje sa evropskim standardima posebno kada su u pitanju

planetarne vrijednosti: nauka i umjetnost, turizam i druge djelatnosti.

- Projektom se predviđa izmještanje dijela edukativnog procesa na mjesta stvaranja materijalnih dobara i adekvatna informatička uvezanost,
- izrada kurikulluma za studente sa posebnim potrebama i njihovo osposobljavanje za poduzetništvo i resocijalizaciju.

ORGANIZACIJA I NAČIN RADA

Članice konzorcija bi u ostvarivanju ciljeva inovacijskog centra formirale: virtualnu, teritorijalnu i inovativnu organizacijsku strukturu sa krosfunkcionalnim timovima (cross-functional team) sastavljenim od predstavnika univerziteta, privrede, vlasnika preduzeća, studenata i drugih posrednih i neposrednih stakeholder-a na policentričnom principu (u svakoj državi gdje je sjedište članice konzorcija formirali bi se krosfunkcionalni timovi).

Nastava bi se izvodila u prostorijama fakulteta, ali i na mjestima rada, radi izvođenja prakse, posebno za one kojima je otežan dolazak na fakultet.

CILJNO TRŽIŠTE KOME SU POTREBNI REZULTATI IC-a

Rezultati IC-a su potrebni svim strukturama društva:

- univerzitetima radi temeljite reforme nastavnih planova u smislu zastupljenosti praktičnog rada, aktivnog uključivanja nastavnog osoblja i studenata u inovacijske procese i veće podrške društva i privrede obrazovnim institucijama i sugestija na izradi kurikuluma,
- privredi, radi rješavanja praktičnih problema i lansiranja novih proizvoda radi sticanja kompetitivnih prednosti i dobivanja kadrova koji su im stvarno potrebni,
- vladinim organizacijama, radi racionalizacije visokog obrazovanja,

- usklađivanja sa potrebama prakse i bržeg privrednog i društvenog razvoja privrede i društva u cjelini,
- roditeljima, koji će imati veću sigurnost za zapošljavanje svoje djece, a studentima jer će im centar omogućiti bliži i lakši kontakt sa budućim poslodavcima,
- cjelokupnom stanovništvu jer će se putem edukacije na terenu upoznati sa standardima evropske unije posebno kada je u pitanju turizam i druge djelatnosti koje ne poznaju granice,
- mladim sa posebnim potrebama kojima postojeći obrazovni sistem ne pruža adekvatne uslove.

Inovacijski centar bi davao i teoretsku i praktičnu podlogu za koncipiranje nastavnih planova i uopće upravljanje na univerzitetu. Inovacijski centar bi bio svojevrsan servis visokog obrazovanja privrednih i vanprivrednih djelatnosti i društva u cjelini. On bi pratio rad svojih studenata i bivših studenata (putem alumni asocijacija) i time obezbjeđivao povratne informacije radi daljeg korigovanja svojih aktivnosti. Na taj način nastavno osoblje i studenti bi imali stalan kontakt sa privrednim i neprivrednim djelatnostima.

MENADŽERSKI TIM I OPREMA ZA IZVOĐENJE PROJEKTA IC-a

Menadžerski tim za izvođenje projekta inovacijskog centra bi sačinjavali delegirani predstavnici u krosfunkcionalne timove od strane konzorcija, predstavnika studenata, vladinih i nevladinih organizacija, privrede i društvenih djelatnosti.

Bitna odrednica za predlaganje članova tima su: iskazana stručnost i sklonost ka inovacijama, minimalno akademsko obrazovanje, zastupljenost svih usmjerenja koja se izučavaju na fakultetima konzorcija, zastupljenost svih zvanja profesora, asistenata, studenata i predstavnika participijenata. U cilju povezivanja svih navedenih učesnika postojao bi softver koji

bi omogućavao svakodnevno komuniciranje na daljinu. Proces rada bi bio organizovan u tri faze:

- izrada početnih nastavnih planova i programa,
- testiranje ponuđenih nastavnih planova i programa i
- stalno praćenje, evaluacija i inoviranje.

Za realizaciju rada pored postojećih tehničkih i drugih uslova bila bi neophodna nabavka nove opreme za sve članice konzorcija, a posebno: hardver i softver za komunikaciju sa privredom, oprema za multimedijalnu salu, literatura za posebne oblike obrazovanja, kombi vozilo za prevoz studenata sa posebnim potrebama i nastavnika, adaptacija i prilagođavanja ulaza i liftova za polaznike sa posebnim potrebama, oprema za articulate software učenja na daljinu i cjeloživotno učenje itd.

ZAKLJUČAK

Inovacije u oblasti nastavnih planova i programa, predstavljaju važan zadatak društva, posebno kada je riječ o licima sa posebnim potrebama. Upravo razvoj korporativnog poduzetništva kroz formiranje IC-a bi predstavljao iskorak u inovacijama u obrazovanju. Korist od formiranja IC-a bi bila višestruka. Univerziteti bi temeljno analizirali povezanost nastavnih planova i programa sa tržištem rada, dolazilo bi do konstantnog rasta kvaliteta nastavnog procesa, a privreda bi dobijala kompetentne kadrove. Sigurnost zapošljavanja bi bila veća zbog prilagođenosti nastavnih programa potrebama tržišta. Kroz ovakav vid pristupa obrazovanju mladih sa posebnim potrebama riješila bi se njihova resocijalizacija, obrazovanje i zapošljavanje. Unapređenje obrazovnog sistema i njegovog prilagođavanja savremenim društvenim tokovima predstavlja permanentan zadatak društva.

LITERATURA

- [1] Tomala, F., Sénéchal, O. (2004), Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view, International Journal of Project Management, Vol 22, Issue 4, 281-287
- [2] Avlijaš, R., (2010), Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [3] Babić, L., (2009), Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [4] Hadžiahmetović, Z., (2013) Upravljanje inovacijama, Vodič za predavanje FMPE, Travnik
- [5] Morris, M.H., Kuratko, D.F., Covin, J.G. (2008) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd ed., Thompson
- [6] Prester, J., (2010) Menadžment inovacija, Sinergija nakladništvo, Zagreb
- [7] Škrtić, M., (2006) Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb
- [8] Trott, P. (2005), Innovation Management and New Product Development, Prentice Hall, Londo
- [9] Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), Managing innovation, Third edition, John Wiley & Sons, Ltd, London
- [10] Vilotijević, M., Vilotijević, N., (2001) Inovacije u nastavi, Školska knjiga, Beograd
- [11] Ferk M., Kreativnost i inovativnost u obrazovanju za poduzetništvo studenata, <http://www.quantum21.net/?component=q21&id=1049>, preuzeto: 17.04.2013
- [12] Mandić, D., Lalić N., Bandur V., Upravljanje inovacijama u obrazovanju, <http://www.pfb.unssa.rs.ba/Casopis/Broj910/24MandicLalicBandjur.pdf>, preuzeto: 04.04.2013

BALANSIRANA MERILA U HOTELIJERSTVU – KONCEPCIJA, PRIMENA I EFEKTI

BALANCED SCORECARD IN HOTEL INDUSTRY – CONCEPT, IMPLEMENTATION AND EFFECTS

Filip Đoković
Poslovni fakultet Valjevo, Srbija

Dženan Kulović,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Balansirana merila performansi predstavlja savremenu koncepciju strategijskog menadžmenta. Analiziraju se četiri aspekta ili perspektive na kojima se temelji strategija preduzeća a to su: perspektiva internih procesa, perspektiva klijenata ili gostiju, perspektiva inovacija i učenja i finansijska perspektiva. Svrha rada je da se ukaže na značaj primene ove koncepcije koja omogućava preduzećima u hotelijerstvu da na efikasan način reaguju na promene i operacionalizuju strategije, što je od presudnog značaja za poslovanje u uslovima aktuelne ekonomske krize. Istraživanje u radu treba da odgovori na pitanje u kolikoj meri određeni faktori imaju uticaj na uspešnu implementaciju koncepcije balansirana merila. Rezultati istraživanja trebalo bi da pomognu hotelskim preduzećima, zainteresovanim za koncepciju balansirana merila, da u budućem periodu, obraćajući posebnu pažnju na ključne perspektive, pronađu ključ za uspešnu implementaciju balansiranih merila, i time povećaju šanse za uspeh u promenljivom konkurentskom okruženju. Kvantifikovani ciljevi se uravnotežavaju, odnosno balansiraju, kako bi se postigla profitabilnost kao krajnji cilj preduzeća. Primena ove koncepcije omogućava preduzećima da na efikasan način reaguju na promene, što je od presudnog značaja za poslovanje u

uslovima aktuelne ekonomske krize. Turbulentno okruženje uticalo je na menadžment preduzeća, da pored tradicionalnih finansijskih merila, razmatra i nefinansijska merila koja proizilaze iz nematerijalne imovine. To je posebno značajno za preduzeća u hotelijerstvu imajući u vidu prirodu hotelske usluge kao i kompetencije i veštine zaposlenih u hotelima.

Ključne reči: balansirana merila performansi, perspektive, ekonomska kriza, hotelska preduzeća.

ABSTRACT

Balanced scorecard is a contemporary concept of strategic management. Corporate strategy is viewed through four aspects or perspectives: internal business perspective, customer or guest perspective, innovation and learning perspective, financial perspective. Quantified goals are striving to balance to achieve profitability as a key goal of the enterprises. The purpose of this paper is to highlight the importance of the application of BSC, which allows the hotel industry to effectively respond to changes and operationalize the strategy, which is of crucial importance for business in terms of the actual economic crisis. Research in the paper needs to answer question to what extent certain factors have an impact on the successful implementation of BSC. The

research results should help hotels, interested in BSC implementation, that in the future, paying attention to four perspectives, to find the solution to the successful implementation of BSC, and increase the chances for success in the evolving competitive environment. Balanced scorecard contributes to more efficient use of responding to changes, which is important in times of actual economic crisis. Turbulent environment imposes the use of non-financial measures derived from intangible assets. This is particularly important in hotel industry because of the nature of services and competences and skills of hotel staff.

Key words: Balanced scorecard, Perspectives, Economic crisis, Hotels.

UVOD

Obimna literatura koja se bavi generičkim strategijama bazira se na strategijskim analizama i definisanjem faza u procesu strategijskog planiranja i odlučivanja (Porter, 1980; Drucker, 2006; Mašić, 2001; Milisavljević, 2012; Peters, 1990; Waterman (1982). Drugi autori su doprineli produblivanju faza implementacije i ukazali na teškoće u samom realizovanju strategije (Sengi, 2007; Kim, 2007, Imaj (2008).

Turbulentno okruženje u savremenim uslovima poslovanja nametnulo je multidisciplinarni pristup strategijskom odlučivanju. Pored finansijskih merila, uključena su nefinansijska, koja imaju karakter ključnih indikatora u procesu poslovnog odlučivanja.

Korporativna vizija više nije nedostižna i idealizovana, već je usmerena ka ostvarljivim i „opipljivim“ rezultatima. Nove koncepcije, metode i tehnike strategijskog menadžmenta povezuju poslovnu strategiju sa vizijom na realnom i

održivom nivou. Tu spadaju BCG portfolio matrica, ADL matrica i teorija igara. Modeli i teorije su ograničeni u smislu onoga što mere i načina na koje procenjuju tržišno okruženje i konkurenciju (Abell, 1980).

Koncepcije strategijskog menadžmenta predstavljaju moguća rešenja problemskih situacija strategijskog i operativnog karaktera koje uvažavaju savremene karakteristike tržišta. Prahalad i Hamel (1990) su definisali jezgro kompetentnosti koji se bazira na „inside-out“ principu i podrazumeva razvijanje interne kompetentnosti i omogućava stvaranje održive konkurentnske prednosti. To je različito od Porterove „outside-in“ strategije koja se odnosi na stvaranje održive konkurentnske prednosti kroz razumevanje konkurencije u grani uključujući pet sila. Pokrivanje nedostataka ovog koncepta dovelo je do stvaranja multidimenzionalnog modela merenja performansi koji uključuje pet glavnih delova (proces, tržište, pogled na budućnost, finansije i ljudski resursi).

Performanse glavnih delova su usko vezane za plansku funkciju menadžmenta i upućuju na postavljanje merljivih ciljeva. U samom procesu postavljanja ciljeva, neophodno je utvrditi koji se pokazatelji obrađuju i prate. Merljivi ciljevi u hotelijerstvu treba da prate transformaciju vizije i strategije, koja se prenosi na određeni vremenski period. Klasični finansijski pokazatelji koji se prate nisu dovoljni za donošenje dugoročnih odluka. Metodologija koja u značajnoj meri olakšava transformaciju i jasnije utvrđuje smer strateških ciljeva u pokazatelje performansi predstavlja koncept balansiranih merila odnosno Balanced scorecard (skraćeno BSC).

Strategijska orijentacija hotelskog preduzeća koja se odnosi na odabir BSC znači da je poslovno odlučivanje zasnovano na uočavanju i usaglašavanju ključnih perspektiva kroz koje se posmatraju problemske situacije. BSC omogućavaju

preduzećima u hotelijerstvu da pravovremeno reaguju na promene, i što je značajnije, da ih izazivaju.

BSC predstavljaju koncept strategijskog menadžmenta koji se pojavio devedesetih godina XX veka. Osnovna ideja Kaplana i Nortona bila je da se pronađe način koji će porediti ostvarene rezultate sa planiranim rezultatima poslovanja. Za razliku od ostalih koncepcija strategijskog menadžmenta, BSC su bila široko prihvaćena i to prvenstveno u Sjedinjenim Američkim Državama. U doba ekonomije znanja nisu dovoljne samo finansijske performanse, već se performanse moraju meriti i iz perspektiva potrošača, internih procesa i učenja i razvoja (Kaplan i Norton, 2001).

Balansirana merila proizilaze iz skupa kvantifikovanih ciljeva, koji su proizašli iz opšte strategije preduzeća. Prema Kaplanu i Nortonu (2001), balansirana merila predstavljaju način kojim se prevodi misija i vizija preduzeća u merljive ciljeve, aktivnosti i merenje performansi. Takođe, uočeni su glavni problemi koji se javljaju pri praćenju uspešnosti preduzeća: ograničenja finansijskih obračuna, sve veći značaj nematerijalne aktive, problemi između odlučivanja i sprovođenja strategije. Drugi autori kao što su Lingle (1996), Hoffecker i Goldenberg (1994) i Frigo (2002) su doprineli popularizaciji BSC. Ključni problem koji BSC rešava je operacionalizacija strategije odnosno njeno dosledno sprovođenje u preduzećima.

U uslužnim delatnostima merenje performansi postaje izrazito složenije. Stepenn složenosti se ogleda u sveobuhvatnosti faktora koji deluju na uslugu i polazi se od prirode same usluge.

Norton i Kaplan (2010) nisu umanjili značaj finansijskih pokazatelja, ali su ukazali na nemogućnost formiranja kompletne slike o konkurentnosti kompanija. Tradicionalni sistem merenja finansijskih rezultata više

nije dovoljan da bi se analizirali svi aspekti poslovanja preduzeća. Na to upućuju razlozi koji proističu iz neusklađenosti sa poslovnom realnošću, oslanjanja na prošle događaje i ojačavanja funkcionalnih departmana ili delova preduzeća. Aktivnosti koje stvaraju vrednost više nisu zasnovane samo na dugoročnoj imovini preduzeća. Poslovanje koje je orijentisano ka finansijskoj kontroli ne može da pruži adekvatne informacije o promenama iz okruženja. Usredređenost na finansijske pokazatelje odnosi se na kratkoročno poslovanje ili operativni menadžment, čime se zanemaruju dugoročne projekcije, a samim tim i strategijska orijentacija.

U uslovima svetske ekonomske krize, aktivnosti većine preduzeća su usmerene na snižavanje troškova, što rezultuje pozitivnim efektima na kratkoročne finansijske pokazatelje. Snižavanje troškova iz tekućeg perioda znači i snižavanje troškova koji se odnose na dugoročne aktivnosti stvaranja vrednosti. Zaključuje se da određene finansijske daunsajzing strategije (engl. downsizing) predstavljaju opasnost po strategijski menadžment, jer onemogućavaju dugoročno razmišljanje koje ima za posledicu neispunjenje strategije.

Neadekvatnost finansijskih izveštaja proizilazi iz irelevantnosti finansijskih mera kada su u pitanju hijerarhijski nivoi u preduzećima. Prikupljanje finansijskih izveštaja se vrši po sektorima što isključuje dimenziju hijerarhijskih nivoa. To dovodi do izostavljanja određenih informacija koje mogu da budu značajne u budućim analizama. Zato finansijski pokazatelji mogu biti nerazumljivi, iz čega se može zaključiti da zaposleni ne mogu znati da li njihove aktivnosti doprinose ostvarivanju ciljeva preduzeća.

BSC su evoluirala od alata u procesu korporativnog i međusektorskog komuniciranja, preko sistema merenja

performansi organizacija do metoda strategijskog odlučivanja i upravljanja.

Sposobnost hotelskog preduzeća da ostvari ciljeve koji proizilaze iz perspektiva finansija, internih procesa i gosta u određenoj meri zavise od sposobnosti zaposlenih da razumeju, prihvate i sprovedu zadatke koji su im povereni. Zadovoljstvo, produktivnost i zadržavanje na radnom mestu se posmatraju isključivo u funkciji ulaganja u zaposlene i usklađivanje sa organizacijom.

Perspektive koncepcije BSC-a zahtevaju različite strategije upravljanja znanjem (Đorđević Boljanović, 2009). Za izvođenje strategije operativne efikasnosti bitno je obezbeđenje kretanja *know-how* od najboljih poslovnih jedinica (SBU – strategijske poslovne jedinice) ka ostalim. Strategija prisnosti sa potrošačem zahteva od zaposlenih da razumeju potrebe potrošača kako bi se mogli izgraditi dugoročni odnosi sa njima. Strategija proizvodnog liderstva zahteva razvoj znanja upravljanja patentima i komercijalizacijom novih proizvoda i upravljanja njihovim životnim ciklusom.

PRIMENA BSC U HOTELIJERSTVU

Philips (1996), Harrington i Akehurst (1996) i Sargeant i Mohamad (1999) zaključili su da poslovne performanse hotelskog preduzeća proizilaze iz sektora smeštajnih jedinica, sektora hrane i pića i ritejlera (prodavci usluga na malo kao što su putničke agencije i sl.). Navedeni sektori imaju karakteristike prihodnih i profitnih centara koji zahtevaju poseban pristup.

Usled dinamičnosti poslovanja u hotelijerstvu, pred menadžerima je poseban izazov praćenja poslovanja iz više perspektiva (Doran, Haddad i Chow, 2002; Huckenstein, 2003; Medlik i Ingram, 2006):

Finansijska perspektiva: Kako na hotel gledaju vlasnici (akcionari)?

Interni poslovni procesi: Koje poslovne aktivnosti (radne operacije) hotel može da unapredi?

Perspektiva inovacija i učenja: Na koje načine hotel može da potvrdi i kreira vrednost?

Perspektiva gosta: Kakav je hotel u percepciji potrošača odnosno gosta?

Izazovi sa kojima se suočavaju hotelska preduzeća kada primenjuju balansirana merila proizilaze iz turbulentnosti okruženja i potrebe da kvalitativna obeležja vezana za perspektive zaposlenih i klijenata pretvore u kvantitativna. Najvažnije je da hotelsko preduzeće prepozna kritične faktore uspeha kojima može da meri, procenjuje i kontroliše sopstvene strategijske ciljeve.

Odluka o primeni BSC u hotelskim preduzećima je u velikoj meri radikalna. Razlog je taj što se u tradicionalnom poslovanju u središte pažnje stavlja finansijsko poslovanje u funkciji finansijske kontrole. Međutim, finansijska dimenzija ne uzima u obzir faktore koji direktno i indirektno utiču finansijske rezultate. Uvođenjem balansiranih merila, pažnja se sa finansijske kontrole usmerava na strategiju, jer od posledica uspeha ili neuspeha strategije zavisi finansijski rezultat.

Ažuriranjem planova preduzeća u hotelijerstvu smanjujese neizvesnost i spremnije dočekuju promene. Upravljanje pomoću slabih signala dobija puni kapacitet, što čini da je hotel stalno u pripravnosti. Nepredviđena negativna odstupanja prodaje i neto profita pokazuje neefikasan sistem informisanja top menadžera, što smanjuje manevarski prostor u cilju rešavanja problema. Češći a redovni izveštaji o izvršavanju plana podstiču poverenje i poštovanje zaposlenih. Korišćenje tromesečnih predviđanja omogućava organizacijama da stalno raspoložu aktuelnim informacijama. Posebno treba naglasiti da se time pokreću

svi kapaciteti organizacionih resursa jer se vreme za ispunjenje ciljeva skraćuje.

Promene u rezultatima od prodaje i rashodima utiču na prilive i odlive gotovine. Da se ne bi ugrozila likvidnost, važno je utvrditi koji je to kritični odnos priliva i odliva kako bi organizacija povukla kreditne linije. Zato je od ključnog značaja precizno predvideti kratkoročne i srednjeročne gotovinske prihode i rashode. U hotelskom preduzeću predviđanje se vrši na osnovu prihodnih centara u okviru centara odgovornosti. Centar odgovornosti je bilo koja organizaciona jedinica koja je odgovorna za obavljanje jedne grupe aktivnosti koja je potrebna da bi se pružila neka usluga (Stanišić i Nikolić, 2007). Centri prihoda predstavljaju onaj deo hotelskog preduzeća čiji se autputi izražavaju u obliku prihoda, odnosno po prirodi poslovanja stvaraju prihode. To su sledeći sektori: recepcija u funkciji smeštaja, restoran i ostali sadržaji koji ne ulaze u osnovnu cenu izdavanja smeštajne jedinice.

Prevođenje predviđanja u operativni plan podrazumeva obezbeđivanje dovoljno finansijskih sredstava kako bi se zadovoljila predviđenja tražnja za uslugom, u ovom slučaju hotelskom. To znači da svaka stavka predviđanja ima uporište u operativnoj aktivnosti. Kada se vrše prevođenja, predlažu se scenariji koji se odnose na projektovane vrednosti. Obično se izrađuju optimistična, realistična i pesimistična scenarija. U zavisnosti koliko obračuni oslikavaju strategiju, predviđeni scenario će biti i ostvaren.

Prikupljanje rezultata proizilazi iz konvertovanja strategije u operativni plan gde se u svakom sektoru dobijaju podaci o poslovnoj efikasnosti organizacije. Podaci se porede sa ciljnim vrednostima iz prvog koraka planiranja a zatim se utvrđuju odstupanja.

Tabela 1: Zahtevi obračuna prema strategiji balansiranih merila

Cilj	Postojanje odstupanja	Obračunski operativni zahtevi u RSD	Obračunski investicioni zahtevi u RSD
Povećati lojalnost gostiju	Ne	-	-
Povećati broj gostiju	Da	350.000,00	17.000.000,00
Povećanje kvaliteta usluge	Da	500.000,00	20.000.000,00
Procenat ukupne potrošnje gostiju		46%	35%

Izvor: Prilagođeno prema Nivenu (2008)

Tabela broj 1. prikazuje da li postoje odstupanja u odnosu na ono što je planirano u prvom koraku. Ukoliko odstupanja nisu zabeležena to znači da ne zahtevaju dodatna sredstva. Međutim, postavlja se pitanje da li će nepredviđanje budžeta operativnih i investicionih zahteva uticati na smanjen broj gostiju i kvalitet usluge? Ukoliko ne postoje odstupanja, čak i inkrementalno poboljšanje se dovodi u pitanje. U slučaju odstupanja predviđaju se sredstva koja prate svaku aktivnost čime bi se odstupanje minimalizovalo ili potpuno eliminisalo. Rezimiranjem rezultata se utvrđuje profitabilnost svakog centra prihoda. Uz procenu profitabilnosti za određeni vremenski period (najčešće za tromesečje), vrše se projekcije tražnje.

Izazovi sa kojima se suočavaju hotelska preduzeća kada primenjuju balansirana merila proizilaze iz turbulentnosti okruženja i potrebe da kvalitativna obeležja vezana za perspektive zaposlenih i klijenata pretvore u kvantitativna. Najvažnije je da hotelsko preduzeće prepozna kritične faktore uspeha kojima može da meri, procenjuje i kontroliše strategijske ciljeve (Đoković, 2013).

ISTRAŽIVANJE – PRIMENA BSC U HOTELIJERSTVU SRBIJE

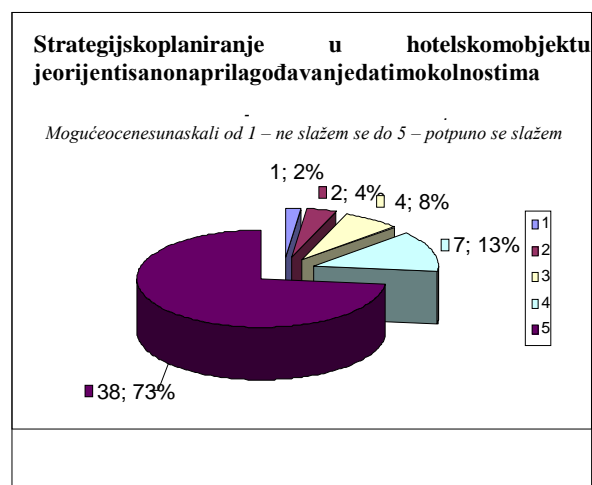
Sticanje profita predstavlja primarni cilj postojanja preduzeća. Međutim, aspekti posmatranja profita ili dobiti su izmenjeni u smislu da je za predviđanje poslovnog rezultata neophodno odrediti usklađenost resursa i kapaciteta. Iako analiziranje BSC predstavlja relativno novi pristup poslovnom odlučivanju u hotelijerstvu, rezultatima u praksi i sve brojnijim teorijskim opservacijama dokazuje svoju teorijsku i praktičnu vrednost.

Jedan od ciljeva istraživanja je da se utvrdi u kojoj meri su strateški orijentisane organizacije sposobne da primene sopstvene strategije odnosno u kojoj meri hotelska preduzeća u Srbiji primenjuju koncepciju BSC. Pošto strateško planiranje prethodi sprovođenju strategije, istraživanjem se nastoji utvrditi da li je planiranje usmereno na dugi ili kratak rok. Posebno se naglašava podatak, koji se detaljnije analizira u nastavku rada, da većina menadžera smatra da se strategija u hotelskom preduzeću nije sprovela bez obzira što je usvojena i što je izvršen proces strateškog planiranja.

U delu praktičnog istraživanja o primeni BSC, cilj je da se utvrdi u kojoj meri se u hotelima u Srbiji koriste raspoloživi kapaciteti i da li su u funkciji usvojene strategije.

Kada je u pitanju sprovedeno istraživanje, broj analiziranih hotela sa 4 i 5 zvezdica je 52, što predstavlja 19% svih hotela razvrstanih po kategoriji odnosno 74% svih hotela kategorizovanih sa 4 i 5 zvezdica. Broj analiziranih hotela kategorizovanih sa 4 zvezdica je 47, a sa 5 zvezdica je 5 hotela. Ukupan broj soba hotela koji su analizirani iznosi 3.998, što predstavlja 26,5% od ukupnog broja soba (15.089 soba) prema podacima Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja.

Dominantan procenat ispitanika (73%) složio se sa ocenom da je prilagođavanje datim okolnostima od izuzetnog značaja za strateško planiranje i da ga ono u mnogome određuje. Značajno prilagođavanje datim okolnostima odnosi se na 13% ispitanika, 8% ispitanika je indifrentno, 4% ispitanika se uglavnom ne slaže, dok samo 2% ispitanika se u potpunosti ne slaže sa ocenom da je prilagođavanje datim okolnostima od izuzetnog značaja za strateško planiranje.

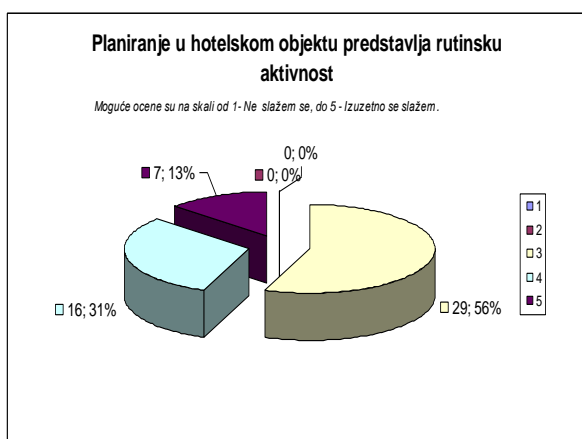


Grafikon 1: Strateško planiranje i prilagođavanje okolnostima

Međutim, visok procenat ispitanika koji se složio sa ocenom da je prilagođavanje datim okolnostima od izuzetnog značaja za strateško planiranje ukazuje da hoteli u Srbiji posluju pod određenim uticajem tražnje i tržišta, jer prate kolebanja koja se dešavaju u kratkom vremenskom periodu. Strateško planiranje podrazumeva analiziranje okruženja. Istraživanjem se pokazalo da što je okruženje šire, ispitanici su manje obraćali pažnju na ekonomska i privredna kretanja. To se direktno može odnositi na nespremnost kada su u pitanju prilagođavanje promenama i smanjivanje mogućnosti da se stekne konkurentska prednost. Pri procesu strateškog planiranja, menadžeri u određenoj meri zanemaruju faktore okruženja što ograničava funkcionalnost samog procesa.

Strategijsko planiranje orijentisano na dugi rok (Todorović, Đuričin i Janošević, 1997; Krajnović, Lordanić-Lukavac i Jović, 2012). Međutim, u praktičnom delu rada, čak 73% ispitanika je potvrdilo da je strategijsko planiranje usmereno na prilagođavanje datim okolnostima. Pošto date okolnosti ukazuju na trenutno stanje organizacije, znači da planiranje gubi strategijski karakter i poprima karakter operativnog odnosno svakodnevnog planiranja (Quintano, 2009). Navedeni rezultati dovode do zaključka da je primenjivanje BSC jedno od rešenja kako bi se smanjio jaz između operativnih i strategijskih ciljeva. Usmerenošću na rešavanje tekućih problema, očigledno se preduzeće udaljava od usvojene strategije. Usled nepotpunog praćenja informacija iz daljeg i bližeg okruženja, poslovno odlučivanje je limitirano skromnim brojem faktora koji utiču na tražnju.

Kada je u pitanju planiranje kao aktivnost u hotelskom objektu može se konstatovati da nema ispitanika koji su se izjasnili da se planiranje ne sprovodi kao rutinska aktivnost. Planskim odlukama preduzeće utvrđuje pravce budućih aktivnosti.

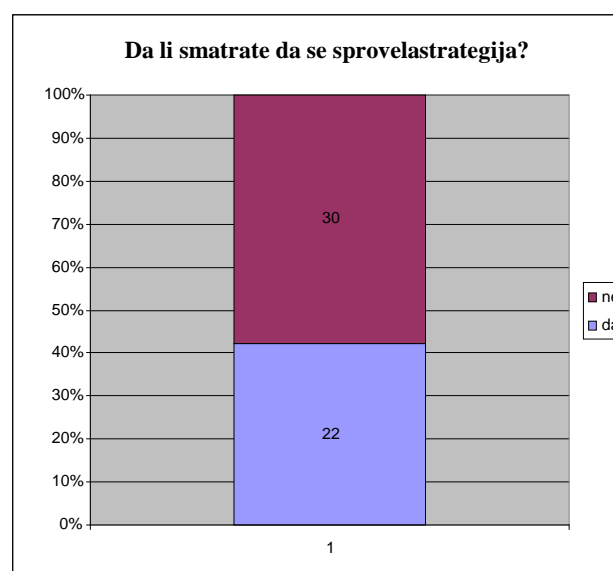


Grafikon 2: Planiranje kao rutinska aktivnost

Pomoću planskih odluka, menadžeri nastoje da odaberu one koje će doprineti razvoju preduzeća (Lončar, 2010, Kainthola, 2009). U slučaju kada nema alternativa, što

pokazuju rezultati, planiranje se svodi na rutinsku odnosno tehničku aktivnost.

Na pitanje da li smatrate da se sprovela strategija, većina menadžera je odgovorila da se strategija nije sprovela na odgovarajući način. Bez obzira što su svi menadžeri istakli strategijsku orijentaciju, dobijeni podaci pokazuju da postoji problem između planiranog i ostvarenog. Preko polovine ispitanika smatra da se strategija nije sprovela, što upućuje na primenjivanje analize jaza kako bi se utvrdilo odstupanje od planiranih strategijskih ciljeva.

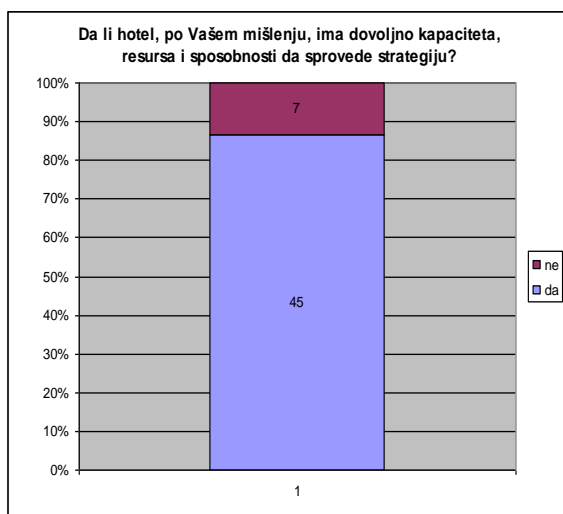


Grafikon broj 3: Sprovođenje strategije

Najčešći problem sa strategijom, jeste taj što koncepcija strategije ostaje u glavama menadžera tj. u obliku implicitnog znanja (Đorđević Boljanović, 2009). Treba naglasiti da se problemi u sprovođenju strategije odnose na neodgovarajuće alociranje resursa i korišćenje kapaciteta.

Naredno pitanje se nadovezuje na prethodno i tiče se posedovanja resursa i kapaciteta u sprovođenju strategije. Na osnovu odgovora ispitanika, može se zaključiti da menadžeri smatraju da hoteli u izuzetnoj meri poseduju kapacitete, resurse i sposobnosti za sprovođenje zacrtanih strategija. Međutim, operativni

menadžment gubi nit sa stratejskim menadžmentom imajući u vidu prethodne rezultate.

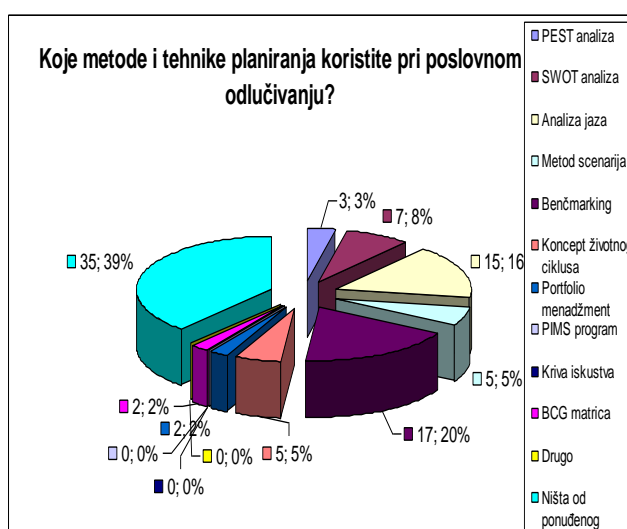


Grafikon 4: Raspoloživost kapaciteta, resursa i sposobnosti za sprovođenje strategije

Problemi u sprovođenju strategije i posedovanje kapaciteta i resursa predstavljaju kontradiktornost u određenoj meri. Raspoloživi resursi i korišćenje kapaciteta nisu u skladu sa sprovođenjem strategije. To može značiti da se resursi i kapaciteti neadekvatno koriste i da su stratejski ciljevi nerealno postavljeni. Rezultatima se pokazuje čvrsta stratejska orijentacija hotelskih preduzeća, ali bez načina na koji bi tu stratejsku orijentaciju i dokazali, posebno kada je u pitanju primena BSC.

Naredno pitanje se odnosi na korišćenje metoda i tehnika u poslovnom odlučivanju. Na osnovu prikazane strukture uočava se da su najzastupljenije metode: „benčmarking“, „metod scenarija“ i „SWOT analiza“. Korišćenje benčmarking analize kod petine ispitanika predstavlja relativno dobar pokazatelj, što upućuje da se vrši poređenje sa hotelima koji su najbolji po određenim kriterijumima. To znači da menadžeri hotela prate poslovne poteze konkurencije odnosno najuspešnijih hotela, kako bi uočili njihove poteze i stvorili uslove za sopstveno

sticanje konkurentske prednosti (Štoković, 2004). Ovo je značajno u procesu poslovnog odlučivanja jer se prednosti benčmarkinga ogledaju u preciznijem prepoznavanju zahteva potrošača, troškovno efikasnom prikupljanju ideja i inoviranju usluga (Cerović, 2003; Kozak i Rimmington, 1998; Mittelstead, 1992). Na osnovu ovih rezultata, pokazuju se okosnice primene BSC, odnosno prepoznaju se aspekti posmatranja problemskih situacija i ključnih perspektiva BSC-a.

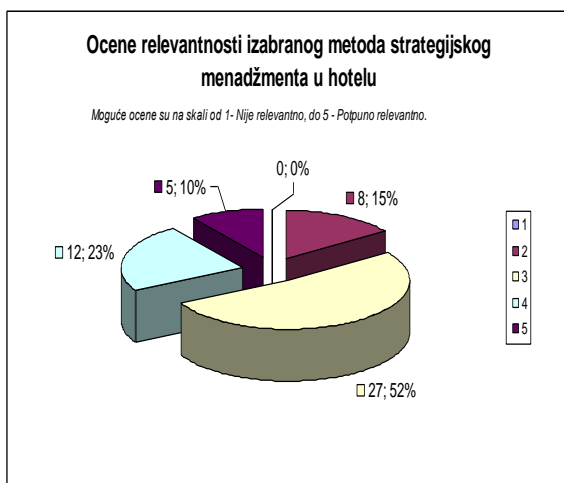


Grafikon 5: Korišćenje metoda i tehnika za poslovno odlučivanje

Zabrinjavajući podatak je da 39% ispitanika ne koristi ni jednu od ponuđenih menadžerskih tehnika. Tome treba dodati da niko od ispitanika nije naveo drugu menadžersku tehniku koja se nije nalazila među odgovorima. Može se zaključiti da menadžeri odnosno ispitanici u velikoj meri ne poznaju savremene tehnike menadžmenta koje pomažu u procenivanju i rešavanju stratejskih dilema i problema. Takođe, to se odnosi i na nepoznavanje BSC-a kao koncepcije stratejskog menadžmenta.

Naredni grafikon prikazuje ocene relevantnosti izabranog metoda stratejskog menadžmenta u hotelu. Rezultati istraživanja pokazuju da se ocene

izabranog metoda mogu okarakterisati zadovoljavajućim. Na osnovu odgovora, menadžeri potvrđuju ranije donete odluke o primeni određene menadžerske tehnike. Takođe, ocene relevantnosti ukazuju da samo trećina ispitanika koristi odgovarajuće tehnike za utvrđivanje uzroka promena i rezultata za preduzimanje odgovarajućih akcija i aktivnosti.

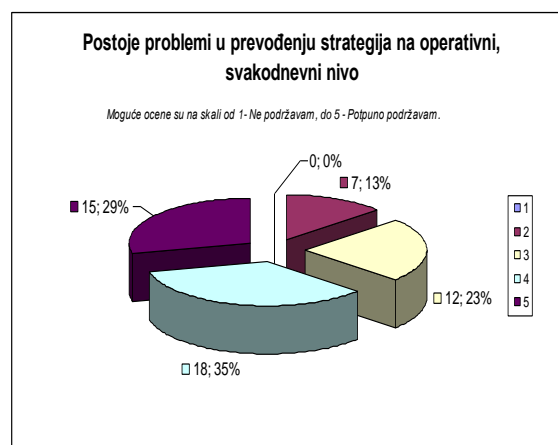


Grafikon 6: Relevantnost izabranog metoda

Iz navedenog se može zaključiti da su hotelijerstvu u Srbiji neophodne spoznaje o efikasnom poslovnom odlučivanju koje se zasnivaju na primeni odgovarajućih menadžerskih tehnika. To predstavlja istovremeno i pretpostavku njegovog uspešnijeg pozicioniranja u međunarodnim relacijama. Dulčić, Zilić i Karabatić (2008) tvrde da je za sticanje konkurentske prednosti uz odabrane menadžerske metode i tehnike neophodno integrisati liderstvo, fokus na potrošača i zaposlene, radne operacije i poslovne rezultate.

Po sledecem pitanju, mišljenja menadžera su donekle podeljena, ali je zabrinjavajući procenat ispitanih podržao u velikoj meri tezu da postoje problemi u operacionalizaciji strategija. Uspešnost poslovanja jednog preduzeća ogleda se u njegovoj sposobnosti da izabere, usvoji i primeni odgovarajuću strategiju (Đuričin, Janošević i Kaličanin, 2012; Milisavljević, 2012; Janićijević, 2011; Pešalj, 2011;

Rakita, 2006). To podrazumeva međusobnu kompatibilnost operativnog i strategijskog menadžmenta. Strategijski menadžment je usmeren na poslovanje na dugi rok, prihvatanje promena, dok se operativni menadžment bavi tekućim pitanjima i omogućava sprovođenje planiranih ciljeva, iskorišćavajući postojeću strategijsku poziciju preduzeća (Kaplan i Norton, 2010; Čirović, 2009; Čerović 2009, Northcott i Smith, 2011).



Grafikon 7: Problemi u sprovođenju strategije

Zadatak menadžera je da operacionalizuju strategiju koja mora da bude zasnovana na potenciranju inovativnosti u radnim operacijama hotela, prilagodljivosti, stalnom učenju i usavršavanju, uvođenju promena i znanju. To ujedno predstavlja i osnov za uspešnu primenu BSC-a. Potrebno je uvažavanje resursa preduzeća koji su nosioci konkurentske prednosti i koji određuju pravac radnih operacija i dovode do stvaranja novih vrednosti za potrošače i boljeg pozicioniranja hotela na tržištu.

Ispitani menadžeri u dominantnom procentu istražujući potrebe i zahteve svojih gostiju pri donošenju poslovnih odluka (98%). To znači da menadžeri donose odluke poštujući mogućnosti tražnje, odnosno njene prihode, zahteve u pogledu cena i kvaliteta usluga (Čačić, 2010). Ovaj rezultat pokazuje potencijal hotelskih preduzeća da primeni BSC, jer je očigledna sublimacija



Grafikon 8: Poslovno odlučivanje na osnovu potreba gostiju

perspektiva gosta i zaposlenih, kao i perspektiva učenja i razvoja.

ZAKLJUČAK

Sprovedeno istraživanje je pokazalo da strategijsko planiranje orijentisano na prilagođavanje datim okolnostima. Rezultati ukazuju da se u procesu poslovnog odlučivanja zanemaruju strategijski ciljevi, što u velikoj meri može da ugrozi dugoročno odlučivanje. Poslovno odlučivanje u savremenim uslovima poslovanja zahteva razmatranje i procenjivanje raspoloživih resursa koje čine osnovu za definisanje kapaciteta hotela. Naime, analizirajući usaglašenost kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, istraživanje je pokazalo se povremeno donose odluke koje su korisne i deluju kratkoročno, ali na dugi rok mogu da ugroze stvaranje konkurentne prednosti odnosno stvaranje dodatne vrednosti. U takvim uslovima, gde se problemi rešavaju kada nastanu, mogućnosti za otkrivanje uzroka problema postaju minimalni. Stoga, poslovno odlučivanje o kapacitetima treba da bude u funkciji sistemskog, sveobuhvatnog pristupa koji predstavlja BSC, kako bi sve poslovne aktivnosti bile usklađene sa strategijskom orijentacijom hotelskog preduzeća.

Uspešna primena BSC u jednom može inicirati razmatranje perspektiva, i primenu u drugim hotelskim preduzećima. Time se postiže čvršća strategijska orijentacija i određen vid partnerstva između hotelskih preduzeća. Razmatranja na bazi zajedničkih iskustava doprinela bi stvaranju konkurentskog okruženja, koje bi podsticalo hotelska preduzeća da rade na povećanju kapaciteta perspektiva finansija, internih procesa, gostiju i zaposlenih. BSC u hotelijerstvu stavljaju u istu ravan materijalnu i nematerijalnu imovinu i mogu se primenjivati na nivou celog preduzeća i na nivou svakog sektora (sektori smeštajnih jedinica, ljudskih resursa, finansija, hrane i pića, domaćinstva, prodaje i marketinga i sl).

LITERATURA

- [1] Abell, D.F. (1980) *Defining the Business: The Starting-Point of Strategic Planning*. New York:Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- [2] Cerović, Z. (2003) *Hotelski menadžment*. Rijeka: FTHM.
- [3] Čačić, K. (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [4] Čen Kim, V. Mobornj, R. (2007) *Strategija plavog okeana*. Novi Sad:Adižes.
- [5] Čerović, S. (2009) *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- [6] Ćirović, M. (2009) *Strateški menadžment*. Beograd: Čugura print.
- [7] Doran, M.S. Haddad, K., Chow, C.W. (2002) Maximizing the success of balanced scorecard implementation in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*. 3 (3).
- [8] Drucker, P. (2006) *Moj pogled na menadžment – ideje koje su unapredile menadžment*. Novi Sad: Asee.
- [9] Dulčić, Ž., Zilić, I. i Karabarić, M. (2008) *Quality Management Strategies*

- in Croatian Hoteliership with Baldrige Method Application. *Zagreb International Review of Economics & Business, Special Conference Issue.*
- [10] Đoković, F. (2013) Povećanje konkurentnosti hotelskih preduzeća – balansiranje i performansi kao koncept strategijskog menadžmenta. *Druganaučno-stručna konferencija Jahorinaskiposlovnidani – preduzetništvo, turizam i gastronomija.*
- [11] Đorđević Boljanović, J. (2009) *Menadžment znanja.* Beograd: Data status.
- [12] Đuričin, D., Janošević, S. i Kaličanin, Đ. (2012) *Menadžment i strategija.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta.
- [13] Frigo, M. (2002) *Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments.* Altamonte Spring: The IIA Research Foundation.
- [14] Harrington, D. & Akehurst, G. (1996). Service Quality and Business performance in the UK Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management.* Vol. 15, No.3.
- [15] Hoffecker, J., Goldenberg, C. (1994) Using the balanced scorecard to develop company-wide performance measures. *Journal of Cost Management.* 8 (3).
- [16] Huckenstein, D. (2003) *Hilton hotels increases stakeholder value with CorStrategy.* Edina: CorVu Corporation.
- [17] Imaĳ, M. (2008) *Kaizen – ključ japanskog poslovnog uspeha,* Beograd: Mono i Manjana.
- [18] Janićijević, N. (2011) *Upravljanje organizacionim promenama.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [19] Kainthola, P. (2009) *Principles of Hotel Management.* New Delhi: Global Media.
- [20] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2010) *Uravnotežena tablica rezultata.* Prevod. Zagreb: Mate.
- [21] Kozak, M. i Rimmington, M. (1998) Benchmarking: Destination Attractiveness and Small Hospitality Business Performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* br. 10, vol 5.
- [22] Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S. i Jović, I. (2012) Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina,* Vol.2 No.1.
- [23] Lingle, J.H., Schiemann, W.A. (1996) From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?. *Management Review.* 85 (3).
- [24] Lončar, M. (2010) *Menadžment u hotelijerstvu.* Beograd: Visoka hotelijerska škola.
- [25] Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment.* Beograd: Univerzitet Braća Karić.
- [26] Medlik, S., Ingram, H. (2006) *The business of hotels.* Burlington: Butterworth Heinemann.
- [27] Milisavljević, M. (2012) *Strategijski menadžment.* Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [28] Mittelstead, R. E. (1992) Benchmarking: How to Learn from Best-In-Class Practices. *National Productivity Review.* 11(3).
- [29] Niven, P. (2007) *Balanced scorecard – korak po korak.* Zagreb: Masmedia, Zagreb.
- [30] Northcott, D. i Smith, J. (2011) Management performance at the top: a balanced scorecard for boards of directors. *Journal of Accounting & Organizational Change,* Vol. 7, n. 1.
- [31] Pešalj, B. (2011) Konkurentne prednosti multinacionalnih kompanija - pregled teoretskih pristupa. *Međunarodni problemi.* Vol. 63, br. 2.

- [32] Peters, T. Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- [33] Philips, P. A., Moutinho, L. (1998) *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*, CAB International. Wallingford: CAB International.
- [34] Porter, M. (1980) *Competitive strategy – technique for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- [35] Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990) The core competencies of the companies. *Harvard Business Review*.
- [36] Quintano, A. (2009) Performance evaluation in the hospitality industry: the balanced scorecard and beyond. *International Conference on Applied Business Research*.
- [37] Rakita, B. (2006) *Međunarodni biznis i menadžment*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- [38] Sargeant, A. i Mohamad, M. (1999) Business performance in the UK hotel sector – does it pay to be market oriented?. *Service Industries Journal*. Vol. 19 No. 3.
- [39] Sengi, P. (2007) *Peta disciplina – umeće i praksa organizacije koja uči*, Novi Sad: Adižes.
- [40] Stanišić, M., Nikolić, D. (2007) *Kontrola i revizija hotelskog poslovanja*. Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
- [41] Štoković, I. (2004) Benchmarking u turizmu. *Ekonomski pregled*. Vol. 55 No. 1-2.
- [42] Todorović, J., Đuričin, D. i Janošević, S. (1997) *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.

MENADŽMENT KAO NOVA PARADIGMA U USPOSTAVI SISTEMA NEFORMALNOG OBRAZOVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI

MANAGEMENT AS A NEW PARADIGM IN THE ESTABLISHMENT
OF INFORMAL EDUCATION SYSTEM IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Ermin Kuka

Univerzitet u Sarajevu, Institut za istraživanje zločina, Sarajevo

SAŽETAK

U radu će biti prezentirane i elaborirane osnovne odrednice, veze i odnosi između dvije, u današnje vrijeme izuzetno značajne društveno-potrebne aktivnosti, a to su obrazovanje i menadžment, s posebnim osvrtom na koncept neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Povezivanje menadžmenta i obrazovanja je postalo prisutno u novije doba, kada se spoznalo da menadžment, kao nova znanstvena i empirijska paradigma, uz pomoć obrazovanja, može polučiti izvanredne rezultate u bilo kom segmentu djelovanja i funkcioniranja ukupnog društvenog sistema, pa s tim u vezi i sistema obrazovanja i odgoja. Svrha rada je objasniti kako, na koji način i kroz koje koncepcije je moguće povezati neformalno obrazovanje i menadžment kao inovativan element u obrazovanju, te kako to jedinstvo djeluje na ukupnost djelovanja organizacija i institucija koje ih prakticiraju. Za dokazivanje značaja povezanosti menadžmenta i neformalnog obrazovanja korištena je metoda analize sadržaja dosadašnjih rezultata istraživanja na ovom polju djelatnosti, a koja nisu mnogo zastupljena, te stoga zaslužuju pozornost kako znanstvene tako i šire društvene javnosti. Zaključci koji budu izvedeni iz elaboracije navedene tematike ukazat će da menadžment kao nova paradigma ima presudnu važnost i utjecaj na uspostavu sistema neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, budući da omogućava

uspostavu organiziranog i kvalitetnog sistema neformalnog obrazovanja koji će omogućiti permanentno profesionalno osposobljavanje uposlenika kako bi mogli odgovoriti na moderne zahtjeve tržišta rada, a što je danas jedna od glavnih konkurentskih prednosti država sa takvim sistemom.

Ključne riječi: obrazovanje, neformalno obrazovanje, menadžment, ljudski resursi

Keywords: education, informal education, management, human resources

ABSTRACT

The paper will be presented and elaborated baseline relations and connections between the two, at the present time a very significant socio-required activities, such as education and management, with special emphasis on the concept of non-formal education in Bosnia and Herzegovina. Linking management and education has become present in more recent times, when realizing that management, as a new paradigm of scientific and empirical, with the help of education, can achieve outstanding results in one area of operation and functioning of the whole social system, and in this regard, and the system education. The purpose of this paper is to explain how, in which way and through which it is possible to connect the concepts

of formal education and management as an innovative element in education and how it affects the unity of the totality of organizations and institutions that practice them. To prove the importance of relationship management and non-formal education method was content analysis of existing research in this field of activity, which are not represented, and therefore deserve the attention of both the scientific and the wider public. Conclusions that are derived from these elaborations topics will indicate that management as a new paradigm is of critical importance and impact on the establishment of a system of non-formal education in Bosnia and Herzegovina, since it allows for the establishment of a quality system of organized and informal education that would allow permanent professional training of employees in order to respond to modern demands of the labor market, and it is today one of the main competitive advantages of countries with such a system.

UVOD

Neformalno obrazovanje, kao dopuna formalnom obrazovanju, ima veliki značaj za opći prosperitet društva. Ulazeći u bit i suštinu pojma neformalnog obrazovanja, autor Darko Marković, u svom radu „*Šta je neformalno u neformalnom obrazovanju?*“, upućuje na osnovne odrednice neformalnog obrazovanja, a one su (Marković, 2005, 11):

- *organizirane i planirane* obrazovne aktivnosti,
- koje podstiču *individualno i društveno učenje*,
- stjecanje *različitih znanja i vještina, razvoj stavova i vrijednosti*,
- koje se dešavaju *izvan sistema formalnog obrazovanja*
- koje su *komplementarne* formalnom obrazovanju,
- u kojima je *učešće dobrovoljno*,
- a dizajnirane su i izvedene od strane *obučanih i kompetentnih edukatora*.

Neformalnim obrazovanjem „šire se spoznajne mogućnosti, proširuju i dograđuju postojeća znanja i vještine stečene kroz formalno obrazovanje, te usvajaju ona znanja, sposobnosti i vještine s kojima se u toku formalnog obrazovanja nije susretalo“ (Kuka, 2012, 47).

Jedan od temeljnih zadataka neformalnog obrazovanja jeste utjecaj na smanjenje siromaštva i nezaposlenosti, tj. smanjenje razlika u statusu i primanjima između bogatih i siromašnih, obrazovanih i neobrazovanih, te ruralnog i urbanog stanovništva. Stoga, zahtjevi za podsticanje i afirmiranje neformalnog obrazovanja nisu slučajni i spontani.

U neformalnom obrazovanju se nalazi „mogućnost za efikasnu upotrebu nedovoljnih sredstava (koja stoje na raspolaganju) za širenje obrazovnih usluga, za proširenje jednakih mogućnosti za obrazovanje i uvećanje značaja obrazovanja u skladu sa zahtjevima društveno-ekonomskog razvoja“ (Kulić, 2005, 118).

ULOGA MENAŽMENTA U USPOSTAVI SISTEMA NEFORMALNOG OBRAZOVANJA

Institucionaliziran i organiziran sistem neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini još uvijek ne postoji. Prisutna je tendencija i praksa bavljena djelatnošću neformalnog obrazovanja organizacija među kojima ne postoji koordinacija i dublja saradnja, kao i nepovezanost istih sa ostalim akterima društva, prije svega akterima tržišta rada. S tim u vezi, ne postoji niti jedinstvena baza podataka, niti okvir za zajedničko djelovanje.

Navedene činjenice utječu na to da u Bosni i Hercegovini ne postoji jedinstven sistem neformalnog obrazovanja. Da bi se takva negativna situacija promijenila, potrebno je uvesti određene inovacije u trenutno diferencirano i podijeljeno područje ove djelatnosti. Jedina prava reforma i inovacija, odnosno jedino rješenje za pretvaranje trenutno nesređenog stanja

neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u jedinstven sistem i njegovo funkcionalno djelovanje, jeste uvođenje menadžmenta kao nove paradigme i društvene potrebe.

Gotovo sve organizacije (bilo privatne ili javne) u razvijenim državama prihvatile su koncept i moduse menadžmenta kako bi uskladile svoju djelatnost sa brzim i stalnim promjenama u globalnom kontekstu. Menadžment je, u tim državama, prepoznat kao jedino i najbolje moguće rješenje za djelovanje i daljnju egzistenciju organizacija u svijetu koji se konstantno mijenja.

Bosna i Hercegovina je država u tranziciji. Stanje u svim segmentima društva, pa samim time i u sektoru obrazovanja, je nesređeno, pa čak i ispolitizirano. Moguće rješenje ovako nepovoljne situacije, a kada je u pitanju i neformalno obrazovanje, jeste, pristup radu i djelovanju zasnovanom na principima i načelima koje nudi menadžment. To znači uspostavljanje i preciziranje jasnog sistema djelovanja kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu rada organizacija neformalnog obrazovanja, tj. usklađivanje rada prema načelima koja nude četiri osnovne funkcije menadžmenta. Tu je, svakako, i menadžment ljudskih resursa, kojeg pojedini autori smatraju petom menadžerskom funkcijom.

Menadžment podrazumijeva „proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole finansijskih, fizičkih, ljudskih i informacionih resursa organizacije, da bi se realizirali njeni ciljevi na efikasan i efektivan način“ (Damjanović, 2008, 40). Uvođenjem ovako definiranog menadžmenta u oblast neformalnog obrazovanja uspostavio bi se jedinstven sistem na nivou države.

Glavni izvršni akteri menadžmenta, odnosno implementiranja menadžerskih funkcija, su menadžeri, jer oni u realizaciji poslovnih aktivnosti „obavljaju zadatke koji istovremeno utječu na više menadžerskih funkcija“ (Šunje, 2002, 70). Bez menadžera unutar organizacija neformalnog

obrazovanja, nije moguće očekivati uspostavljanje sistema u ovoj oblasti djelovanja na nivou države. Kako to menadžment može utjecati na uspostavljanje sistema neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, najbolje se može objasniti kroz elaboraciju menadžerskih funkcija koje je potrebno primjeniti u ovoj oblasti obrazovne djelatnosti.

PLANIRANJE U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU

Planiranje je prva faza primjene menadžmenta unutar djelovanja određene organizacije, tj. polazna aktivnost menadžmenta. Planiranjem se određuju ciljevi organizacije neformalnog obrazovanja, te metode i tehnike njihova implementiranja, odnosno određuju se strategije za postizanje ciljeva. Sve ostale funkcije menadžmenta proizilaze iz planiranja.

Uvođenjem planiranja u neformalno obrazovanje u Bosni i Hercegovini utjecalo bi se na organizacije neformalnog obrazovanja na način da one jasno postave i definiraju ciljeve koje žele postići, tj. šta žele ponuditi korisnicima svojih usluga i šta žele implementirati u budućnosti, a sve kroz jasno definiranu viziju i misiju djelovanja. Da bi organizacije i institucije neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini uspjele ostvariti buduću efikasnost i efektivnost, te izbjeći propast i zatvaranje, trebaju imati isplanirane dalje aktivnosti i postavljene jasne futurističke ciljeve. To ne mogu uraditi samostalno (unutar uskih okvira), jer bi to značilo njihovu udaljenost od konkretne društvene stvarnosti, a što znači da ne bi bile u mogućnosti odgovoriti na stalne i brojne promjene i zahtjeve iz okruženja kome pripadaju. Stoga, one se trebaju konsultirati, ne samo sa korisnicima svojih usluga, već i sa okruženjem u kojem egzistiraju, tj. sa ostalim organizacijama kako unutar, tako i van sektora neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Takvim

pristupom će zajednički razmjeniti pozitivna iskustva, učiti iz grešaka drugih, te osigurati klimu i okruženje za fer konkurenciju (konkurencija će se iskazati u jednakim uslovima za sve). Ako bi se osamostalile, bez ikakve komunikacije sa okruženjem, izložile bi se riziku zastarijevanja rada i djelovanja, biranja opcija i donošenja pogrešnih odluka koje bi ih odvele na put nekonkurentnosti i nemogućnosti odgovaranja na konstantno promjenjive zahtjeve i interese tržišta rada. Činjenica je da se gotovo sve organizacije i institucije neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini u svom radu susreću s istim problemima i istim promjenama u okruženju. Stoga, zajedničkom saradnjom, uz poštovanje fer i slobodne konkurencije, mogu jasno definirati dalje planove rada, sadržaje i programe koje nude na tržištu obrazovanja, te načine njihova implementiranja. Potreba za planiranjem vlastite vizije i misije daljeg djelovanja će natjerati organizacije neformalnog obrazovanja na širu i dublju saradnju, razmjenu iskustava, te stvaranje zajedničkih baza podataka koje bi svima bile od koristi. Dakle, sve te aktivnosti mogu rezultirati uspostavljanjem sistema neformalnog obrazovanja na nivou države.

Organizacije neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini su postale svjesne činjenice da bi im uspostavljen sistem u toj oblasti omogućio bolje uvjete rada. Naime, postojao bi okvir koji bi štitila i iza kojeg bi stajala država, te ga samim time priznala kao neophodan društveni sistem. Sve ove aktivnosti bi djelovale na afirmiranje neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, te potražnju za programima i sadržajima usklađenim sa konstantno promjenjivim potrebama, interesima i zahtjevima tržišta rada. Stoga je neophodno što prije pristupiti procesu uvođenja funkcije planiranja u ovu oblast djelovanja u Bosni i Hercegovini, ako se želi napredak i prosperitet cijeloga društva.

VOĐENJE U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU

Vođenje je druga menadžerska funkcija i ona je implementacionog karaktera. Vođenje u obrazovanju podrazumijeva „niz aktivnosti vezanih za međusobni odnos menadžera i uposlenih radi postizanja ciljeva obrazovne organizacije“. (Damjanović, 2008, 41).

Glavni akteri vođenja su menadžeri koji dijele zadatke i zahtijevaju rezultate, te motiviraju i usmjeravaju uposlene da rade u najboljem interesu za sve. Stoga, rezultat vođenja su „konkretni poslovni rezultati (performanse) i jedina je menadžerska funkcija koja se odvija unutar obrazovne ustanove“. (Šunje, 2002, 73).

U okviru organizacija neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini potrebno je preći sa aktualnog centraliziranog na decentralizirani sistem upravljanja i vođenja. Rukovodioci, odnosno menadžeri ovih organizacija trebaju eliminirati totalitarni način vođenja i preći na sistem demokratskog vođenja koji se temelji na decentralizaciji. Time bi, ne samo davali stroga zaduženja i afirmirali vlastiti interes, već i bili u stanju prepoznati interese i potrebe svojih uposlenika, tj. angažiranih predavača (edukatora) i ostalih administrativnih uposlenika.

Ovakav pristup znači afirmiranje vođenja kao implementacione menadžerske funkcije u neformalnom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, na način da menadžeri, u međusobnoj komunikaciji sa uposlenicima čiji rad koordiniraju i upravljaju, vode proces implementiranja programa i sadržaja neformalnog obrazovanja u pravcu ostvarenja prethodno definiranih ciljeva.

Ukoliko su na čelu takvih organizacija u Bosni i Hercegovini menadžeri sposobni usmjeravati procese unutar njih, te motivirati svoje uposlenike, onda je za očekivati da će takav pristup u pojedinačnim organizacijama rezultirati uspostavljanjem cjelovitog sistema neformalnog obrazovanja na nivou države,

kojemu svi pojedinačno trebaju težiti i dati svoj doprinos. Time bi se na najbolji način promovirale takve organizacije i bila bi na pravi način prepoznata njihova djelatnost od strane države. Rukovodiocima i menadžerima organizacija neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini je jasno da ne mogu očekivati državno afirmiranje pojedinačnih djelovanja u toj oblasti, već samo kroz okvir i sistem koji bi donio pozitivne rezultate za sve.

ORGANIZIRANJE U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU

Treća menadžerska funkcija je organiziranje, a njome se oblikuje okvir unutar koga se djeluje. Organiziranjem se vrši „izbor prave organizacione strukture i kombiniranje ljudskih i ostalih resursa da bi se postigli planom postavljeni ciljevi“.

(Damjanović, 2008, 42)

Organiziranjem se koordiniraju aktivnosti i postojeći resursi. Stoga, ova menadžerska funkcija treba zauzimati posebno mjesto unutar djelatnosti neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Ukoliko organizacije neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini uvedu ovu menadžersku funkciju, tj. pristupe pravilnom koordiniranju svojih djelatnosti i resursa koji im trenutno stoje na raspolaganju, moguće je očekivati da će se takva situacija preslikati i na viši nivo, tj. na potrebu uspostavljanja i organiziranja sistema neformalnog obrazovanja. Organizacije neformalnog obrazovanja predstavljaju okvir za implementiranje organiziranja. Njihovi predavači i ostali uposleni, kao direktni izvršioци procesa rada, predstavljaju njihov glavni resurs. Uspjeh je nemoguće očekivati bez implementiranja ove menadžerske funkcije. Ona bi, u krajnjoj instanci, zbog stalnih promjena i potrebe da se na njih brzo i efikasno odgovori, dovela do pozitivnog rezultata za sve organizacije neformalnog obrazovanja kroz uspostavljanje efikasnog i jakog sistema unutar te djelatnosti.

Također, organiziranje, kao implementaciona menadžerska funkcija, oblikuje sistem i obezbjeđuje efikasnu koordinaciju i iskorištavanje resursa. To su temeljni principi koje neformalno obrazovanje u svom djelovanju treba da bi postalo konkurentno i sposobno odgovoriti tržišnim izazovima. Bez uvođenja organiziranja u djelovanju organizacija neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, nije moguće očekivati ni sistem neformalnog obrazovanja na nivou države.

KONTROLA U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU

Kontrola (kontroling) je posljednja menadžerska funkcija, a podrazumijeva „proces koji osigurava da se akcije sprovedu u skladu sa planom“.

(Damjanović, 2008, 42) Cilj joj je permanentno praćenje da li se proces rada i djelovanja odvija u skladu sa prethodno postavljenim planom, te da li su postignuti rezultati u skladu sa očekivanim. Kod neformalnog obrazovanja, željeno stanje se „ne iskazuje samo u brojkama, u smislu željenog ukupnog prihoda i očekivanih troškova, već, prije svega, u kvalitetu outputa, u smislu broja polaznika (inputa) koji su uspješno prošli transformacioni proces, te stvarne razine njihovog znanja i/ili stručnosti“.

(Šunje, 2002, 74)

Kada se govori o organizacijama neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, ova menadžerska funkcija još uvijek dovoljno ne egzistira. Kontrola rada skoro da se i ne provodi, a o kvaliteti gotovo da se i ne govori. Da bi organizacije neformalnog obrazovanja imale kvalitetne programe i sadržaje edukacije, tj. da bi znale da li doista odgovaraju stvarnim potrebama, interesima i zahtjevima, neophodno je uvođenje aktivnosti permanentne kontrole procesa rada. Ovakav pristup bi im omogućio dolazak do iznimno važnih povratnih informacija koje su

neophodne za buduće djelovanje i donošenje odluka usmjerenih prema promjenama u okruženju.

Izuzetno značajne su informacije o kvaliteti i kompetentnosti predavača, od kojih direktno ovisi proces transfera znanja na polaznike neformalnih oblika obrazovanja.

Također, uvođenje kontrole u organizacije neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini rezultiralo bi s dvije povezane reakcije. Prvo, organizacije neformalnog obrazovanja bi dolazile do informacija o svom radu i to na osnovu ispitivanja polaznika (putem npr. anketa). Druga reakcija bi bila stvaranje potrebe da neka viša instanca kontrolira uspješnost njihova djelovanja kako bi praktično mogle stvarno sagledati poziciju u kojoj se nalaze u odnosu na konkurenciju.

Navedene aktivnosti bi dovele do uvođenja sistema neformalnog obrazovanja na nivou države, gdje bi sve organizacije i institucije neformalnog obrazovanja bile aktivni akteri formiranja jedne nepristrasne i samostalne agencije koja bi imala zadatak pratiti rad i djelovanje svih organizacija neformalnog obrazovanja na cijeloj teritoriji. Rezultati i nalazi do kojih bi agencija dolazila, te postavljeni standardi i kriteriji u oblasti neformalnog obrazovanja, dobro bi došli svim organizacijama neformalnog obrazovanja u definiranju budućih pravaca djelovanja i usklađivanja sa pravilima i propisima koja bi važila za sve podjednako. Postojao bi jednak okvir djelovanja za sve, kriteriji bi bili jednaki za sve, te bi se na taj način organizacije neformalnog obrazovanja ravnopravno takmičile u ponudi što boljih i kvalitetnijih sadržaja i programa obuke i obrazovanja. To bi ih, u krajnjoj instanci, afirmiralo i stvaralo im ugled u odnosu na konkurente unutar te oblasti.

Uvođenjem kontrole u ovu oblast djelovanja spriječila bi se i eventualna manipulacija polaznicima, te bi se programi i sadržaji obrazovanja i obuke uskladili prema njihovim zahtjevima, interesima i potrebama, pa je kontrola neophodna, ne

samo interno, već i na razini svih organizacija neformalnog obrazovanja. To bi bio znak afirmiranja ideje uspostavljanja sistema neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini i to treba biti jedan od prvih koraka u implementiranju tog neophodnog društvenog sistema.

LJUDSKI RESURSI U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU

Za implementiranje procesa uspostavljanja sistema neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini zasnovanog na načelima menadžmenta, neophodni su i kvalitetni i stručni ljudski resursi (ljudski kapital). Ukupni ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine ovisi o kvaliteti ljudskih resursa, te je potrebno ulagati u njihovo usavršavanje, obrazovanje i obuku.

Menadžment posebnu pažnju poklanja ljudskim resursima koji su ključni kapital i resurs svake organizacije, njihova pokretačka snaga. Sistem neformalnog obrazovanja na nivou Bosne i Hercegovine vođen menadžmentom i pravim shvaćanjem ljudskih resursa je potreba današnjeg vremena brzih i stalnih promjena, jer se traga za potrebnim vještinama i znanjima u konkuriranju na radne pozicije.

Krajnji rezultat i uspjeh organizacija neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini ovisi od ljudskih resursa kojima oni raspolažu i koji im omogućuju daljnji opstanak i konkurentnost na polju djelatnosti neformalnog obrazovanja. Zauzvrat, one trebaju adekvatnim mjerama, poticajima i stimulansima (materijalnim i nematerijalnim), nagraditi svoje uposlene (ljudske resurse) i motivirati ih za budući kvalitetan i efikasan rad.

Pobrojane funkcije menadžmenta, odnosno njihovo uvođenje, su neophodne za uspostavu sistema neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, jer jedino one nude najkvalitetnije rješenje za prevazilaženje trenutnog nesređenog stanja u ovoj oblasti djelovanja i rada u Bosni i Hercegovini. Neophodno je impleme-

ntiranje funkcija menadžmenta unutar organizacija neformalnog obrazovanja omogućava njihovo uspješno djelovanje unutar promjenjivog okruženja, prepunog prilika, prijatni, te izazova modernog doba. Ovakvom okruženju neformalno obrazovanje može kvalitetno odgovoriti jedino u situaciji u kojoj postoji sistem, a taj sistem treba menadžment kao glavni alat i sredstvo za usklađivanje djelovanja u okviru te oblasti i u takvom okruženju.

ORGANIZACIJA NEFORMALNOG OBRAZOVANJA VOĐENA MENADŽMENTOM

Svaka organizacija, pa samim time i organizacija neformalnog obrazovanja, predstavlja skup povezanih dijelova i resursa usmjerenih u cilju ostvarenja strategije (zajedničkog cilja).

Organizacije neformalnog obrazovanja u sebi sadrže međupovezane odnose materijalnih, infrastrukturnih, ljudskih, tehnoloških i svih drugih potrebnih resursa. Da bi mogle kvalitetno, efikasno i efektivno obavljati svoju djelatnost, trebaju znati na pravi način povezati sve svoje resurse (dijelove) u jednu homogenu i kompaktnu cjelinu usmjerenu na ostvarenje planiranih ciljeva i zadataka. To će postići inkorporiranjem menadžmenta kao nove paradigme u radu i djelovanju. Menadžment je aktivnost potrebna svim organizacionim poduhvatima, pa time i organizacijama neformalnog obrazovanja, jer „olakšava funkcioniranje organizacija koje su usmjerene zadovoljenju potreba ljudi“ (Damjanović, 2006, 137)

Menadžment je usmjeren na ljude, na upravljanje kroz ljude i pomoću ljudi, pa i samim njima, uz činjenicu da prepoznaje i omogućava ispunjenje i njihovih vlastitih potreba i interesa. Upravo takva praksa je potrebna organizacijama neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Njihova osnovna zadaća treba biti usmjeravanje resursa u cilju zadovoljenja potreba i

interesa svih aktera neformalnog obrazovanja.

Menadžment kao aktivnost i postoji da bi se potrebe ljudi praktično iskazale putem organiziranog napora. Organizacije neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini koje bi bile vođene menadžmentom, bile bi osposobljene tačno identificirati potrebe ljudi za tim oblikom obrazovanja i obuke i na taj način u stanju pružiti sadržaje i programe obrazovanja i obuke tražene u društvenom okruženju i životu, odnosno od strane tržišta rada.

U procesu neformalnog obrazovanja elementi sistema organizacije su polaznici, predavači, tehnički elementi, administrativno osoblje i menadžeri (rukovodioci). Povezivanje ovih komponenti nije moguće bez programiranja kojim se organizacije neformalnog obrazovanja transformiraju iz tradicionalnog stanja u stanje modernog, kvalitetnog i usklađenog rada i djelovanja. Upravo ova činjenica je pokazatelj da organizacije neformalnog obrazovanja trebaju usmjeriti sve svoje aktivnosti i resurse u cilju transformacije iz tradicionalnog oblika u kvalitetan i uređen oblik. Tu aktivnost mogu implementirati uz pomoć menadžmenta, jer će se time osposobiti za utvrđivanje potreba za određenim obrazovnim programima i sadržajima za stjecanje znanja i produciranje radne snage koja nedostaje tržištu rada u Bosni i Hercegovini, a sve s ciljem uspostavljanja sistema u ovoj oblasti. Sistem neformalnog obrazovanja vođen menadžmentom, odnosno organizacije neformalnog obrazovanja vođene menadžmentom, će omogućiti „zadovoljenje potreba tržišta rada, a samim time povećanje zapošljivosti, kao i povećanje životnog standarda, tj. kvalitete života“ (Bera, 2010, 123)

Stoga, egzistencija i dalje djelovanje organizacija neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini ovisit će od njihova prilagođavanja promjenama, a izlaz im je u prihvaćanju menadžmenta, njegovu

inkorporiranju u njihov rad, a koji će im olakšati kvalitetno djelovanje u sve dinamičnijem društvenom i tržišnom okruženju.

ZAKLJUČAK

U Bosni i Hercegovini su i danas prisutne metode i načini rada preneseni iz prethodnog socijalističkog sistema. Država se nalazi u fazi tranzicije prema modernom kapitalističkom društvu, tj. fazi prelaza iz socijalističkog u tržišni sistem i način privređivanja. U današnje vrijeme neophodna su nova i moderna znanja, sposobnosti i vještine. Tu se posebno misli na širok spektar ekonomskih znanja, a njih jedino može osigurati neformalno obrazovanje. Stoga, Bosna i Hercegovina treba usmjeriti značajne potencijale ka uspostavi sistema neformalnog obrazovanja, a koji bi se temeljio na menadžmentu kao novoj paradigmi. Jedino menadžment omogućava kvalitetnu pripremu i kvalitetne odgovore na moderne zahtjeve tržišta rada i brze promjene u okruženju, kao i razvoj neformalnog obrazovanja u smjeru pružanja novih programa i sadržaja, a posebno tzv. ekonomskih znanja, bitnih za opći društveno-ekonomski razvoj Bosne i Hercegovine.

Pored toga što neka od ovih znanja nudi formalni sistem obrazovanja u Bosni i Hercegovini, ovom obliku obrazovanja i obuke veoma mnogo može doprinijeti neformalno obrazovanje, jer je ono, svugdje u svijetu, najbliže i najdirektnije povezano sa konkretnim tržištem rada i poslovnim aktivnostima. Sistem neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini temeljen na menadžmentu, koji je potrebno što prije uspostaviti, će omogućiti produciranje kvalitetne, stručne i kompetentne radne snage potrebne poslodavcima, a njihova stečena znanja, sposobnosti i vještine pretočena u praksu će rezultirati pozitivnim i prosperitetnim pomacima. Tako postavljenim i organiziranim neformalnim

obrazovanjem postići će se veća vrijednost rezultata rada, jačati kapaciteti i mogućnosti permanentnog obrazovanja i samopotvrđivanja uposlenih, osigurati njihov maksimalni radni učinak i postignuće, veći stepen aktivnosti, bogaćenje ličnog života i kulture, te stalno usavršavanje profesionalne djelatnosti.

Ukoliko Bosna i Hercegovina ima ovako razvijene pojedince (ljudske resurse), onda je sigurno da će oni, kao dio kolektiva, biti presudan faktor njezinog društvenog, ekonomskog, političkog, kulturnog, socijalnog i drugog razvoja. U tom smislu, potrebno je raditi i na povećanju društvene svijesti stanovništva o ulozi i značaju neformalnog obrazovanja i uključenosti svih društvenih partnera u implementiranje ovog iznimno važnog društvenog procesa i stvaranje sistema. U skladu sa navedenim, opći zaključak je da menadžment ima presudnu važnost i utjecaj na uspostavu sistema neformalnog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, budući da omogućava uspostavu organiziranog i kvalitetnog sistema neformalnog obrazovanja koji će omogućiti permanentno profesionalno osposobljavanje uposlenika kako bi mogli odgovoriti na moderne zahtjeve tržišta rada, a to je danas jedna od glavnih konkurentskih prednosti država sa takvim sistemom.

LITERATURA

- [1] Bera, M. (2010). "Kratak pregled sistemskog organizovanja obrazovanja odraslih u Republici Srpskoj". U: *Obrazovanje odraslih*, broj 2. DVV/IZ, Sarajevo, str. 123.
- [2] Damjanović, P. (2008). *Menadžment u obrazovnim organizacijama – teorija i praksa*. Istočno Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- [3] Kuka, E. (2012). *Menadžment u obrazovanju*. Sarajevo: Štamparija Fojnica d.o.o.

- [4] Kulić, R., Despotović, M. (2005). Uvod u andragogiju. Zenica: Dom štampe.
- [5] Šunje, A. (2002). "Menadžment u obrazovanju". U: Obrazovanje odraslih, broj 1. DVV/IZ, Sarajevo.
- [6] Marković, D. (2005). "Šta je neformalno u neformalnom obrazovanju?", Neformalno obrazovanje u Evropi: 11.
- [7] Wehrich, H., Koontz, H. (1994). Menedžement. Zagreb: MATE d.o.o.

PRIRODNE NAUKE U FUNKCIJI EKONOMIJE

NATURAL SCIENCES AS A FUNCTION OF ECONOMY

Hrustem Smailhodžić, Salim Ibrahimefendić, Amra Tuzović
Univerzitet u Travniku, Fakultet za tehničke studije, Travnik

SAŽETAK

Ekonomija kao naučna disciplina proučava osnovna pravila ponašanja učesnika i zakonitosti u ekonomskim aktivnostima. Prirodne nauke isto tako proučavaju vezu i zakonitosti u sistemima kao elementima-učesnicima, posebno STATISTIČKA FIZIKA.

Bez obzira koliko je matematika zastupljena u ekonomiji, kao i statistika, trenutno se ne može pronaći najbolji model koji će se primijeniti za predviđanje kretanja berzanskih indeksa, naprimjer. Fizičari su krenuli također da rješavaju probleme u ekonomiji i počeli da se bave ekonomijom; ekonofizikom. Ekonofizika je nikla kao interdisciplinarno naučno polje. U njoj se primjenjuju teorije i metode iz fizike radi rješavanja problema u ekonomiji. Nikla je negdje 1990. godine od strane nekoliko fizičara, koji su se bavili statističkom mehanikom. Oni su pokušali da se dotaknu problema u ekonomiji, posebno na finansijskom tržištu.

Nezadovoljni dostignućima u ekonomiji pokušali su da primjene metode iz fizike, prvo kako bi došli do podataka, a zatim i objasnili preciznije ekonomske fenomene. Fizika pokušava da konstruiše sliku o kretanju cjelokupne prirode, tj. da pronađe mehanizam po kome priroda funkcioniše. Rad ima za cilj da osvijetli mogućnosti primjene metoda iz fizike radi rješavanja problema ekonomije.

Ključne riječi: ekonofizika, statistička fizika, berza, ekonomija, ansambl čestica

Keywords: econophysics, statistical physics, stock market, economy, ensemble of particles.

ABSTRACT

Economy as a scientific discipline studied the basic rules and principles in the economic activities. Natural sciences also have studied the relation and legalities in systems as elements-participants, particularly statistical physics.

Regardless of how mathematics is represented in the economy, as well as statistics, currently you can not find the best model to be applied to predict the movement of stock market index, for example. Because of these disadvantages physicists have started to solve the problems in the economy and begin to deal with econophysics.

Econophysics was created as interdisciplinary scientific field in which theories and methods of physics were applied in order to solve the problems in the economy. The discipline of econophysics was created in 1990 by several physicists who have studied statistical mechanics. They tried to touch on problems in the economy, especially in financial market. Dissatisfied with developments in the economy they have tried to apply the physics methods, first to reach data, and then to explain precisely economic phenomena.

Physicists tried to construct a picture of the movement of the whole nature, to find a mechanism by which nature is functioning.

The workaimsto reveal thepossibilities of applying physics methods to solvethe economy problems.

UVOD

Spoznaja pojavnog svijeta i procesa u njemu intriga je za svako ljudsko biće. Kvaliteti koji se zapažaju u pojavnom svijetu svode se na masu, kao mjeru inercije i izvor gravitacionog polja, bolje rečeno, uticaja iskazanog privlačenjem. Drugi kvalitet elektricitet, kao tovar masi uzrokuje drugi vid djelovanja, električno polje, koje se iskazuje privlačenjem i odbijanjem zbog pojave polariteta u ovom kvalitetu. Još jedan kvalitet je zapažen koji definiše živo: duša, ruh, duh i vezana je za živo.

Veza pomenutih kvaliteta ukazuje na analogiju i daje interdisciplinarnost prirodnih nauka i socioloških ponašanja.

Sistem čestica-ANSAMBL je predmet izučavanja statičke fizike zasnovane na vjerovatnosti događanja. Primjena statističke fizike na jednu česticu neće dati uhvatljivost ponašanja u mikrosvijetu. No, ponašanje ansambla-sistema čestica uspješno opisuje statistička fizika na makro planu.

Anlogno, ponašanje čovjeka je nepredvidivo, a ponašnje društva sastavljenog od individua može se pretpostaviti sa određenom vjerovatnošću.

Ova analogija je rezultirala interdisciplinarnoj naučnoj oblasti EKONOFIZICI.

Ekonofizičari uzimaju činjenicu da ljudi i razmjena novca i dobara funkcioniraju unutar zakona fizike.

FIZIKALNE METODE I MOGUĆNOSTI PRIMJENA U EKONOMIJI

Poznavanje fundamentalnih zakona fizike nam neće omogućiti da razumijemo zašto cijene dionica rastu ili padaju, kao primjer ekonomske problematike. Isto tako fundamentalni zakoni fizike sami po sebi

neće omogućiti da izračunamo pritisak gasa u posudi, ali statističkom fizikom, statističkim metodama to možemo učiniti.

Također nije moguće egzaktno izračunati HAMILTONIJAN za mnoštvo sistem-ansambl interreagujućih čestica, koje je prisutno gravitacionim djelovanjem zbog kvaliteta mase, odnosno električnim poljima uzrokovanim elektricitetom kao tovarom na masi.

Potrebno je, dakle, tražiti pravilnost i zakonitost ponašanja u statističkom kontekstu, tj. ne možemo ništa sa sigurnošću reći o jednoj čestici, ali ako imamo puno takvih čestica možemo uvidjeti neke statističke pravilnosti u njihovim svojstvima.

Ekonomija se sastoji od ljudi, i dobara koje ljudi percipiraju ekonomski vrijednim. Pojedinci su nepredvidljivi, kao i pojedine čestice-molekule u gasu, jer na njihovo ponašanje utječe veliki broj vanjskih i unutrašnjih faktora. Da li je moguće da to što je broj ljudi koji sudjeluju u razmjeni novaca i dobara jako velik, omogućava da uvidimo neke statističke pravilnosti u cjelokupnoj ekonomiji?

Ekonofizičari smatraju da jest!

BROWN-ovo KRETANJE OSNOVA STATISTIČKOG PRISTUPA U MNOŠTVU

Brown-ovo kretanje kao otkriće vezano je za botaničara Roberta Browna. Naime, 1827. godine Brown je mikroskopom proučavao male čestice peludi i uočio da se upčena šestica peluda kreće nasumično, kao da je gotovo "živa". Egzaktno teorijsko objašnjenje ovoga fenomena dao je Albert Einstein 1905. godine. Čestice peludi kreću se pod utjecajem sudara s manjim molekulama vode (kao vidljiva lopta među nevidljivim fudbalerima). Na česticu peludi iz svih smjerova nalijeću manje molekule vode koje se ne vide ni pod mikroskopom i sudaraju se sa česticama peluda koje su vidljive pod mikroskopom, pri tome joj predaju svoj impuls. Kada u nekom

trenutku nakon takvog sudara čestica primi količinu kretanja i dobije novo usmjerenje pomijerajući se u tom smjeru, sve dok na nju ne naleti neka druga molekula vode i preda joj svoju količinu kretanja sudarom. Makroskopska slika mikro procesa je nasumična putanja čestice peluda, najčešće cik-cak. U stvarnosti, zbog ogromnog broja molekula vode koje međudjeluju međusobno a i s česticom peludi, te zbog nepoznatih početnih uslova, ovakav sistem je nemoguće opisati preko klasičnih jednačina kretanja, tj. nemoguće je sa sigurnošću reći koliko i u kojem smjeru će se čestica pomaknuti u nekom trenutku. Pomak u bilo kojem smjeru jednako je vjerovatan. Zato koristimo oruđa statističke fizike za proučavanje ovakvog sistema. Upravo zbog velikog broja molekula vode koje nam sačinjavaju sistem umjesto da promatramo mikroskopski utjecaj na česticu peludi svake od molekula vode možemo gledati njihov "ukupni" makroskopski utjecaj nakon nekog vremena. Ponavljanjem takvog eksperimenta više puta s istim početnim uslovima (koliko ih možemo kontrolisati, npr. stavimo česticu peludi istih fizikalnih vrijednosti na isto mjesto) dobivamo različite vrijednosti za ukupni makroskopski pomak čestice peludi nakon određenog vremena. Time dobivamo empirijsku raspodjelu vjerovatnosti ukupnog pomaka čestice peludi i zato, umjesto da gledamo koliko tačno će se čestica peludi pomaknuti u datom trenutku, možemo gledati vjerovatnost da se čestica pomakne za određenu vrijednost u datom trenutku.

Promotrimo medij koji sadrži velik broj čestica, koje ćemo zvati Brown-ovim česticama i koje se kreću Brown-ovim kretanjem u jednoj dimenziji. Njihova gustoća je data sa $n(x; t)$. Brown-ovo kretanje, tokom vremena čini broj ponavljanja-gustoću uniformnom. Ovo nas uvodi u očekivane vjerovatnoće određenog procesa definisanog jednačinom kontinuiteta.

Smatra li se tok kao posljedica, pogonska sila razlika koncentracija (brojnosti po jedinici dužine), a protivljenje procesu obezbjeđuje uniformnost, pa jednačina kontinuiteta predstavlja opštu zakonitost. Posljedica je toliko veća što je uzrok procesu veći, a toliko manja što je protivljenje procesu veće: protok topline, difuzioni tok, jačina električne struje i sl.

UPOREDBA FIZIČKIH I EKONOMSKIH SISTEMA I PROCESA

Elementi teorije stohastičkih procesa susreću se u okviru istraživačke fizike u statističkoj fizici, najčešće kao premostnica od analize mikroskopskih pojava do formulacije makroskopskih veličina koje opisuju termodinamičke sisteme. Tipičan i možda najelegantniji primjer je Einstein-ov izvod koeficijenta difuzije iz analize Brown-ovog kretanja. Primjena statistike u ekonomiji (pogotovo kvantitativnim finansijama) je ustanovljena praksa. Nemoguće je negirati utjecaj fizike na razvoj statistike i samim time ekonomije kao znanosti (Brown-ovo gibanje je očiti primjer).

Ekonomfiziku kao interdisciplinarno područje je teško definirati. Većina autora definira to područje kao primjenu fizikalne teorije i fizikalnog načina razmišljanja za analizu ekonomije. Upitno je da li fizika ima išta za reći o ekonomiji. Ljudi i razmjena novaca i dobara, dakako, funkcioniraju unutar zakona fizike, ali poznavanje fundamentalnih fizikalnih zakona nam neće omogućiti da razumijemo zašto cijene dionica rastu ili padaju. Fundamentalni zakoni fizike, sami po sebi, nam neće omogućiti da izračunamo pritisak gasa-plina u posudi, ali statističkom fizikom to možemo učiniti. Također, kako smo već spomenuli nije moguće egzaktno izračunati Hamiltonijan za mnoštvo interagirajućih čestica, nego nam je potrebno tražiti pravilnosti zakonitosti u statističkom kontekstu, tj. ne možemo ništa sa sigurnošću reći o jednoj čestici, ali ako

imamo jako puno takvih čestica možemo uvidjeti neke statističke pravilnosti u njihovim svojstvima. Ekonomija se sastoji od ljudi, i dobara koja ti ljudi percipiraju ekonomski vrijednima. Pojedinci su nepredvidljivi, kao i pojedina čestica u gasu, jer na njihova ponašanja utječe veliki broj vanjskih i unutrašnjih faktora. Da li je moguće da to što je broj ljudi koji sudjeluju u razmjeni novaca i dobara jako velik omogućava da uvidimo neke statističke pravilnosti u cjelokupnoj ekonomiji?

Ekonofizičari smatraju da jest! Kao što postoje određene mikroskopske pravilnosti u dinimici čestica gasa-plina, tako, kao što ekonofizičari tvrde, možda postoje neke mikroskopske pravilnosti u ponašanju ljudi. Na primjer, pretpostavka da će se svaki agent na berzi ponašati u skladu sa željom da maksimizira svoj profit, razumna je pretpostavka. Ovim se implicitno nameće da su fizikalne teorije koje se koriste u ekonofizici prvenstveno temeljene na statističkoj fizici.

Ljudi nisu čestice i njihovo ponašanje je nemoguće modelirati, ali možda upravo to neznanje o ponašanju pojedinih ljudi nam omogućava da možemo nešto tvrditi o ponašanju ukupne ekonomije, na sličan način kao što nam neznanje o putanjama čestica zagrijanog gasa u kutiji u faznom prostoru (sve tačke faznog prostora su podjednako vjerovatne) omogućava formalizam kanonskog ansambla. Ove argumente dodatno osnažuju empirijski podaci uzeti iz ekonomije.

Primjerice, prinosi burzovnih indeksa slijede raspodjelu jako sličnu Gauss-ovoj raspodjeli, raspodjela bogatstva u stanovništvu slijedi određenu raspodjelu u obliku potencijskog zakona (engl. "power law"), itd. [1, 3]

Zanima li nas najjednostavniji opis dinamike cijena dionica (odnosno tržišne kapitalizacije)neke tvrtke? Rast i padanje dionica nekog ekonomskog objekta je čisto stohastičan po prirodi na sličan način kako je fizikalno Brown-ovo kretanje stohastičko

(ne možemosavršeno znati sve jednačine kretanja zbog kompleksnosti sistema-ansambla).

Histogram prinosa cijena dionica velikog broja ekonomskih subjekata-tvrtki, kao i histogram samih cijena nakon što se regresijom dobiveni eksponencijalni trend ukloni, uistinu izgleda kao Gauss-ova raspodjela, koja odražava brzine kretanja čestica u određenom termodinamičkom stanju mikrosvijeta-raspodjela brzine kretanja čestica, i u ekonomiji postoje određeni ekstremni doprinosi (kada cijena previše naraste ili previše padne u odnosu na varijansu procesa).

Također postoji pozitivna korelacija između kvadrata prinosa u uzastopnim minutama, satima pa čak i danima. Ova činjenica je odraz toga što u vremenima ekonomske nesigurnosti volatilitnost raste, tj. trgovci su skloni iz vlastitih razloga precijenjivati ili podcijenjivati cijene dionica određenih tvrtki-preduzeća.

Glavna poenta je ta da možemo smisliti različite stohastičke procese koje opisuju dinamiku cijena dionica, a geometrijsko Brown-ovo gibanje je u upotrebi, jer je najjednostavnije i poznato.

Postoji tzv. "hipoteza o efikasnosti tržišta", koja se često osporava. Ona tvrdi da je nemoguće na modernim finansijskim tržištima ostvariti veći profit od bezrizične kamatne stope bez preuzimanja rizika (arbitraže). Da je moguće nekom strategijom ostvariti taj profit praktički trenutno bi dovoljan broj investitora saznao za nju i iskorištavanjem te strategije uništili priliku za arbitražu. Ovu hipotezu podupire nepostojanje korelacija između cijena dionica i prinosa dionica. Ovo je slično nepostojanju korelacija između pomaka fizikalnog Brown-ovog kretanja. Ta hipoteza sigurno ne vrijedi za jako kratke vremenske intervale. Postoje mnogi fondovi koji se bave tzv. "highfrequencytrading". Oni računalnim algoritmima ostvaruju

profit uzimajući kratke i duge pozicije na nivou milisekunda.

EKONOFIZIKA IZMEĐU FIZIKE I EKONOMIJE

Od samog začetka ekonofizika nije imala srećan status u društvu fizičara i ekonomista. Nijedni je nisu priznavali za relevantnu oblast, smatrajući je više kvazi-naukom ili hobijem. Bilo je uobičajeno da, nakon nekog izlaganja o primjeni fizike u društvenim naukama, „tradicionalni“ fizičar kaže kako iako sve to lijepo zvuči – to nije „prava“ fizika. Taj stav se uveliko promijenio, te više nije rijetko videti članak koji tretira ponašanje bakterija, skakavaca ili semafora kao dinamičke fazne prelaze iz „prave“ fizike.

Međutim i danas odnos između ekonofizičara i ekonomista je pomalo hladan. Usljed toga komunikacija među ovim grupama naučnika je otežana, čak je prestižni naučni časopis „Nature“ 2006. godine ukazao na loše posljedice ovakvog nezdravog odnosa.

Razlozi za ovakvo stanje su mnogobrojni. Postoji u nekoliko opravdano mišljenje među ekonomistima da ekonofizičari sa nipodaštavanjem gledaju na ono što su ekonomisti postigli do tada (ali i obratno). Pored toga, ekonofizičari su u početku težili da se mahom koncentrišu na proučavanje ponašanja tržišta, dok su ekonomisti imali znatno širu oblast djelovanja. Usljed toga među ekonomistima ekonofizičarima nikad nije dat status „pravih“ naučnika. Naravno, u posljednje vrijeme ekonofizika je proširila polje istraživanja i počela da formuliše neke opšte principe. Time ekonofizika poprima odlike uređene naučne discipline, što joj za uzvrat povećava kredibilitet i među ekonomistima.

Interesantno je da je takav maćehinski odnos ekonomije i fizike prema ekonofiziци doprinio okretanju ekonofizičara ka matematici. To je posebno vidljivo u stručnim časopisima gde se mnogi radovi ekonofizičara, zbog kompleksnosti

matematike na kojoj se zasnivaju, objavljuju u matematički orijentisanim stručnim časopisima. Opet, ubrzan rast popularnosti ove oblasti među mladim fizičarima uslovio je porast članaka u prestižnim fizičkim časopisima (poput Physical Review E, Physica A, Nature, itd.)

GDJE SE TRENUTNO NALAZI EKOFIZIKA

Popularnost ekonofizike raste iz godine u godinu, prije svega zbog finansijske isplativosti, ali sve više i zbog intelektualnog izazova koji pruža. Ostvaren je određeni broj važnih empirijskih doprinosa našem shvatanju društva i svijeta finansija. Mnogi uvaženi autori u fizici (poput Džima Simonsa, osnivača „Renaissance Technologies Corporation“ i, mada matematičara, jednog od gurua današnje ekonofizike) se okreću istraživanjima vezanim za ovu oblast, osnivaju veoma uspješne finansijske firme i time dalje privlače nove generacije mladih fizičara.

U početku su to bili mahom mladi doktoranti teorijske fizike (posebno nuklearni fizičari i oni koji su se bavili višestručnim sistemima), ali poslednjih godina trend zapošljavanja fizičara u finansijski orijentisanim firmama doveo je do formiranja specijalizovanih programa na postdiplomskim studijama na nekoliko prestižnih svjetskih univerziteta. Tako npr. Univerzitet u Hjustonuu nudi poseban doktorski program iz ekonofizike. Za očekivati je da se ovakvi programi vremenom ustale kao standardni dijelovi ponude svakog ozbiljnog dokorskog programa na fizičkim fakultetima širom svijeta. Do tada će vjerovatno ekonofizika i zauzeti odgovarajuće mjesto u akademskom svijetu.

ZAKLJUČAK

Ekonofizika je nikla kao interdisciplinarno naučno polje. U njoj se primjenjuju teorije i metode iz fizike radi rješavanja problema u ekonomiji.

Fizika pokušava da konstruiše sliku o kretanju cjelokupne prirode, tj. da pronade mehanizam po kome priroda funkcioniše.

Trend zapošljavanja fizičara u finansijski orijentisanim firmama doveo je do formiranja specijalizovanih programa na postdiplomskim studijama na nekoliko prestižnih svjetskih univerziteta

Za očekivati je da se programi ekonofizike vremenom ustale kao standardni dijelovi ponude svakog ozbiljnog doktorskog programa.

LITERATURA

Internet link

- [1] J. Barkley Rosser Jr., „The Nature and Future of Econophysics“
- [2] Joseph McCauley, “Response to Worrying Trends in Econophysics”
- [3] Joshua Roebke, “Putting His Money Where His Math Is”, Seed Magazine, Septembar 2007.
- [4] M. Gallegati, S. Keen, T. Lux i P. Ormerod, “Worrying trends in econophysics”
- [5] Thomas Lux, „Applications of Statistical Physics in Finance and Economics“
- [6] Barkley J., Econophysics: The New Palgrave Dictionary of Economics, 2nd edition, 2006
- [7] I. Patriarca M. Chakraborti, A. Muni Toke and Abergel F. Econophysics review: II. Agent-based models. Quantitative Finance, 11(7):1013{1041, 2011.
- [8] M. Toda, R. Kubo, N. Saito, and N. Hashitsume. Statistical Physics: Nonequilibrium statistical mechanics. Springer-Verlag, 1992.
- [9] Yuri Y., Econo-physics: A Perspective of Matching Two Sciences, 2007
- [10] Wang Y. and others, Physics of Econo physics, 2008

SERVICE LEARNING KAO INOVATIVNA METODA UČENJA I MOGUĆNOSTI PRIMJENE NA FAKULTETIMA DRUŠTVENIH NAUKA U BOSNI I HERCEGOVINI

SERVICE LEARNING AS AN INNOVATIVE METHOD OF LEARNING AND POSSIBILITIES OF APPLICATION IN FACULTIES OF SOCIAL SCIENCES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Lejla Dacić, Tarik Džabegović

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Uzimajući u obzir rastuću važnost visokog obrazovanja za društva, jedna od potreba svih univerziteta je promišljanje o tekućim i budućim reformama visokog obrazovanja kako bi se suočili sa sasvim novim zahtjevima koji se pred njih postavljaju. Zahvaljujući ekonomskim i tehnološkim promjenama i brojnim političkim pritiscima, od univerziteta se danas očekuje ne samo aktivan rad u nastavi i istraživačkim projektima nego i njihov doprinos razvoju zajednice i društva, odnosno orijentiranost ka ostvarivanju civilne misije univerziteta. Od velikog značaja je razvijanje svijesti studenata i univerzitetkih nastavnika o društvenoj odgovornosti prema zajednici u kojoj žive. Proces učenja i obrazovanja, kao i svaka druga ljudska djelatnost, podložna je promjenama (inovacijama) koje teže da tu djelatnost unaprijede i poboljšaju. Klasični teorijski modeli podučavanja pružaju studentima nejasnu sliku o gradivu koju ne uspijevaju povezati sa mogućnošću primjene u realnom životu. Zahvaljujući modelu service-learning-a, inovativnoj nastavnoj metodi koja potiče aktivno učenje studenata volontiranjem u planiranim i organiziranim aktivnostima koje odgovaraju potrebama zajednice, studenti uče iz vlastitog iskustva primjenjujući direktno stečena teorijska znanja. Service-learning ima svoju upotrebu u svjetskom obrazovanju već dugi niz godina, međutim

obrazovni sistem u Bosni i Hercegovini se do sada nije susretao sa pojavom service-learning-a, tako da se primjena istog na teritoriji BiH može smatrati inovacijom u obrazovnom procesu u BiH.

Cilj ovog rada je ispitivanje mogućnosti primjene service-learninga u obrazovnom sistemu BiH, sa posebnim osvrtom na fakultete društvenih nauka, te da ukaže na prednosti koje metoda service learninga pruža svim učesnicima koji je primjenjuju. Zapravo, koristi od primjene service learninga imaju obje strane - i student i zajednica, a time i društvo u cjelini. Time se metoda service learninga razlikuje od praktičnog rada u nastavi i volontiranja koji se ustaljeno primjenjuju s ciljem sticanja praktičnih znanja studenata.

Primjenom ove metode univerziteti su u mogućnosti bar djelomično ostvariti svoju civilnu misiju, obrazovanjem društveno odgovornih i aktivnih građana. Kroz istraživanje zajednice ustanovljeno je koje su to potrebe u zajednici i potencijalni partneri koji bi pomogli u realizaciji i osigurali prilike za volontiranje studenata. Kroz anketu koja je urađena na nekoliko potencijalnih ustanova, ispitana je spremnost i volja istih za učešće u ovakvim programima. S druge strane, sprovedena je anketa i među studentima gdje je cilj bio ispitivanje zainteresovanosti studenata za primjenu inovativnih metoda praktičnog učenja, kao i za potrebe i probleme

zajednice, te njihovu spremnost na aktivno civilno zalaganje u zajednici u kojoj žive.

Ključne riječi: service-learning, volontiranje, studenti, inovativnost

ABSTRACT

Considering growing importance of academic education for the society, one of the necessities for every university is consideration of current and future reforms of high education in order to face the upcoming requests. In regards to the economy and technology changes and varies political pressures, universities are expected not only to provide active performance in education and research projects but also to contribute community and society development, with respect to orientation towards accomplishment of University civil mission. Improvement of awareness for students and university teachers about social responsibility towards society is of great importance.

Process of learning and education, as any other human activity, is liable to changes (inventions) with aim to improve and upgrade the particular activity.

Classical theoretical methods of teaching are offering students blur picture of matter which they are unable to combine with practice in real life. Thanks to the model of service learning, inventive educational method which encourages active learning of students by volunteerism within planned and organized activities that should be able to respond to society needs, students are in position to learn from its own experience by applying directly achieved theoretical knowledge. Service learning is being applied in education worldwide for many years in the past. However educational system in Bosnia and Herzegovina has not been encountered with phenomenon of service learning so far, therefore the appliance of the mentioned method is innovation in educational process in BIH.

The goal of the paper is to research the

possibilities of implementation of service learning in educational system in BIH, especially by reviewing the faculties of social sciences, and to indicate the advantages that method of service learning is providing to all members who apply it. However, the service learning implementation has benefit for both sides - students and community including the whole society. Thereby the method of service learning is different from the practical work in education and volunteerism which is constantly being applied with the aim of acquisition of practical knowledge by students. By applying this method, universities would be at least partially able to fulfill its civil mission by education of socially responsible and active citizens.

Throughout the research of community it has been established which are necessities inside the community and potential partners who would be able to help the realization and would provide opportunities for student volunteerism. Throughout the enquiry that was made on several potential institutions, ability and willingness to take part in such programs was researched. On the other hand enquiry among students was conducted with the goal to check the interest of students for implementation of inventive methods of practical learning, as well as needs and problems of community and their attitude for active civilian commitment to the community they live in.

Keywords: service learning, volunteering, students, innovation

UVOD

Uzimajući u obzir rastuću važnost visokog obrazovanja za razvoj društva, jedna od potreba svih univerziteta je promišljanje o tekućim i budućim reformama visokog obrazovanja kako bi se suočili sa sasvim novim zahtjevima koji se pred njih postavljaju.

Cilj ovog rada je višestruk. U uvodnom dijelu rada posebno naglašen značaj razvijanja svijesti studenata i univerzitetnih nastavnika o društvenoj odgovornosti prema zajednici u kojoj žive i ostvarivanja civilne misije univerziteta.

U drugom dijelu prikazani su problemi sa kojima se suočava visoko obrazovanje u Bosna i Hercegovini danas, predstavljen je model service-learninga kao jedan od mogućih rješenja i prednosti primjene metode service-learninga u Bolonjskom procesu.

U trećem dijelu je izvršeno ispitivanje mogućnosti primjene service-learninga u obrazovnom sistemu BiH, sa posebnim osvrtom na fakultete društvenih nauka.

CIVILNA MISIJA UNIVERZITETA

U cilju usmjeravanja razvoja Univerziteta ka osnaživanju (proširenju) svoje misije i integracije univerziteta u zajednici nužno je osvrnuti se na potrebu za isticanjem „treće misije“ („civilne misije) univerziteta. Zahvaljujući ekonomskim i tehnološkim promjenama i brojnim političkim pritiscima, od univerziteta se danas očekuje ne samo aktivan rad u nastavi i istraživačkim projektima nego i integracija univerziteta u zajednici, obrazovanje društveno odgovornih i aktivnih građana i doprinos razvoju civilnog društva i društva uopće.

Sveobuhvatna društvena (ekonomska, kulturna, politička) tranzicija nametnula je potrebu za učešćem univerziteta u ekonomskom razvoju, izgradnji civilnog društva i demokratskih vrijednosti.

Posljednji desetak godina sve više je aktuelno područje istraživanje treće misije, (civilne misije, javne službe, društvene odgovornosti) univerziteta, zbog čega univerziteti kao društvene institucije odgovorne svojoj javnosti trebaju ponuditi jasnu koncepciju zalaganja studenata i osnaživati njihovu ulogu odgovornih i aktivnih građana, a univerziteti ih nastavnici, kao nositelji pozitivnih

društvenih promjena, trebaju uvesti u zajednicu kako bi studenti bolje spoznali svoju građansku ulogu u zajednici.

Svrha civilnog zalaganja studenata je obrazovati ih kako bi sutra bili odgovorni i aktivni građani angažirani u svim segmentima svakodnevnog života i kako bi se održavala demokratija. Ukoliko želimo društveno odgovorne građane u našoj zajednici, neophodno je pogledati univerzitetu i zapitati se osiguravaju li naši univerziteti studentima mogućnost za stjecanje znanja i vještina za aktivno građanstvo te hoće li naši studenti moći uspješno implementirati i rješavati probleme u privatnom, javnom i civilnom sektoru?

Civilno zalaganje je sudjelovanje građana u životu zajednice u cilju općeg poboljšanja uvjeta života.

Koncept civilne misije univerziteta do sada nije izazivao značajniji interes u bosanskohercegovačkoj istraživačkoj zajednici, pa se nalazi malo podataka o tome što su i koliko naši univerziteti učinili po pitanju integracije civilne misije u akademske djelatnosti.

Kada su u pitanju susjedne zemlje, izvršena su istraživanja koja analiziraju mogućnosti integracije civilne misije u akademske djelatnosti na hrvatskim univerzitetima. Rezultati istraživanja pokazuju da je među univerzitetnim nastavnicima 14, 2 posto onih koji prihvataju promjene u nastavnom i istraživačkom radu (inovatori i rani usvajajući), 33, 7 posto neutralnih (rana većina) i 46, 8 posto onih koji se promjenama opiru (kasna većina i kolebljivci, još ih se naziv konzervativcima). Vrijednosne dispozicije i stavovi univerzitetnih nastavnika, prema analiziranim aspektima civilne misije, pokazuju da većina univerzitetnih nastavnika u Hrvatskoj uvažava civilnu misiju i njezina načela kao važnu svrhu visokog obrazovanja. Međutim, koncept civilne misije slabo povezuju s doprinosom sveučilišta razvoju lokalne zajednice. (Ćulum Bojana, doktorska teza).

Integracija civilne misije podrazumijeva djelovanje sveučilišta i sveučilišnih nastavnika u onim sferama zajednice "u kojima ne kupujemo i ne prodajemo, već razgovaramo sa susjedima o dobrobitima za našu zajednicu."(Barber, 1996)

IZAZOVI U OBRAZOVNOM SISTEMU BOSNE I HERCEGOVINE

Dva osnovna problema sa kojima se suočava visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini i regiji su: teorijsko znanje bez stečenih praktičnih vještina i slaba povezanost na relaciji univerziteti-zajednice i univerziteti- tržište rada.

Sa promjenama u strukturi studija visokog obrazovanja, stavljanjem akcenta na kvalitet procesa i ishoda „reformisanih“ studijskih programa, konceptom cjeloživotnog učenja i drugim elementima bolonjskog procesa, došlo je i do promjena u strukturama odlučivanja i zadacima nastavnog i nenastavnog osoblja. (Spasojević)

Bolonjskim procesom obuhvaćen je niz reformi u visokoškolskom obrazovanju u Europi kako bi se uskladili postojeći sistemi na jedinstvenim osnovama i time stvorio usklađeni europski sistem obrazovanja. "Bolonjski proces" je nastao nakon što su ministri obrazovanja nekoliko evropskih država te Čilea u talijanskom gradu Bolonji 19. Juna 1999. godine potpisali "Bolonjsku deklaraciju.

Cilj: stvaranje usporedivog, kompatibilnog i koherentnog sistema visokoga obrazovanja unutar Evropskoga prostora visokog obrazovanja (European Higher Education Area). Danas, 47 evropskih zemalja sudjeluje u Bolonjskom procesu. Te zemlje su sve stranke Evropske kulturne konvencije i predane ciljevima Evropskog prostora visokog obrazovanja.

Bosna i Hercegovina je potpisala Bolonjsku deklaraciju 18. septembra 2003. godine. Iako je pristupanje Lisabonskoj konvenciji bio važan iskorak ka

približavanju naše zemlje evroatlantskim integracijama, obrazovne strukture i akademska zajednica našli su se ubrzo pred mnogobrojnim iskušenjima, problemima i zadaćama.

Jedna od glavnih promjena koje je inicirala Bolonja je interaktivna nastava i fokusiranje na sticanje vještina i kompetencija i praktičnih implikacija nastavnog plana i procesa.

Očekivanja studenata od bolonjske deklaracije koji se nažalost nisu ostvarili u potpunosti odnosili su se na rad u malim grupama, terensku nastavu i praktično učenje. Mnoge ankete koje su sprovedene na univerzitetima u BiH i susjednim zemljama potvrđuju da studenti zahtijevaju više funkcionalnog znanja, timskog rada i vještinja komuniciranja koje će im pomoći da se suoče sa izazovima tržišta rada.

Obzirom na veliku stopu nezaposlenosti u BiH 46,1% %, (553.580 osoba-Agencija za rad i zapošljavanje) i zaostalost privrede i ograničene mogućnosti zaposlenja za visokoobrazovane, mnogi studenti nemaju povjerenje u trenutni obrazovni sistem. Najveću zabrinutost studenti iskazuju u činjenici da postoji jako slaba konekcija između tržišta rada i visokoškolskih ustanova. To je jedna od najvećih prepreka za razvoj naše zemlje, a i problema sa kojim se suočava visoko obrazovanje u Bosni i Hercegovini.

U nastavku je predstavljen model service-learninga, strategije učenja koja povezuje potrebe zajednice sa akademskim učenjem, i predstavlja rješenje za dovođenje u vezu društvene zajednice, tržišta rada i visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini kako bi se zadovoljili ciljevi Bolonjskog procesa i ostvarila civilna misija univerziteta.

MODEL SERVICE LEARNINGA

Na brojnim univerzitetima u svijetu koji teže integraciji temeljnih univerzitetskih djelatnosti sa zajednicom, zadnjih tridesetak godina se razvija i promovise model učenja

koji potiče civilno zalaganje studenata. Koliko je ovaj model popularan i prihvaćen pokazuje porast sve većeg broja univerziteta i univerzitetskih nastavnika koji svoje nastavne programe temelje na ovom modelu učenja. Cilj service-learninga je da pomogne studentima da spoznaju značaj njihovog znanja u stvarnom svijetu, jer je to upravo ono što im nedostaje u ovom trenutku.

Model service learninga razvijen je u SAD-u. U domaćoj literaturi se rijetko pisalo o ovom modelu, tako da ne postoji konsenzus oko prijevoda termina service learning. Ovi područjem se aktivno bave Bojana Čulum i Jasminka Ledić (2009) koje koriste termin *učenje zalaganjem u zajednici*, a argumentacija za ovaj prijevod se temelji na: analizi ciljeva, karakteristika i ishoda ovog modela te korelaciji s terminom i konceptom civilnog zalaganja koji se ovim modelom sustavno ističe. (Čulum, Ledić, 2009)

Neki autori su ponudili i naziv *društveno korisno učenje* kao jedan od mogućih prevoda za model service learninga. (Nives Mikelić Preradović).

Model service learninga se u svijetu smatra popularnim načinom povezivanja studenata sa širokim društvenim zajednicom pomoću pronađenih poslova,

uzemljenima Europske Unije se počinje sve više provoditi, a kod nas je tek u početku uvodjenjeradionica

Service learning je inovativna nastavna metoda koja potiče aktivno učenje studenata u okviru planiranih organiziranih aktivnosti koje odgovaraju potrebama zajednice, pri čemu studenti uče iz vlastitog iskustva primjenjujući direktno stečena teorijska znanja. Dosadašnji klasični pristupi podučavanju pružaju studentima nejasnu sliku o gradivu koju ne uspijevaju povezati sa mogućnošću primjene u realnom životu. Kako bi što bolje usvojili stečena teorijska znanja studenti trebaju biti aktivni sudionici u procesu učenja i trebaju učiti iz vlastitog iskustva.

Iako postoje brojne rasprave oko definisanja odnosa učenja i zalaganja u zajednici u bogatoj literaturi ipak ne postoji precizna definicija pojma service-learninga. Radi se o konceptu koji je višeznačan i na kojeg se u literaturi referira kao poseban pristup poučavanju koji povezuje teorije i koncepte znanstvenih disciplina s aktuelnim, realnim problemima u zajednici i društvu u širem smislu; zatim kao nastavnu metodu koja potiče aktivno učenje kod studenata; kao model iskustvenog učenja, kao pedagoški pristup koji integrira program studija i zalaganje zajednici; kao proces praktične i direktne primjene postojećih resursa obrazovnih institucija u zajednici s ciljem odgovaranja na prepoznate potrebe zajednice pri čemu studenti uče iz vlastitog iskustva; kao pokret za društvene promjene. (Čulum, 2009)

Savez za service learning u obrazovnoj reformi (The Alliance for Service learning in education Reform, 1993.) nudi jednu od sveobuhvatnih i široko prihvaćenih definicija service learninga prema kojoj je „service learning model putem kojega studenti uče i razvijaju se kroz aktivno sudjelovanje u pomno promišljenim, planiranim i organiziranim aktivnostima koje odgovaraju na potrebe zajednice, koordinirane su od obje strane- i univerziteta i partnerske organizacije / ustanove u zajednici; integrirane su u akademski kurikulum, omogućavaju vrijeme za promišljanje, raspravu i pisanje o iskustvima stečenim tijekom sudjelovanja, pružaju studentima prilike za primjenu novostečenih znanja i vještina u realnim životnim situacijama u vlastitim zajednicama; unapređuju ono što se uči na nastavi šireći prostor učenja i na zajednicu; promiču i potiču daljnji razvoj osjećaja društvene odgovornosti pojedinca i brige za druge.“

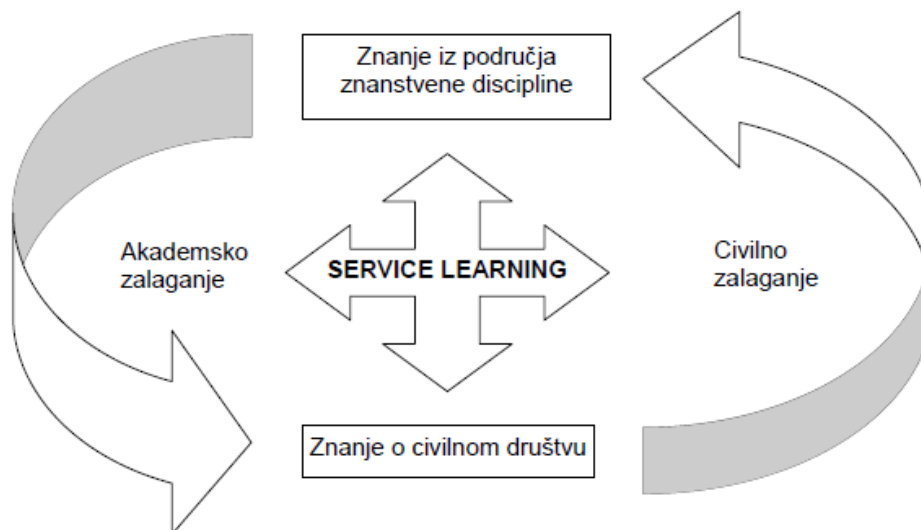
Service Learning is a teaching and learning strategy that integrates community service with academic instruction while focusing on critical thinking, reflection and civic

responsibility. (*Adopted from the American Association of Community Colleges definition)

Kako bi pružili bolje razumijevanje modela učenja zalaganjem u zajednici, grupa stručnjaka sa Oklahoma univerziteta je razvila konceptualni model za njegovo definiranje. (Ćulum) Model prikazuje ovisnost service learninga o četiri faktora-znanju iz područja znanstvene discipline, zalaganju u akademskom radu, znanju o civilnom društvu te civilnom zalaganju. Prema ovom konceptualnom modelu, da bi

student posjedovao znanje iz područja discipline, mora se baviti akademskim radom koji ga usmjerava i vodi k znanju o civilnom društvu. Jednako tako, da bi zaista posjedovao znanje o civilnom društvu, učenik mora imati iskustva civilnog zalaganja u zajednici. Na taj način stječe nova i dublja znanja iz područja discipline. Ovo je ciklički model u svojoj prirodi tako da student kontinuirano, kroz svoja iskustva i iskustveno učenje, stvara nova znanja i vještine.

Slika 1: Service learning i veza znanja iz naučnih disciplina i znanja o civilnom društvu



Izvor: Mikelić Preradović, Nives, "Service learning: can our students learn how to become a successful student?"

Kako bi se prevazišao problem nezaposlenosti visokokvalifikovanih mladih u Bosni i Hercegovini, studenti treba da kombiniraju service learning, razvoj zajednice, i razvoj karijere u okviru inovativnih projekata service learning koji će doprinijeti povećanju nivoa ličnog i socijalnog razvoja, temeljnih vještina i zapošljivosti i izgradnji cjeloživotne veze između studenata i njihove zajednice. Service-learning može povećati sposobnost studenata da razviju i povežu specifična znanja i vještine sa zahtjevima današnjeg tržišta rada.

SERVICE LEARNING KAO OBLIK ISKUSTVENOG UČENJA

Učenje kroz iskustvo (ili iskustveno učenje) u osnovi podrazumeva „učenje kroz rad“ i ono se događa kroz cijeli čovjekov život. Iskustveno učenje se bazira na premisi da ljudi efektivnije uče ako nešto rade, nego ako slušaju predavanje ili čitaju knjigu. Metod „učenja kroz rad“ sastoji se od interaktivnih izazova i aktivnosti rešavanja problema, sa određenim stepenom fizičkog učešća.

Visok nivo retencije (zadržavanja naučene materije u memoriji), dugoročna korist i pozitivni rezultati čine izlaz iz ovog

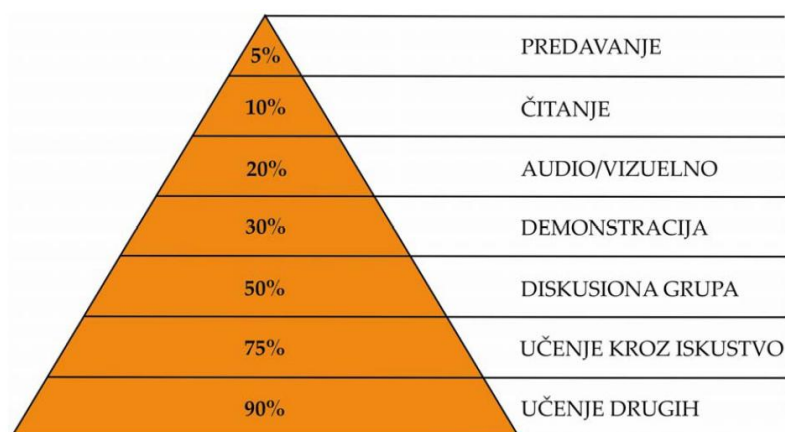
procesa. Ovaj metod dokazano predstavlja jedan od najefektivnijih edukativnih alata za sve uzraste i nivoe osposobljenosti, od predškolske djece do top menadžera velikih korporacija.

Glavni cilj iskustvenog učenja je da pomogne učesnicima da zadrže u sjećanju

ono što su iskusili i naučili, kao i da to primjene u svakodnevnom poslu i u privatnom životu.

Iskustvenim učenjem povećava se zadržavanje u memoriji onog što je doživljeno i naučeno.

Slika 2: Procentualni prikaz usvajanja znanja kroz različite tehnike učenja



Izvor: Dr William Glasser

Postoje mnoge vrste iskustvenog učenja. Service learning se razlikuje od drugih oblika iskustvenog učenja, jer iskustvo je uvijek povezano sa specifičnim nastavnim planom i programom fakulteta i ishoda učenja, pruža mogućnosti za refleksiju, a dizajniran je za rješavanje utvrđenih potreba zajednice. Npr. Service learning nije volontiranje ili rad za opće dobro jer

ti oblici angažmana nemogu biti povezani sa sa specifičnim predmetom i ishoda učenja. Model service learninga zahtijeva posebnu suradničku vezu između zajednice i univerziteta u kojoj obje strane drže do sadržajne povezanosti nastavnih planova i aktivnosti zalaganja, a koristi od primjene

imaju obje strane. Time se metoda service learninga razlikuje od praktičnog rada (terenski rad i istraživanje, prezentacije, itd) u nastavi i volontiranja koje imaju zajedničku osnovu u modelu iskustvenog učenja, a koji se ustaljeno primjenjuju u nastavnim procesima. Razliku između ova tri oblika iskustvenog učenja pokušali su učiniti jednostavnijom kroz tabelarni prikaz navedenih aktivnosti, ishoda učenja i odnosa koji se razvijaju sa zajednicom. (Ćulum)

Komparacija ova tri oblika iskustvenog učenja koju su napravili autori (Ćulum) u cilju jednostavnijeg prikaza navedenih aktivnosti predstavljena je u sljedećoj tabeli.

Vrsta aktivnosti iskustvenog učenja	Usmjerenost, ishodi učenja i odnos sa zajednicom
Praktični rad u nastavi – profesionalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Student je primatelj/korisnik ▪ Profesionalni razvoj studenta je primaran ▪ Naglasak je na stjecanju novih znanja i vještina ▪ Ishodi učenja unaprijed su definirani nastavnim programom ▪ Kontekst zajednice je zanemaren
Volontiranje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zajednica je primatelj/korisnik ▪ Briga za zajednicu je primarna ▪ Naglasak je na (raznovrsnim) aktivnostima u zajednici ▪ Ishodi učenja nisu povezani s nastavnim programom ▪ Kontekst učenja je sekundaran
Učenje zalaganjem u zajednici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recipročan suradnički odnos na relaciji student-zajednica ▪ Profesionalni i osobni razvoj studenta i briga za zajednicu jednako su važni ▪ Potrebe/problemi zajednice i adekvatna rješenja istih jednako su važna ▪ Ravnoteža između ciljeva kolegija i ishoda djelovanja u zajednici (volontiranja) ▪ Uravnoteženost konteksta nastavnog programa, zajednice i učenja studenata

Tabela 1. Razlike triju praktičnih studentskih aktivnosti u kontekstu usmjerenosti, ishoda učenja i odnosa sa zajednicom

Dakle, kod service learninga fokus je na recipročnom odnosu na relaciji student-zajednica, a znanje koje studenti stiču je unaprijed definisano nastavnim planom i programom koji je uravnotežen sa potrebama zajednice.

Service learning omogućuje fakultetima i sveučilištima da ispune svoje ciljeve vezane za učenje studenata i njihov razvoj, dok istovremeno doprinosi i rješavanju potreba zajednice, globalnih i nacionalnih potreba. I studenti i zajednice kojima služe imaju značajne koristi od uključivanja u service – learning.

Među često navođenim prednostima za studente koji su sudionici service-learninga su razvoj navika kritičkog promišljanja, produbljivanje razumijevanja sadržaja predmeta, integriranje teorije praksom; većerazumijevanje za pitanja koji se odnose

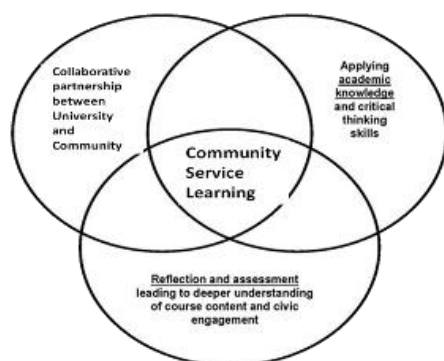
temeljno socijalne probleme, jačanje osjećaja društvene odgovornosti, poboljšanje kognitivnih, osobnih i duhovnih razvoj, razumijevanje razlika i sličnosti među ljudima i izoštavanje sposobnosti za

rješavanje problema na kreativan način i kolaborativan rad.

PREDNOSTI ZAJEDNICE

Iako je model service learninga razvijen u Sjevernoj Americi, u Evropi je uglavnom još uvijek odsutan. Community learning program koji se razvija još od 2001 godine u Institutu za tehnologiju u Dublinu je do sada jedini evropski primjer service-learninga.

Slika 3: Prednosti zajednice



Izvor: http://ec.europa.eu/education/highereducation/doc/studies/barometersum_en.pdf

U svrhu ostvarivanja ciljeva ovog rada, provedeno je istraživanje da bismo utvrdili da li su navedeni ciljevi ostvarivi, odnosno da li primjenom metode Service learninga univerziteti mogu ostvariti svoju civilnu misiju i da li je primjena Service learninga uopće moguća u Bosni i Hercegovini. Istraživanje je provedeno među studentima i nastavnim osobljem Univerziteta u Travniku, kao i među partnerima u zajednici. Prije prikaza rezultata istraživanja, važno je napomenuti da smo izvršili komparaciju nekih rezultata sa Univerzitetom u Zagrebu, odnosno komparirali smo samo neke stavke jer je Univerzitet u Zagrebu već pristupio primjeni SL-a u praksi, dok to nije slučaj niti sa jednim univerzitetom u Bosni i Hercegovini, tako da nije bilo moguće komparirati sve rezultate.

Anketirano je nastavno osoblje Univerziteta u Travniku i to: 3 asistenta, 4 viša asistenta, 5 docenata, 1 vanredni profesor, 5 redovnih profesora i 1 emeritus. Dakle ukupno 19 profesora i asistenata na Univerzitetu. Što se tiče studenata, anketirano je 212 studenata sa prvog ciklusa studija. Anketa je također provedena među partnerima u zajednici, tačnije njih 21, a među partnere smo ubrojali privatne kompanije, javne kompanije, nevladine organizacije i udruženja te javne i privatne ustanove za odgoj djece.

Vratiti ćemo se na anketirane profesore i asistente. 73% anketiranih se izjasnilo da su prije sprovođenja ove ankete bili upoznati sa terminom i značenjem SL-a, međutim samo 42% anketiranih misli da je SL moguće provesti u obrazovnom sistemu BiH. Od ta 42% samo 37% je reklo da je SL moguće provesti i na društvenim i na fakultetima prirodnih nauka, dok se 58% anketiranih izjasnilo da misle da je SL moguće sprovesti samo na fakultetima društvenih nauka. Samo 5% anketiranih se izjasnilo da misle da je SL moguće sprovesti samo na fakultetima prirodnih nauka. Interesantan je podatak da svi anketirani misle da će SL biti od koristi za studente, dok 73% anketiranih misli da SL može biti od koristi i za poslodavce. Zbog činjenice da je za uvođenje SL-a u nastavni proces potrebna i određena promjena istog, 94% anketiranih se izjasnilo da je spremno na promjene nastavnog procesa da bi se isti prilagodio SL-u. 94% anketiranih se izjasnilo da misle da će studenti imati veći kvantum znanja uz eventualni primjenu metode SL-a.

Što se tiče anketiranih studenata njih 97% se izjasnilo da prije provođenja ankete nije bilo poznato sa terminom i značenjem pojma Service learning. Na pitanje da li misle da će njihov kvantum znanja biti veći primjenom ove metode u obrazovnom procesu 83% anketiranih se izjasnilo pozitivno.

86% studenata se izjasnilo da su mišljenja da bi neke predmete na čijem osnovu bi se temeljio SL bolje shvatili i razumjeli da se primjenjuje ta metoda obrazovanja. Studenti su se također izjasnili o izboru svog budućeg zaposlenja na osnovu provedenog SL-a, odnosno njih 69% se izjasnilo da bi SL imao uticaja na izbor njihovog budućeg zaposlenja.

Komparacije radi, anketirani studenti Univerziteta u Zagrebu, tačnije svi studenti su mišljenja da su SL projekti izvanredno iskustvo kojima su proširili postojeće znanje i vještine, a 78,5% studenata smatraju da su bolje shvatili i naučili

sadržaj predmeta i studija kroz primjenu znanja na stvarne probleme zajednice.

Na kraju anketirali smo i partnere u zajednici, tačnije njih 21, među kojima su ubrojani i privatne kompanije, javne kompanije, nevladine organizacije i udruženja te javne i privatne ustanove za odgoj djece. Rezultati ankete su pokazali pomalo iznenađujuće podatke. Naime niko od predstavnika partnera u zajednici nikada nije čuo za service learning prije ankete, međutim što je još poražavajuće je činjenica da se 95% njih izjasnilo da ne bi pružili priliku za uvođenje metode SL-a u svoje organizacije, bez nametanja zakonske norme. Međutim taj procenat je znatno smanjen na svega 45% uz dodatak pitanju: "Da li bi pružili priliku studentima da rade u vašoj organizaciji, a da za njihov rad primite određenu novčanu nadoknadu od Ministarstva obrazovanja?"

Analizom ankete možemo zaključiti da nema prepreke za uvođenje SL-a u obrazovni sistem BiH što se tiče naučnog kadra (profesora i asistenata), s tim naravno da je potrebna i određena edukacija nastavnog osoblja za primjenu ove metode, što ćemo objasniti u nastavku rada. Što se tiče studenata, tu naročito nema prepreka za uvođenje ove metode u obrazovni sistem, naprotiv, studenti su i više nego zainteresovani za primjenu ove metode, uz naravno pobliže upoznavanje kakve obaveze za njih nosi primjena ove metode u obrazovnom sistemu.

Međutim, analizom ankete koja je izvršena među partnerima u zajednici, uočeni su problemi. Prvi problem koji se javio kod ove anketirane grupe je taj što partneri ne vide nikakvu korist od upošljavanja studenata u svoje organizacije. Moguće da je ovo posljedica nedovoljne upoznatosti sa metodom SL-a. Drugi problem koji se javio je problem finansiranja odnosno sufinansiranja provođenja metode SL-a, odnosno spremnost Ministarstva da finansira provođenje ove metode. Za rješavanje ovog problema trebao bi se izvršiti rebalans budžeta te na taj način

pokušati osigurati sredstva za provođenje makar pilot modela SL-a, a na osnovu uspješnosti pilot modela pokušati na neki drugi način osigurati finansiranje za sljedeću akademsku godinu.

NAČINI UVOĐENJA SL-A NA VŠU

Da bi se model SL-a uspješno stavio u upotrebu na visokoškolskim ustanovama, potrebno je provođenje nekoliko faza, a kao glavni moderator procesa bi trebalo da se pojavljuje nadležno Ministarstvo obrazovanja.

1. Prvi korak bi trebao biti formiranje radnih timova za edukaciju nastavnog osoblja, studenata i partnera u zajednici o SL-u, načinu provođenja, njegovim prednostima i sl.;
2. Nakon formiranja timova, potrebno je pristupiti fazi uvođenja radionica i seminara na VŠU. Ovo je najbitnija faza zbog činjenice da će na ovim radionicama svi sudionici procesa direktno biti uključeni u saznanja o načinu provođenja SL-a, prednostima, eventualnim greškama koje se mogu pojaviti prilikom implementacije i sl.;
3. Uvođenje SL-a u nastavne planove i programe. Ovaj korak je također od krucijalnog značaja zbog činjenice da feedback-om od radnih timova, Ministarstvo obrazovanja može donijeti neke izmjene Zakona o visokom obrazovanju, da bi se isti prilagodio te omogućavo izmjenu nastavnih planova i programa u smislu da se u njih uvrsti SL kao dio nastavnog procesa.
4. Definisane načina sticanja partnera u zajednici za provođenje metode SL-a. U ovom koraku potrebno je definisati, ko može biti partner u provođenju ove metode obrazovanja, da li će i na koji način biti novčano stimulisan, te da li će studenti steći odgovarajuća praktična znanja da bi se ispunio temeljni cilj ove metode obrazovanja.
5. Kao predzadnji korak potrebno je definisati ciljeve projekta, te je potrebno

ciljeve nastave prilagoditi ciljevima projekta.

6. Zadnji korak je određivanje metoda evaluacije uspješnosti provođenja ove metode, odnosno način ocjenjivanja ispunjenosti ciljeva koji su određeni uvođenjem ove metode u naučno-nastavni proces.

ZAKLJUČAK

Model SL-a je inovativna metoda u obrazovnom sistemu BiH te se kao takvoj treba dati značaj za rast i razvoj, jer po svim istraživanjima provedenim u ovom radu SL će samo dati doprinos kvalitetu obrazovanja studenata.

Primjenom SL modela obrazovanja u BiH, ispunila bi se civilna misija Univerziteta, što se može dokazati time da će studenti koji budu aktivni sudionici ovog modela biti društveno odgovorni i aktivni građanijer će shvatiti na koji način mogu dati doprinos razvoju civilnog društva i društva uopće. Za provođenje ove metode u BiH još je mnogo prepreka (neodgovarajuće zakonske regulative, nedostatak sredstava, inertnost vlasti), međutim, treba uzeti u obzir da društvo u cjelini apsolutno dobija uvođenjem ovog metoda obrazovanja. Anketom su definisani i potencijalni problemi (partneri u zajednici) prilikom provođenja SL-au praksi, te bi nadležno Ministarstvo obrazovanja trebalo naći rješenje za te probleme. Definisanim koracima za uvođenje SL-a na VŠU, pristupiti realizaciji primjene ovog modela u praksi, naravno pod uslovom da se osiguraju dovoljna novčana sredstva za finansiranje.

LITERATURA

- [1] Driscoll, A., Holland, B., Gelmon, S., & Kerrigan, S. "An assessment model for service-learning: Comprehensive case studies of impact on faculty, students, community, and institution", Michigan Journal of Community Service Learning, 1996.
- [2] Ward, K. "Service-learning and student volunteerism: Reflections on institutional commitment", American Educational Research Association. New York, N.Y., 1996.
- [3] Mikelić Preradović, Nives, "Service-Learning in Croatia and the region: progress, obstacles and solutions"
- [4] Jelenc, L., Mikelić Preradović, N., & Mujević, D. "Implementing Model of Service Learning in Teaching Strategic Management Course" In Proceedings of the 4th International Conference on Enterprise Odyssey: Tourism - Governance and Entrepreneurship, Zagreb, 2008.
- [5] Mikelić, N., & Boras, D. "Service learning: can our students learn

how to become a successful student? In Proceedings of the 28th International Conference on Information Technology Interfaces”, Zagreb: SRCE, 2006.

[6] <http://www.unizg.hr/bopro/activities/ankete.htm#>

[7] http://ec.europa.eu/education/highereducation/doc/studies/barometer_sum_en.pdf

MOGUĆNOST KORIŠTENJA MINERALA BOSNE I HERCEGOVINE KAO SIROVINA U PROIZVODNJI PIGMENATA I PUNILA

THE POSSIBILITY OF USING MINERAL RESOURCES OF BOSNIA AND HERZEGOVINA IN THE MANUFACTURE OF PIGMENTS AND FILLERS

Salim Ibrahim efendić
Fakultet za tehničke studije, Travnik

Arif Salkić,
Institut „Kemal Kapetanović“ Zenica

Hrustem Smailhodžić,
Fakultet za tehničke studije, Travnik

Amra Tuzović,
Fakultet za tehničke studije, Travnik

Marija Garić,
Fakultet za tehničke studije, Travnik

SAŽETAK

Bosna i Hercegovina obiluje velikim brojem vrsta minerala, nemetalčnih mineralnih sirovina kao i otkrivenim i samo djelimično istraženim ležištima nekih sirovina sa značajnim rezervama koje se nisu u dovoljnoj mjeri koristile, a posebno u grafičkoj industriji, industriji boja i premaza, u industriji papira i kartona, prehrambenoj i farmaceutskoj industriji, što je veoma važno sa tehnološkog i ekonomskog stanovišta i planiranja razvoja. Današnji sistem eksploatacije minerala i nemetalčnih mineralnih sirovina je na veoma niskom tehnološkom nivou i uglavnom se minerali izvoze, gdje se finaliziraju u proizvode neophodne postojećim industrijskim granama i kao proizvodi široke potrošnje.

U radu će se dati osnovni podaci o vrstama nemetalčnih mineralnih sirovina, ležišta i oblasti korištenja sa preporukama o primjeni mogućih tehnoloških postupaka, strategijskog programa eksploatacije,

prerade i konačne finalizacije po europskim standardima Bosna i Hercegovina otvara prostor za stvaranje novih materijalnih vrijednosti i cijeli spektar zanimanja, novo-zaposlenih radnika.

Ključne riječi: minerali, punila, premazi, pigmenti, papir, karton

Keywords: minerals, fillers, coatings, pigments, paper, cardboard

ABSTRACT

Bosnia and Herzegovina abundant large number of species of minerals, non-metallic mineral sand discovered and only partially explored sources some raw materials with significant reserves that do not sufficiently used, especially in the printing industry, paint and coatings, industrial paper and cardboard, food and pharmaceutical industry, which is very important from the point of view of technological and

economic development planning. Today's system of exploitation of minerals and non-metallic mineral resource sat a low technological level and are mainly exported minerals, where the products necessary to finalize the existing industries as consumer products.

The paper will provide basic information on the types of non-metallic mineral resources prospecting and field usage with recommendations about possible technological processes.

The realization of the strategic programs of exploitation, processing and final finalization by European standards, Bosnia and Herzegovina open space to create a new material and a whole range of professions, newly employed workers.

UVOD

Pigment je materijal u obliku čestica koji izgleda obojeno zbog selektivne apsorpcije i refleksije svjetlosti. Koriste kao tvari koje daju boju tintama, plastičnim i tekstilnim materijalima te prehrambenim i kozmetičkim proizvodima. Mogu biti od prirodnog materijala (organskog ili anorganskog porijekla) ili umjetni (kemijski sintetizirana). Tako su pigmenti minerala oker, crveni, zeleni, a pigmenti iz školjki su grimizni.

Pigmenti su netopive čvrste tvari koje se, u industriji i u umjetnosti, obično koriste u obliku praha zajedno s vezivima (ulje, ljepilo, lakovi) i drugim sastojcima (voda).

U biologiji, pigment je bilo koja tvar koja daje boju biljnim ili životinjskim stanicama (npr. klorofil, hemoglobin, melanin). Usljed nedostatka pigmenta melanina kod ljudi i životinja dolazi do pojave albinizma.

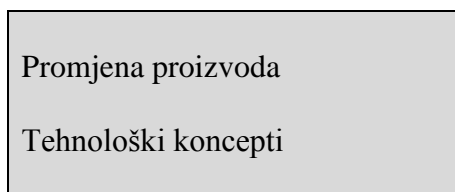
PIGMENTI I BOJILA ZA ŠTAMPARSKOJE BOJE

Pigmenti za štamparske boje

Pigmenti, kao prirodni ili umjetno dobiveni fini prah, pomiješani s vezivom daju obojenje štamparskoj boji. Osnovno

svojstvo pigmenta je njegova netopivost u vodi, a time i u vezivima u kojima se raspršuju i dispergiraju. Samim time, štamparska boja je disperzni sistem u kojem je pigment dispergovana tvar, a vezivo disperzno sredstvo.

Mnoga bitna svojstva štamparske boje zavise o vrsti i svojstvima pigmenata, a najvažnija su: obojenje, pokrivenost, utrošak ulja, disperzitet ili veličina čestice, tvrdoća čestice, gustoća, svjetlopostojanost, otpornost prema lužinama, toploti.



Slika 1: Premazni pigmenti za budućnost

Pigmenti su osnovni dio boje, koji daju obojenje bojama vidljivo oku za vrijeme procesa štampanja i poslije na štamparskoj podlozi. Za razliku od pigmenata, bojila su topiva u vodi ili raznim organskim otapalima, a upotrebljavaju se za izradu vrlo rijetkih grafičkih boja.

Sirovine

Pigmenti se mogu izdvojiti iz raznih biljaka, životinja, minerala i metala. Izvor iz kojeg izdvajamo određeni pigment zavisi od primjene određenog pigmenta. Sintetiziranjem dvije supstance mogu se proizvesti vještački pigmenti. Tako, prehrambena industrija koristi pigmente biljnog i životinjskog porijekla ili ih sintetizira iz prirodnih supstanci. Iz mineralnih sirovina koriste se pigmenti za građevinske materijale i pojedine slikarske pigmente u umjetnosti. Za proizvodnju grafičkih boja, najviše se koriste pigmenti dobiveni iz metala, odnosno zemljani pigmenti.

Tabela 1: Metalni i ugljenikovi pigmenti

Metalni i ugljenikovi pigmenti	
kadmijevi pigmenti	kadmij žuta, kadmij crvena, kadmij zelena, kadmij narandžasta
ugljenikovi pigmenti	ugljenikova crna, bjelokosna crna
pigmenti kroma	krom žuta, krom zelena
kobaltovi pigmenti	kobalt ljubičasta, kobalt plava, cerulean plava, aureolin (kobalt žuta)
pigmenti bakra	Han purpurna, egipatski plava, pariska zelena, verdigris, viridian
pigmenti željeznog oksida	sanguine, caput mortum, oksidna crvena, crvena ochre, venecijanska crvena, prusko plava
glineni pigmenti (željezni oksidi)	žuta ochre, sirova sienna, sagorena sienna, sirova smeđa, sagorena smeđa
olovni pigmenti	olovna bijela, cremnitz bijela, napuljska žuta, olovna crvena
pigment žive	vermilion
titanovi pigmenti	titanova žuta, titanova bež, titanova bijela, titanova crna
ultramarin pigmenti	ultramarin, ultramarin zelena prigušena
cinkovi pigmenti	cinkova bijela, cinkov ferit

Izvršena su laboratorijska i poluindustrijska ispitivanja proizvodnje crnog pigmenta na principu čvrstog reducenta. Tehnologija je atestirana na Metalurškom institutu u Zenici i autor Mladen Grahovac je na poluindustrijskom postrojenju proizveo 15 tona crnog pigmenta. Prva tvornica za proizvodnju prirodnih pigmenata je izgrađena 1986. godine u mjestu Tomašica kod Prijedora na bazi željeznih oksida – pigmenata Ferrox. Uz znanja i tehnička rješenja nastala u Metalurškom institutu u Zenici, bio je to rezultat višegodišnjeg naučno-istraživačkog i razvojnog rada stručnjaka i time je nastala tehničko-

tehnološka osnova za izgradnju sličnih tvornica u Bosni i Hercegovini i šire.

Minerali kao dodatne vrijednosti papiru

U industriji papira, posebno u Zapadnoj Evropi, koriste se velike količine bijelih minerala kao nevlaknasti materijal za proizvodnju papira.

Prije rata, u Institutu za naučno-istraživački rad, razvoj i projektovanje, u Banja Luci, izvršena su laboratorijska ispitivanja kaolina sa ovih područja. Prvi rezultati bili su ohrabrujući, pogotovo što se saradivalo sa austrijskom firmom „Aspanger“. Stvorene su realne pretpostavke da firma „Aspanger“ izvrši daljnja istraživanja uz klasifikaciju vrsta kaolina po ležištima i obezbjeđenje ujednačene boje u finalnom proizvodu. No, i u ovom slučaju je zbog niza nepredviđenih okolnosti došlo do prekida.

Sadašnji nivo eksploatacije bez dodatnih radnji oplemenjivanja ne ispunjava osnovne tehnološke norme kao i ekonomske kriterije eksploatacije.

Jasnoća - svjetlost
Pokritnost
Jednakomjernost debljine nanosa kod povećanja brzine nanošenja
Kvalitet štampe

Slika 2: Zahtjevi za papirnu industriju

Minerali se dodaju vlaknima kao punilo ili na kraju kao premazni pigment. Pri dodavanju minerala kao punila, on se raspoređuje ravnomjerno više ili manje kroz list papira, dok se kod premaznih papira izmiješa s vezivnim sredstvom te se stavlja na površinu papira i to kao dodatni sastavni dio postupka ili posebno odvojeni postupak radne operacije. Veoma važno za bazu papira, koji se premazuje, je punjenje.

Općenito, premazni papiri su glatki, bijeli i bolja štampa nego što je kod nepremaznih papira i zahtijevaju - uslovljavaju visoke cijene, za razliku od primjene u izradi uredskih knjiga gdje boja nije uključena. U prvom slučaju, jedan od dva minerala su esencijalno važna za poboljšanje kvaliteta papira, a posebno štampanja. U drugom slučaju, minerali se koriste samo kao punila po pravilu za poboljšanje opaciteta, smanjenje gramature, a sve u cilju zamjene veoma skupe celuloze. Zavisno od nivoa relativne cijene, ušteda je u oblasti sirovina \$ 5 - 7 po toni papira i može se postići za svaki postotak kemijskog vlakna koji se zamjenjuje sa mineralnim punilom.

Prije rata, izvršena su laboratorijska i poluindustrijska ispitivanja u Institutu za naučno-istraživački rad, razvoj i projektovanje u Banja Luci, nakon čega je u proces proizvodnje papira, umjesto kaolina u fabrici celuloze i papira, uveden pirofilit. Prva iskustva u korištenju pirofilita su bila pozitivna, no vijek trajanja papirne opreme se u izvjesnoj mjeri smanjio zbog izrazito habajućeg djelovanja primjesa iz pirofilita. Postojalo je tehničko-tehnološko rješenje za uklanjanje sitnog pijeska iz pirofilita, ali zbog niza nepredviđenih okolnosti prekinuta su daljnja istraživanja.

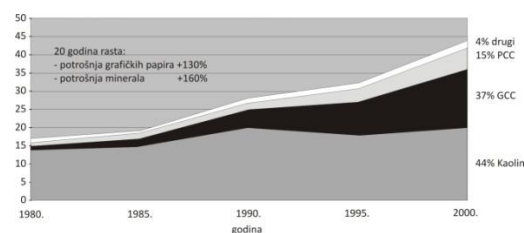
Korištenje minerala

U 63 % ukupne svjetske proizvodnje papira (region Zapadna Evropa i Sjeverna Amerika), najčešće se koriste minerali:

- GCC - prirodni kalcij karbonat,
- PCC- precipitirani kalcij karbonat,
- kaolin, talk i titan oksid.

Više od 90% ukupne današnje evropske proizvodnje bezdrvnih nepremaznih i premaznih papira se proizvodi u alkalnoj sredini. Cijena minerala i troškovi transporta u kombinaciji sa zahtjevima proizvođača i potrošača papira, koji su se znatno mijenjali u zadnjih 20 godina, su opredijelili obim korištenja pojedinog tipa minerala.

Na slici 3. prikazana je potrošnja bijelih minerala u industriji papira u periodu 1980.-2000. godina.



Slika 3: Porast potrošnje minerala u industriji papira 1980.-2000.

VRSTE PAPIRA I KORIŠTENI MINERALI

Pregled papira

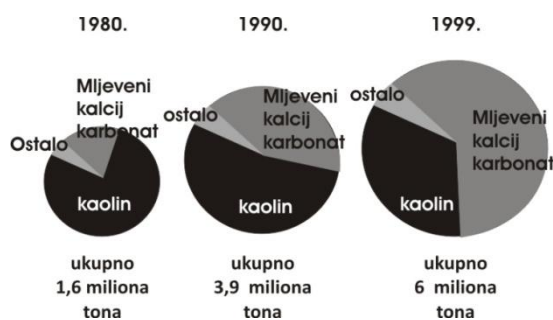
Ovisno o vrsti proizvedenih papira, količine i odnos minerala koji se koriste kao punila variraju. Kaolin sudjeluje preko 80 % od ukupne potrošnje minerala kod proizvodnje papira sa drvenjačom. Kod bezdrvnih papira, kalcij karbonat iznosi u potrošnji više od polovine. Vrše se posebna ispitivanja za svaku vrstu zbog tehničkih i komercijalnih uslova.

Premazni papiri sa drvenjačom – mehanički. Premazni mehanički papir je najrasprostranjeniji u četiri oblasti kod ukupne potrošnje minerala. Kaolin čini 80 % od mineralne potrošnje, ali se i kalcij karbonat također značajno koristi, a posebno u prednanošenju i kao sastavni dio u dvostrukom nanošenju za postizanje visokih kvaliteta štampaćih ofset papira. Kod ovih procesa, nanos minerala iznosi više od 45 % na ukupnu težinu. Talk se također koristi za premazivanje papira niskih gramatura, a posebno u Finskoj za štampu bakrorotacijama.

Nepremazni mehanički papiri. Nepremazni mehanički papir je najmanji i ima najmanje povećanje u četiri područja. Praktično kalcij karbonat se koristi kao punilo, zanemarujući efekte zbog predominacije od integrirane mehaničke celuloze, kiselog sistema i štampanja bakrorotacijom. Brzi razvoj super kalandriranja za ofset štampu

je imao za posljedicu ograničenje korištenja talka kao punila u Finskoj.

Slika 4: Razvoj premaznih pigmenata na tržištu Evrope



Premazni bezdrveni papiri. Premazni bezdrveni papiri su najveći u četiri oblasti i udio kalcij karbonata iznosi preko polovine potrošnje u korelaciji sa alkalnim sistemima u Evropi i koristeći fino visoko sjajni kaolin iz Georgija i Brazila.

Nepremazni bezdrveni papiri. Nepremazni bezdrveni papiri se koriste uglavnom u kancelarijama gdje reklama i štampanje u boji imaju malo značenje.

Kalcij karbonat ima preko polovine potrošnje i ovo će rasti, kako će se mijenjati proizvodi u alkalnoj sredini koji poboljšavaju čistoću operacija i jačinu papira što uvjetuje korištenje više minerala kao punila.

U ovom korištenju minerala industrija papira u Evropi se razlikuje od industrije papira u Sjevernoj Americi u tri elementa; koristi ukupno više minerala, više koristi kalcij karbonata i znatno je manje vlastito zaprljanje i neovisni su od uvoza.

U Sjevernoj Americi su limitirane promjene od domaćih premaznih sredstava, minerali se koriste sa malim iznosom kalcij karbonata, uključujući precipitirani, specijalne funkcionalne materijale kao što su titandioksid i drugi. Najveća razlika je u velikom korištenju kalcij karbonata u Evropi zbog pogodnosti postojanja ležišta kalcij karbonata, niskih troškova alkalnog i neutralnog postupka proizvodnje papira.

U korištenju minerala postoje razlike između Evrope i Sjeverne Amerike u tri

veoma važna pitanja: više se ukupno koristi minerala, više se koristi kalcij karbonata, manji je uvoz. U Sjevernoj Americi je komparativna limitirana primjena domaćih - vlastitih premaznih kaolina koji su dominantni minerali za korištenje sa malim udjelom kalcij karbonata i precipitiranim kalcij karbonatom i specijalnim materijalima kao što su titandioksid i ostali. Prednost korištenja prirodnog kalcij karbonata u Evropi je zbog bogatih ležišta, nižih proizvodnih troškova i prelazak na neutralni i alkalni proces.

Proizvođači papira u Evropi, mnogo više koriste punila za vlakna nego u S. Americi.

U Evropi je razvijen proces superkalandriranja mehaničkog papira sa teškim punilima za višebojno štampanje. Velike količine različitih vrsta se izvoze u zemlje cijelog svijeta uključujući i USA. Kod nepremaznih bezdrvnih papira u Evropi, nivoi punila su normalni i kreću se od 20 -25%, SL mogu biti i do 30%. Ovo je dvostruko u odnosu na punila u Sjevernoj Americi, gdje su punila kvalitetnija nego u Evropi, proizvodnja papira u alkalnom mediju je manja, a cijena vlakna je niža. Preko polovine kalcij karbonata u USA je precipitirana (PCC), i koriste odgovarajuće satelitske uređaje koji su sastavni dio tvornice.

Sa druge strane u Evropi proizvodnja PCC-a je bila limitirana sa malim vrstama tvornica papira, ali sa potencijalnim investiranjem u integrirane tvornice Francuske i Finske, biće postignuta ekonomičnost i kvalitet kao što je imala S. Amerika sa različitim povoljnim uvjetima kao što je korištenje krede kao punila.

Pregled minerala

Prirodno, jedan od najvažnijih opredjeljenja korištenja minerala je povećanje proizvodnje svih vrsta koje se koriste, a što će ovisiti od evropske potrošnje, plus iznos u druge uključujući i ciklične karakteristike papira i kartona. U širokom vremenskom domenu se predviđa da za nepremazne

papire povećanje 2 - 3 % godišnje, a za premazne 6 - 7 % godišnje. Ovo su godišnja povećanja koja će biti različita od godine do godinu, ovisno od specifičnosti ekonomije i kretanja novih tvornica. Izvozi evropskog papira u druga područja svijeta će biti uvjetovani sa manjom potrebom i promjenama na tržištu i konkurencijom na tržištu. S druge strane, potrošnja papira će biti stimulirana sa pojavom nove Evrope sa jedinstvenom prodajom, jedinstvenim tržištem poslije 2002. godine i potencijala Istočne Evrope, što će se realizovati u dugom vremenu.

Potrošnju minerala za proizvodnju papira različitih vrsta u odnosu na taj faktor kao što su supstitucija između vrsta, promjena u gramaturama, brzine mašina, metoda premaza, novih vlakana, razvoj proizvoda i pritisak na veće korištenje recikliranog papira. Faktori zaštite su novi i veoma važni elementi u životu za papirnu industriju koja treba minerale. Za razliku od šumarstva, minerali nisu regenerativni, većina minerala se ne može reciklirati, mada ako se koristi stari papir sa štampom, dio aditiva se može ponovo vratiti u proces. Prognoze pokazuju da udio kalcij karbonata može rasti u premaznim i nepremaznim mehaničkim vrstama papira, a i narednih pet godina nešto usporeno. Kalcij karbonat, donekle talk, trebaju imati nešto ubrzan rast u odnosu na ofset papire nego na papire za bakrorotacije. Najveća koncentracija papirne industrije je sada šansa za ponuđače pigmentata, npr. stvaranje velikih korporacija industrije celuloze i papira u Švedskoj, Finskoj i Evropi.

ISTRAŽIVANJA MOGUĆNOSTI KORIŠTENJA DOMAĆIH IZVORA NEMETALNIH MINERALNIH SIROVINA U BiH U PROIZVODNJI CELULOZE, PAPIRA I KARTONA.

Na teritoriji BiH, eksploatacija i korištenje nemetalnih minerala sirovina poznato je još od davnina, ali je njihova proizvodnja i potrošnja započela tek krajem prošlog i

početkom ovog vijeka, odnosno industrijskim razvojem BiH.

Razvojem industrije došlo je do primjene novih industrijskih sirovina kao što su: vatrostalne gline, feldspat, boksit i druge sirovine nemetalnog karaktera. Nikli su novi kapaciteti za proizvodnju i preradu građevinskog i ukrasnog kamena, cementna industrija, proizvodnja kreča, proizvodnja i prerada gipsa i pirofilita i dr. Do sada je poznato da se u bivšoj Jugoslaviji eksploatiralo 35 nemetala od kojih se 28 nalazilo na prostoru BiH.

Postoje realni uslovi da se poveća broj korištenosti nemetala sa 10 - 15 koji bi mogli dati ekonomsko opravdanje njihove eksploatacije. Međutim, postoji niz neistraženih područja koja upućuju na prisustvo novih nemetala čime bi proizvodnja i prerada nemetalnih nemineralnih sirovina, dostigla odgovarajući ekonomski značaj, komparativan stanju u drugim, susjednim državama.

Posebna pažnja usmjerena je prema izvorima nemetalnih mineralnih sirovina koji se mogu koristiti u industriji celuloze, papira i kartona uz pretpostavku da se sve tehnološke primjene u proizvodnji i kvaliteti papira i kartona trebaju pratiti odgovarajućim kvalitetom i drugim pratećim karakteristikama nemineralnih sirovina.

Tufovi se javljaju u prirodi u vidu slojeva slatkovodnih sedimenata u njihovoj građi preovladava vulkansko staklo sa primjesama kvarca. Na području BiH detaljno su istražena ležišta tufa u Prnjavorskom i Livanjskom bazenu sa rezervama 900.000 tona.

Tabela 2: Sadržaj osnovnih hemijskih komponenti

komponenta	%
SiO ₂	60 - 85
Al ₂ O ₃	5-20
Fe ₂ O ₃	0,5 - 3,5
CaO	1-3
MgO	0,15 -1,5

Talk i talkni kamen nisu dovoljno istraženi, mada postoje pretpostavke za njihovo prisustvo. Sadržaj osnovnih hemijskih komponenti se neznatno mijenja 6MgO·8SiO₂·2H₂O.

Dolomit se javlja skoro u svim dijelovima države i rezerve su ogromne i velike mineraloške čistoće. Istražena su slijedeća ležišta Vitez, Fojnica, Bosanski Novi, Jajce, Mrkonjić Grad, Konjic i dr.

Tabela 3: Sadržaj osnovnih hemijskih komponenti dolomita

komponenta	%
CaO	28 - 40
MgO	15 - 23
SiO ₂	0,1 - 1,1
Al ₂ O ₃	0,16-2,9

Barit se nalazi skoro po cijelom teritoriju BiH, no stepen istraženosti je nizak; glavna ležišta su skoncentrirana na području Srednje Bosne, Vareša i Velike Kladuše, gdje su izgrađeni kapaciteti za eksploataciju i primarnu preradu. Rezerve su 2 miliona tona visokih kategorija, a u rezervama C₂ je oko 3 miliona tona.

Tabela 4: Sadržaj osnovnih hemijskih komponenti barita

komponenta	%
BaSO ₄	0,1-97,2
SrSO ₄	0,2 -1,2
SiO ₂	0,2 -1,2

Gips se nalazi u oblasti zapadnog graničnog područja sa R. Hrvatskom. Do sada je poznato 50 ležišta gipsa, a u korištenju su

Prozor, Donji Vakuf, Bosanski Novi, Sanski Most, Bosanska Krupa.

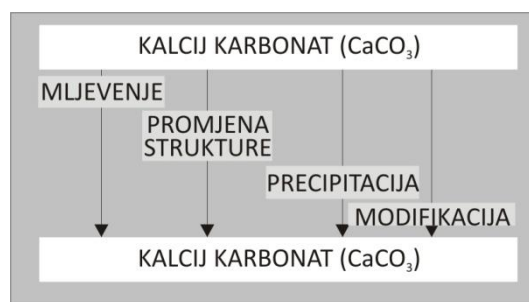
Kaolin se nalazi na području Majevice i Srebrenice, a nalazišta su: Bratunac, Jadar, Cmi gular i dr. Sadržaj komponenti varira što se odražava na kvalitet i boju. Pirofilit je hidratizirani alumo silikat čija je formula 4SiO₂·Al₂O₃·H₂O.

Tabela 4: Prosječan kemijski sastav pirofilita

komponenta	%
SiO ₂	59 - 64
Al ₂ O ₃	14 - 16
Fe ₂ O ₃	0,2 1 - 3
MgO	1,8 - 3,6
TiO ₂	0,1 - 0,5
FeO	0,8 - 4,15
CaO	4,5 - 5,6
Na ₂ O	0,3 - 1,3
CO ₂	5,0 - 5,5

Veliko i jedino ležište pirofilita u BiH je u Parsovićima kod Konjica gdje se preko 35 godina vrši eksploatacija godišnje oko 35 hiljada tona sirovog pirofilita. Dokazane rezerve su oko 35 miliona tona od čega dvije trećine otpada na rezerve visokih kategorija.

Krečnjaci su gotovo ravnomjerno raspoređeni na cijelom teritoriju BiH i rezerve su ogromne. Koriste se za proizvodnju kreča, u građevinarstvu, metalurgiji i dr., no općenito se može reći da je stepen finalizacije nizak sa veoma skromnim obimom i mjestom upotrebe.



Slika 5: Kalcij karbonat za kalcij karbonat Neki od rudnika krečnjaka i prerađivača koji su u proteklom periodu imali poslovnu saradnju sa industrijom celuloze i papira

navedeni su u dolje prikazanom tabelarnom prikazu.

Tabela 2: Primjeri rudnika prerađivača krečnjak

Naziv rudnika krečnjaka	kapacitet tona/god.	mogućnost proizvodnje	rezerve CaCO ₃ (tona)	sadržaj komponenti
“Sevarlije” kraj Doboja	270 000	mikronizirani CaCO ₃ 10 000 t precipitirani CaCO ₃	35 miliona svjetlosivi do bijeli	CaCO ₃ 96-99,7% SiO ₂ 1-0,5% MgO 0,03-1,56%
"Ingram" Srebrenik	70-80 000	precipitirani CaCO ₃ mikronizirani CaCO ₃	zalihe za 40 god.	CaCO ₃ 98,66% SiO ₂ 0,72%

ZAKLJUČAK

Korištenje minerala u Bosni i Hercegovini nije na odgovarajućem tehničko-tehnološkom i ekonomskom nivou. Zakon o koncesijama nije jasno definisao ni u dovoljnoj mjeri uslove i obaveze korištenja savremenih tehnologija eksploatacije i prerade.

U Strategiji razvoja države Bosne i Hercegovine „kompleksu minerala“ nije dat odgovarajući privredni značaj, čime bi se minerali stavili na nivo stratejskih sirovina. U naučno-istraživačka i razvojna istraživanja trebaju biti uključene naučne institucije, instituti, inženjeringi zainteresirane firme, čime se osigurava realan i ekonomičan put iskorištavanja minerala jer se u ovoj oblasti nalaze neizmjerne privredne mogućnosti; ekonomsko zapošljavanje i kontinuirana obaveza o zaštiti životne sredine. Rijetka nalazišta minerala u Bosni i Hercegovini, kao što su „pirofliti“ i „kaolini“, mogu se uz odgovarajuće tehnologije pretvoriti u „evropske sirovine“ za papir i kartone kao što su prethodnom periodu uradile neke evropske zemlje Švicarska, Austrija i Velika Britanija.

Iskustvo instituta „Kemal Kapetanović“ iz Zenice u ovladavanju znanja u proizvodnji pigmenta i aplikacija u podizanju tvornice pigmenta u Bosni i Hercegovini, pokazuje

da se isti trend treba nastaviti jer postoje sirovine, minerali, znanje, kadrovi, domaće i evropsko tržište.

Općenito, u Bosni i Hercegovini potrebna finansijska sredstva za naučno-istraživački rad su simbolična i nedostupna svim naučnim i privrednim granama, zato je neophodno u saradnji sa evropskim prerađivačima minerala, uspostaviti naučno-tehničku saradnju i zajedno konkurisati kod evropskih fondova za finansijska sredstva evropskih istraživačkih projekata i studija. Oblast upotrebe minerala je velika i svakim se danom proširuje na prehrambenu, farmaceutsku, kozmetičku industriju, proizvodnju đubriva za poljoprivredu i šumarstvo i ostale vidove života. Čuvanje „eko“ ravnoteže je obaveza svih stanovnika Zemlje i svaki nepromišljen potez pojedinca ili države, može izazvati katastrofalne posljedice; slučaj „gole sječe“ na planinama, ostavljanje velikih rupa kod kopanja minerala, stvaranje deponija jalovine u blizini izvorišta rijeka i sl.

LITERATURA

- [1] Drljević, S. (1996). „Mogućnost industrijske prerade nemetalnih mineralnih sirovina u Bosni i Hercegovini“, Međunarodno-istraživački skup „Sirovine i njihova primjena u industriji“, Zenica. (Referat objavljen u zborniku konferencije)

- [2]Grahovac, M. (2004). „Nova tehnologija proizvodnje crnog pigmenta na bazi domaćih sirovina“, ECRBM: Evropska konferencija o prirodnim građevinskim materijalima i uglju, Nove perspektive, Sarajevo.
(Referat objavljen u zborniku konferencije)
- [3]Ibrahimfendić, S., Stanić, M. (2002). „Mogućnost korištenja minerala Bosne i Hercegovine u proizvodnji papira i kartona“, VIII. Jugoslavenski simpozijum iz oblasti celuloze, papira, ambalaže i grafike, Zbornik radova, Zlatibor.
(Referat objavljen u zborniku simpozija)
- [4]Klarić, I. (2008). „Tehnološki procesi organske industrije I“, Interna skripta, Kemijsko-tehnološki fakultet, Split.
(Skripta)
- [5]Kostić – Gvozdanović, Lj., Ninković, R. (1997). „Neorganska hemijska tehnologija“, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.
(Knjiga)
- [6]Krgović, M., Perviz, O.(2005). „Grafički materijali“, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd.
(Knjiga)
- [7]Vančina, R. (2001). „Tiskarske boje“, Grafički fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.
(Knjiga)
- [8]Rezinović, O. (2012). „Pigmenti u grafičkim bojama“, seminarski rad, Fakultet za tehničke studije Univerziteta u Travniku, Kiseljak.
- [9]Riebenn, J.F., Beuleke, E., Burri, P. (2002). „Future concepts oh coating pigments“, Omnia AG Oftringen, Switzerland, VIII. Jugoslavenski simpozijum iz oblasti celuloze, papira, ambalaže i grafike, Zbornik radova, Zlatibor
(Referat objavljen u zborniku simpozija)
- [10] Trends coated-paper production,(2000): World pulp-paper technology 1999/2000., Paper Chemicals.
(Časopis)

PEDAGOŠKI ASPEKTI CJELOŽIVOTNOG UČENJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ

PEDAGOGICAL ASPECTS OF LIFELONG LEARNING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Muharem Dautović

Elči Ibrahim-pašina medresa, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Posmatrajući ideju Evrope onako kako je definirala Delorsova kroz „Društvo koje uči“, nužno se nameće potreba prihvatanja Evrope kao društva znanja, posebno kada je posmatramo u sferi visokog obrazovanja. Ona se može prepoznati kroz uveliko promovirane Bolonjske principe koji su i na području Srednjobosanskog kantona, zbog prisustva šest visokoškolskih ustanova – Univerziteta (četiri privatna i dva javna univerziteta), doživjeli svoju promociju u mjeri (ne manjoj) kao u sistemima razvijenih zemalja regije, kao i članicama Evropske unije. U pitanju je izgradnja društva obrazovanih, fleksibilnih i kreativnih građana, kojima je nužno otvoriti prostor za obrazovanje tokom cijeloga života za održivi razvoj čija primjena umnogome zavisi o aktuelnoj obrazovnoj politici, odnosno sposobnosti obrazovnog sistema da ispuni jedan od svojih temeljnih zadataka. Pedagoškim aspektima djelovanja je potrebno usmjeriti i pomagati sveopći razvoj građana za život, osposobljavajući ih, između ostalog, i za cjeloživotnoučenje za održivi razvoj.

Ključne riječi: obrazovna politika, cjeloživotno učenje, održivi razvoj

Keywords: educational policy, lifelong learning, sustainable development

ABSTRACT

Contemplating the idea of Europe as it is defined by Delors through a learning Society, necessarily arises the necessity of accepting Europe as a society of knowledge, especially when it is examined it in the sphere of higher education. It can be recognized through the wellknown and promoted Bologna Declaration, which was promoted in the Central Bosnia Canton through the presence of five higher education institutions - Universities (three private and two state universities) to the great extent (not less) as in the systems of developed countries not only in the region but the members of European Union .

It is about the establishment of a society of educated, flexible and creative citizens, which require open space for education throughout his/her life for the sustainable development. Its application depends on the current education policy, actually the ability of the education system in order to fulfill one of its basic tasks. Pedagogical aspects of action should be used for a direct and the overall development of life, enabling citizens for lifelong learning for reaching sustainable development.

UVOD

* Na tragu cjeloživotnog učenja

Polu stoljeća ideja cjeloživotnog učenja oblikuje svoju formu rušeći barijere koje nerijetko školu i školske sisteme (formalno obrazovanje) odvaja od stvarnog čovjekovog života, i potrebe njegovog

obrazovanja kroz cijeli život i van škole i školskog sistema kroz neformalno i informalno obrazovanje.

Nastali u različitim diskursima, ponekada u zajedničkoj formi, a nekada u različitim kontekstima ovi konstrukti su nametnuli vruće rasprave koje će imati zajednički nazivnik u činjenici da su pokrenuli obrazovno evropsko tržište na druga i drugačija razmišljanja kada je u pitanju obrazovanje, odnosno obrazovno tržište.

Ranija iskustva u nastojanjima da se narastajuća potreba za stalnim obrazovanjem (permanentno) su pomogla zagovornicima cjeloživotnog obrazovanja da potrebu za ovim načinom obrazovanja građana («društvo koje uči») i pripadajuće cjeloživotno učenje) „proguraju“ u političku ravan (kako je nastao problem, ima li drugih rješenja, ko odlučuje, ko primjenjuje, a ko evaluira) kako bi bila dostupna svima onima kojima je potrebna ili koji iskažu potrebu za takvim obrazovanjem. To je zahtijevalo uključivanje svih elemenata ljudskoga kapitala nastalih tokom cijeloga života jačanjem unutrašnjih i vanjskih ciljeva obrazovanja u jedan jedinstven sistem koji će oblikovati «društvo koje uči» otvarajući prostor evropskim obrazovnim i političkim subjektima da podupru proces, prije svega demokratskih procesa, a onda i prosperiteta evropskog građanina. (Antikainen, 2001)

Kako je iz sfere obrazovanja pitanje cjeloživotnoga učenja i društva, koje uči, prešlo u političku sferu (promjene obrazovnih politika), nužno je bilo sve to pretočiti u određena dokumenta na kojima će se temeljiti ono što se od društva koje uči očekuje. Rješenje su našli u formi učenja i podučavanja - prema „društvu koje uči“ što je sadržano u Bijelom dokumentu Evropske komisije (1995) što se pojavilo godinu kasnije (1996) pod obećavajućim nazivom (Prema društvu, 18-22):

- utjecaj informatičkog društva,
- utjecaj internacionalizacije,
- utjecaj novih naučnih i tehnoloških znanja.

Cjeloživotno obrazovanje je tema koja posljednjih godina dobiva na svojoj aktuelnosti. Shvatanja da je kandidirana tema dio političke propagande sadržana u ekologiji, su stvar prošlosti, a front borbe unutar školskoga kurikuluma se vodi, s jedne strane, na količine sadržaja koje tretiraju održivi razvoj u tradicionalnim nastavnim planovima i programima i s druge, na multidisciplinarnu sadržaje i pitanja prilagođene novim zahtjevima i potrebama mladih u školama. Hoće li se unutar kurikuluma naći odgovori na učenička pitanja koja se svakodnevno postavljaju, a to su „da li me moje učenje priprema za život?“ koje se unutar didaktičkog diskursa temelji na vrijednosnom sistemu odgojno-obrazovnih ciljeva i zadataka.

Kroz važne uloge i specifične karakteristike obrazovanja može se konstatovati da je kanaliziranje učeničkih znanja prema shvaćanju o važnosti obrazovanja za održivi razvoj, za njihov život u budućnosti, njihov odgovoran odnos prema promjenama u okruženju u vrijeme globalizacije, te razvoj svijesti kod pojedinaca i grupa za prilagođavanje potrebama održivog razvoja, važna uloga cjeloživotnog obrazovanja za održivi razvoj. S druge strane, specifične karakteristike obrazovanja za održivi razvoj zahtijevaju da se pitanjima održivog razvoja prilazi multidisciplinarno, da se kritički odnose prema rješavanju problema, da su nužni vrijednosni kriteriji, da se učenju pristupa kreativnije i da se koristi informalno (iskustveno) učenje, diskusije, rasprave i dr.

Odgoj i socijalizacija za održivi razvoj u kontekstu UN dekade obrazovanja za održivi razvoj (United Nations Decade of Education for Sustainable Development) dobiva na važnosti unutar pedagoškog diskursa posebno u godinama koje slijede bez obzira što smo na isteku planiranog vremena jer strategije, perspektive i obrazovne vrijednosne orijentacije tek poprimaju očekivanu formu. U prilog

iznesenoj konstataciji idu i potrebe koje se iskazuju za obrazovanjem kao nosiocem promjena, prije svega odnosa čovjeka i okoline, nakon alarmantnih poruka koje stižu iz okoline o poremećenim socijalno-ekološkim odnosima.

Stoga se imperativno nameće potreba za obrazovanjem za održivi razvoj, kako onim formalnim (od ranoga djetinjstva) tako i onim neformalnim (do zreloga čovjekovog doba).

Cjeloživotno obrazovanje za održivi razvoj u kurikulumima na univerzitetima u SBK ne treba posmatrati izvan općih odgojno-obrazovnih ciljeva mladih (kako unutrašnjih, tako i vanjskih) na području SBK.

No, posmatraju li se sadržaji iz područja održivog razvoja unutar kandidiranog kurikuluma kao segmenti opće strategije odgoja i obrazovanja, onda se može izvući zaključak da su isti na tragu mogućeg sveukupnog kvalitetnijeg života građanina, svakoga ponaosob. Njegova znanja, sposobnosti i navike (njegove kompetencije) kao dio njegove sveukupnosti su, zapravo, njegove veze (i njegov odnos) prema prirodnom i socijalnom okruženju kao sastavnom dijelu održivog razvoja koji je u trajnoj vezi sa kvalitetom života u budućnosti. Iz evropskog ugla posmatrano to je san, iznad ograničenosti, produkt globalnoga vremena i okruženja, dakle "novi evropski san, toliko snažan upravo zato što se usuđuje ponuditi novu povijest, u kojoj se pridaje važnost kakvoći življenja, održivosti, miru i skladu." (Rifkin, 2006, 15)

ODRŽIVI RAZVOJ

Od brojnih definicija održivog razvoja što se mogu čuti u raspravama koje se danas vode u kontekstu održivog razvoja, odnosno obrazovanja za održivi razvoj, čini se veoma prihvatljivom i bliskom ona Lestera Branuna, osnivača Worldwatch institutna navedena u Izvještaju „Naša zajednička budućnost“ Brundtlandove komisije koji

kaže da je to „razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a istovremeno ne ugrožava mogućnost budućih generacija da zadovolje svoje potrebe“ (Svjetska Komisija za okolinu i razvoj, 1987:43)⁴⁵ Brojni se i drugi pristupi interpretaciji pitanja održivog razvoja.

Različiti pristupi interpretaciji sintagme „održivi razvoj“ umnogome su doprinijeli i stvaranju različitih pristupa, sa raznih nivoa razvoju multipliciranih refleksija, u prvom redu pedagoških, koji za posljedicu imaju djelovanje u nutrini svih oblika obrazovanja, onih formalnih, neformalnih i onih informalnih. (Michelsen, 2000). Stoga pitanje održivog razvoja na pedagoškom nivou uključuje potrebu za raspravom o redefiniranju postojećeg stanja u odgoju i obrazovanju (Posch, 1998), odnosno inoviranju postojećeg pristupa odgoju i obrazovanju. Svoje mjesto u raspravi o pedagoškom pristupu pitanjima održivosti imaju i razmišljanja Mayera (2002) koji pitanje održivosti posmatra, s jedne strane, kao pedagošku i organizacijsku dimenziju, a sa druge, kao komunikacijsku i održivost jednog od segmenata odgojno-obrazovnih ulaza (zgrada) i ljudskog kapitala (menadžmenta odgojno-obrazovne institucije). (Pastuović, 1999)

Dakle, u osnovi, pitanje održivog razvoja, odnosno obrazovanja za održivi razvoj nije isključivo pitanje sociološkog i ekonomskog diskursa, nego prije svega pedagoškog (u ranoj fazi ekološkog obrazovanja) čije su sociološke i ekonomske dimenzije posljedica ili „slijed događaja“. To potvrđuje i Linder koji kaže da obrazovanje radi održivog razvoja ne predstavlja "puko proširenje ekološkog obrazovanja na socijalne i ekonomske aspekte", već bi trebalo da predstavlja jaku vezu između političkog obrazovanja, globalnog učenja, ekološkog obrazovanja i zdravstvenog odgoja." (Linder, 2004:3)

⁴⁵ [World Commission on Environment and Development (WCED), Our Common Future, Oxford 1987, p. 43]

UN-ova Dekada obrazovanja za održivi razvoj u naravi integrira sve obrazovne ideje, s jedne strane političke i ekonomske, a sa druge, od učenja na makro planu do učenja za mir i demokratiju, učenja za život sa drugim i drugačijim a sve u kontekstu održivog razvoja. "Cilj UN-ove dekade je da spoji različite inicijative počevši od političkog do ekološkog obrazovanja, od globalnog učenja do mirovnog odgoja, a sve sa ciljem postizanja održivog razvoja." (Tschapka,, 2004) U naravi, UN-ova poruka kroz obrazovna uputstva nudi brojne vrijednosti i principe koje čine temelj održivog razvoja. Nadalje, u razvoju ideja o održivosti Biasutti (2007) kroz UNESCO-ov dokument podcrtava ljudsku održivost (kroz pojedinca), društvenu održivost (kroz zajednicu), ekonomsku održivost (pojedinca i zajednice) i konačno, održivost okoline (za sve).

ODRŽIVI RAZVOJ NA TRAGU BOLONJSKOG PROCESA

Sintagma „održivi razvoj“, odnosno obrazovanje za održivi razvoj je sveprisutnija prepoznatljiva forma koja je svojstvena svim savremenim društvenim zajednicama, a koji u naravi baštini razvoj sadašnjim, a u snažnijoj formi budućim generacijama. Pitanje cjeloživotnog obrazovanja za održivi razvoj je zbog svoje aktuelnosti podignuta na političku ravan što se može prepoznati u brojnim saopćenjima, deklaracijama, strategijama. Sve one u sebi, bilo da su na nacionalnom ili višem nivou, šalju poruke kroz strategije koje će društvima obezbijediti razvojne sadržaje i programe koji će poduprijeti održivost u svim svojim elementima za bolju i prosperitetniju budućnost. Nastojanja da se temeljni ciljevi iz pomenutih strategija prenesu u regionalne i nacionalne obrazovne programe su donijeli određene rezultate ponajviše prepoznatljive u kurikulumima visokoškolskih obrazovnih institucija, kroz njihove module, kroz oblike i metode rada sa studentima, kroz

savremenost odgojno-obrazovnog procesa a sve u okviru Bolonjskoga procesa. Ta savremenost, koja se očekuje, traži i nove pristupe koje Bolonjski proces sveobuhvatno podupire.

Zato je neophodna podrška onih koji kreiraju obrazovnu politiku u Ministarstvu obrazovanja, nauke i sporta Vlade Srednjobosanskog kantona kako bi došlo do redefiniiranja kurikuluma (različiti sadržaji obrazovanja, primjena provjerenih modela i dr.) na način da se kurikulum prilagodi društvenim uslovima. To se može postići kroz sve nivoe obrazovne vertikale, vodeći računa o potrebi da i odgojno-obrazovni proces bude kompatibilan sa potrebama učenika i studenata. Taj proces mora ići unutar procesa i programa cjeloživotnog učenja koje uključuje, dakle, i obrzovanje za održivi razvoj. On u svojoj nutрини baštini razumijevanje razvojnih procesa, baštini kompetencije (vrjednote) koje su kompatibilne sa održivim razvojem. U sveukupnosti procesa vanjski ciljevi obrazovanja (ekonomsko, socijalno, kulturno i dr. okruženje), tj. njegovo prirodno i životno okruženje utječe, s jedne strane, na djelatnost individue, a sa druge, to utječe na vrjednote, one kulturne, religijske, ekonomske, političke. Kvalitetnom programskom orijentacijom mogu se prepoznati obrazovne vrijednosti koje će mladi steći kako bi svoje ponašanje i svoj stil života prilagodili potrebama društvenog (održivog) razvoja, kako bi razvili svijest o vlastitim pravima, ali i njihovoj odgovornosti za budućnost. Kroz kurikulum i nastavne sadržaje učenicima svih obrazovnih nivoa treba omogućiti da razviju kompetencije s jedne strane, socijalne i političke, a sa druge, za zajedničko, kvalitetno rješavanje problema društva i njegovog razvoja, za razvojem potrebe za suživot kako pojedinca i zajednice, tako pojedinca i prirode.

ULOGA UNIVERZITETA U KONCEPTU CJELOŽIVOTNOG UČENJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ

Ustanove visokog obrazovanja imaju ključnu ulogu u promoviranju temeljnih principa održivog razvoja posebno nastavnički (edukacijski) fakultet koji osposobljava studente za budući poziv glavnih društvenih promotora održivog razvoja, s jedne strane, i studente koji će biti glavni protagonisti vanjskih ciljeva obrazovanja (odgojno-obrazovnog okruženja: onoga ekonomskog, socijalnog, kulturnog, ekološkog i dr.), s druge strane. Svi oni će u skoroj budućnosti biti „donosioci odluka“ koje uključuju i one o najvažnijoj stvari – održivom razvoju.

O temi održivog razvoja na visokoškolskim ustanova se pisalo malo ili gotovo nikako, pa je ovo prvo istraživanje na ovim našim prostorima koji na naučnoj osnovi tretira pitanje održivog razvoja u fakultetskom, odnosno univerzitetskom okruženju, kroz nastavnike i saradnike, kroz studente i konačno kroz univerzitetske kurikulume. U svijetu je posljednjih godina na temu odgoj i obrazovanje za održivi razvoj objavljeno, prema analizi ERICove baze podataka (Wright i Pullen, 2007) u vremenu od 1990. do 2005. Godine, u 23 zemlje 1479 radova od 1000 autora iz 304 institucije. Posljedica je to pomenute UN-ove dekade za odgoj i obrazovanje za održivi razvoj (2005 – 2015).

U svim programskim deklaracijama visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini su na vidnim mjestima istaknuta poglavlja koja govore „o potrebi“ kreiranja kurikulumskih sadržaja u kojima su i ona za održivi razvoj. Da je univerzitet ključan u realizaciji Strategija održivog razvoja može se vidjeti i u Povelji COPERNICUS (Visokoškolsko obrazovanje za održivi razvoj)⁴⁶ koja u

svojoj suštini u deset njegovih tačaka baštini plan u kojem je sadržana uloga visokoškolskih ustanova:

- dobrovoljno obavezivanje univerziteta,
- ekološka etika i održivi uzorci potrošnje,
- permanentno obrazovanje univerzitetskih nastavnika i saradnika i promocija ekološki odgovornog djelovanja univerziteta,
- ekologizacija nastave i istraživanja,
- interdisciplinarnost,
- širenje znanja i informacija,
- uspostava mreže,
- partnerstvo s ostalim područjima društva,
- obrazovni programi za pojedince i grupe izvan univerziteta,
- tehnološki transfer. (COPERNICUS, Association of European Universities)

Dvije su pretpostavke smatra Kuckartz, koje je nužno ispuniti kako bi univerzitet svoje kurikulume obogatio sadržajima za održivi razvoj. U pitanju je, s jedne strane, nužna edukacija edukatora za održivi razvoj (većina nastavnika nema potrebne kompetencije za kandidirana pitanja), a sa druge, drugačiji stavovi kreatora obrazovne politike (vlast). Uz sve to je nužno redefinirati kompetencije nastavnika koje uz nova znanja, sposobnosti i vještine treba i svoja htijenja da svoje stručno područje unutar kurikuluma prilagodi principima održivog razvoja, zatim je nužno definirati nova radna mjesta, opis istih i podsticati uposlenike na istraživanje i obrazovanje. (Kuckartz, 1997: 18)

Visokoškolske ustanove (posebno nastavnički fakulteti) imaju u procesu izrade i implementacije svojih kurikuluma posebne mogućnosti, ali i odgovornost, što ne umanjuje i važnost nevladinog sektora koji se bavi obrazovanjem za održivost. U izradi kurikuluma u kojem će biti i obrazovni sadržaji za održivi razvoj vrijedno je koristiti i iskustva razvijenih sredina (onih sa bogatijim iskustvima),

⁴⁶ Univerzitetska povelja za održivi razvoj (COPERNICUS) predstavljena u jesen 1993. godine na godišnjoj konferenciji Asocijacije evropskih univerziteta (Association of European Universities).

poput evropskih, što su pretočena u Memorandum o cjeloživotnom učenju. U kreiranju i primjeni kurikuluma koristila bi i iskustva našeg zapadnog susjeda koja su korak naprijed i čiji bi programski sadržaji mogli biti kompatibilni sa kurikulumom na našim visokoškolskim ustanovama ponajviše iz razloga što su sociokulturološki životni kodovi i prilike održivog razvoja slični ili potpuno identični. Ukoliko bi se u sredinama u kojima je obrazovanje za održivi razvoj na početku ili je nedovoljno razvijeno kurikulum kreirao shodno evropskim iskustvima, sasvim je moguće da se u isti unesu i vrijednosti koje u naravi ne odražavaju potrebe održivog razvoja zajednice za koju se kreira kurikulum. Poređenja radi, zapadno, potrošačko društvo zagovara nekontroliranu potrošnju koja nije dugoročno održiva, pa primjena takvih standarda, naprimjer, u našim uslovima ne bi bila na tragu kvalitetnog kurikuluma koje bi uključivalo obrazovanje za održivi razvoj.

Podrška programima, posebno od onih koji su i obavezni davati takvu vrstu podrške, dakle kreatori obrazovne politike uglavnom izostaje ili je nedovoljna, ponekad spora ili teško dostupna. Zato lokalni ekonomski, politički, sociokulturni i ekološki održivi razvoj, nerijetko podliježe pritiscima i politici lokalnih moćnika (političkih elita) koje pitanje finansiranja održivoga razvoja (obrazovanja) svrstavaju u nacionalne interese pa često skloni i njihovoj zaštiti.

CJELOŽIVOTNO UČENJE ZA ODRŽIVI RAZVOJ U „DRUŠTVU KOJE UČI“

Posmatrajući ideju Evrope onako kako je definirala Delorsova kroz Društvo koje uči, odnosno „učeće društvo“, nužno se nameće pitanje i potreba prihvatanja Evrope kao društva znanja, posebno kada je posmatramo u sferi visokog obrazovanja koje se prepoznaje kroz uveliko promoviranu Bolonjsku deklaraciju koja je

i na području Srednjobosanskog kantona zbog prisustva pet visokoškolskih ustanova – univerziteta (tri privatna i dva javna univerziteta) doživjela svoju promociju u mjeri (ne manjoj) kao u sistemima razvijenih zemalja ne samo regije, nego i članicama Evropske unije.

Nekako uporedo sa kandidiranjem cjeloživotnog obrazovanja u evropskim obrazovnim krugovima se javlja i konstrukt "društva koje uči", odnosno „učećeg društva“ pa su ovi pojmovi postali temeljni u raspravama teorijske i političke naravi u brojnim memorandumima i dokumentima koje je „iznjedrio“ evropski obrazovni prostor.

Društvo koje uči je društvo za generacije koje će doći, a to je proces koji se može postići sveobuhvatnom obrazovnom politikom na način da im se olakša transfer, odnosno prihvatanje znanja, sposobnosti i vještina, da se napravi snažnija veza obrazovanja i ekonomije, da se osnaže investicije u obrazovanje, da se osigura (trajno) finansiranje cjeloživotnog obrazovanja. Jer zahtjevi poput novih učenja, odnosno različitih kvantitativnih i kvalitativnih oblika i aktivnosti učenja podrazumijevaju i promjene u filozofiji finansiranja obrazovanja, u kojem se nameće potreba da dio sveukupnog finansiranja obrazovnih djelatnosti ide na teret vanbudžetskih, odnosno privatnih nosioca ekonomske moći.

Evropski obrazovni brend- "Društvo koje uči" je, osim što je bio promotor razvoja ličnosti, reformi obrazovnih sistema, odnosa obrazovanja i ekonomije, snažno utjecao i na kreatora obrazovnog evropskog prostora koji su, s ciljem promocije pomenutog brenda, godine 1996. donijeli (Europski parlament i Vijeće EU) odluku da pomenutu 1996. godinu proglase za *Godinu cjeloživotnog učenja*.

Da bi društvo znanja, odnosno društvo koje uči bilo dostupno nacionalnim obrazovnim sistemima, moraju se istražiti utjecaji novih tehnoloških dostignuća na razvitak, njihov razvitak i spremnost na promjene, na nova

znanja, sposobnosti i vještine kako bi se obrazovanje kroz njegove vanjske ciljeve lakše povezivalo sa ekonomskim zahtjevima, te postavilo obrazovno tržište koje će snažnije utjecati i na nužne reforme obrazovnih sistema.

Društvo znanja, o kojem je riječ, zahtijeva od pojedinca da izgrađuje sistem (trajnog) cjeloživotnog obrazovanja u kojem će, s jedne strane, morati "učiti znati", "učiti činiti", "učiti zajedno živjeti" i "učiti biti" (Delors, 1998), a sa druge, se moraju „naučiti učiti“ u procesu samopodučavanja, odnosno samovrjednovanje (samo)na- učenog.

Delorsova je to „učee društvo“ definirala kroz četiri tipa učenja među kojima postoje brojne zajedničke tačke što u konačnici znači da ta četiri temeljna tipa učenja čine jednu cjelinu. Delorsova je tu cjelovitost učenja vidjela kroz: *učiti znati* - interdisciplinarnost, holistički pristup, definiranje problema, orijentiranost na budućnost..., *učiti činiti* - primjena znanja, suočavanje s problemima, donošenje odluka, odgovorno i odlučno djelovanje..., *učiti živjeti zajedno* - saradnja, uvažavanje drugih, zajednička odgovornost, lokalno i globalno djelovanje... i *učiti biti* - tolerantnost, demokratičnost, odgovornost, komunikativnost, solidarnost (Delors, 1998). Te ključne osposobljenosti su nazvane „obrazovne potporne“ koje se osiguravaju cjeloživotnim obrazovanjem ("učiti znati", "učiti činiti", "učiti zajedno živjeti" i "učiti biti"), a koje su naznačene u Izvještaju iz 1996. od UNESCO-e Međunarodne komisije za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće.

MOTIVACIJA U KONCEPTU CJELOŽIVOTNOG UČENJA ZA ODRŽIVI RAZVOJ

Napušteni koncept o isključivoj brizi za budućnost u ekološkom kontekstu (zaštite čovjekove okoline) i prihvatajući onaj koji uključuje osim ekološke i ekonomsku, socijalnu i političku dimenziju a sve

rečenom Lay (2007) pridodaje i njihovu međuovisnu vezu, odnosno u konačnici integrativnu održivost. Konačno, bitni su efekti obrazovanja, odnosno efekti cjeloživotnog učenja koji se mjere, između ostalog, i nivoom uspješnog uključivanja mnoštva dimenzija održivosti.

Efekte cjeloživotnog učenja je Evropska komisija odlučila mjeriti od 2000. godine kada je formirala Task Force grupu koja je imala zadatak da mjeri te efekte. Kako bi se obezbijedilo učešće međunarodnih organizacija koje prate statistike koje se odnose na obrazovanje, Evropska komisija je u sastav Task Force grupe uvrstila i predstavnike UNESCO-a i OECD-a. (Memorandum o cjeloživotnom učenju)

Cjeloživotno učenje u pedagoškom diskursu baštini kao svoj temeljni pojam motivaciju što uz, s jedne strane, očekivanja i zadovoljstva, a sa druge, ulaganje vremena i novca, čini osnovu tematskih rasprava o cjeloživotnom učenju a time i cjeloživotnom obrazovanju.

Motivacija se, posebno u cjeloživotnom obrazovanju, nameće kao pedagoško dobro koje se najčešće razumijeva na način da se počesto menadžeri u firmama ili menadžeri u školama pitaju:

a) Kako menadžment (menadžeri) može povećati motivaciju svojih uposlenika

Menadžment može povećati motivaciju svojih uposlenika na način da ostvaruje utjecaj na uposlenike kako bi, s jedne strane postizali svoje najbolje rezultate, a sa druge, osjećali zadovoljstvo.

Izvori zadovoljstva uposlenika su odgovornost, mogućnost permanentne edukacije, pripadnost timu, spoznaja činjenja dobra i podsticanja druge na činjenje dobra. Konačno, novac koji nije jedini motivirajući faktor, je svakako važan. Nužno je da menadžment (menadžer) lično poznaje svakoga uposlenika, da ga oslovljava njegovim imenom i prezimenom, da mu bude uvijek u blizini. (Kiss, 2005)U

suprotnom, nedostatak motivacije nerijetko izaziva nezadovoljstvo.

b) Kako menadžeri (menadžment) mogu efikasno motivirati tim

Menadžeri (menadžment) mogu efikasno motivirati tim na način da kroz vanjsku (ekstrinzičnu) motivaciju koriste vanjske faktore kako bi se kretalo prema željenom cilju, ono što uposlenika privlači (redovno primanje plate, povećanje plate, regres, topli obrok, stimulacije, plaćeni prijevoz, plaćeni godišnji odmor) ili suprotno od željenog cilja, ono što uposlenike odbija (strah od tehnološkog viška, od otpusta s posla, izostajanje plaćanja obaveza). S druge strane, unutrašnja (intrinzična) motivacija - iznutra podstiče na djelovanje (interese, izazov, osjećaj da su dio tima). Uposlenici uživaju u poslu s osjećajem zadovoljstva.

Konačno, motivacija nije jednostavan proces međudjelovanja vanjskih i unutrašnjih faktora koji mogu stimulativno djelovati na pojedinca u procesu ostvarivanja postignuća.

Kombinacijom elemenata vanjske (ekstrinzične) i unutrašnje (intrinzične) motivacije postižu se najbolji efekti. Zato menadžeri temeljem svojih stavova i mišljenja trebaju pronaći najbolja rješenja za motivaciju svoga tima. Menadžeri treba da znaju šta je to što će motivirati članove njegovog tima. Stavovi i mišljenja menadžera i njegovo razmišljanje o motivaciji zaposlenika snažno utječe i na način kako će se ponašati prema članovima tima.

U procesu samoprocjene svojih postignuća koristit će se i vlastiti sistemi uz motivaciju koja je varijabilna na tragu, s jedne strane vlastitih očekivanja, a sa druge, očekivanja okruženja. Posmatrajući individualnu motivaciju u procesu cjeloživotnog obrazovanja u vertikali od predškolskog do obrazovanja u starijoj životnoj dobi, može se reći da se ona razlikuje shodno uzrastu. Dakle, motivacija mladih se razlikuje od

motivacije starijih što se slikovito može vidjeti temeljem ocjena u đачkoj knjižici i indexu (plata učenika, odnosno studenata) i visine primanja uposlenih i penzionera (plata i penzija). Veći prosjek u đачkoj knjižici ili indexu otvara mogućost za materijalnu dobit (stipendije, krediti), odnosno radno mjesto uposlenika prate i odgovarajuća materijalna naknada uslovljena vrstom posla i stepenom obrazovanja.

Kada je riječ o motivaciji unutar obrazovnog diskursa, napose u procesu cjeloživotnog obrazovanja, ista, dakle, obrazovna motivacija ne zavisi isključivo o zanimljivosti ciljeva koji se žele postići, nego o samoprocjeni o vlastitim sposobnostima i mogućnostima. Posebnu važnost iznesenog ima činjenica da obrazovanje manje žele oni koji imaju i niži nivo obrazovanja, a kojima je to obrazovanje veoma važno. Obrazovaniji ljudi imaju jaču samoaktualizirajuću motivaciju, a manje obrazovani ekonomsku (Pastuović, 1999).

U naravi, te kategorije imaju vlastiti problem poput, s jedne strane, subjektivnih stavova o tome kako oni to ne mogu („ja to ne mogu“), a sa druge, mišljenje da je motiv zadovoljenje potrebe (za uspjeh) ili potrebe da se neuspjeh izbjegne. Ovi negativni subjektivni stavovi „ja to ne mogu“ nisu jedini „krivci“ za deficit motivacije za nastavak obrazovne vertikale u procesu cjeloživotnog učenja, nego su tu i nepovoljne životne prilike, obaveze na poslu, u porodici, nedostatak materijalnih sredstava, prilike u okruženju. Na motiviranost u procesu obrazovanja utječu i brojni drugi faktori (socijalni, ekonomski, demografski) koji se mogu mijenjati, ali i oni dobno vezani jer mladi se motiviraju izborom i putevima ka profesiji, a stariji ka pedagoškim dobrima u korištenju slobodnog vremena, brizi o svome i zdravlju svoje porodice i sl.

O odnosu menadžmenta (menadžera) - poslodavca i zadovoljstva (motivacije) uposlenika u raspravi pod nazivom-

Utjecaj obrazovnog sistema Republike Hrvatske na obrazovnu motivaciju stanovništva, autorica Kiss kaže: „Zaposlenici su zasebne osobe, razlikuju ih stavovi, cijene različite vrijednosti, pokreću ih drugačiji motivatori. Dobro poznavanje svakog člana, svakog zaposlenika, ključno je u održavanju motivacije tvrtke. Ukoliko vaš zaposlenik izuzetno cijeni obiteljske vrijednosti, boravak s djecom, a vi mu nudite izazovan posao i putovanje uz znatno povećanje plaće, možda neće biti motiviran. S druge strane mladom zaposleniku, izuzetno predanom poslu, željnom novih znanja, učenja, razvoja, zaposleniku koji nerijetko ostaje raditi mnogo duže od radnog vremena darujete slobodan dan kako bi se odmorio, dok starije zaposlenike, tradicionalno, šaljete na međunarodni sajam misleći kako imaju više iskustva, a i mlađi zaposlenik ionako radi previše. Zaposlenica marljivo odraduje svaki posao koji joj dodijelite, njoj je važno da svi znaju da ste jako zadovoljni njenim poslom, no vi smatrate da je to samo redovni posao koji je potrebno odraditi i da nema mjesta posebnim pohvalama i isticanju. Iako se ovdje radi samo o primjerima, vidimo kako imamo mogućnosti graditi motivaciju bez da uvijek koristimo novac kao motivator.” (Kiss, 2005:352)

Uslov za kvalitetnu primjenu cjeloživotnog obrazovanja, kada je u pitanju motivacija, je s jedne strane lična motiviranost za učenje, a sa druge višestruke mogućnosti za obrazovanje. Stoga se imperativno nameće potreba podizanja potražnje za obrazovanjem, odnosno podizanjem obrazovnih ponuda. Ta potražnja i ponuda obrazovnih vrijednosti ide na ruku onima koji su na tržištu rada od obrazovanja imali najmanje koristi. Potražnja na obrazovnom tržištu mora ići na tragu izbora pojedinca, a ne njegove obaveze da prihvati ponudu obrazovnog tržišta što bi značilo da se obrazovni kurikulum nužno treba podrediti potrebama njegovih korisnika. Dakle, cilj je da se uposlenicima ukaže na njihovu

profesionalnu stručnost i njihovu motivaciju kako bi im se pomoglo u njihovim planovima i mogućnostima njihove profesionalne karijere.

ZAKLJUČAK

Cjeloživotno obrazovanje za održivi razvoj vodi prema rastu i zapošljavanju te daje svakome priliku potpune uključenosti u društvo. Zato je nužno sačiniti cjelovitu strategiju cjeloživotnog obrazovanja za održivi razvoj koja bi u svojoj nutрини baštinila evropski koncept. To je, prije svega, nasušna potreba s obzirom da se na području SBK sve više kvalifikovane radne snage javlja u zavode za zapošljavanje ukazujući na jaz između postojećeg sistema obrazovanja, odnosno kompetencija koje obrazovna produkcija postiže i potreba privrednog i društvenog razvoja SBK. Takav pristup i izrada strategije bi kreatore obrazovne politike na području SBK „primorala“ na obrazovne reforme koje bi nužno uključivale, odnosno promovirale i izradu kurikuluma za cjeloživotno obrazovanje za održivi razvoj kroz sve njegove oblike.

Uz formalno obrazovanje (predškolske, osnovnoškolske, srednjoškolske i visokoškolske ustanove kao javne ili ustanove u privatnoj svojini) nužno bi se uključili i projekti neformalnog i informalnog obrazovanja koje bi omogućavalo pojedincima da steknu kompetencije, za neke nove, drugačije, lične, društvene i profesionalne potrebe.

Novi dinamični i prilagođeni kurikulum bi u reformiranim obrazovnim programima (kurikulumima) bio temelj svih oblika i nivoa obrazovanja (i neformalno) uključujući i podstičući, dakle, i obrazovanje.

S obzirom na to da je ljudski kapital temeljni izvor konkurentnih sposobnosti privrednih i društvenih subjekata, uposlenici privrednih i društvenih subjekata, potrebe, njihova motiviranost i zadovoljstvo na radnom mjestu trebaju da

budu prioritet menadžerima i menadžmentu ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala, s jedne, i Ministarstvo obrazovanja, s druge strane, bi trebali prepoznati potrebu ulaganja u obrazovanje i razvoj tih potencijala što bi u konačnici rezultiralo stavljanjem stečenih znanja, vještina i sposobnosti (kompetencija) u funkciju realizacije svih zacrtanih (strateških) ciljeva privrednih i društvenih subjekata kao nosioca društvenog razvoja na području SBK. To život i okruženje na pragu dvadeset prvoga stoljeća neupitno zahtijevaju, a nova znanja, vještine, sposobnosti, vrijednosti i stavovi čine pojedince kompetentnijim stavljajući naglasak na inovativnost, stvaralaštvo, rješavanje problema, razvoj mišljenja (posebno kritičkog), zatim razvoj informatičke, matematičke i jezičke pismenosti, te razvoj socijalnih i drugih kompetencija. Nužno je unutar sistema vlasti, unutar SBK osigurati efikasnije sistemsko strukovno obrazovanje svih aktera privrednog i društvenog života. To se može ostvariti povećanjem sposobnosti reagiranja sistema vlasti unutar SBK na potrebe svojih privrednih i društvenih subjekata, pojedinaca i društva uopće, a koji su u naravi promjenjivi.

Stoga se nameće potreba kreiranja projekata koji će u sebi nositi kohezivne elemente u smislu jačanja kapaciteta privrednih i društvenih subjekata, kao i subjekata društvenih djelatnosti (nauke, obrazovanja, kulture i sporta) kao nosioca održivog razvoja na području SBK i Ministarstva obrazovanja SBK koje treba biti nosilac aktivnosti u izradi i implementaciji tih projekata, a koji će u suštini biti razvojni i u skladu sa potrebama tržišta rada.

U tom pravcu se očekuje da će se donošenjem Zakona o visokom obrazovanju relaksirati dosadašnje stanje i otvoriti put ka kvalitetnijem rješavanju kandidiranih pitanja u smislu donošenja strategije za cjeloživotno obrazovanje te omogućiti, naprimjer, praćenje i nadzor visokoškolskih ustanova na području SBK, prije svega u

primjeni Bolonjskog procesa koji uključuje i primjenu Evropskih principa kada je u pitanju cjeloživotno obrazovanje.

LITERATURA

- [1] Antikainen, Ari, 2001.: Is Lifelong Learning Becoming a Reality? The Case of Finland from a Comparative Perspective, *European Journal of Education*
- [2] Breiting S., Mayer M., Mogensen F.(2005.): *Quality Criteria for ESD Schools*, Austrian, Federal Ministry of Education, Science and Culture, Vienna, www.ensi.org
- [3] Delors, Jacques i sur., 1998.: *Učenje : blago u nama : izvješće UNESCO-u Međunarodnog povjerenstva za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće*, Educa, Zagreb
- [4] Irena Kiss: (2005) *Utjecaj obrazovnog sustava Republike Hrvatske na obrazovnu ...Ekonomija / Economics*, Zagreb
- [5] Johannes Tschapka (2004); zitiert nach: *ökolog Netzwerkzeitung 3/2004 "Nachhaltigkeit leben (und) lernen"*; in: *umwelt & bildung 3/2004*
- [6] Haan, G. De., Kuckartz, U., (1996) *Umweltbewusstsein. Denken und Handeln in Umweltkrisen*, Opladen;
- [7] Mayer, M. (2003.), *What can we do in school for ESD? Reflections and proposals from ENSI International Network*. Italian Institute for evaluation of the educational system.
- [8] Michelsen, 2000:145.-151.; Keown, 2002: 13-16; xxx: 2003, *Shaping the practical role of higher education for sustainable development*; xxx: 2005., United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, *UN Decade of Education for Sustainable Development 2005-2014. International Implementation Scheme*
- [9] Pastuović, N. (1999), *Edukologija, Integrativna znanost o sustavu*

cjeloživotnog obrazovanja i odgoja,
Zagreb, Znamen.

- [10] Rifkin, J., (2006), *Europski san*.
Zagreb, Školska knjiga
- [11] Willi Linder, *Hohe Ansprüche*; in:
umwelt & bildung 3/2004, S. 3
- [12] Wright, T., and Pullen, S. (2007).
“Examining the Literature: A
Bibliometric Study of ESD Journal
Articles in the Education Resources
Information Center Database”, *Journal
of Education for Sustainable
Development* Vol. 1 (1), pp. 77-90.

OBRAZOVANJE I KADROVI U FUNKCIJI TRŽIŠTA I UBRZANOG EKONOMSKOG RAZVOJA

EDUCATION AND HUMAN RESOURCES AS A FUNCTION OF THE MARKET AND THE RAPID ECONOMIK DEVELOPMENT

Sadik Bahtić,
Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

Namik Čolaković,
Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Bosna i Hercegovina

Amra Babić,
načelnica Općine Visoko

SAŽETAK

U ovom radu će biti riječi o obrazovanju, kadrovima, tržištu, nedostacima i kakvo obrazovanje nam treba, da nam kadrovi budu po mjeri tržišta u cilju ubrzanog i održivog ekonomskog razvoja. Kod nas u BiH nedostaci u obrazovanju su prisutni na svim nivoima, a što se vidi u lošem stanju i konkurentnosti naše privrede, te neusklađenosti ponude i tražnje radne snage u pogledu potreba tržišta. Vlade na svim nivoima treba da donesu zakone i mjere, te daju podršku obrazovanju kako bi dobili kadrove po mjeri tržišta, i tako doprinjele ubrzanom ekonomskom razvoju. Ulaganje u obrazovanje je najisplativija investicija, svakog društva, svake države, jer ekonomski rast i ekonomski razvoj ne ovise samo od tehnološke modernizacije i novca, već i od nivoa i kvaliteta obrazovanja. Ljudski resurs je bogatstvo jednog društva, jedne države, a znanje je moć i najveće bogatstvo svakog pojedinca. Obrazovanje mora biti usklađeno sa tržištem rada, te fleksibilno kako bi se brzo moglo prilagođavati potrebama tog tržišta. Upravo to je predmet analize ovog rada. Cilj rada je da prikazemo nedostatke u obrazovanju, te damo odgovor kakvo obrazovanje nam treba da dobijemo

kadrove po mjeri tržišta, kako bi naše firme dobile kvalitetne kadrove, uspješno poslovale i bile konkurentne na svjetskom tržištu.

Ključne riječi: obrazovanje, kadrovi, tržište rada, znanje, ekonomski razvoj.

Keywords: education, human resources, labor market, knowledge, economic development.

ABSTRACT

This paper will address the issues of education, human resources market failures and what kind of education, we need that our staff be tailored for the market, in order to rapid and sustainable economic development. With us In Bosnia and Herzegovina gaps in education are present at all levels which is reflected in poor condition and competitiveness of our economy, and a mismatch between supply and labor force in terms of the needs markets. Government at all levels need to adopt laws and measures in order to get quality staff to measure market and thus contributing to accelerated economic development. Investing in education is the

most profitable investment of every society, every country for economic growth and economic development since independence only technological modernization and money, but the level and quality education. Human resource is the wealth of society a country and knowledge is power, and the greatest wealth of any individual. Education must be aligned with the labor market and flexible, in order to quickly adapt to the needs of this paper is to labor. The goal show deficiencies in education and give the answer, what kind of education we need to get staff to measure the market so that our company has received quality staff successfully operated and be competitive on the world market.

UVOD

Obrazovanje i znanje su temelj, baza, fundament svega ostalog i glavni faktor za ubrzanje i održivi ekonomski razvoj. S toga ekonomski rast, ekonomski razvoj i porast životnog standarda ne ovisi samo od novca i tehnološke modernizacije već od nivoa i kvaliteta obrazovanja. Moderne ekonomije svoj uspjeh grade isključivo na kvalitetnim kadrovima, obrazovanom menadžmentu, dobro obučenoj radnoj snazi, tako da kod njih proces obrazovanja i usavršavanja zaposlenih i menadžera je stalan proces. Ključni faktor ekonomskog razvoja svakog društva, svake države je planiranje kadrova i njihovo obrazovanje. S toga se ulaganje u obrazovanje ne bi smjelo tretirati kao vid potrošnje, već kao ulaganje u investiciju, u proširenu reprodukciju, ulaganje u razvoj, prosperitet itd. Bosna i Hercegovina mora posvetiti veću pažnju u obrazovanju i kroz zakone na svim nivoima sistemski riješiti finansiranje i osiguranje standarda obrazovnim institucijama u skladu s našim mogućnostima i potrebama. Mi još nismo suštinski izvršili reformu obrazovanja.

Trebamo rasteretiti nastavni plan i program osnovnog i srednjeg obrazovanja i njegovog

usklađivanje sa Evropskim i svjetskim standardima. Kad je u pitanju visoko obrazovanje moramo naše programe i planove uskladiti s potrebama tržišta rada. Kad su u pitanju mladi opredjelimo se za takvo obrazovanje koje će djecu i omladinu obrazovati da kreativno misle, kritički rasuđuju i djeluju. Obrazovan čovjek, dobar menadžer su osnovne poluge razvoja moćnih ekonomija zemalja zapadne Evrope i Amerike.

Primjer :

Imamo dvije firme jednu iz Bosne i Hercegovine i jednu iz Amerike. Firme proizvode isti proizvod i imaju ist broj uposlenih-100 radnika. Firma iz Amerike ime duplo veću proizvodnju, izvozi 5 puta više od firme iz BiH i postiže 3 puta veću cijenu od naše firme – zašto?

Odgovor je jednostavan-zbog obrazovanog menadžmenta i dobro obučenih radnika.

-Menadžer iz Amerike je obrazovan i govori više stranih jezika, za razliku od menadžera iz BiH koji u većini nisu obrazovani, a neki ne znaju dobro ni bosanski.

- Firma iz Amerike puno ulaže u edukaciju menadžmenta i radnika, obrazovanje, marketing, reklamu, promociju i prisutna je na svim svjetskim sajmovima, dok naš direktor smatra da je to neopravdano ulaganje.

- Dizajn i pakovanje kod firme iz Amerike je luksuzno, s čim se postiže visoka cijena.

- S aspekta produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti u firmi iz Amerike uposleno je 5 radnika u administraciji, a kod nas u BiH 30, što opterećuje cijenu koštanja-prodajnu cijenu i nismo konkurentni na svjetskom tržištu.

Iz ovog primjera se vidi kolika je važnost dobrog menadžera i kvalitetnog obrazovanja u uspješnom poslovanju firmi, koje su glavni nosilac ekonomskog rasta i ekonomskog razvoja svake države. Bosna i Hercegovina s ovakvim obrazovanjem i odnosom države prema

njemu nemože imati stabilan ekonomski rast i nemože stvoriti samoodrživu ekonomiju.

KADROVI I ZNANJE

Znanje je moć i najveće bogatstvo svakog pojedinca. U eri treće naučno-tehnološke revolucije, sve više se uvažava saznanje da uspješnost firmi ne ovisi samo od novca i tehnološke modernizacije, već i od nivoa obrazovanja i od uključivanje nauke u tehnološke i ekonomske procese. U uslovima sadašnjeg dinamičkog naučno-tehnološkog procesa, posebno se postavljaju veliki zahtjevi prema kvalitetu ljudskog resursa kao glavnog izvora bogatstva jednog društva. Moderne ekonomije i moderna privreda traže obrazovane i sposobne menadžere, dobro obučenu i prilagodljivu radnu snagu, tako da obrazovanje i usavršavanje zaposlenih i menadžera, predstavlja nerazdvojni dio svake uspješne razvojne politike. Planiranje kadrova i njihovo obrazovanje predstavlja ključno pitanje svake države-svakog društva i zbog toga se ulaganje u kadrove ne bi smjelo tretirati kao vid potrošnje, već kao vid ulaganja u proširenu reprodukciju-ulaganje u budućnost.

Opstanak i razvoj moderne privrede pretpostavlja kao nužan uslov prisustvo i aktivnosti sve većeg broja visoko obrazovanih ljudi. Potreba za više znanja i vještina, kao uslov za uspješno djelovanje u poslovnom životu, uslovljava je promjene u sferi menadžmenta. Promjene menadžment funkcije ispoljavaju se kao promjene u pravcu sve većeg učešća aktivnosti kreativnog inovativnog karaktera. Pomjeranje težišta ka kreativnosti i inovativnosti, zahtijeva sve veći fond znanja koje je potrebno za uspješno obavljanje djelatnosti menadžmenta, odnosno kako bi bili osposobljeni da upravljaju sopstvenom budućnošću, umjesto da budu žrtve okolnosti. Obrazovan čovjek u savremenom društvu svjestan je činjenice da što više uči

i obrazuje se, njegovo saznanje o problemima koji su neriješeni, njegovo sokratorsko znanje o neznanju, postaje sve detaljnije i preciznije. U međusobnim odnosima moći i znanja određuje se karakter svakog vremena. Znanje je moć i vrlina, dok se u savremenom svijetu vrijednost istine dokazuje silom. U prošlosti znanje je bilo upućeno na moć, ali nije bilo identično sa njom. Napredak nauke i sticanje sve većeg znanja u sve užim oblastima, doprinio je efikasnijoj brizi za djelove, ali uz zanemarivanje i čak, odbacivanje brige o cjelini. Pokušaj zamjene mudrosti za egzaktnost, svodenje nauke na tehniku, samo još jednom pokazuje da ni moderna vremena nisu lišena slabosti. Zbir sofističkih partikularnih znanja, tj. samodovoljnost pojedinačnih vještina, danas se uzdižu kao epohalni trijumf stručnosti nad mudrošću. Napredak nauke unio je prekid u homogenost poimanja svijeta koja je zahvaljujući aristotelovskoj filozofiji sačuvalo kanoničku vrijednost za mnoge vijekove. Moderna nauka je dekonstruirala do tada jedinstvenu sliku svijeta, kao i autonomnost različitih oblasti života, a što je omogućilo pojavu različitih socijalnih grupa, koje slobodno stvaraju sopstvene sisteme vrijednosti, tako da moderni svijet ulazi u nesagledivi i nepredvidljivi svijet relativnosti u kreiranju novog društva.

POVEZANOST STRUČNOG OBRAZOVANJA I TRŽIŠTA RADA U BiH

Obrazovanje u BiH treba da omogućiti svakom pojedincu da razvije sistem znanja, vještine i kompetencije potrebne za doživotno učenje i lični razvoj, kao i lakšu zapošljivost i sprečavanje socijalne isključenosti. Ovaj cilj se može ostvariti povezivanjem stručnog obrazovanja sa ostalim vidovima obrazovanja u zemlji, radi približavanja stručnog obrazovanja tržištu rada. Nažalost, kod nas u BiH to nije tako i još uvijek obrazujemo kadrove za biroa za

zapošljavanje, a ne za potrebe tržišta rada. Jedan od razloga je i naš Dejtonski ustav koji je kantonima i entitetima prepustio nadležnosti u obrazovanju. U BiH postoji deklarativna uređenost o neophodnosti povezivanja stručnog obrazovanja i tržišta rada, ali u praksi je malo učinjeno na toj primjeni, što se vidi u teškom stanju naše privrede i njene konkurentnosti. Stručno obrazovanje u savremenim uslovima mora dati odgovor na brojne izazove, poput, uvođenja novih tehnologija, kontinuiran proces educiranja i razvoja ljudskih resursa, koji jedino mogu pokrenuti privredu, ekonomski rast, zapošljavanje itd. Ono mora biti povezano s individualnim potrebama svakog pojedinca, potrebama tržišta rada i društva u cjelini. Samo porast kvalitetnog obrazovanja, znanja i inovativnosti u društvu može ubrzati ekonomski razvoj, koji će omogućiti svakom pojedincu da može živjeti od svog rada.

Agencija za visoko obrazovanje pokušava da razvije mehanizme usklađivanja stručnog obrazovanja s tržištem rada, visokim obrazovanjem i drugim institucijama, direktno ili putem savjetodavnih i stručnih tijela. Veliki doprinos u tome daju i nevladine organizacije kao i korisnici fondova EU-e, koji iniciraju razvoj strukovnog obrazovanja u skladu sa politikama i pravilima EU-e. Kroz korištenje ovih sredstava i edukacija dobijaju se i dobre prakse koje jačaju naš obrazovni sistem. Da bi se smanjio jaz između obrazovanja i potreba tržišta rada, prioritet u obrazovnom sistemu se mora staviti na razvoj mehanizama i alata za njihovo povezivanje. Krajnji cilj je da obrazovni sistem u BiH bude u potrebi poslodavaca, tržišta rada i društva u cjelini. Standard zanimanja i standard kvalifikacija mora biti utvrđen na osnovu ispitanih potreba poslodavaca. Na taj način učenici i studenti sticali bi stručne spremne temeljene na potrebama poslodavaca-tržišta. Proces usklađivanja dalje mora biti podržan

razvijanjem profila sektora, koji će doprinjeti planiranju racionalne mreže obrazovnih programa. Profil sektora predstavlja dio metodologije potpune analize tržišta radne snage i sistema obrazovanja. Usklađivanje traži konstantnu i veliku saradnju s poslodavcima, čije su potrebe još uvijek neartikulisane, dok na tržištu rada postoji velik broj kadrova.

Dalji proces usklađivanja mora uzeti u obzir i sve veću zainteresovanost nezaposlenih za obrazovanje. Uspostavljanje bh. kvalifikacionog okvira je jedan od važnijih alata, koji će lakše da poveže dva sektora, sektor rada i sektor obrazovanja. Ako se ima u vidu da obrazovanje traje dugo i da ekonomiju opterećuje visokim troškovima, onda bi rješenje bilo u adekvatnom obrazovnom sistemu. Bosna i Hercegovina je zemlja u tranziciji, ekonomska situacija je loša, imamo velik broj nezaposlenih, a na drugoj strani opterećena je visokim troškovima školovanja, dok se lica zapošljavaju na poslovima koji su ispod njihovih kvalifikacija ili na tržištu rada ne postoje kadrovi čija su znanja dovoljna za obavljanje određenih poslova. U tom slučaju obrazovni sistem u BiH je neefikasan i nije u funkciji tržišta i privrede.

U BiH osnovni i najveći problem je nezaposlenost i siromaštvo, troškovi obrazovanja su veći ukoliko su kadrovi duže nezaposleni, usljed čega gube vještine i znanja koja su stekli u obrazovnom procesu, ili su pak prinuđeni na prekvalifikacije i doškolovanja kako bi imali šanse za posao i uključili se u proces rada. Postavlja se pitanje koji su glavni razlozi ovakvog stanja u BiH, tj. nepovezanosti između potreba tržišta rada i onoga što je obrazovni sistem ponudio.

Kao glavni razlozi se navode:

- proces tranzicije,
- nedostatak privatnih pružalaca usluga obrazovanja i obuke radne snage u utrživim znanjima i vještinama,

– te nedostatak jedinstvene strategije i politika vlada na svim nivoima u BiH. Kreatori politike obrazovanja i vlade na svim nivoima moraju saradivati i raditi tako da im potrebe tržišta rada budu ključni faktor prilikom definisanja i donošenja obrazovnih politika. Na taj način pokrenuli bi privredu i ekonomski razvoj, svi bi bili na dobitku, te bi se povećala iskoristivost društvenih resursa i konkurentnost ekonomije. Kod politike usklađivanja mora se voditi računa o nezaposlenima, ulaganjima i potrebi otvaranja novih radnih mjesta, a u skladu s trendovima u svijetu. To se posebno odnosi na naše kadrove koji se zapošljavaju u inostranim kompanijama koje rade i djeluju na našem području. Znači potrebe i usklađivanja se moraju vršiti u kontinuitetu i na nivou cijele države. BiH je mala država s malim tržištem i zato moramo imati jedinstven ekonomski prostor, gdje će svi pojedinci i firme imati pravo da rade, djeluju i stiču što veći profit, a što je u interesu svih. Ekonomija nepoznaje granice, njen glavni cilj je, uspješno poslovanje, produktivnost, suficit u budžetu, ekonomski rast i održiv ekonomski razvoj.

U obrazovnom sistemu Bosne i Hercegovine postoje legislative i strateški okvir na nivou države (Vijeće ministara BiH, 2010). Ključne politike se provode na entitenskim i kantonalnim ministarstvima obrazovanja i rada. Njihova povezanost i usklađenost sa strukturama za obrazovanje na nivou države je mala, a posebno na polju definisanja zajedničkih politika u obrazovanju. Veza između obrazovnog sistema i tržišta rada se ostvaruje tako što entitetski zavodi za zapošljavanje prave analize kretanja na tržištu rada koje se kasnije sumiraju i provode na entiteskom nivou. Ovi izvještaji se ne koriste prilikom kreiranja politike obrazovanja na državnom nivou, što nije dobro kako za poslodavce tako i za nezaposlene. Politika obrazovanja se definiše na osnovu procijenjenih potreba

poslodavaca i kretanja na tržištu rada. Međutim, potrebe poslodavaca su iznad kvalifikacionog profila radnika, tako da u slučaju zapošljavanja moraju uložiti dodatna sredstva kako bi ih uveli u radni proces. Problem kreiranja obrazovne politike je otežan zbog njene decentralizacije. To je posebno izraženo kod entiteta federacije, gdje se politika obrazovanja kreira na nivou kantona a politika razvoja tržišta na entitetskom nivou, a provodi na kantonalnom nivou.

U Bosni i Hercegovini u periodu 2005-2009 najveći dio donatorske pomoći bio je usmjeren u obrazovanje i tržište rada, reformi obrazovanja i tržišta rada, izradi politike i strategije zapošljavanja, te informatizaciji tržišta rada. U periodu 2010-2011 pomoć se, uglavnom, usmjeravala na zapošljavanje mladih i jačanje veza između obrazovnog sistema i tržišta rada.

Veliki pomoci su napravljeni kroz:

- Program razvoja mladih (finansiran od strane GTZ-Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit “GMBH (GTZ, 2010).
- Programe zapošljavanja i zadržavanja mladih u Bosni i Hercegovini (finansiran od strane Razvojnog programa Ujedinjenih nacija).
- Programe zapošljavanja i zadržavanja mladih u Bosni i Hercegovini (finansiran od strane Švicarske agencije za razvoj.

Budžet programa zapošljavanja i zadržavanja mladih u BiH finansiran od strane Razvojnog programa Ujedinjenih nacija iznosio je 6 miliona USD, a rok završetka programa predviđen je za 2012 godinu. Sredstvima ovog projekta otvoreno je 14 informativnih centara za pružanje informacija o mogućnostima zaposlenja i usmjeravanja obrazovanja prema potrebama opština koje su uključene u program, usklađivanje nastavnog programa osnovnih i srednjih škola sa potrebama tržišta rada i obezbjeđenje prakse za mlade ljude.

Ubrzanog i održivog ekonomskog razvoja nema bez kvalitetnog obrazovanja i jedinstvenog ekonomskog prostora. Na globalnom tržištu ima dovoljno resursa, sredstava i savremene tehnologije, ali je sve manje kadrova koji su obučeni i pripremljeni za rad i poslovanje na otvorenom tržištu. Zato neki ovaj vijek nazivaju „vijekom znanja“ u kojem će globalni pasoš „dobijati samo kvalitetni i inovativni kadrovi. I pored ovakve činjenice U Bosni i Hercegovini malo je učinjeno na reformi nastavnog programa, tako da se nastava većinom izvodi kao što je to bilo na početku prošlog vijeka. Postojeće obrazovanje zasniva se više na informacijama, a manje na istraživanjima i činjenicama, umjesto timske rada stimulira se pojedinačni rad, umjesto multimedijalnih lekcija primjenjuju se zastarjeli udžbenici itd. Moderno vrijeme i savremeni trendovi generišu nova zanimanja, koja traže potpuno novi način obuke. Obrazovni sistem nije prilagođen novim strukturama u društvu, kretanjima u svijetu i načinima na koji se danas stižu znanja.

Bosna i Hercegovina će se vrlo brzo suočiti sa porastom tražnje za radnicima osposobljenim za virtuelna zanimanja, tako da ćemo imati pojavu, da dok se na realnom tržištu rada bude bilježio rast nezaposlenosti, virtuelno tržište rada će vapiti za kadrovima.

ZAKLJUČAK

Bosna i Hercegovina ima šanse za ubrzan ekonomski razvoj ako u budućnosti bude puno više ulagala u obrazovanje i nauku, te obrazovne programe uskladila sa potrebama tržišta rada. Ključni problem je nezaposlenost i neadekvatan sistem obrazovanja, odnosno njeno neusklađenost s tržištem rada. Vlada i njena tijela bi se trebali fokusirati na obuke prema potrebnim znanjima i vještinama, kao i na donošenju adekvatne strategije i politike obrazovanja na svim nivoima. Pažnja bi se

trebala posvetiti reviziji školskih planova i programa, kako bi se stečene vještine i znanja prilagodili zahtjevima tržišta. Jedinstvo, saradnja i povezivanje obrazovnih institucija s poslodavcima je nužno i potrebno u cilju pokretanja privrede, zapošljavanja, ubrzanog ekonomskog razvoja i progresa. Svijest mladih ljudi se treba mijenjati tako da, umjesto očekivanog radnog mjesta u javnoj upravi koje garantuje sigurnost i redovne plate, iniciraju projekte, postanu inovatori i pokretači formiranja firmi ili dio lanca velikih kompanija. Obrazovni sistem i studijski program trebaju biti u funkciji potreba tržišta rada i stvaranja dobrih ekonomskih rezultata. Budućnost traži kadrove koji će biti u stanju da upravljaju svjetskim ekonomijama na globalnom nivou, kao i malim preduzećima, a to znači koncept vječitog učenja i educiranja.

LITERATURA

- [1] Mihajlović B, Neophodnost definisanja nacionalne strategije razvoja, Ekonomski anali, Beograd, 2004 godina.
- [2] Tudor, G., Menadžerska učinkovitost 360, M.E.P.d.o.o. Zagreb, 2008 godina.
- [3] Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Tržište rada br.7. stručni časopis, Podgorica 2011 godina.
- [4] [http://www.mojtim.com/hr-clanci/Regrutacija_i_odabir_novih_radnika/Virteulni_sajam_zaposhljavanja-revolucionarno-nov-nacin-regrutacije/95\(14.04.12.\)](http://www.mojtim.com/hr-clanci/Regrutacija_i_odabir_novih_radnika/Virteulni_sajam_zaposhljavanja-revolucionarno-nov-nacin-regrutacije/95(14.04.12.))
- [5] [http://www.kakonaciposao.blogger.hr/post/cime-cemo-se-baviti-u-2030-godini/2918728.aspx\(15.04.12.\)](http://www.kakonaciposao.blogger.hr/post/cime-cemo-se-baviti-u-2030-godini/2918728.aspx(15.04.12.))
- [6] Vijeće/Savjet ministara BiH, Strategija zapošljavanja u BiH 2010-2014, 2010.
- [7] World Bank, Are Skills Constraining Growth in Bosnia and Herzegovina, 2009 godina.
- [8] Korjenić Omer, Tržište rada i cjeloživotno učenje, Most-časopis za

- obrazovanje i nauku, Mostar, 2007 godine.
- [9] Centar za politiku i upravljanje, Analiza politika u oblasti povezanosti obrazovnog sistema i tržišta rada u BiH, april 2011 godine.
- [10] GTZ "Mladi u svijet zanimanja" 2010 godina.
- [11] World Bank, Global Commodity Markets, 2000 godine.
- [12] Bankinger M i Kofman, Zaboravite pravila, Algoritam, 2005 godine.
- [13] The Economist magazin, London, 2001 godine.
- [14] Kovač Oskar, Konkurentnost i ekonomska politika, Međunarodni naučni skup, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2005 godine.
- [15] Stipe Lovreta, Začević Bojan, Dragičević Miroslav, Preduslovi za efikasniji razvoj turizma, Ekonomski anali, Beograd 2005 godine.

IZBOR MODELA I IZVORA INOVACIJA U USLOVIMA BiH KRIZE I RECESIJE

CHOICE OF MODELS AND SOURCES OF INNOVATION IN TERMS OF BiH CRISIS AND RECESSION

Zećir Hadžiahmetović

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Bosna i Hercegovina kao i veći dio svijeta nalazi se u krizi i recesiji. Postoje razne kontroverze o tome šta je dovelo do krize i recesije kao kako i kada će se izaći iz krize. Neki ekonomisti navode sistemske, parcijalne, generalne i izvore krize u BiH, kao i razne načine za izlazak iz krize.

Polazeći od činjenice da su inovacije i inovacijski procesi od postanka svijeta bile jedan od najznačajnijih pokretačkih snaga svakog društva, stvaranja uslova za novi početak i rješavanja kriza, pa čak i prelaska iz jedne u drugu društveno-ekonomsku formaciju, u ovom radu se navode modeli i izvori inovacija pomoću kojih je moguće u Bosni i Hercegovini umanjiti negativne efekte krize i recesije i ubrzati potpuni izlazak iz krize. U tom smislu će biti obrađeni poznati modeli i izvori inovacija i mogućnost njihove primjene u BiH, ali i neki novi imanentni specifičnim uslovima BiH.

Poznati modeli koji će biti obrađeni na primjeru BiH su: linearno-konvencionalni, simultani, fleksibilni, integrativni i savremeni (uslužnih proizvoda, životnog ciklusa, Clark-ovog proizvoda, proizvodnog programa, tehnološke S krive, inkrementalnih inovacija, prelaska sa postojećih na više nivoe proizvodnje i usluga, inovacijske interakcije sa okruženjem, distribucije individualne inovativnosti, model stanja politike i tehnologije i drugih).

Takođe će biti obrađeni i poznati i manje poznati mogući izvori inovacija i navedene

mogućnosti njihove primjene u BiH kao što su: tehnološko guranje, tržišno povlačenje, integracija istraživanja i razvoja i marketinga, kombinacija tehnološkog guranja i tržišnog povlačenja, stimuliranja znanja i eksternog povezivanja, nepodudarnosti, neočekivanog, potrebe procesa, industrijskih i tržišnih struktura, demografskih kretanja, promjene u predodžbama, novim znanjima, kreativnost, genijalnost, borba za opstanak i preživljene ratne traume, multietničnost, multikulturalnost, demokratičnost, ekspanzija i konkurencija u obrazovanju, velki broj fakulteta i univerziteta, čija bi glavna misija trebalo da bude emitovanje novih znanja i inovacija, prirodne i društvene katastrofe i nedaće koje bi se mogle pretvoriti u komparativne prednosti, razne vrste resursa koje bi se mogle staviti u funkciju potencijalnih šansi, nadarenost mladih ljudi, obrazovana dijaspora koja bi mogla prenijeti nova znanja i ideje, funkcionalni i proaktivni konflikti i kreativno oponašanje.

Ključne riječi: izvori inovacija, modeli inovacija, BiH kriza i recesija

Keywords: sources of innovation, models of innovation, B&H crisis and recession.

ABSTRACT

Bosnia and Herzegovina as well as most of the world is in period of crisis and the recession. There are many controversies about what led to the crisis and recession,

as well as how and when to get out of the crisis. Some economists cite some systemic, partial and general sources as a reason of crisis in this country, as well as various ways of getting out of it.

Starting from the fact that innovation and innovation processes were from the beginning of the creation of the world one of the most important driving forces in every society, creating conditions for a new beginning and solving the crisis, and even move from one socio-economic formation to another, in this paper we will present models and sources of innovation with which we can reduce the negative effects of the crisis and the recession and accelerate a complete exit from the crisis in BiH.

In this sense, will be handled well known models and sources of innovation and its implementation in the country, but also some new immanent and specific conditions in BiH: Famous models that will be handled in the case of BiH are: linear conventional, simultaneous, flexible, integrative and modern models (model of service products, life cycle, Clark-new product, production program, the technological S curve, incremental innovation, the transition from the existing levels of higher production and services levels, innovative interaction with the environment, the distribution of individual innovation, a model of state policy and technology, and others).

Also, it is going to be handled with famous and less famous potential sources of innovation and possibilities of their implementation in BiH, such as: Technology push, market retreat, the integration of research and development of marketing, a combination of technological push and the market retreat, stimulating knowledge and external connections, unexpected discrepancies, the needs of the industry and market structure process, demographic trends, changes in conceptions and new knowledge, creativity, ingenuity, struggle for survival and the survival of war trauma, multi-ethnicity, multiculturalism,

democracy, expansion and competition in education, a large number of colleges and universities whose main thought should be transmitting new knowledge and innovation, natural and social disasters and misfortunes that could be converted into competitive advantages, various types of resources that could be put into operation potential opportunities, talents of young people, educated diaspora that could transmit new knowledge and ideas, functional and proactive conflicts and creative behavior.

UVOD

Inovacije su planetarna vrijednost i najznačajniji generator napretka i razvoja u svim oblastima. Sve što je čovječanstvo do sada dostiglo ima se zahvaliti inovacijama. Inovacije mogu otvoriti nove mogućnosti u društvima sa ograničenim resursima i doprinijeti prevazilaženju poteškoća u poslovanju i otklanjanju gubitaka. U uslovima krize i recesije inovacije mogu uticati na ublažavanje i doprinijeti potpunom otklanjanju negativnih efekata u raznim djelatnostima i društvu u cjelini.

Međutim, da bi inovacije mogle imati tu ulogu potrebno je u datim uslovima koristiti odgovarajuće izvore i modele inovacija. Ovo iz razloga što na inovacije utiče veliki broj internih i eksternih faktora i što se radi o različitim organizacijama koje u društvu egzistiraju, različitim sistemima, nastojanjima, vrstama, razmišljanjima, poimanjima i društvenim sistemima.

Bosansko-hercegovačka kriza i recesija je, po mnogo čemu, specifična jer je posljedica kako svjetske ekonomske krize i recesije, tako i brojnih unutrašnjih i vanjskih faktora. Još prije rata u BiH su se osjećali simptomi krize, a koji su u ratu produbljeni i stalno se produbljuju i multiplikuju i danas. Tu, prije svega, spadaju politički problemi, negativne posljedice privatizacije, neadekvatna kreditno-monetarna i fiskalna politika, velika nezaposlenost, neravnoteža između proizvodnje i društvene nadgradnje,

nerazvijen realni sektor, neusklađenost obrazovnog sistema sa tržištem rada, mito i korupcija, nepripremljenost menadžera za nove uslove privređivanja, pretjerana teokratija, nedovoljno ulaganje u istraživanje i razvoj, neadekvatna društvena organizacija, nekompetetne brojne vlade, partiokratija i specifičan neoliberalizam. BiH je na predposljednjem, 113. mjestu, po ulaganju u inovacije i nauku.

S toga se u takvim uslovima javlja neophodnost ne samo inovacija već i izbora adekvatnih izvora i modela koji bi u kratkom roku mogli doprinijeti izmjeni postojećeg stanja. U radu se navodi veliki broj izvora i modela inovacija i objašnjavaju razlozi zbog kojih bi se neki od njih manje ili više mogli primijeniti u uslovima bh. krize i recesije.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE POJEDINIH IZVORA INOVACIJA I MOGUĆNOST NJIHOVE PRIMJENE U BiH

U teoriji i praksi govori se o više izvora inovacija koji se mogu podijeliti sa više različitih aspekata. Sa aspekta izvora poticanja inovacije se dijele na: eksterne, interne i ostale, a sa spekta nastajanja na: tehnološkog guranja, tržišnog povlačenja, povezivanja i uparivanja (integracija istraživanja i razvoja i marketinga), integracije odnosno kombinacije pull-a i push-a i umrežavanja, odnosno akumuliranja znanja i eksternog povezivanja.

Eksterni izvori inovacija su: demografska kretanja i promjene, nova naučna i nenaučna saznanja, promjene u opažanjima i značenjima.

Demografska kretanja su izvor inovacija koji u uslovima BiH krize i recesije ima najviše izgleda za uspjeh.

Demografska kretanja predstavljaju promjene u društvenom, filozofskom, političkom i intelektualnom okruženju. Ove promjene predstavljaju promjene stanovništva, njihovog broja, starosne

strukture, sastava, zaposlenosti, obrazovanja i prihoda. Posljedice ovih promjena su nepredvidive, a mogu poslužiti i kao veliki izvor inovacija, a posebno kod nas gdje su se desile velike demografske, socijalne i političke promjene.

Demografske promjene utiču na to ko će, šta i koliko kupovati, kako će se ponašati, kakav će biti sastav stanovništva, koje će vrijednosti usvojiti i koji će se poslovi razvijati.

Analiza demografskih promjena treba da započne brojkama vezanim za stanovništvo i njegovu strukturu.

Kada je u pitanju ovaj izvor inovacija u BiH treba znati da je veliki broj ruralnog stanovništva emigrirao u gradove sa svim svojim običajima i navikama, da je mlađe i školovano stanovništvo emigriralo u druge države, a da je mnogo i prinudno napustilo svoje domove, da se smanjuje natalitet, da nacija stari, što sve može da bude jedan od izvora inovacija u rješavanju društvenih problema u biznisu.

Interni izvori inovacija su: neočekivano, nepodudarnost, potrebe procesa, privredne i tržišne strukture, promjene u opažanjima, nove organizacijske strukture.

Industrijske i tržišne strukture, kao izvor inovacija, se veoma korisno mogu primijeniti u uslovima BiH krize i recesije.

Industrijske i tržišne strukture polaze od toga da inovacije iz osnova inovacija industrijskih i tržišnih struktura nastaju na razvalinama zastarjelih industrijskih i tržišnih kapaciteta u vidu nastanka malih i srednjih preduzeća.

Preduzetništvo i preduzetnička ekonomija nastaju kao nova filozofija čija su osnova ranije industrijske i tržišne strukture. Ranije industrijske i tržišne strukture polazile su od nevidljive ruke Adama Smita i filozofije „Dobićeš ono što želiš, plati ono što tražiš“ na kom učenju su nastajali veliki industrijski i trgovinski kapaciteti.

Novi pristup polazi od preduzetništva, malih i srednjih preduzeća.

Logika razvoja ovog izvora inovacija prolazi kroz sljedeće faze:

- brz rast industrije,
- kada se dva puta povećaju kapaciteti, postaju neprofitabilni,
- pojavljuju se nove tehnologije,
- ako se tehnologija brzo razvija, potrebno je brzo mijenjati način poslovanja.

Ovaj izvor inovacija se vrlo efikasno može primijeniti u BiH. Naime, ranije su dominirala velika preduzeća, odnosno industrijski kapaciteti koji su gubitkom tržišta postali neproductivni, a veliki dio tih kapaciteta je i devastiran. Trgovinski objekti su, takođe, nefunkcionalni i zastarjeli. Pojavom poduzetničke ekonomije, ovi kapaciteti se mogu koristiti za poslovne inkubatore, industrijske parkove, naučno-tehnološke parkove, inovacijske centre, istraživačke parkove, poduzetničke zone, lokalne razvojne centre i centre za razvoj biznisa. U ovim industrijskim kapacitetima bi se mogli razvijati i razni prerađivački i tehnološki kapaciteti posebno za proizvodnju hrane. Ostali izvori inovacija, koji mogu biti eksterni i interni, su:

- kreativnost (stvaranje djela, donošenje nečeg novog, nečije originalno stvaranje),
- genijalnost (stvaralačka duhovna snaga, najveći stepen nadarenosti),
- ljubav za određenim zanimanjem,
- želja za samozapošljavanjem i zapošljavanjem drugih,
- radna terapija koja se pretvara u inovaciju ili biznis,
- uživanje u životu i novim otkrićima,
- nada u bolje i želja za samodokazivanjem,
- da bi se oslobodilo straha od novog, prepuštanje strahu,
- kreiranje ideja pa postavljanje ciljeva,
- podrška tuđim idejama,
- ako ne želimo ništa, nećemo ni dobiti,
- stvarnost je sve ono što zamislamo i težimo realizaciji,
- vjerovati u sebe i svoje sposobnosti,

- posvećenost ideji, odricanje i podrška bližih,
- inovacija nije destinacija nego putovanje,
- stalno pokušavati dok se ne uspije.
- Brainstorming
- Delphi tehnika
- Nesreće ili greške
- Testiranje vodećih kupaca
- Savjetničke skupštine
- Skeniranje malih
- Mnogo čitati jer je to dobar način hranjenja mozga teorijom i praksom pametnih ljudi,
- Korištenje kreativnog raspoloženja i dopuštanje da se ideje javljaju u neograničenim količinama,
- Bilježenje ideja. Kada se briljantna ideja pojavi, odmah je zabilježite.

Od navedenih ostalih izvora u BiH krizi i recesiji, posebno je moguće primijent: kreativnost, genijalnost, želja i potreba za samozapošljavanjem, želja za samodokazivanjem, vjerovanje u sebe, nesreće i greške, učenje na idejama drugih i kreativno imitiranje.

Vezano za način nastajanja, moguće je primijeniti kombinaciju guranja i povlačenja i umrežavanja znanja.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE PRIMJENE POJEDINIH MODELA INOVACIJA U USLOVIMA BiH KRIZE I RECESIJE

Sa naučnog aspekta modeli se mogu posmatrati kao formalan i neformalan okvir posmatranja neke pojave. Sa aspekta inovacija modeli se mogu posmatrati kroz uslove u kojima nastaju, način na koji nastaju i na koji se primjenjuju, na koji se subjekat odnose, kakve rezultate daju, na koju se tehnologiju odnose i kakav je uticaj internih i eksternih faktora na inovacije. Imajući sve navedeno u vidu modeli inovacija se mogu podijeliti na: linearno-sekvencijalne, simultane, fleksibilne,

integrativne i savremene koji se mogu pojaviti u različitim modalitetima, kao što su: inventivnosti, inovativnosti, faza kapija, brzih kapija, inovacijskog dijamanta, inovacije preduzeća i pojedinih funkcija unutar preduzeća ili neke druge organizacije.

S obzirom na bh. prilike, moguća je primjena linearno-sekvencijalnog modela zbog: nedostatka sredstava za inovacije, jednostavnosti unutrašnjih procesa, nerazvijenosti korporativnog upravljanja, nepostojanja internih veza između pojedinih faza inovacijskog procesa, nedovoljne podrške društva itd.

Primjena simultanog modela u bh. uslovima je preporučljivo zbog turbulentnog okruženja i neophodnosti primjene korak po korak.

Integrativni model je poželjno primijeniti u bh. uslovima zbog neophodnosti uspostavljanja interakcije između raznih unutrašnjih i vanjskih faktora i inovacija.

Budući da se većina savremenih modela odnose na inovaciju proizvodnje, a kako je kod nas proizvodnja vrlo zapostavljena, to ih je poželjno koristiti u uslovima BiH krize i recesije. Posebno se preporučuje primjena „inovacijskog dijamanta“ koji predpostavlja veće angažovanje menadžmenta u procesu inovacija kao i uspostavljanje jasne inovacijske strategije. Ovaj model, takođe, zahtijeva veće angažovanje svih resursa kojim BIH raspolaže, a koji nisu dovoljno iskorišteni. Uslov za primjenu ovog modela je kreiranje pogodnog okruženja za inovacije, što kod nas nije dovoljno zastupljeno.

APLIKATIVNO ISTRAŽIVANJE KORIŠTENJA IZVORA I MODELA INOVACIJA I PODRŠKE INOVACIJAMA U BiH

Aplikativno istraživanje izvršeno je na osnovu upitnika pod nazivom: „Korištenje izvora i modela inovacija u Bosni i Hercegovini“. Upitnikom je obuhvaćeno više preduzeća i ustanova iz različitih

djelatnosti, a pitanja su se odnosila na: poznavanje i korištenje izvora i modela inovacija

Najveći broj odgovora, oko 80% pokazuje da se nedovoljno poznaju izvori i modeli inovacija.

Korištenje izvora i modela je bilo spontano i nepripremljeno, a najviše su se koristile slijedeći izvori i modeli: industrijske i tržišne strukture, demografska kretanja, promjene u predodžbama i nova znanja, kao i razni ostali izvori inovacija: vlastita kreativnost i genijalnost, kreativna imitacija, a od modela inovacija integrativni model.

Gotovo potpuno je izostala podrška inovacijama od strane državnih, entiteskih i kantonalnih vlasti, dok općine pružaju malu, ali nedovoljnu podršku. Strategiji i organizaciji inovacija se ne daje odgovarajući značaj, a veoma je mali broj preduzeća koji imaju u svom sastavu posebne departmane za istraživanje i razvoj. Nedovoljno se stimulišu inovacije.

ZAKLJUČAK

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

Ako se posmatra razvoj inovacija u BiH može se vidjeti da je odmah poslije rata bilo ljudi koji su se bavili inovacijama, ali se radi o malom broju. Sa porastom privrednih aktivnosti povećavao se broj inovacija i dodijeljenih priznanja za inovacije, a to se

naručito vidi u 2006. 2007. 2008. i 2009. godini. Međutim, sa pojavom ekonomske krize i recesije u 2010. godini smanjuje se broj inovacija i priznanja, što potvrđuje podhipotezu da se inovacije više pojavljuju kod zadovoljnih ljudi i gdje je veće ekonomsko blagostanje.

2. Uloga države bila je različita u raznim fazama društveno-ekonomskog razvoja.

3. Inovacije i inovacijski procesi su jedna od najznačajnijih aktivnosti čovjeka i čovječanstva. One su pokretačka snaga čovječanstva i važan faktor prelaska iz jedne u drugu društveno-ekonomsku formaciju.

4. 21. vijek, u kojem živimo, je vijek nauke i znanja, globalizacije, informatizacije i znanja, ali je došlo do izvjesnog zastoja kada su inovacije u pitanju.

5. Nedovoljno se izdvaja za nauku i naučnoistraživački rad i nedovoljno se pridaje značaj inovacijskom menadžmentu. Prema svjetskim istraživanjima BiH je na predposljednjem mjestu u svijetu po izdvajanjima za istraživanje i razvoj, poslije BiH je jedino Gambija.

5. Nedovoljno se štite inovacije i inovacijska prava.

6. Da bi se unaprijedili inovacijski procesi potrebno je stalno prikupljati ideje i na osnovu tih ideja doći do vlastitih ideja, iste provjeravati u praksi, a zatim ih transformisati u inovacije.

7. U svakidašnjem radu se fokusirati na kreativnost, širenje i implementaciju važnih područja inovacija: proizvoda, procesa usluga, organizacije i menadžmenta.

8. Obezbijediti ravnotežu u asortimanu inovacija, koje su kreirale ranije generacije i uključiti sve naučne oblasti koje mogu doprinijeti inovacijama.

9. Naučno-tehnološki proces i inovacije se razvijaju postepeno.

10. Za razvoj inovacija potrebno je obezbijediti: uspostavljanje strategije novih proizvoda, generisanje ideja, skrining koncept i procjenu, biznis analizu, razvoj

proizvoda, testiranje tržišta, komercijalizaciju.

11. Raditi na transformaciji organizacije i organizacijske kulture u cilju podsticanja inovacija.

12. Raditi na redizajniranju resursa.

13. Pored otvorenih raditi i na zatvorenim inovacijama.

14. Raditi na poboljšanju i podsticanju timova i timskog rada.

15. Na makro i mikro nivou uvesti nacionalnu nagradu za inovacije.

16. Na međunarodnom i makro nivou formirati savjet za inovacije.

17. Učiniti zaposlene zadovoljnim i sretnim na radnom mjestu da bi se kod njih podstaknula želja za inovacijama.

18. Svaku novu ideju potrebno je materijalno stimulisati od strane općinskih i državnih organa i organizacija gdje je predlagatelj zaposlen, posebno onih koje daju rezultate i razviti druge metode podrške inovacijama i poduzetništvu.

Postoji veliki broj izvora i modela inovacija, ali se oni nedovoljno poznaju i koriste. S toga je potrebno u svakoj organizaciji obezbijediti slijedeće:

1. Radi podsticanja praćenja unutrašnje motivacije za uspjeh preduzeća potrebno je utvrditi procedure praćenja uspjeha zaposlenih i njihovog doprinosa inovacijama.

2. Zaposlenima koji se žele baviti inovacijama potrebno je, u okviru radnog vremena, dati mogućnost i vrijeme u kome će se baviti inovacijama.

3. Uvesti praksu održavanja posebnih sastanaka grupnog odlučivanja (Breinstorming, Tehnika nominalnih grupa, elektronski sastanci i Delfi tehnika) radi davanja ideja za inovacije.

4. Razviti model stimulanja i nagrađivanja novih ideja i inovacija.

5. Donijeti strategiju inovacija u okviru postojeće ili posebne strategije.

6. Uspostaviti etablirane procedure koje doprinose nastanku i razvoju inovacija.

7. Permanentno testirati kupce, odnosno klijente o njihovim potrebama i zahtijevima.
8. Uspostaviti saradnju sa fakultetima, institutima i drugim naučnim institucijama radi saradnje u domenu istraživanja i razvoja inovacija.
9. Uspostaviti sistem nagrađivanja inovacija.
10. Uvesti inovativnu organizacijsku strukturu koja će naručito podsticati rad u timovima.
11. Stalno raditi na usavršavanju inovacijskog menadžmenta.
12. Povećati ulaganje u sve vrste novacija, a posebno one koje stimulišu novo zapošljavanje.
13. Uvesti sistem praćenja doprinosa inovacija finansijskim i drugim efektima poslovanja.
14. Rizik je sastavni dio inovacija.
15. Kompanije koje rade na inovacijama su uspješnije,
16. Za uspjeh inovacija potrebno je koristiti multifunkcionalne timove,
15. Planski i dobro smišljen procesi su ključ inovacija,
16. Stimulacijske naknade su bitne za inovacije,
17. Potrebno je formirati fondove za inovacije,
18. Za inovacije je potrebno odrediti norme i način ponašanja i komunikacije između članova tima.

Osnovne tendencije, kada su inovacije u pitanju će se u budućnosti sastojati u slijedećem:

1. Stalno otkrivanje i profiliranje novih proizvoda uz naglasak na intuitivno planiranje,
2. Umjesto klasičnih, birokratskih i mehanicističkih struktura sa uskim rasponom kontrole, sve više će na značaju dobivati fleksibilne, organske i inovativne strukture sa širokim rasponom kontrole. Preduzeća i druge organizacije će sve više ličiti na univerzitate i mjesta stalnog učenja

sa razvijanjem inovativnih aktivnosti i kreativnih sposobnosti zaposlenih,

3. Kupci i tržište će biti glavna orijentacija u inovativnim aktivnostima, pa će u strategiji i strateškom planiranju strategiju „tehnološkog guranja“ zamijenti „strategija tržišnog povlačenja“,
4. Inovacije će sve više zahtijevati primjenu informacijskih tehnologija uz razvoj tzv. GRID sistema (kompjuterskog sistema u kome će svi kompjuteri biti umreženi na taj način da dio svojih slobodnih kapaciteta mogu ustupiti drugima),
5. Inovacije će ići u pravcu virtualizacije svih segmenata pa i finansijskog sistema gdje će se slobodna novčana sredstva moći usmjeravati direktno za razvoj novih projekata,
6. U društvenoj sferi će istraživanje inovacija biti usmjereno u iznalaženje novih društveno-ekonomskih sistema u kome će biti otklonjeni negativni efekti globalizacije i korporativnog upravljanja,
7. U oblasti proizvodnje istraživanje će biti usmjereno ka fleksibilnim proizvodnim sistemima i potpunoj robotizaciji (CAD,CAM,MAP).
8. Istraživanje u oblasti sistema informacija će postati strateška opredjeljenja jer će informacije postati strateška nacionalna dobra,
9. Informacije u sferi intelektualnog kapitala će doprinijeti u iznalaženju novih resursa i izvora energije.
10. Važan segment istraživanja će biti ekologija, turizam i lokalni i globalni teroriza.
11. Uloga žena u inovacijama i razvoju postat će veća u odnosu na dosadašnje stanje gdje su muškarci imali vodeću ulogu,
12. Intenzivirat će se radikalne i inkrementalna istraživanja u malim i srednjim preduzećima,
13. Doći će do razvoja cjeloživotnog učenja i rada na inovacijama svakog pojedinca jer će na to biti prinuđeni u općem okruženju koje će zahtijevati stalno učenje i inoviranje znanja.

14. Ljudski resursi će imati prednosti nad drugim resursima koji će se moći stvarati putem inovacija.

15. U svim sferama života će biti neophodno otpočeti nove S krive jer postojeći projekti i način rada stalno zastarijevaju.

16. Svaka nacija preduzeće će težiti da istraži i ima svoj prepoznatljiv brend i kvalitet,

17. Samo hrabri, uporni, odani i skloni težnji za novim i drugačijim će u budućnosti dominirati.

Osnovni problemi kada su inovacije u pitanju su: zauzetost tekućim (praktičnim problemima), procesni problemi (usklađivanje interesa grupa), strukturalni problemi (problemi organizacije), strateški problemi (problemi vezano za prihvatanje od strane okruženja), spremnost menadžera za inovacije, psihološka i sociološka orijentiranost.

LITERATURA

- [1] Ahmad, S., Schroeder, R.G., (2003), The impact of human resource management practises on operation performance, recognizing country and industry differences *Journal of Operations management*, 21) str 19-43
- [2] Akgun, A.E., Byrne, J.C. Lyn G.S. Keskin, H. (2007), Team stressors, management support, and project and process outcomes in new product development projects, *Technovation* 27. str. 628-639
- [3] Attenburg, T. Schmitz, H. Steam, A. (2008), f Brekthrough, China, s and India, s Transition from Production to innovation, *World Development*, 36., str 325-344.
- [4] Axtel, C. Holman, D. Wall. T. (2006) Promoting innovation: A change study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, str. 509-516.
- [5] Bartlett C.A. Muhamed A. (1995), 3M Profile of an Inovating Company. Harvard Business School Press (HBR Case NO 9-395)
- [6] Bassant, J. (2008) Dealing Discontinuous innovation, the European experience, *International Journal of Technology Management*, str. 36-50
- [7] Canada A. (2010), Mapping the future in Uncertain Times. Harvard Business School, str. 1-5
- [8] D. R. C. W. Emony Business Research Methods, Richard D. Irwin, Inc. USA, 1995. str 26-43
- [9] Drucker P. Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela, MAP, Sarajevo, 1996., str. 39.139.
- [10] De Proprijs, L. (2002) Types of inovation and Inter-firm Co_operation, *Entrepreneurship and Regional Development*, str. 337.
- [11] Frey, F.X (2004) Innovation and Progresive, Harvard Business School, str. 1-20
- [12] Grupa autora, urednik Vid Jakša Opačić, Ljudi koji su mijenjali svijet, Mladinska knjiga, Zagreb, 2007. str. 13, 77, 249., 238.
- [13] Hadžiahmetović, Z. Softić, S, Kulović DŽ. Organizacija, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2008. str. 330.
- [14] Hadžiahmetović A. Znanje i savremeni menadžment u funkciji razvoja, Tešanj, 2005. str.329.
- [15] Hawkins, D, (2004), Internet Success of Fairy Tale, Harvard Business School, st. 1.- 20.
- [16] Janičijević N. Organizacijsko ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 19-
- [17] Karić M. Inovativni priručnik, Narodna tehnika, Banja Luka, str. 11-26
- [18] Osmanbegović E. Internet u savremenim marketinškim procesima, OF-SET Tuzla, str. 14-17.
- [19] Kuzmarski, Tomas, D. Inovation leadership Strategis for the competitive edge, North Hofsted, Chicago Illionis, 2001. stra. 29-31.

- [20] Prester, J. Menadžment inovacija, Sinergija, d.o.o. Zagreb, str. 57-66.
- [21] Minović M, Milanović M. Multimedijalne baze podataka, FON, Beograd, 2010.
- [22] Murlin Mc. , Spragen RH Information Systems Management in Practice, Hall Instrumental, London, 1998. str. 55-66.
- [23] Schulz, K.P. The nature of innovation and implications on innovation , preuzeto 2012. str. 95-105.
- [24] Skelić Dž. Uvod u metodologiju znanosti, Future Art, Sarajevo 2011. str. 10-70
- [25] Šebić F., Osnove naučnog istraživanja, Sarajevo- Travnik, 2009.. str. 1-6
- [26] D Willemon, The strategy of managing on Technology, Pearson Education, Inc upper Saddle River New Jersey, 2008, str.44-45.
- [27] Williams, K. Haslam (1992), The Beggening of Mass Production, Employment, Society, Harward Business School, str.517-555
- [28] Wright, R. How to Get the Most from Univesity Relationships, Harward Business School, (2008), str. 1-8.
- [29] Trott, P. Innovation management and New Product Development, Esses, Person Educatin Limited, str. 29-30
- [30] Lajović D. Vulić V. Tehnologija inovacija, Podgorica, 20120.
- [31] Kotler Filip, Kevin Lejn Keler, Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006.
- [32] [http://www. Sogukline. Net/sog/more sog.](http://www.Sogukline.Net/sog/more_sog) (preuzeto 2012)
- [33] ZdNet (2009) New product design Gant. Preuzeto 2112.
- [34] Rogers (M) (1998) The definition and measurement of innovation , http://melbourninsitute.com/wp/wp_1998n10pdf, preuzeto 2012..
- [35] Incat (2009) <http://www./incat.com.au/domino/incant/incatweb.nsf/v-tittle>, preuzeto 2012.

DOPRINOS ORGANSKE PROIZVODNJE RAZVOJU PODUZETNIŠTVA I TURIZMA

CONTRIBUCION OF ORGANIC MANUFACTURING BUSINESS TO DEVELOPMENT AND TOURISM

Sejad Herceg,
Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Stagnacija poljoprivredne proizvodnje u ratnom i poratnom periodu i dugi vremenski period nemogućnosti korištenja poljoprivrednih površina je veliki hendikep za našu privredu, ali u fazi obnove i unapređenja kompleksa hrane to su i podobnost da se odaberu inovativni novi pristupi rješavanja ovog problema. To je prilika da se poljoprivredna proizvodnja podigne na jedan viši nivo u skladu sa suvremenim dostignućima i tendencijama u tom pogledu u razvijenim zemljama.

Zdravstveni motiv kvaliteta organske hrane
Organski proizvodi su proizvodi dobijeni iz strogo kontrolisanog načina proizvodnje, koji je zakonski regulisan i zove se organska proizvodnja. Organski proizvodi su bezbjedni, bez prisustva vještačkih materija i hemijsko-sintetičkih pesticida. Samim tim oni su zdraviji i imaju veću nutritivnu vrednost. Istraživanja pokazuju da organski proizvodi sadrže čak 63% više kalijuma, 73% više gvožđa, 125% više kalcijuma i 60% više cinka nego proizvodi dobijeni konvencionalnom proizvodnjom.

Ekološki održiv sistem obnove prirodnih resursa, raznolikost biljnog i životinjskog svijeta, očuvanje i poboljšavanje okoliša, uvođenjem novih kultura i biljnih vrsta, ovaj ekološki čist prostor može dugoročno biti zanimljiv i za ekološki turizam te izvor prihoda mnogim obiteljskim gospodarstvima.

Ekološki zdravo područje treba održati, sačuvati, oplemeniti i u još kvalitetnijem

stanju predati generacijama koje dolaze, a sve na dobrobit ovog stanovništva.

Za organski proizvodi postoji značajno tržište koje posljednjih godina bilježi stalan rast od 10 – 20 % ne samo u BiH nego i na svjetskom tržištu. BiH raspolaže resursima koji bi kroz ovakav vid proizvodnje sistemski mogli da ponude tržištu gotov proizvod.

Mogućnost samozapošljavanja i otvaranja novih radnih mjesta u porodičnim gazdinstvima bi mogla da bude jedna od bitnih funkcija prevazilaženja krize i ubrzanog razvoja na ruralnim područjima BiH.

Pozitivni primjer uspješnog razvoja na porodičnim gazdinstvima

Znajući da entuzijazam ljudi jeste bitna odlika u početnim fazama provjere ideja, ali pri stvaranju dugoročno profitabilne i održive strukture uz to se mora ići na brza i značajna materijalna ulaganja koja mogu animirati kritičnu masu proizvođača i objediniti ih sa ciljem izrade vlastitog prepoznatljivog i profitabilnog proizvoda i njegovog direktnog plasiranja na tržištu.

Organska proizvodnja Herceg već duži niz godina razvija projekat razvoja organske proizvodnje na području općine Novi Travnik i u svom programu ima vlastitu proizvodnju i preradu ljekovitog bilja. Trenutno na tržište plasira 5 proizvoda iz asortimana ljekovitog bilja (nevenova krema, gavezova krema, nevenov čaj, nevenovo ulje, neven med) u fazi razvoja imamo proizvode (sokovi od maline,

kupine, ribizle, višnje, jabuke, zohve kao i đemove, razne sirupe od trputca, bokvice, koprive, majčine dušice).

Sve sirovine dobavljamo iz prirode koja je na netaknutom području, a preparati se spravljaју bez ikakvih hemijskih dodataka, konzervansa tako da njihova vrijednost ima prirodnu kvalitetu. Pogon za preradu ispunjava ISO 9001:2008 standard.

ABSTRACT

Stagnation of agricultural production during the war and post-war period and a long period of time disability of using agricultural land is a major handicap for our economy, but in the process of renewal and complex improvement of food are eligibility to select innovative new approaches to solving this problem. It is an opportunity for agricultural production to be raised to a higher level in line with contemporary developments and trends in this regard in the developed countries.

Health motif for quality of organic food

Organic products are products obtained from strictly controlled manufacturing methods, which is legally regulated and is called organic production. Organic products are safe, free from artificial substances and chemical-synthetic pesticides. Therefore they are healthier and have a higher nutritional value. Studies show that organic products contain as much as 63% more potassium, 73% more iron, 125% more calcium and 60% more zinc than the products obtained by conventional production.

Ecologically sustainable system restoration of natural resources, the diversity of plant and animal life; preservation and enhancement of the environment, the introduction of new crops and plant species, this ecologically clean area can be a long and interesting for ecotourism and a source of income to many family farms.

Environmentally healthy area should maintain, preserve, enhance and deliver

more quality state for generations to come, all for the benefit of the population.

For organic products there is a significant market that has experienced a steady growth of 10 - 20%, not only in Bosnia and Herzegovina but also in the global market. B&H has the resources to the production of this kind of system could also offer the market the finished product.

Possibility of self-employment and job creation in family farms could be one of the major functions essential to overcome the crisis and accelerated development of the rural areas of Bosnia and Herzegovina.

A positive example of successful development on family farms

Knowing that the enthusiasm of the people is an essential feature in the initial stages of testing ideas, but to create a long-term profitable and sustainable structure with this must go to the swift and significant financial investments, which can encourage a critical mass of producers and consolidate them with the aim of making its own distinctive and profitable product and its direct-ups.

Organic production herceg for a number of years is developing a project to develop organic production by region of Novi Travnik and its program has its own production and processing of medicinal plants. Currently markets a range of products from five medicinal plants (marigold cream, cream comfrey, marigold tea, marigold oil, marigold honey) at the stage of development we have products (juices of raspberries, blackberries, currants, cherries, apples, zohve and jam, various syrups of plantain, plantain, nettle, thyme). All raw materials sourced from nature, which is untouched by region, and preparations are made without any chemical additives, preservatives so their value has a natural quality. Processing plant for the ISO 9001:2008 standard.

UVOD

Mogućnosti obnove i razvoja poljoprivredne proizvodnje na području Bosne i Hercegovine su velike, kako sa aspekta raspoloživih obradivih površina tako i potreba stanovništva i mogućnostima osiguranja dovoljnih količina domaćih proizvoda.

Stagnacija poljoprivredne proizvodnje u ratnom i poratnom periodu i dugi vremenski period nemogućnosti korištenja poljoprivrednih površina je veliki hendikep za našu privredu, ali u fazi obnove i unapređenja kompleksa hrane to su i podobnost da se odaberu novi pristupi rješavanja ovog problema. To je prilika da se poljoprivredna proizvodnja podigne na jedan viši nivo u skladu sa savremenim dostignućima i tendencijama u tom pogledu u razvijenim zemljama.

Postoje u našoj zemlji mladi kreativni ljudi koji svoju perspektivu vide u organiziranoj poljoprivrednoj proizvodnji i koji su na skromnim posjedima i bez značajnih ulaganja uspjeli da osmisle i markentiški provjere svoje proizvodne i prerađivačke mogućnosti kroz specifične, za naše uvjete nove, proizvode. Osnova su iskorištavanje prirodnih uvjeta i blagodati prirode na nezagađenim planinskim područjima uz prakticiranje tradicionalne poljoprivrede pri uzgoju odabranih biljnih vrsta i njihovoj preradi, te sakupljanju i preradi samoniklih vrsta.

U svim slučajevima se radi o siromašnim populacijama stanovništva koji svoju egzistenciju vide u samozapošljavanju, a u startu nisu u stanju sami osigurati početni kapital.

Znajući da entuzijazam ljudi jeste bitna odlika u početnim fazama provjere ideja, ali pri stvaranju dugoročno profitabilne i održive strukture uz to se mora ići na brza i značajna materijalna ulaganja koja mogu animirati kritičnu masu proizvođača i objediniti ih sa ciljem izrade vlastitog prepoznatljivog i profitabilnog proizvoda i njegovog direktnog plasiranja na tržištu.

Organska poljoprivredna proizvodnja u svojoj standardizaciji razmišlja o očuvanju prirodnih resursa, biodiverziteta, različitosti biljnog i životinjskog svijeta i mogućnosti očuvanja prirodnih resursa. Kroz sve ove elemente možemo reći da organska proizvodnja kroz svoju strategiju veže okoliš, turizam i kroz zajednički nastup na tržištu dobija veću vrijednost kvalitete proizvoda.

SPECIFIČNOST ORGANSKE PROIZVODNJE

Osnovna načela strateškom pristupu razvoja organske poljoprivrede

S obzirom na trenutno stanje i uređenost poljoprivredne proizvodnje u našoj državi, te naša opredjeljenja za integraciju u Europsku Uniju, ta činjenica mora biti osnova usmjerenja cjelokupnih društvenih kretanja. I da se nisu desila ratna razaranja u onolikom obimu i da je poljoprivreda ostala na predratnom periodu, morali bi obaviti drastične promjene u pristupu svim segmentima razvoja naše privrede. Uz to mi imamo i obnovu i revitalizaciju i poljoprivrede i svih drugih segmenata društva na koje se naslanjaju sistemi proizvodnje hrane. Ovo se može uzeti i kao prednost, da se u startu uvedu novi pristupi pri organiziranju poljoprivredne proizvodnje i zadovolje svjetski standardi.

Promjene koje treba sprovesti su bazirane na tri najvažnija elementa:

- tranzicija ka potpunoj tržišnoj ekonomiji,
- integracija i pridruženje Evropskoj Uniji
- radikalna rekonstrukcija i modernizacija cijelog poljoprivrednog sektora.

Šta podrazumjeva tranzicija ka potpunoj tržišnoj ekonomiji?

Slabljenje utjecaja države (bez subvencija, kreditiranja državnih firmi, otkupa proizvoda u državne rezerve..) → jačanje privatnog sektora – poljoprivrednog proizvođača, a to znači da će:

- imati više slobode, a pravila koja mora da poštuje bit će jasnija, objektivnija i prihvatljivija za sve;
- samostalno će odlučivati što da proizvodi – država ne garantira kupovinu njegovog proizvoda;
- poljoprivredna proizvodnja postaje poduzetnik i njegov profit ili gubitak zavisi od mudrosti njegovih vlastitih odluka.

Ali, država je obavezna da stvori potrebne uvjete za uspješno poslovanje (zakonodavstvo, sisteme tržišnih informacija, jačanje i reorganizaciju sistema obrazovanja, edukacije i savjetodavnih usluga) i kroz to spriječiti monopolsko ponašanje na tržištu i ispravi greške tržišta. Sve bi to trebalo da rezultira efikasnijom, produktivnijom i profitabilnijom poljoprivredom.

Imajući u vidu da i poljoprivreda mora biti uvrštena u politiku Svjetske Trgovinske Organizacije, kojoj i BiH želi da se priključi, to je postavilo jasan cilj da se eliminišu svi poticaji za povećanje proizvodnje i dozvoljavanje samo onih oblika subvencionisanja koje nemaju direktan uticaj na odluku šta će poljoprivrednik da proizvede.

Prema tome, cilj strategije bilo koje države koja teži pridruživanju u EU, mora biti identičan cilju strategije Evropske unije, a to podrazumijeva :

- smanjenje postojećih subvencija i preusmjeravanje sredstava ka investicijama koje će poljoprivredu u Bosni i Hercegovini učiniti profitabilnijom, (bespovratna sredstva, krediti, subvencije inputa i dr.).

Nakon toga:

- smanjit će se i subvencije za inpute, a programi dodjele bespovratnih sredstava će biti povećani i usmjereni na razvoj sela.

Na kraju,

- pridruživanjem EU, u BiH će biti stvoreni uslovi za prihvatanje sistema podrške Zajedničke poljoprivredne

politike EU koja će se tada primjenjivati. Sistemi podrške će tada biti koncentrisani na sistem plaćanja po jedinici površine i vezani za različite kriterijume zaštite životne sredine.

Kretanja u poljoprivrednoj proizvodnji ka integracijama u tržište EU mora da prati modernizacija poljoprivrede, što je u osnovi:

- Korištenje tehnoloških dostignuća pri primjeni mehanizama,
- Povećanje produktivnosti po hektaru,
- Povećanje imanja i proizvodnja za tržište,
- Intenziviranje proizvodnje ka skupljim proizvodima (Zapadne države su koristile poljoprivrednu strategiju da zadrže neke aspekte tradicionalne poljoprivrede).

Ako imamo u vidu navedena svjetska kretanja i usmjerenja, šta je to što našoj državi daje viziju bolje poljoprivredne proizvodnje?

Sigurno je da poljoprivreda u Bosni i Hercegovini može:

1. da proizvede više bogatstva nego što to čini sada i na taj način značajno doprinese oporavku i rastu cijele ekonomije;
2. da proizvede bezbijednu i visoko kvalitetnu hranu, atraktivnu za potrošače u BiH i inostranstvu;
3. da utiče na zaštitu čovjekove okoline i ima potencijal da prati razvoj profitabilne turističke ponude;
4. da prati nove pristupe koji su potrebni da omoguće Bosni i Hercegovini da se pridruži EU i Svjetskoj Trgovinskoj Organizaciji i da ima koristi od toga;
5. da bude značajan pokretački faktor i pomogne da se lakše pređu putevi obnove i razvoja cjelokupne privrede.

Međutim, poljoprivreda ne može da zapošljava značajan broj ljudi i da im obezbijedi prihvatljiv standard na malim

mješovitim farmama kakve preovladavaju danas.

Zašto organska poljoprivreda?

U okviru Strategije razvoja poljoprivrede i u Bosni i Hercegovini, posebno mjesto treba da ima segment organske poljoprivrede.

Prije svega zbog toga što sve ovo o čemu je do sada u radu govoreno sadržano u pristupu prakticiranju organske proizvodnje na našim područjima.

Za proizvođače koji su do sada uspješno proizvodili organsku hranu i za to dobili potvrdu – certifikat međunarodne ili domaće certifikacijske kuće, organska proizvodnja ne predstavlja samo poljoprivrednu proizvodnju bez vještačkih inputa.

Bez obzira na dostignute organizacijske nivoe i obim proizvodnje na pojedinim dijelovima Bosne i Hercegovine, putevi primjene standarda u organskoj proizvodnji su identični smjernicama EU regulative 834/2007 i ti proizvođači su već savladali osnovne dileme kako i u kom pravcu ići.

Organski proizvodi se smatraju zdravijim od hrane koja se dobije uzgojem na konvencionalni način, a za ovakve proizvode postoji značajno tržište koje posljednjih godina bilježi stalan rast od 10 – 20 % ne samo u BiH nego i na svjetskom tržištu.

U Bosni i Hercegovini tek postoje inicijative da se donese zakon o organskoj poljoprivredi na nivou države, a smatra se da je to moguće tek nakon formiranja zajedničkog Ministarstva poljoprivrede.

Zakon o organskoj poljoprivredi na nivou Federacija BiH je u izradi, a jedino je Unsko Sanski Kanton donio svoje zakonske akte u ovoj oblasti poljoprivrede, kao i dio pratećih propisa, a Republika Srpska ima zakon o organskoj proizvodnji koji nije usaglašen sa regulativom EU 834/2007.

Razvoj organske poljoprivrede do danas u potpunosti pripada privatnoj inicijativi i

aktivnostima nevladinog sektora uz pomoć finansijskih potpora značajnog broja međunarodnih organizacija.

Prvi signali moguće podrške organskom sektoru od strane države dolaze kroz uvrštavanje organske proizvodnje u dugoročne strategije razvoja pojedinih regija i prihvatanje potpora ovoj proizvodnji kroz podrške aktivnostima međunarodnih organizacija.

Trenutno u BiH, kao rezultat tih aktivnosti, postoji respektabilan organski sektor i uspostavljen sistem kontrole organskih proizvoda. Proces certificiranja je započet primjenom standarda međunarodnih certifikacijskih kuća, da bi se paralelno s tim uredili ovi procesi u BiH.

Formirane su BiH certifikacijske kuće Organska kontrola – OK i BeHaBioCert koje obavljaju certifikaciju naših organskih proizvoda za domaće i međunarodno tržište, a postoje i druge certifikacijske kuće (IMO) koje vrše certifikaciju organskih proizvoda na području BiH.

Iako pred nama stoji velika borba da istrajemo na započetim poslovima, da animiramo što veći broj farmera i natjeramo državne strukture da nas prate u ostvarenju zacrtanih ciljeva, veliki je uspjeh da ne počinjemo od nule i da smo u stanju definirati kritične momente na kojima trebamo istrajati.

Potrebne podrške od strane države:

- Izrada zakona o organskoj poljoprivredi sa pratećim propisima,
- Uvesti subvencije za organsku poljoprivredu i finansijsku pomoć proizvođačima u periodu prelaska sa konvencionalne proizvodnje,
- Sistem kontrole organske poljoprivrede obuhvatiti zakonskom regulativom,
- Formirati državno tijelo za registraciju i certifikaciju.
- Uspostava bosanskohercegovačkog trgovačkog znaka za organske proizvode.

U Bosni i Hercegovini po statistici ORGANSKO FBiH imamo 177 organskih proizvođača. Certificirane površine za sakupljače imamo 760 000 hektara, za biljnu proizvodnju 520 000 hektara. Trenutno kod nas najveći financijski efekti i efekti izvoza su u sektoru organske sakupljačke poljoprivrede koja podrazumijeva sakupljanje samoniklog ljekovitog bilja i drugih sekundarnih šumskih proizvoda.

Naše prednosti su u velikim, dugo godina neobrađivanim površinama i nezagađenim prostranstvima prirodnih pašnjaka i šuma.

Svakako da je i budućnost organskog uzgoja komercijalno pitanje. U ovom segmentu treba računati na tržište Evropske Unije koje uvozi polovinusvojih potreba za organskom hranom.

Da bi naši proizvođači ušli na ovo tržište i da bi se omogućilo potrošačima u BiH da imaju pristup ovom proizvodu, potrebno je pred gore navedenog, pomoći proizvođačima:

- kroz podršku za uvođenje potrebnih standarda u prerađivačke kapacitete i podršku marketinškom organiziranju proizvođača i promociji bosanskohercegovačkog organskog proizvoda. Ovu aktivnost bi trebalo povezati sa promocijom drugih proizvoda specifičnog kvaliteta kao što su proizvodi sa geografskim porijeklom, autohtoni proizvodi i slično.
- da mjere poticanja za organsku proizvodnju u što većoj mjeri budu kombinirane sa mjerama poticanja ruralnog razvoja, posebno u područjima zaštićene prirode u kojima je razvoj ekološki održivih poljoprivrednih sistema imperativ, prije svega zbog interesa društva za očuvanjem prirodnih resursa na koje se proizvodnja oslanja
- da se u saradnji sa resornim Ministarstvima program razvoja ekoloških poljoprivrednih sistema sa komponentom procjene uticaja na životnu sredinu i favoriziranje ekološki

pogodnih tehnologija. S obzirom da se radi o poželjnom i perspektivnom obliku privređivanja koji je od značaja za ruralni razvoj i očuvanje resursa, kao i probaj na nova tržišta, razvoj organske poljoprivrede kao oblika održive poljoprivredne proizvodnje potrebno je podržati u koordinaciji sa resornim institucijama na svim nivoima vlasti.

ŠTA JE TO ORGANSKA PROIZVODNJA?

Organska hrana u EU je hrana koja se uzgaja i procesira u skladu sa EU regulativama za organsku proizvodnju. (834/2007). Takođe je i više od toga. To je hrana koja je bila uzgajana sa najvećim obzirom prema okruženju, prema životinjama, bezbjednosti hrane kao i prema njenom kvalitetu.

Takođe je to hrana koja je kontrolisana jedinstvenim certifikacionim sistemom kako bi se osigurali svi ovi zahtjevi.

Regulative vezane za organsko u EU ograničavaju upotrebu đubriva i pesticida koje farmeri mogu koristiti. Samo ona sredstva koja imaju najmanje uticaja na sredinu, su ona koja su bezbjedna za okruženje, bilo životinje bilo ljude. Ove regulative takođe obraćaju pažnju o brizi o životinjama kako one ne bi patile.

Regulative takođe ograničavaju upotrebu aditiva i procesnih poboljšavanja koje proizvođači obično koriste. Oni ograničavaju upotrebu vještačkih boja za hranu. Ovo će obezbjediti da pravi kvalitet hrane nije sakriven ili promjenjen tokom proizvodnje.

Šta su organski proizvodi?

Organski proizvodi su proizvodi dobijeni iz strogo kontrolisanog načina proizvodnje, koji je zakonski regulisan i zove se organska proizvodnja.

Organski proizvodi su bezbedni, bez prisustva veštačkih materija i hemijsko-sintetičkih pesticida. Samim tim oni su

zdraviji i imaju veću nutritivnu vrednost. Istraživanja pokazuju da organski proizvodi sadrže čak 63% više kalijuma, 73% više gvožđa, 125% više kalcijuma i 60% više cinka nego proizvodi dobijeni konvencionalnom proizvodnjom.

Organski proizvodi, zbog načina i procesa dobijanja koji je u harmoniji sa prirodom imaju veću životnu energiju i snagu, a ona je upravo odgovorna za održavanje imuniteta, regeneracionih procesa i održavanja vitalnosti ljudskog organizma. Naročito se ističe značaj u ishrani dece.

Organski proizvod je samo onaj proizvod koji posjeduje certifikat od ovlaštene certifikacijske kuće koja je akreditovana po ISO vodiču 45011 koji nalaže EU.

Zašto organski proizvod?

- Ne zagađuje životnu sredinu (vodu, vazduh, zemljište)
- Zasniva se na korišćenju prirodno postojećih odnosa i interakcija u prirodnoj sredini (biološki ciklusi i očuvanje biodiverziteta)
- Poštuje prirodnu ekološku ravnotežu
- Koristi održive izvore energije

Prednosti organske hrane

- Kvalitet i bezbijednost hrane - Organski proizvodi imaju povećanu biološku i nutritivnu vrijednost koja se ogleda kroz povećan sadržaj vitamina i minerala, kalcijuma, magnezijuma, gvožđa, omega3 masnih kiselina i antioksidanata.
- Hrana bez ostataka od pesticida i teških metala
- Genetski modifikovani organizmi (GMO) i njihovi proizvodi su apsolutno zabranjeni u organskoj proizvodnji
- Hrana bez vještačkih aditiva, konzervansa, emulgatora, veštačkih boja, arome i pojačivača ukusa
- Nema ostataka antibiotika, regulatora rasta i ostalih veterinarskih lijekova
- Organski proizvodi imaju karakterističan ukus, miris i boju za

datu vrstu koji često zovemo „zaboravljeni ukus namirnica sa sela”.

Kako prepoznati organski proizvod?

Obzirom da kod nas još uvijek ne postoji zakon o organskoj proizvodnji koji uređuje tržište organskih proizvoda niti specijalizovana prodajna mjesta samo za organske proizvode, savjetujemo da bez obzira da li kupujete u velikim supermarketima ili prodavnicama organske hrane, obratite pažnju na to da li na ambalaži postoji znak "organski proizvod" i znak tj. logo certifikacione kuće koja je odgovorna da prati čitav proces proizvodnje.

Takođe, postoji i oznaka za proizvode koji još nisu dobili status organskog proizvoda jer je proizvodnja u periodu konverzije. Takvi proizvodi nisu u potpunosti organski, ali su na putu ka organskom i nose oznaku "Proizvod iz perioda konverzije".

POKRETANJE BIZNISA

Motivi i pogodnosti za pokretanje biznisa

- Novi proizvodi za domaće i svjetsko tržište,
- Veliki broj nezaposlenih,
- Prirodni ambijent sa značajnim obradivim zemljišnim površinama,
- Bogatstvo prirodnog biodiverziteta,
- Stečena znanja pri proizvodnji i doradi ljekovitog bilja i prakticanja organske poljoprivrede,
- Očuvanje tradicionalne poljoprivrede i prerade.

Organska proizvodnja Herceg, se nalazi u selu Hercezi, udaljenom od Novog Travnika oko 9 kilometara na putu Novi Travnik – Gornji Vakuf. Selo je sa brojnim stanovništvom (86 domaćinstava) koje se i prije rata bavilo poljoprivrednom proizvodnjom, uzgojem ratarskog bilja i stočarstvom. Uz to, veliki broj radno sposobnog stanovništva je radio u

fabrikama i drugim pratećim institucijama općine Novi Travnik. Danas te fabrike ne rade tako da je većina stanovništva okrenuta iznalazaženju mogućnosti samoza-pošljavanja, a to je u prvom redu poljoprivreda.

Klimatski uvjeti i raspoloživi prirodni resursi omogućavaju raznolik izbor opredjeljenja u okviru ove privredne oblasti.

Spoznaja da sa novim proizvodima i adekvatnim marketinškim pristupima lokalnom i širem tržištu jedino možemo doći do uspjeha, putokaz su i našoj Organskoj proizvodnji Herceg.

Osjetivši potrebe tržišta i procijenivši svoje sposobnosti i opredjeljenja otpočeli smo probnu proizvodnju nevena 2000. godine na površini od oko 0,3 ha. Danas je ta proizvodnja proširena na 2,5 ha i predstavlja osnovnu sjetvenu strukturu i za ubuduće, iako na svojim parcelama uzgajamo i neke druge biljne vrste (grah, krumpir) koje su sporedni, ali veoma kvalitetan organski proizvod i neophodan u plodoredu pri primjeni adekvatne agrotehnike uzgoja nevena.

Svjesni smo i činjenice da samo kvalitetnim proizvodom možemo osvojiti tržište i povjerenje kupaca, a na bazi toga povećati primarnu proizvodnju bez rizika za adekvatan plasman. S tim ciljem je nastavljena primjena tradicionalnog uzgoja bez primjene hemijskih sredstava, prihvaćeni svjetski standardi za prakticanje organske poljoprivrede, a od 2000.godine profesionalno se bavi organskom proizvodnjom i za to posjedujemo certifikat za organske proizvode.

Organska proizvodnja Herceg već duži niz godina razvija projekat razvoja organske proizvodnje na području općine Novi Travnik i u svom programu ima vlastitu proizvodnju i preradu ljekovitog bilja. Trenutno na tržište plasira 5 proizvoda iz asortimana ljekovitog bilja (nevenova krema, gavezova krema, nevenov čaj, nevenovo ulje, neven med) u fazi razvoja

imamo proizvode (sokovi od maline, kupine, ribizle, višnje, jabuke, zohve kao i đemove, razne sirupe od trputca, bokvice, koprive, majčine dušice).

Sve sirovine dobavljamo iz prirode koja je na netaknutom području, a preparati se spravljaaju bez ikakvih hemijskih dodataka, konzervansa tako da njihova vrijednost ima prirodnu kvalitetu. Pogon za preradu ispunjava ISO 9001:2008 standard.

PLASMAN

Mogućnost plasmana nevena kao sirovine za farmaceutsku industriju, a posebno mogućnost razvoja i vlastitih prerađivačkih kapaciteta, nameće potrebe proširenja obima proizvodnje. Uz to su velike mogućnosti dopune proizvodnog asortimana kroz sakupljanje samoniklog ljekovitog bilja. Sve su to pouzdani indikatori koji ukazuju da se radi o dugoročnom profitabilnom projektu koji može da animira značajan broj neangažiranog radno sposobnog stanovništva ruralnih prigradskih područja (cijele porodice) i sa njihovim (u svjetskim razmjerama) malim imanjima stvori makro organizacioni kompleks, ne na osnovi fizičke integracije, nego na integraciji interesa (zajednički nastup na tržištu). Znamo da postati “netko i nešto” na tržištu je, u ovakvim uslovima privređivanja, moguće samo koncentracijom ponude u velikim količinama, ponudom proizvoda standardne kvalitete i uz adekvatnu prodajnu cijenu.

CILJEVI POKRETANJA BIZNISA

- Stvaranje samoodržive farme po ugledu na praksu sličnih proizvodnih područja u užem i širem okruženju Bosne i Hercegovine (Slovenija, Austrija, Švicarska, Njemačka...).
- Objedinjavanje primarne poljoprivredne proizvodnje, prerade i plasmana gotovih proizvoda,

- Paleta eko-proizvoda sa standardizovanim kvalitetom za domaće i inostrano tržište.

REALIZACIJA PLANIRANIH AKTIVNOSTI

Vlastitim snagama (u okviru porodice), bez značajnih materijalnih ulaganja, bez posjedovanja adekvatne mehanizacije za obradu tla i žetvu, doradu, skladištenje i marketing, uspješno je na farmi organiziran:

- uzgoj nevena 1,2 ha ,
- uzgoj gaveza 0,5 ha,
- proizvodnju graha i krompira 1,3 ha,
- izrada proizvoda od nevena i plasman na tržište:
 - nevenov čaj,
 - nevenova krema,
 - neven med,
 - neven ulje,
 - gavez krema,
 - izgradnja prostora za prirodno sušenje bilja,
 - proizvodnja sjemena,
 - izgradnja proizvodnog pogona za preradu bilja.

PLAN PROŠIRENJA BIZNISA

- Dostizanje proizvodnje na min. 10 ha (neven, menta, melisa ...),
- Kooperacija sa individualnim poljoprivrednim proizvođačima:
- biljna proizvodnja (min 10 ha),
- sakupljanje, otkup i dorada samoniklog ljekovitog bilja,
- organiziranje zajedničkog nastupa na tržištu.
- Investicije u postrojenja za doradu biljne mase i pakovanje,
- Investicije u skladišni prostor,
- Marketinške aktivnosti (stvaranje prepoznatljivog proizvoda, propagandni materijali, prodajni punktovi i sl.)

KAKO USPJETI?

Svaki poljoprivredni proizvođač kojem je proizvodnja dugoročno opredjeljenje:

- treba da ima u vidu svoja interesovanja, sposobnosti i iskustvo, kao i spremnost da uloži potrebno vrijeme, svoj trud i trud svoje porodice u razvoj gazdinstva,
- spremnost da istražuje, stiče nova znanja i preuzme rizik za nove stvari, jer je svaki novi posao veliki rizik.
- mora da sagleda svoje gazdinstvo: potencijal koji ima njegova zemlja, mehanizacija, zgrade, stoka i ljudi, kapital koji mu je na raspolaganju, kao i mogućnost kako da ga uveća kroz korišćenje kredita.

Pri odgovoru na ova pitanja država treba da pomogne, kroz servis poljoprivredne službe koji bi trebao da pomogne poljoprivredniku u njegovoj analizi, kroz povećan pristup kreditima za one koji su ozbiljno riješili da zarade.

Poljoprivrednik mora da zna i gdje je njegovo tržište, šta potrošači žele da kupe, koliko su spremni da plate za to, kakav kvalitet oni traže?

Cijena je najvažniji barometar, ona je signal šta se događa na tržištu, ne samo u BiH, nego i u regionu i svijetu. Da bi vodio uspješan posao poljoprivrednik mora da zna da tumači ovaj barometar, barem toliko uspješno koliko može da protumači najavu vremena – jer njegov uspjeh zavisi od obje stvari.

Pored navedenog, poljoprivrednik mora da prati aktivnosti države u poljoprivrednom sektoru, odnosno kakve mu poruke tim aktivnostima šalje, šta će da štiti, a šta da subvencionira.

Tradicionalno, države širom svijeta su koristile ovaj dvostruki pristup, vanjsko-trgovinske strategije i domaće podrške, kako bi poslale jasnu poruku proizvođačima i usmjerili ih u pravcu u kojem država misli da je to najbolje.

DOPRINOS RAZVOJU PODUZETNIŠTVA

Ideja Organske proizvodnje Herceg jeste da se na području općine Novi Travnik razvije projekat opće zadruge OPH EKO p.o. Novi Travnik koja je registrovana kao pravni subjekt te se na tom području razvija projekat za preradu voća, povrća, ljekovitog bilja, skladištenje, te pakovanje i distribucija gotovih proizvoda.

OPH EKO razvija novu liniju proizvodnje, sokova, džemova, čajeva, čajnih mješavina, suhog voća, gljiva, šumskih plodova i slično.

Osnivači OPH EKO je 8 žena i 2 muškarca koja je u svoje članstvo uključila 20 žena kao kooperanti i 30 žena kao sakupljači ljekovitog bilja i šumskih plodova sa područja općine Novi Travnik što će poboljšati ukupnu sliku življenja na tim područjima.

Uvođenjem novih proizvoda i stavljanje u promet na tržište stvaramo mogućnost samozapošljavanja i zapošljavanje stanovništva na ruralnom području uz mogućnost ponude autohtonih proizvoda i turističkih potencijala ne samo na području općine Novi Travnik nego i na području čitave BiH.

ZAKLJUČAK

Obzirom na činjenice da organska poljoprivredna proizvodnja u Bosni i Hercegovini ima smisla jer ima prirodne resurse, čistu vodu, čist zrak kao i geografski položaj i klimatske uslove.

Potreba tržišta za organskim proizvodom kroz gore navedeno vidimo da raste od 10 - 20 % ne samo u Bosni i Hercegovini nego i u čitavom svijetu.

Kroz analizu razvoja organske proizvodnje na svjetskom tržištu imamo podatke da povećanje organske proizvodnje takođe imamo u pojedinim regijama i do 30%, što nas sve upućuje da organska proizvodnja ima relativno dobre šanse za razvoj poljoprivrede i ruralnih područja kao i

opstanak ljudi na tim prostorima u Bosni i Hercegovini.

Po istraživanjima svjetskih stručnjaka organska poljoprivredna proizvodnja je profitabilna proizvodnja iz razloga, potražnje, održivog sistema, te pogodnosti otvaranja novih radnih mjesta sa malim ulaganjem.

Trenutno stanje u organskoj proizvodnji govori da organska poljoprivreda zauzima negdje oko 26 % poljoprivrednih površina od ukupno obradivih poljoprivrednih površina na svjetskom nivou, a pretpostavke su da će organska poljoprivreda u narednom periodu od 15 do 20 godina imati stalni rast.

Po regalistivi članica EU mora imati najmanje 3 % površina pod organskom proizvodnjom i izdvajati 10 % od poticaja za poljoprivredu za sektor organske proizvodnje.

Kad pogledamo sa ekološkog, socijalno-ekonomskog aspekta te sa aspekta održivosti kao i aspekta zdravstvenog motiva vidjet ćemo da organska proizvodnja ima realne šanse kao održiva poljoprivredna proizvodnja, koja sa malim ulaganjem može doprinijeti bržem razvoju poduzetništva i turizma..

LITERATURA

- [1]Organska proizvodnja hrane - prof.dr Nezir Tanović ; 2007. godine
- [2]http://www.organskakontrola.ba/site/index.php?sel=0_2
- [3]<http://www.serbiaorganica.info/organska-poljoprivreda/>
- [4]<http://organicmontenegro.me/principi-organske-proizvodnje/>

OBLAST UPRAVLJANJA OTPADOM KAO POTENCIJAL ZA PREDUZETNIČKE IDEJE I INOVACIJE U BOSNI I HERCEGOVINI

WASTE TREATMENT AS A POTENTIAL FOR ENTREPRENEURIAL IDEAS AND INNOVATIONS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Emir Operta

Partner MKF, 15. maj, tržni centar Sjenjak, Tuzla

SAŽETAK

U BiH se preduzetništvo razvija u uslovima nedostataka dobrih preduzetničkih ideja, preduzetničke aktivnosti su pokretane najčešće iz nužde da se osiguraju bolji uslovi za život, pogotovu u dijelu malog i srednjeg preduzetništva, pa su se novonastali subjekti brzo gasili i nestajali sa tržišta. Samo opredjeljenje za pristupanje EU, za BiH je značilo izvor poslovnih prilika za preduzetništvo, jer se isto nemože dogoditi dok se ne provedu korijenite promjene u svim segmentima društva pa tako i u privredi. Bez obzira što EU za ove namjene ima i posebno obezbijedene fondove, BiH do danas nije iskoristila sve pružene mogućnosti, uglavnom zbog političkih razloga. Međutim, stanje se u pojedinim oblastima mijenja na bolje, prvenstveno u oblasti zaštite životne sredine, oblasti smanjenja potrošnje energije i korištenja obnovljivih izvora energije, gdje je na nivou entiteta i države zakonodavni okvir u znatnoj mjeri usklađen sa EU zakonodavstvom, te je izvjesna implementacija usvojenog zakonodavnog okvira u narednom periodu, što će kao rezultat imati i poticanje preduzetničkih aktivnosti. S tim u vezi cilj ovog rada je da predstavi oblast upravljanja otpadom u BiH kao izvor dobrih preduzetničkih ideja koje će prerasti u poslovne prilike iz kojih će se stvoriti i prilike za inovacije u oblasti upravljanju otpadom u BiH. Naime, u FBiH je usvojen program upravljanja otpadom za period 2012.-2017.god. čija implementacija

prema finansijskoj projekciji košta 456.615.000 KM, a takvi planovi će biti doneseni i u RS i BD. Osim značajnih investicija, program karakteriše i obaveza uvođenja većeg broja usluga u oblasti upravljanja otpadom nego što to danas imamo. Iz tih programa se mogu izvući dobre preduzetničke ideje koje će kasnije postati i poslovne prilike koje će predstavljati efikasan način da se potiče razvoj preduzetništva zasnovan na prepoznavanju prilika za inovacije. Poseban značaj u okviru ovog programa treba dati upravljanju ambalažnim otpadom, koji treba predstavljati generator razvoja obrtništva i preduzetničkih aktivnosti pojedinaca, jer su početna potrebna finansijska sredstva za otpočinjanje posla manja u odnosu na sredstva potrebna za druge programe. U radu će se predstaviti i rezultati istraživanja provedenog s ciljem procjene stepena implementacije obaveza subjekata koji ambalažu stavljaju u promet u 2012.godini, a zbog procjene potencijala za prepoznavanje preduzetničkih ideja iz oblasti upravljanja ambalažnim otpadom.

Ključne riječi: preduzetnička ideja, poslovna prilika, inovacije, upravljanje otpadom, ambalažni otpad

Keywords: entrepreneurial ideas, business opportunities, innovation, management of waste, packaging waste

ABSTRACT

Enterprunership in BiH is usually developed due to the lack of good ideas or necessity to come up with the new idea or develop better living conditions. This especially refers to the area of small and medium enterprises where the newly formed companies quickly faded and disappeared from the market. The commitment of BiH to join the EU has meant a source of business opportunities for entrepreneurship, because the same can not happen until they implement radical changes in all segments of society including the economy. Eventhough EU has specifically provided funds for this purpose, BiH has not used all the potential opportunities mainly due to the political issues. However, we may still see improvements at certian areas, especially in terms of protecting the environment and minimizing the energy consumption and the use of renewable energy sources where the entities and the state legislative framework largely complies with EU legislation. Therefore, implementation of adopted certain legislative framework in the future encourage new entrepreneurial activities. In this regard, the aim of this paper is to present the area of waste management in BiH as a source of good entrepreneurial ideas that will turn into a business opportunity that will potentially create opportunities for innovation in the field of waste management in BiH. Indeed, FBiH has adopted the waste management program for the period 2013-2017., which implementation would cost 456.615.000 KM, and simmilar plans will be adopted in RS and BD. Besides the significant investments, program is characterized by a commitment to introduce more services in the field of waste management than we have today.

These programs can serve as a great source to drive entrepreneurial ideas, that would later become a business opportunity to represent an efficient way to promote the

development of entrepreneurship based on the recognition of opportunities for innovation. Special signifince in this program refers to management of packaging waste, that should be generator of crafts and entrepreneurial activities of individuals, mainly because the funds for start up business are lower than the resources needed for bigger projects. This paper will present the results of research about contract implementation in companies that placed packaging at the market in 2012. The aim of the research was to estimate potentials for the development of entrpunership in the field of the packaging waste treatment.

UVOD

Danas se u razvijenim zemljama preduzetništvu ponovo posvećuje dužna pažnja nakon perioda u kome su za ekonomski razvoj bile zadužene velike korporacije i transnacionalne kompanije i to na dva načina. Prvi način je da se potiče razvoj preduzetništva u velikim korporacijama na način da se pojedincima daje sloboda preduzetničkog djelovanja koja ima za cilj stvaranja novih proizvoda ili usluga koje korporacija nudi na tržištu, a drugi način je poticanje malih i srednjih preduzeća. Na ovaj način inovacije predstavljaju osnov tehnološkog progresa i ključni faktor tehnološkog i ekonomskog razvoja. Teoretski posmatrano, najefikasniji način da se potiče razvoj preduzetništva je taj da se preduzetništvo zasniva na prepoznavanju prilika za inovacije i njihovu najbržu moguću tržišnu i ekonomsku valorizaciju.

Međutim, razvoja preduzetništva nema bez definisanog preduzetničkog procesa u kome ključnu ulogu imaju preduzetnici sa preduzetničkim idejama, inovatori, investitori, menadžeri, izvršioc i država. Zašto se ističe važnost preduzetničkog procesa? Zato što bez preduzetničke ideje koja je osnov, srž i temelj svakog preduzetničkog procesa nema ni samog procesa, tj. nema ni prilika za

inovacije, a logičkim slijedom onda nemaju funkciju ni ostali pomenuti učesnici preduzetničkog procesa, a onda nema niti razvoja preduzetništva. Zemlje u tranziciji, u koje spada i BiH, karakteriše nedostatak dobrih preduzetničkih ideja kao pokretača razvoja preduzetništva i nedostatka povoljnih izvora finansiranja za njihovu realizaciju. S time u vezi se postavlja i problemsko pitanje rada: Postojeli u BiH oblasti privrednog razvoja u kojima nisu iscrpljene mogućnosti za generisanje novih preduzetničkih ideja, na osnovu kojih bi preduzetnici pokrenuli nove inovativne preduzetničke procese s ciljem zadovoljenja svojih ciljeva zbog kojih su ušli u procese, kao i zadovoljenja potreba konzumenata usluga koje bi bile pružene navedenim procesima. Da bih odgovorio na problemsko pitanje rada provedena su i određena istraživanja. Istraživanja su sekundarnog karaktera, a odnosila su se na prikupljanje podataka o potencijalu pomenutih oblasti za generisanje preduzetničkih ideja, kako sa aspekta regulatornih propisa tako i sa aspekta fizičkog obima poslovanja koji bi bio rezultat realizacije inovativnih generisanih preduzetničkih ideja, čija bi mjera prvenstveno bila broj novootvorenih i podržanih radnih mjesta. Kao rezultat navedenih istraživanja oblast upravljanja otpadom se nametnula kao izvor dobrih preduzetničkih ideja koje će kroz preduzetnički proces prerasti u poslovne prilike koje će biti generator i za buduće inovacije u oblasti upravljanju otpadom u BiH. Za istraživanje je korištena metoda analize sadržaja dokumenata, metoda analize, metoda komparacije kao i tehnika anketiranja vlasnika trgovačkih i ugostiteljskih radnji kod provednog jednostavnijeg istraživanja u dvije opštine u ZDK i SBK, s ciljem utvrđivanja stepena implemntacije pravilnika o upravljanju ambalažnim otpadom, jer upravljanje amablažnim otpadom može predstavljati generator razvoja obrtništva i preduzetničkih aktivnosti pojedinaca zato

što se za finansiranje osnovnih sredstava u ovom dijelu nemoraju izdvajati velika finansijska sredstva u start-up fazi razvoja u odnosu na ostale oblasti upravljanja otpadom.

PREDUZETNIČKA IDEJA

Preduzetnička ideja kao stub preduzetništva predstavlja zamisao o tome šta se želi raditi s ciljem zadovoljavanja neke potrošačke potrebe kao i ostvarivanja vlastite zarade. Na putu svoje realizacije preduzetnička ideja mora proći proces raščlanjivanja njenih tržišnih, pravnih, tehničko-tehnoloških, finansijskih i kadrovskih aspekata s ciljem proglašenja preduzetničke ideje prihvatljivom poslovnom prilikom. Nakon što preduzetnička ideja u procesu preliminarne obrade i selekcije dobije zeleno svjetlo može se smatrati poslovnom prilikom. Nove tehnologije, dinamika društvenih i demografskih trendova, iznenadne promjene u poslovnom okruženju koje niko drugi do tada nije vidio ili obratio pažnju na njih su kvalitetne preduzetničke ideje. Brojne su preduzetničke ideje⁴⁷ i ima ih svuda, ali je mali broj zanimljivih i originalnih, odnosno onih koje se mogu osmisliti kao tržišno prihvatljive poslovne prilike. Kaorezultat preduzetničke inovativnosti, inventivnosti, stvaralaštva i ponajviše kreativnosti, ideje sadrže odgovore na sve vaše probleme, pitanja i želje u dostizanju preduzetničkih ciljeva.

PREDUZETNIČKI PROCES

Preduzetnički proces⁴⁸ je splet aktivnosti različitih učesnika uključenih u realizaciju konkretnih preduzetničkih poduhvata, odnosno u realizaciji neke preduzetničke ideje, koja je

⁴⁷Ljajović, Dragan, 2011., Uvod u biznis, Ekonomski fakultet u Podgorici, Podgorica, str.40.

⁴⁸Ljajović, Dragan, 2011., Uvod u biznis, Ekonomski fakultet u Podgorici, Podgorica, str 38.

utemeljena na tržišno prihvatljivoj poslovnoj prilici. Ponašanje preduzetnika se može pratiti

kroz tri faze:

- Spособnost da se uoči šansa, je jedna od ključnih stvari za uspjeh preduzetnika. U svakom problemu leži potencijalna šansa. Preduzetnik treba uvijek da traži oblasti u kojima potrebe ljudi nisu zadovoljene ili su zadovoljene na neadekvatan način i da u njima realizuje svojupreduzetničku ideju.
- Spremnost na promjenu stanja (na bolje), Derek “Delboy” Trotter (Derrick „DelBoy“ Trotter), legendarni junak iz kultne britanske humorističke serije, „Mučke“ (Only Fools and Horses), stalno ponavlja rečenicu koja slikovito objašnjava drugu fazu preduzetničkog procesa - „Ko se usudi, pobjeđuje!“ (He who dares, wins!)
- Vjerovanje da je uspjeh moguć, isti lik ima drugu rečenicu koja pogađa u srž treće faze - „Iduće godine u ovo vrijeme bit ćemo milioneri!“ (This time next year, we'll be millioners!)

UPRAVLJANJE OTPADOM U BiH

Savremeni način života, kao i potreba za ekonomskim razvojem svake države dovode do povećane proizvodnje otpada, tako da upravljanje otpadom u savremenim ekonomskim tokovima postaje sve značajniji biznis. Za BiH, kao državu u tranziciji, koja ima tendenciju pristupanja Evropskoj uniji, značajno je regulatorno uređenje ove oblasti u EU, kao i usklađivanje zakonske regulative sa EU zakonodavstvom.

Najvažnije evropske direktive u sektoru upravljanja otpadom su: Okvirna direktiva o otpadu (2008/98/EC), Direktiva o upravljanju opasnim otpadom (91/689/EEC) s dodacima 94/31/EC, 166/2006, Direktiva o ambalaži i ambalažnom otpadu (94/62/EC) s dodacima 2005/20/EC, 2004/12/EC, 1882/2003. Svi nivoi vlasti u BiH imaju obavezu uskladiti zakonsku regulativu

vezanu za upravljanje otpadom u BiH sa navedenim Direktivama EU, a kao rezultat tih aktivnosti bit će usvojeni zakoni i podzakonski koji će predstavljati izvor inovativnih preduzetničkih ideja preduzetnika u BiH, koje će se u većini slučajeva pretvoriti u dobru poslovnu priliku, kako je teoretski objašnjeno u prvom i drugom dijelu rada. Obzirom da je donošenje ovih propisa mladog datuma ili je još u toku, preduzetnici moraju aktivnosti koje će rezultirati implementacijom ovih akata prepoznavati kao potencijal za razvoj inovativnih usluga koje će isporučiti zainteresovanim stranama u implementaciji. Iskorak u donošenju zakonske regulative je urađen u FBiH, koja je usvajanjem Strategije upravljanja otpadom 2008.-2018.god. i Planom upravljanja otpadom 2012.-2017.god., kao provedbenim aktom, već ušla u fazu implementacije aktivnosti propisanih u regulativi i na taj način je otvorena mogućnost za preduzetnike da pokreću inovativne preduzetničke aktivnosti u ovoj oblasti. Upravljanje otpadom u EU se zasniva na tri ključna evropska načela na kojima je zasnovana i izrada plana upravljanja otpadom u FBiH⁴⁹ 2012.-2017.god. a to su:

- prevencija nastajanja otpada, u cilju očuvanja prirode i resursa, generisanje otpada mora biti minimizirano i izbjegnuto gdje je to moguće,
- reciklaža i ponovno korištenje, ukoliko se generisanje otpada ne može prevenirati, potrebno ga je ponovo upotrijebiti ili reciklirati ili iskoristiti u procesu povrata energije,
- poboljšanje konačnog zbrinjavanja i nadzora, u slučajevima gdje se otpad nemože ponovo koristiti, potrebno ga je tretirati i adekvatno odložiti ili spaliti. Obje ove metode zahtijevaju monitoring, obzirom na njihov potencijal za uzrokovanje opasnih okolinskih šteta.

⁴⁹ Federalni plan upravljanja otpadom 2012.god.-2017.god., str. 20.

Uvažavajući principe pomenutih načela u dokumentu Strategija upravljanja otpadom FBiH 2008.-2018. su definisana četiri strateška cilja upravljanja otpadom, a za potrebe rješavanja problemskog pitanja rada interesantan je drugi strateški cilj „Smanjenje količina otpada za finalno odlaganje/zbrinjavanje uz efikasnije korištenje resursa“, za čije postizanje je utvrđeno 12 operativnih ciljeva⁵⁰. U skladu s tim u dokumentu Plan upravljanja otpadom u FBiH 2012.god.-2017.god. su procijenjene količine raznih vrsta otpada koji se generiše u BiH, a u nastavku rada dat je prikaz istih, s ciljem utvrđivanja potencijala koje posjeduje oblast upravljanja otpadom za poduzimanje inovativnih preduzetničkih aktivnosti preduzetnika u BiH.

Procjenjene količine posebnih kategorija otpada raspoloživih za prikupljanje, reciklažu ili konačno odlaganje i operativni ciljevi sistema odvojenog prikupljanja otpada za ostvarenje drugog strateškog cilja Strategije upravljanja otpadom 2008.-2018. god. u FBiH

Da bih predstavio oblast upravljanja otpadom izvorom dobrih preduzetničkih ideja potrebno je predstaviti fizički obim buduće proizvodnje posebnih kategorija otpada u BiH, koji ustvari predstavlja potencijal koji će morati biti adekvatno zbrinut u skladu s operativnim ciljevima datim u tabeli 1. Iz postavljenih operativnih ciljeva se mogu identifikovati perspektivne oblasti upravljanja otpadom u kojima su se dosada ili vrlo malo ili nimalo preduzimale preduzetničke aktivnosti, s ciljem povećanja broja zaposlenih u BiH.

Tabela 1. Operativni ciljevi za ostvarenje drugog strateškog cilja Strategije upravljanja otpadom 2008.-2018. god. u FBiH: smanjenje količina otpada za finalno odlaganje/zbrinjavanje uz efikasnije korištenje resursa

Posebne kategorija otpada	Procjenjena godišnja proizvodnja otpada (t/god)	Operativni cilj(%)			Količine PKO koje će biti potrebno prikupiti u SOPO (t/god)		
		2011	2014	2018	2011	2014	2018
Otpad životinjskog porijekla	20.000	5%	10%	15%	1.000	2.000	3.000
Građevinski otpad	690.000	10%	30%	50%	69.000	276.000	483.000
Stara vozila	278.000x0,5t=139.000 t/10 god=13.900	40%	80%	90%	5.560	11.120	12.510
Stari akumulatori i baterije	7.000	85%	90%	95%	5.900	6.300	6.650
Stare gume	10.000	30%	60%	90%	3.000	6.000	9.000
Otpadna ulja i drugi zauljeni materijal	11.000-11.500	35%	40%	45%	4.025	4.600	5.175
Elektronički i električni otpad	20.000	20%	30%	70%	4.000	6.000	14.000
Ukupno					88.485	312.020	519.335

R Izvor: Obrada autora i federalni plan upravljanja otpadom 2012.god.-2017.god., str.39

⁵⁰ Vidi Federalni plan upravljanja otpadom 2012.god.-2017.god, str. 13.

Kratak opis mogućih aktivnosti upravljanja posebnim kategorijama otpada u periodu 2012.-2017.god i trenutna zakonska uređenost istih

Navedeni fizički obim proizvodnje otpadai fizički obim količine otpadakoji se mora prikupiti (tabela 1.), kratak opis mogućih aktivnosti upravljanja otpadom kao i trenutna i buduća zakonska regulativa u ovoj oblasti su izvori dobrih preduzetničkih ideja, koje prije svih, trebaju prepoznati preduzetnici s ciljem ulaska u nove preduzetničke procese. Ispunjenje ovih ciljeva predstavlja imperativ za BiH, a za

državu bi najefikasniji način ostvarenja ovih ciljeva bio osposobljavanje privatnog sektora za preduzimanje preduzetničkih poduhvata u oblasti upravljanja otpadom, što posebno u narednom periodu od pet godina predstavlja siguran izvor dobrih preduzetničkih ideja, čijom bi realizacijom i efekti trenutne privredne krize bili umanjeni, s obzirom na moguća nova zapošljavanja u ovoj oblasti. U tabeli 2. dat je kratak prikaz mogućeg načina upravljanja istim u budućnosti, te postojeća zakonska regulativa koja reguliše upravljanje svakom od posebnih kategorija otpada.

Tabela 2. *Moguće aktivnosti u upravljanju posebnim kategorijama otpada i zakonska regulativa koja reguliše upravljanje posebnim kategorijama otpada*

Posebna kategorija otpada	Moguće aktivnosti u upravljanju otpadom ⁵¹	Zakonska regulativa (pravilnik za upravljanje otpadom)
Otpadana ulja i drugi zauljeni otpad	Interesantan dio upravljanja otpadnim uljima za preduzetnike je skupljanje. ⁵²	Uredba o selektivnom prikupljanju, pakovanju i označavanju otpada (Sl.novine FBiH, br.38/06)
Otpadne gume	Otpadne gume će se prikupljati u sistemu odvojenog prikupljanja. ⁵³	Neophodno je donijeti Pravilnik o upravljanju otpadnim gumama
Otpadne baterije i akumulatori	Upravljanje otpadnim baterijama i akumulatorima treba biti organizovano kroz sistem reciklaže i zbrivanja ⁵⁴	Neophodno je donijeti Pravilnik o otpadnim baterijama i akumulatorima ⁵⁵
Otpadna vozila	Upravljanje otpadnim vozilima treba biti organizovano kroz skupljanje, ponovno	Neophodno je donijeti Pravilnik o upravljanju

⁵¹ Strateški cilj u organizaciji sistema upravljanja posebnim kategorijama otpada je povećanje ukupnog postotka adekvatnog zbrinjavanja otpada reciklažom, odnosno povratom materijala ili energije (R&R).

⁵² Djelatnost skupljanja i privremenog skaldištenja moći će obavljati samo ovlašteni subjekti. Sistem prikupljanja otpadnih ulja će se vršiti kroz sabirne punktove na benzinskim stanicama, automehaničarskim radnjama, pojedinačnim industrijskim pogonima i transportnim preduzećima i vozilima za crpljenje i transport.

⁵³ Djelatnost skupljanja i privremenog skladištenja otpadnih guma moći će obavljati samo ovlašteni subjekti. Prikupljene otpadne gume na ovaj način prioriteto treba reciklirati u odnosu na njihovo korištenje u energetske svrhe.

⁵⁴ U BiH preduzeće „Tesla“ ima kapacitet za recikliranje 30.000 t/god otpadnih baterija i akumulatora, tako da za reciklažu ove vrste otpada postoje kapaciteti u BiH.

⁵⁵ Način upravljanja otpadnim baterijama i akumulatorima, što podrazumijeva način obilježavanja baterija i akumulatora, način skupljanja otpadnih baterija i akumulatora, obaveze proizvođača baterija i akumulatora, te prodavača i posjednika istih, vrste i iznosi naknada koje plaćaju proizvođači i uvoznici, iznos naknada koje se plaćaju ovlaštenim osobama za skupljanje, obradu i recikliranje otpadnih baterija i akumulatora trebaju biti regulisani ovim Pravilnikom.

	korištenje dijelova, reciklažu i zbrinjavanje otpada. ⁵⁶	otpadnim vozilima na principu „zagađivač plaća“
Električni i elektronički otpad	Zbrinjavanje električnog i elektoničkog otpada podrazumjeva izdvajanje sastavnih dijelova (opasnih i neopsanih komponenti), povrat materijala i reciklaža korisnih sirovina	Neophodno je donijeti Pravilnik o upravljanju otpadom od električnih i elektroničkih proizvoda ⁵⁷ .
Građevinski otpad	Građevinski otpad ne smije se odlagati na mjestu nastanka kao niti na lokacijama koje za to nisu predviđene ⁵⁸	Neophodno je donijeti Pravilnik o upravljanju građevinskim otpadom
Otpad životinjskog porijekla	Koncept zbrinjavanja otpada životinjskog porijekla potrebno je organizovati kroz sistem sabirališta, postrojenja za povrat komponenti i na kraju odlagališta	Pravilnik o životinjskom otpadu („Sl.novine FBiH“, br.8/08)

Izvor: obrada autora na osnovu podataka iz Federalnog plana upravljanja otpadom 2012.-2017.god.

⁵⁶ Djelatnost skupljanja, obrade, reciklaže i/ili zbrinjavanja otpadnih vozila obavljat će se na osnovu dozvole za upravljanje otpadnim vozilima izdatom od nadležnog organa.

⁵⁷ Način i postupak prijave stavljanja električnih i elektroničnih proizvoda na tržište, osnivanje sistema preuzimanja, skupljanja i obrade otpada, obveznici plaćanja naknada, vrste i iznos naknada će biti regulisani navedenim Pravilnikom.

⁵⁸ Građevinski otpad je neophodno reciklirati u što većoj mjeri, bez njegovog odlaganja u okolinu. Sistem upravljanja građevinskim otpadom treba biti organizovan na načelu „zagađivač plaća“. Posljednik građevinskog otpada mora osigurati uslove za odvojeno skupljanje i privremeno skaldištenje građevinskog otpada, te snosti sve troškove upravljanja građevinskim otpadom.

Proračunati podaci iz tabele 1. o količinama posebnih kategorija otpada koje će biti potrebno prikupiti u sistemu odvojenog prikupljanja otpada u periodu 2011.-2018.god., kao i moguće aktivnosti u upravljanju posebnim kategorijama otpada navedene u tabeli 2., predstavljaju oblast upravljanja otpadom kao perspektivnu oblast neiskorištenih dobrih preduzetničkih prilika, oblast za razvoj inovacija kao sastavnih dijelova preduzetničkog procesa i oblast na kojoj država može zasnivati i vlastiti razvoj. Preduzetnici i oni koji to žele postati se moraju upoznati sa pomenutim potencijalom da bi se počeli spremati za investiranje u navedenu oblast. Kako je u sistemu odvojenog prikupljanja otpada skupljanje i transport važan segment, to potencijalni preduzetnici trebaju razmišljati o investiranju u transportna sredstva osposobljena za navedene aktivnosti, kao i za izgradnju kapaciteta za privremeno odlaganje prikupljenih posebnih kategorija otpada. Takođe zavisno od vrste posebnog otpada moguća su investiranja i u postrojenja za reciklažu istog u BiH, s ciljem izbjegavanja izvoza u druge zemlje i smanjenja pritiska na okolinu.

Amabalaža i ambalažni otpad kao izvor dobrih preduzetničkih ideja čija implementacija može trenutno započeti

Ambalaža je svaki proizvod, nezavisno o prirodi materijala od kojeg je napravljen, koji je namijenjen za sadržavanje, čuvanje, zaštitu, rukovanje, isporuku i predstavljanje robe, od sirovina do gotovih proizvoda, na putu od proizvođača do korisnika ili potrošača. Ambalaža također uključuje pomoćna sredstva za pakovanje, koja služe za omotavanje ili povezivanje robe, posebno za pakovanje, nepropusno zatvaranje, pripremanje za otpremu i označavanje robe.

Ambalažni materijal je materijal različitog svojstva od kojeg se pravi ambalaža, kao što su: papir i karton, plastika, drvo, metali, staklo i višeslojni materijali (kompoziti).

Ambalaža i ambalažni otpad će se prikupljati u okviru sistema odvojenog prikupljanja. Upravljanje ambalažom i ambalažnim otpadom regulirano je Pravilnikom o ambalaži i ambalažnim otpadom (Sl. novine FBiH, br. 83/10).

Pravilnik o upravljanju ambalažom i ambalažnim otpadom (Sl. novine FBiH, br. 83/10) propisuje pravila upravljanja ambalažom u proizvodnji, prometu i upotrebi ambalaže i pravila postupanja i druge uslove sakupljanja, ponovnog korištenja, obnove i odlaganja, u skladu sa prioritetima i osnovnim načelima Zakona o upravljanju otpadom. Subjekti upravljanja ambalažom i ambalažnim otpadom⁵⁹(SUA) obavezni su uključiti se u sistem upravljanja ambalažnim otpadom. Ovi subjekti mogu samostalno vršiti aktivnosti upravljanja ambalažnim otpadom ili mogu svoje obaveze prenijeti na ovlaštenog operatora sistema upravljanja ambalažnim otpadom⁶⁰ ili na Fond za zaštitu okoliša FBiH. Ovlašteni operator sistema u ime onih koji su na njega prenijeli svoje obaveze mora osigurati da ovlašteni sakupljač ambalažnog otpada redovno preuzima komunalni ambalažni otpad, zatim mora redovno preuzimati i sakupljati posebne tokove ambalažnog otpada (ambalažni otpad koji nije komunalni otpad) od krajnjih korisnika, te osigurati ponovno korištenje ambalažnog otpada za reciklažu u ovlaštenim postrojenjima i odlaganje neiskoristivog dijela ambalažnog otpada na ovlaštenim odlagalištima. Upravljanje ambalažom i ambalažnim otpadom bit će osigurano kroz sistem reciklaže i zbrinjavanja, uz

⁵⁹Subjekti upravljanja ambalažom i ambalažnim otpadom su: proizvođači, uvoznici, punioci, pakeri, distributeri i krajnji snabdjevači.

⁶⁰ Glavni motiv da SUA svoje obaveze prenesu na operatora sistema upravljanja ambalažnim otpadom su manje naknade koje operator propisuje SUA, nego što su naknade koje je propisao Fond za zaštitu okoline, ukoliko SUA svoje obaveze izvršavaju putem Fonda. Razlog za ovo je opredjeljenje države da se formira jak i stabilan operator koji će moći uspostaviti i razvijati sistem upravljanja ambalažnim otpadom.

uvažavanje principa „zagađivač plaća“. Subjekti koji ambalažu ili upakirani proizvod stavljaju u promet na teritoriji Federacije BiH plaćaju naknadu koja se određuje prema vrsti, količini, sastavu i namjeni ambalaže, materijalu od kojeg je ambalaža izrađena, te u odnosu na postavljene ciljeve. Naknada se uplaćuje u Fond za zaštitu okoliša ili ovlaštenom operatoru sistema⁶¹ i namjenski se troši za upravljanje ambalažnim otpadom. Naknada se obračunava prema odredbama Pravilnika o upravljanju ambalažom i ambalažnim otpadom (Sl. novine FBiH, br. 83/10).

Projekcija finansijskih sredstava koja će biti investirana u oblast upravljanja ambalažom i ambalažnim otpadom u FBiH u periodu 2012.-2016.godine.

Na osnovu procjene, količina ambalaže i ambalažnog otpada u FBiH na godišnjem nivou iznosi 170.000 t/god. Teoretski bi Fond za zaštitu okoline mogao prema propisanim naknadama koje su date prilogom

III Pravilnika o upravljanju ambalažom i ambalažnim otpadom (Sl. novine FBiH, br. 83/10) prikupiti na godišnjem nivou 340.000.000 KM.

Naravno, to praktično i nije moguće izvesti jer je program upravljanja ambalažnim otpadom u početnoj fazi implementacije. Obzirom na postavljene opšte ciljeve operateru sistema po godinama u periodu 2012.-2016.god., dalazi se do projekcije finansijskih sredstava koja će sigurno biti prikupljena od krajnjih snabdjevača, jer je to obaveza proistekla iz navedenog Pravilnika. Bez obzira ko god prikupi ta sredstva, ili Fond ili operater⁶² ona će biti ponovo reinvestirana u razvoj sistema upravljanja ambalažnim otpadom. U tabeli 3.dat je prikaz projekcije finansijskih sredstava koja će biti prikupljenja implementacijom navedenog Pravilnika.

Tabela 3. Finansijska projekcija prikupljenih sredstava kroz sistem upravljanja ambalažnim otpadom u periodu 2012.-2016.god.

Opšti ciljevi po godinama za sistem upravljanja ambalažnim otpadom					
	2012	2013	2014	2015	2016
Iskoristiti ili reciklirati(%)	8	13	20	25	35
	13.600	22.100	34.000	42.500	59.500
Naknade koje bi prikupio Fond ¹ (KM)	6.800.000	11.050.000	17.000.000	21.250.000	29.750.000
Naknade koje će prikupiti operater sistema ¹ (KM)	4.080.000	6.630.000	10.200.000	12.750.000	17.850.000

Izvor: obrada autora

⁶¹ Osnivači operatera mogu biti pravna lica koja obavljaju svoju poslovnu aktivnost stavljanjem u promet ambalaže ili proizvoda u ambalaži na teritoriji države. Naknade koje utvrđuje operater sistema za ugovorene obveznike sistema moraju biti jednake za osnivače i ugovorne obveznike sistema.

⁶² Operater sistema upravljanja ambalažnim otpadom je neprofitna organizacija, što znači da sav prihod koji prikupi iz aktivnosti upravljanja otpadom mora ponovo reinvestirati u istu oblast.

Prezentovani finansijski podaci daju pozitivan odgovor na problemsko pitanje rada, tj. vidljivo je povećanje investicija u oblasti upravljanja ambalažnim otpadom, minimalno u prosjeku od 26% u narednih pet godina. Preduzetnici moraju prepoznati ovaj potencijal i hrabro ući u sistem upravljanja ambalažnim otpadom, koji je takođe i šansa za potencijalne preduzetnike koji još nisu počeli sa preduzetničkim aktivnostima jer za pojedine aktivnosti koje se provode u sistemu upravljanja ambalažnim otpadom, kao što su skupljanje i privremeno skladištenje, nisu potrebna značajnija ulaganja u osnovna sredstva za rad kao što su transportna sredstva za skupljanje, kontejneri ili izgradnja skladišta za privremeno skladištenje i sl.

Rezultati istraživanja o implementaciji Pravilnika o upravljanju ambalažom i ambalažnim otpadom (Sl. novine FBiH, br. 83/10)

Iako je Pravilnik stupio na snagu u 2011.god., operater sistema za upravljanje ambalažnim otpadom dobio je dozvolu za rad u maju 2012.god. S ciljem spoznaje da li su i u kojoj mjeri SUA upoznati sa Pravilnikom i odredbama istog, proveo sam manje istraživanje krajnjih snabdjevača koji ambalažu stavljaju u promet (trgovačke radnje i ugostiteljski objekti), u dvije opštine ZDK i jednoj opštini SBK. Rezultati su očekivani i iz njih je vidljivo da je stepen implementacije pravilnika tek u početnoj fazi i da obveznici na terenu nisu uopšte upoznati da isti postoji i da su oni obveznici istog. Rezultati istraživanja prikazani su na tabeli 4.

Tabale 4. Rezultati istraživanja stepena implentacije Parvilnika o upravljanju ambalažom i ambalažnim otpadom (Sl. novine FBiH, br. 83/10)

	TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	UR1	UR2	UR3
Poznavanje pravilnika	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Plaćanje naknada	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Odvojeno prikupljanje AO	Da ⁶³	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Odlaganje AO	JKP	JKP	JKP	JKP	JKP	JKP	JKP	JKP

Izvor: anketa autora

⁶³Vlasnici radnji su izjavili da samo karton odlažu odvojeno, a njega odvoze u Fojnici JKP, a u Visokom d.o.o.Weber iz Ilijaša, ali za preduzeće ALBA, i da ne plaćaju naknadu.

ZAKLJUČAK

U trenutnoj ekonomskoj situaciji u kojoj se nalazi čitava BiH, koju karakteriše smanjenje industrijske proizvodnje, oblast upravljanja otpadom nameće se kao perspektivna oblast koja tržištu radne snage u BiH nudi dobre preduzetničke ideje koje će potencijalni preduzetnici i već postojeća preduzeća iskoristiti i pretvoriti ih u dobre poslovne prilike. Odvojeno prikupljanje posebnih kategorija otpada dosada u BiH nije bilo zastupljeno, ali će donošenje zakonske regulative iz ove oblasti, kako je opisano u radu, nametnuti odvojeno prikupljanje posebnih kategorija otpada kao imperativ, a istovremeno će oblast upravljanja otpadom, posebno odvojeno prikupljanje posebnih kategorija otpada predstavljati izvor za pružanje inovativnih usluga i proizvoda koje trebaju dati doprinos i razvoju preduzetništva u BiH. Podatak da će se samo u oblasti upravljanja ambalažnim otpadom investiranje u narednih pet godina povećati sa 4.080.000 KM na 17.850.000 KM, tj. za 77%, dovoljan je svima koji imaju preduzetničkih afiniteta da se sa vlastitim preduzetničkim poduhvatima uključe u navedeni program, kroz investiranje u transportnu i skladišnu infrastrukturu i pogone za reciklažu ambalažnog otpada. Pomenuto investiranje će proizvesti i nova zapošljavanja koja su jedini realni put izlaska iz ekonomske krize.

Na ovaj način, oblast upravljanja otpadom se predstavlja kao perspektivna oblast u kojoj inovacije i razvoj preduzetničkih aktivnosti direktno mogu proizvesti nova radna mjesta, a time pomoći i bržem prevazilaženju postojeće ekonomske krize.

LITERATURA

- [1] Sredojević, J., (2007). V Međunarodni naučno-stručni skup "Kvalitet 2007", Reciklaža plastičnih masa, Neum,
- [2] Sredojević, J., (2004). Evropska konferencija o prirodnim građevinskim materijalima, Reciklaža građevinskih ostataka u Bosni i Hercegovini, Sarajevo,
- [3] Ljajović, D., Drobnjak, R., Nikolić, N., (2011). Uvod u biznis, Podgorica, Ekonomski fakultet u Podgorici,
- [4] Ljajović, D., Vulić V., (2011). Tehnologija i inovacije, Podgorica, Ekonomski fakultet u Podgorici,
- [5] Sredojević, J., (2006). Reciklaža otpada, Zenica, Mašinski fakultet u Zenici,
- [6] Federalni plan upravljanja otpadom 2012.-2017., dostupno na <http://www.fmoit.gov.ba/ba/page/40/turistiki-vodi>, (pristupljeno 3.2.2013),
- [7] Pravilnik o ambalaži i ambalažnom otpadom (Sl. novine FBiH, br. 83/10),
- [8] jekopak.ba, (pristupljeno 28.1.2013)

EFEKTI POREZNE POLITIKE NA EKONOMSKI RAST SA OSVRTOM NA SISTEM INDIREKTOG OPOREZIVANJA U BiH

EFFECTS OF TAX POLICY ON ECONOMIC GROWTH WITH RETROSPECT ON INDIRECT TAX SYSTEM IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Amir Karalić, Saudin Terzić

Uprava za indirektno/neizravno oporezivanje BiH, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Uloga poreznog sistema za ekonomiju zemlje u današnje vrijeme dobiva sve više na značaju. U prilog toj činjenici leži podatak da porezni prihodi u ukupnom BDP zemlje, posebno zemalja EU, zauzimaju njegovu polovinu. Stoga je praćenje prikupljanja poreza, posebno indirektnih, jedna od temeljnih zadaća budžetske politike, pa stoga i zadaća kreatora ekonomske politike. Cilj ovog rada je da pruži osvrt na ulogu indirektnih poreza kako u zemljama EU tako i u BiH. Rezultati istraživanja ukazuju na veliku osjetljivost poreznih prihoda na konjunkturalna kretanja. Komparativnom analizom se mogu uvidjeti kolebanja ukupnih poreza u odnosu na BDP BiH i zemalja okruženja te zemalja EU. Promatranje poreznog sistema u kontekstu porezne evazije je također razmotreno u ovom radu sa ciljem apostrofiranja njenih implikacija na ekonomiju zemlje.

Ključne riječi: porezni sistem, indirektni porezi, porezna evazija

Key words: Tax System, Indirect tax, Tax Evasion

ABSTRACT

Today, a role of the tax system for the country's economy is getting more and

more at its importance. In support of that is the fact that tax revenues includes half of total GDP of the country, particularly countries of the EU. Therefore, the monitoring of tax collection, especially indirect taxes is one of the fundamental tasks of budget policy. It is also a task of the policy creators. The aim of this paper is to provide a review of the role of indirect taxes in the EU countries and BiH. The results of the survey indicate a high sensitivity of tax revenues to cyclic movements. A comparative analysis shows a fluctuations of the total tax to GDP ratio of BiH and neighboring countries as well as EU countries. Observation of the tax system in the context of tax evasion is also discussed in this paper with the aim of stressing the implications of its economy.

UVOD

Fiskalnom politikom država obezbjeđuje sredstva za svoje funkcioniranje, koristeći instrumente koji joj stoje na raspolaganju. Instrumentima javnih prihoda provodi se porezna politika koja treba da definiše načine i modalitete oporezivanja pazeći pri tome na presiju koju može izazvati pojedini porezni oblik na privredu i stanovništvo. Porezi su u standardnim ekonomskim shvatanjima, izvori obezbjeđivanja za funkcioniranje državnih institucija i organa. U ekonomiji, pod pojmom poreza,

podrazumijevamo plaćanje određenih obaveza bez dobijanja protuusluge. Isto tako pojam poreza se može definirati kao novčani iznos koji je porezni obveznik dužan plaćati budžetu i vanbudžetski fondovima u skladu sa zakonskim propisima. Porez (engl. tax, njem. steuer, fr. impôt, it. imposta) predstavlja instrument javnih prihoda kojim država (uključujući i niže političko-teritorijalne zajednice) od subjekta pod njenom poreznom vlašću (fizičkih i pravnih lica) prinudno uzima novčana sredstva, bez neposredne protuusluge, u svrhu pokrivanja svojih izdataka i postizanja drugih prvenstveno ekonomskih i socijalnih ciljeva Popović (2006).

Osim poreznih prihoda koji predstavljaju osnovu fiskalitetu zemlje, javni dug kao i prihodi javnih kompanija obezbjeđuju puni kapacitet prihodovne strane budžeta. Fiskalna politika je važna jer se njezini instrumenti koriste za ostvarivanje ciljeva ekonomske politike:

- puna zaposlenost,
- stabilnost cijena,
- poboljšanje bilanse plaćanja,
- poticanje proizvodnje,
- preraspodjela dohotka.

Svaki od ovih elemenata determinišu makroekonomsku stabilnost i utiču na ekonomski rast. Puna zaposlenost je jedna od najvažnijih ekonomskih veličina, koja praktično ne postoji, ali se može govoriti o niskoj stopi zaposlenosti kao jednom od parametara napredne ekonomije. Stabilnost cijena je također kategorija koja sa svoje strane govori o kontrolisanoj inflaciji kao o jednom od ciljeva monetarne politike.

Poboljšanje bilanse plaćanja utiče na povećanje izvoza i smanjenje uvoza, čime nacionalna ekonomija postaje bolje pozicionirana na svjetskom tržištu. Kao rezultat toga, imamo suficit bilanse plaćanja sa inostranstvom što, opet, utiče na povećanje novčane mase.

Poticanje proizvodnje mjerama vladine politike, kao što su subvencije ili uvozni

prelevmani, umnogome pospješuje razvoj privrede, a pogotovo određenih sektora.

Država, takođe, mjerama preraspodjele dohotka, obezbjeđuje socijalnu sigurnost građana i time omogućava podizanje standarda kod siromašnijeg sloja stanovništva.

Mjerama fiskalne politike, država obezbjeđuje potrebna sredstva za svoj aparat, poticanje proizvodnje, socijalnu politiku i ostale elemente koji čine ukupnu makroekonomsku politiku. Prikupljenim porezima ili javnim dugom, država može da finansira javne radove ukoliko je njena ekonomija u fazi recesije, podižući tako ekonomsku aktivnost na viši nivo. U tom smislu, javni radovi su bitna aktivnost u podizanju konjunktura.

Projekti javnog zapošljavanja su još jedna u nizu mjera državne ekonomske politike, kojom se u principu obezbjeđuju radna mjesta za nezaposlene, ali se oni mogu odnositi i na državnu administraciju, koja ima neproduktivni karakter.

Promjene poreznih stopa su važna odrednica pospješivanja ekonomije, posebno ako se radi o poreznim stopama na dobit ili na uvoz određenih sirovina i materijala neophodnih za proizvodnju konkuretskih proizvoda.

Fiskalnu politiku kreira ministarstvo nadležno za poslove finansija, kao jedno od najvažnijih ministarstva bilo koje države, pa tako i u BiH. Unutar svoga djelokruga ono je nadležno za brojne poslove i podijeljeno na niz upravnih organizacija koje svaka u svojoj nadležnosti imaju važnu ulogu u cjelokupnom poslu vođenja javnih finansija.

Jedan od segmenata fiskalne politike je porezna politika.

Dugo se smatralo da porezi ne treba da utiču na privredna kretanja. Međutim, porezni teret toliko je porastao da se ne može govoriti o neutralnosti poreza, a porezne mjere dovode do izvjesnih promjena faktora privredne strukture i privredne dinamike. Promjene izazivane poreznim dejstvom mogu biti adekvatne ili

protivne ekonomskim i socijalnim ciljevima. To je uticalo na pojavu, da se proširilo vanfiskalno polje primjene poreza. Činjenica je da svaki porez pogada više ili manje cijene. Indirektni porezi skoro uvijek, a direktni pod datim uslovima povećavaju cijenu proizvoda i usluga. Dok je porezni teret bio umjeren, moglo se sa više osnova govoriti o porezu kao o stimulanšu, u tom smislu što su i kapitalisti i radnici, pod pretpostavkom da se porez nije mogao „prevaliti“, ulagali napore da kompenziraju, odnosno da amortizuju porezni teret. U uslovima slobodne konkurencije, mogućnosti ovakvog „apsorbovanja“ poreza zavise od stepena elastičnosti tražnje. Ukoliko tržišni odnosi ne dozvoljavaju povećanje cijena te iz fiskalnog dejstva proizide smanjenje profita, to može da dovede do redukcije obima proizvodnje i do pretvaranja profita u gubitak kod preduzeća koja su submarginalna. Uz to, efekti oporezivanja na proizvodnju su različiti u slučajevima djelimičnog ili potpunog ograničavanja konkurencije. Tako na primjer, monopolistički proizvođači mogu da inkorporiraju povećanje poreza u cijenu i da održe nivo cijena.

POREZNA PRESIJA

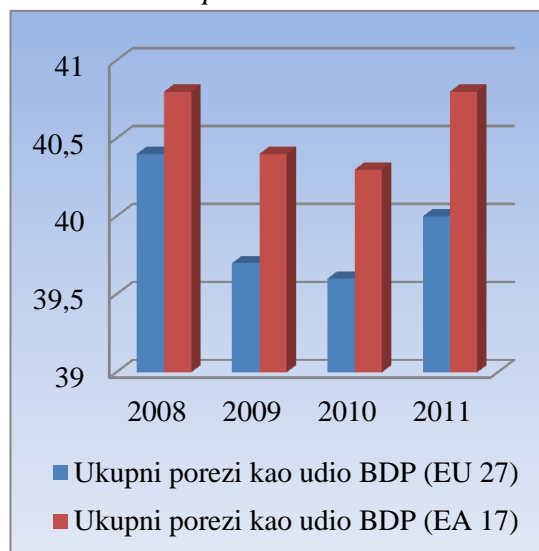
Država u svojoj fiskalnoj politici aktivno koristi mogućnosti koje pruža porezni sistem za intervencije u privredi u cilju favorizovanja ili diskriminacije razvoja određenih privrednih oblasti ili grana (podrška poljoprivredi u mnogim razvijenim zemljama raznim oblicima fiskalnih beneficija, priznanje ubrzane amortizacije, mobilisanje i unapređenje razvoja energetskih izvora i drugih resursa i slično). Jedan od segmenata fiskalne politike je porezna politika.

Poreznom politikom država može uticati na razvoj određenog regiona koji je zaostao i na razbijanje koncentracije industrije u pojedinim regionima. Naravno, porezni sistem je vezan za određenu državu, tako da

nepostoje identični porezni sistemi. To je iz razloga, što svaka država ima svoje specifikume koji determiniraju opšti socio-ekonomski prostor. Neki od njih su: ustavno uređenje, centralizacija odnosno decentralizacija, veličina teritorija, broj stanovnika i gustoća naseljenosti, demografska struktura, veličina javnog sektora, ekonomske integracije (Jelčić; 2001).

Ukoliko neodmjeren porezni sistem privrednim subjektima nameće neprihvatljiv porezni teret, oni počinju svoju djelatnost da sakrivaju, odnosno prelaze u neformalne oblike aktivnosti. Stoga su i posljedice veće, i to ne samo ekonomske, nego i društvene, institucionalne i političke. Zbog činjenice da porezni obveznici osjećaju porez kao teret, porezna evazija se povećava ako je porezno opterećenje odnosno porezna presija viša. Visoko fiskalno opterećenje odnosno porezna presija, podrazumjeva i visoku stopu oporezivanja što dodatno podstiče evaziju.

Slika 1. Udio poreza u BDP zemalja EU i EA u periodu 2008-2011.



Omjer BDP-a i poreznih prihoda (uključujući i socijalne doprinose) iznosio je 40,0% BDP-a u Europskoj uniji (EU-27), a 40,8% BDP-a eueuro zoni (EA-17). To predstavlja povećanje od 0,4 p.p. BDP-a u

EU-27 i 0,5 p.p. u EA-17 Joossens, E.&Wahrig, L. (2012).

U 2011., porezni prihodi u odnosu na BDP znatno su porasli, što je posljedica apsolutnog povećanja poreznih prihoda na isti način kao i u prethodnoj godini, s tim da je nominalni rast BDP-a bio manji. To odražava proaktivne porezne mjere koje su poduzele države članice tokom posljednjih godina da bi popravile svoje deficite. U Evropskoj monetarnoj uniji (EA-17) porezni prihodi kao postotak BDP-a ostaju na nešto višem nivou nego porezni prihodi u EU.

Postoji mnogo razloga zašto su prihodi od poreza zemalja članica varirali od godine do godine. Glavni razlozi, u cjelini, su promjene u privrednim aktivnostima (utiču nivoi zaposlenosti, prodaja robe i usluga, itd.) i poreznog zakonodavstva (utiču visine porezne stope, porezna osnovica, pragovi, izuzeća, itd.), kao i promjene u nivou BDP-a. Kriza zajedno s mjerama fiskalne politike usvojene u zemljama EU ima snažan uticaj na nivo i sastav poreznih prihoda u 2009-2011, iako prvi efekti već postaju vidljivi u 2008.

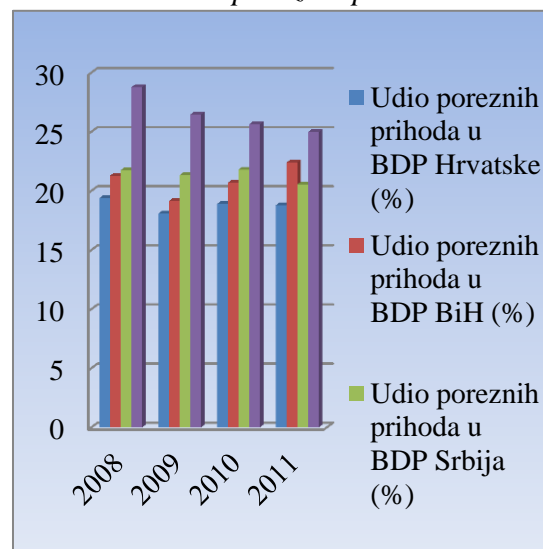
Valja napomenuti, da bez obzira na metodologiju u izvještavanju, učinci promjene u zakonodavstvu ili ekonomske aktivnosti imaju tendenciju da ostvaruju zakašnjeni uticaj na porezne prihode. Porezi na proizvodnju i uvoz su povećali svoj udio u ukupnim porezima 2009 - 2011. Ovo je barem djelomično zbog povećanja stope PDV-a u mnogim zemljama te uvođenje novih poreza. Dakle, došlo je do povećanja indirektnih poreza te poreza na kapital.

Prihodi od poreza na proizvode i uvoz zemalja EU-27 iznosili su 33,6% ukupnih poreza prikupljenih u 2011; dok 31,5% otpada na tekuće porez na dohodak, bogatstvo, itd. Vrijednosti od 32,3% i 2,5% zabilježene su za stvarne i dodate socijalne doprinose respektivno. Zbog razlikovanja u nacionalnim poreznim strukturama, indirektni porezi, direktni porezi i socijalni doprinosi znatno se razlikuju u bitnim

odrednicama od zemlje do zemlje u smislu poreza koji generiše većinu prihoda.

Najvažnija vrsta poreza na proizvodnju i uvoz je PDV. U EU-27, prihodi od poreza na proizvode čine oko 90% i PDV za oko 53% od ukupnog poreza na proizvodnju i uvoz u 2011. Najviši omjer poreza na proizvodnju i uvoz u odnosu na BDP zabilježen je u Švedskoj (18,6%), Danska i Mađarska (obje 17,0%), u skladu s visokim ukupnim iznosom oporezivanja u pomenutim zemljama, s visokim povećanjem udjela koji je također zabilježen u Mađarskoj, iako se ukupni porezni teret smanjio. Tu je, dakle, pomak prema indirektnom oporezivanju u Mađarskoj. Najniži omjeri indirektnih poreza zabilježeni su u Španiji (10,2%), Slovačkoj (10,8%) i Švicarskoj (6,6%), potonji imaju nisku ukupnu razinu oporezivanja.

Slika 2. Udio poreznih prihoda BiH i



susjednih zemalja u periodu 2008-2011.

Izvor: Smjernice ekonomske i fiskalne politike za razdoblje 2010. – 201.2; 2012.-2014.2013.-2015. Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zagreb, Bilten javnih finansija Srbije za mjesec oktobar 2012. Beograd 2012, 98; OMA Bilten BiH, broj: 44,56,68 i 80; <http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-arhiva>; <http://www.cbmn.org/index.php?mn1=statistika>; <http://www.cbbh.ba/index.php?id=32&lang=hr>

Udio poreznih prihoda u BiH kao i zemalja u okruženju ima približne vrijednosti, s tim da Crna Gora ima nešto više udjele. Porezna opterećenja su najvećim dijelom uzrokovana socijalnim doprinosima, a zatim indirektnim porezima. Globalna ekonomska kriza koja je svoj utjecaj počela da ostvaruje u 2009. imala je traga i u BiH te susjednim zemljama. To je vidljivo u padu prihoda od poreza kao i ukupnom BDP-u. Trend pada ekonomske aktivnosti nastavljen je i narednih godina što se odrazilo i na pad poreznih prihoda. Ublažavanje recesije za BiH ekonomiju je ostvareni rast izvoza koji je sa svoje strane pomogao u porastu odnosa pokrivenosti uvoza izvozom.

INDIREKTNI POREZI U SISTEMU FISKALNE POLITIKE

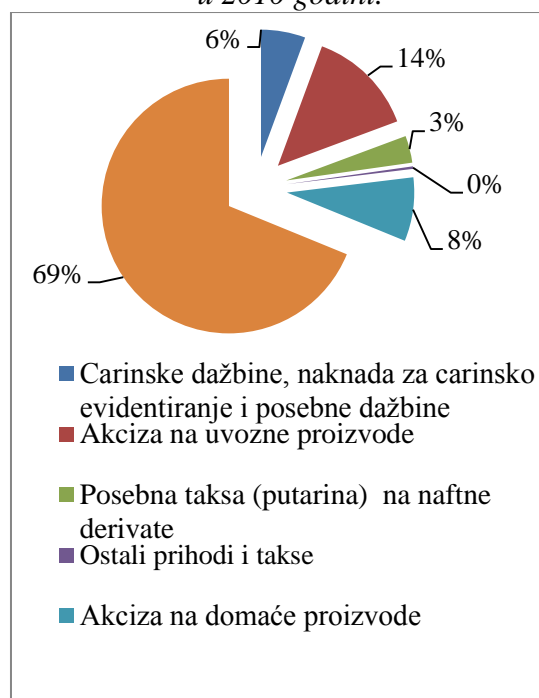
Indirektni porezi su grupa javnih prihoda koji se ne naplaćuju direktno od poreznih obveznika, nego se prevladaju na potrošnju i sadržani su u cijenama izvršenih usluga ili dobara koje se prometuju u okviru jedne države koja čini jedinstvenu poreznu cjelinu. Potrošaču obično nije poznato koliki je iznos poreza sadržan u prodajnoj cijeni proizvoda kojeg je kupio ili usluge koja mu je pružena. Porezni teret snosi krajnji potrošač, a posrednik se javlja u ulozi „državnog službenika“ koji za račun države vrši obračun poreza kojega treba platiti krajnji potrošač. Posredni (indirektni) porezi su karakteristični po sljedećem:

- Elastičnost im je velika,
- Obaveznost plaćanja je sve više izražena,
- Ugodniji su za poreznog obveznika, jer ih samo indirektno osjeća, uglavnom kroz cijene proizvoda i usluga,
- Dovoljnost i izdašnost, što osigurava poreznoj vlasti da ih koristi za prikupljanje potrebnih finansijskih sredstava za pokriće kolektivnih potreba,
- Nesocijalni su, s obzirom da ih svi plaćaju, bez obzira na visinu dohotka,

- Lako se prevladaju, pa su nepodesni za razne ekonomske, socijalne i druge svrhe Sejmenović, Komazec, Ristić (2008).

U strukturi poreznih prihoda zemalja OECD i EEZ, odnosno EU, porez na potrošnju tj. indirektni porez je na drugom mjestu poslije poreza na dohodak. Njegovo učešće se kreće u rasponima od oko 16-17% u SAD-u i Švicarskoj i do 54% u Meksiku. Tranzicijske zemlje imaju relativno visoko učešće ovog poreznog oblika. U Mađarskoj i Hrvatskoj, na primjer, kreće se oko 44% Kešetović (2000). U grupu indirektnih poreza koji se prikupljaju pri Upravi za indirektno oporezivanje Bosne i Hercegovine spadaju porez na dodatnu vrijednost uvozne dažbine, akcize, i putarine.

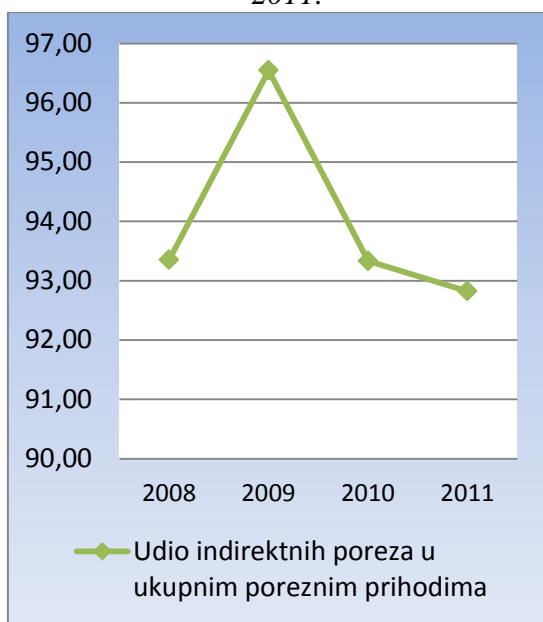
Slika 3. Pregled učešća indirektnih poreza u 2010 godini.



Nesumnjivo je da kad izvršimo analizu gore spomenutih podataka, uočavamo da je porez na dodatnu vrijednost najveća stavka u ukupnim prihodima indirektnih poreza. Prihodi od indirektnih poreza kao najvažnijem segmentu porezne politike u BiH su imali kontinuitet raste od uvođenja

sistema indirektnog oporezivanja. Međutim, prihodi od carina kao vrsta indirektnih poreza imaju trend pada s obzirom na primjenu Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Snažan pad carinskih prihoda činjenica je ukidanja carinskog evidentiranja kao i ukidanja carine na pojedine vrste proizvoda porijeklom iz EU, što je od početka 2013. godine značajno izraženo. Porast naplate akciznih prihoda rezultat su prilagođavanja akcize na duhanske preadjevine u skladu sa evropskim direktivama. Prihodi od PDV imaju trend rasta, kao i dugovi po osnovu PDV što je rezultat aktivnog pristupa prema utaji odnosno ne plaćanju poreznih obaveza.

Slika 4. Udio indirektnih poreza u ukupnim poreznim prihodima BiH za period 2008-2011.



Kolika je važnost indirektnih poreza u ukupnoj poreznoj politici BiH najbolje govori grafikon iznad. Prometi koji se oporezuju u krajnjoj potrošnji su najviše doprinijeli u ukupnom poreznom opterećenju koji u ovom slučaju pogađa kupca, a manje samog poslovnog subjekta. U svakom slučaju njihova izadašnost je pokazala značajan trend rasta ovog poreznog oblika. Za BiH je od izuzetne

važnosti praćenje i kontrole ove vrste poreza, budući da isti učestvuje sa najvećim procentom u ukupnom poreznom opterećenju građana. S druge strane pridonosi najvećem stepenu punjenja budžeta na svim nivoima vlasti.

Porezna evazija i ekonomski rast u BiH

Sam pojam porezne evazija je dinamična pojava jer otpor plaćanju poreza i želja za izbjegavanjem plaćanja poreza mogu biti i svojstva samih poreznih obveznika, podliježe stalnim promjenama i može značajno varirati. Riječ evazija potječe od latinske riječi evadere, što znači bježanje, izbjegavanje, vađenje, izmigoljavanje i sl. U poreznoj terminologiji ovim pojmom označavaju se različiti načini izbjegavanja plaćanja poreza Šaković (2002). Evazija poreza ili različiti oblici i vidovi odnosno načini izbjegavanja utvrđivanja, razreza i naplaćivanja poreza i drugih propisanih dadžbina predstavljaju štetnu, protivpravnu i opasnu djelatnost pojedinaca i grupa kojima se ugrožavaju osnovni fiskalni interesi društva. Pod poreznom evazijom podrazumijevaju se radnje i propuštanja koje poduzima porezni obveznik radi izbjegavanja plaćanja poreza. Porezna evazija nastaje kao rezultat otpora koji porezni obveznik osjeća prema plaćanju poreza Jelčić (2001). Otpor plaćanju poreza javlja se u oblicima porezne evazije koju karakterišu radnje koje porezni obveznik poduzima radi izbjegavanja plaćanja poreza. Poreznom evazijom ne ugrožava se samo budžetski sistem jedne zemlje, ona i indirektno utiče na ekonomski rast. Fenomen porezne evazije je u manjoj ili većoj mjeri akutni problem svih društava svijeta, bez obzira na porezni sistem i stepen ekonomskog razvoja jedne zemlje i zato se porezne prevare i utaje trebaju staviti u širi kontekst nego što to zahtjeva ekonomska analiza; to pitanje ima i različite pravne, etičke, psihološke i druge dimenzije. Trenutna globalna finansijska i ekonomska kriza predstavlja glavni izazov

za porezne administracije u mnogim zemljama Brondolo (2009). Sa pogoršanjem ekonomske situacije, porezne administracije mogu očekivati nagli porast broja poreznih prevara i utaja i za borbu protiv istih moraju poduzeti efikasne mjere i instrumente. Tranzicijsko okruženje svojom dinamikom i nizom promjena u poreznom i privrednom sistemu negativno utiče na smanjenje porezne evazije. U svakom slučaju porezna evazija, fiskalne prevare i sl. u svim svojim oblicima imaju ogroman uticaj na društvo i društveno ekonomski sistem jer se istim ugrožava dugoročna ekonomska stabilnost zemlje a ovdje govorim posebno o plaćanju fiskalnih obaveza prema društvenoj zajednici.

Porezna evazija razlikuje se od države do države po obimu, strukturi i raširenosti i ista ne može biti tačno utvrđena već samo na osnovu određenih statističkih mjerenja (uz prethodno utvrđene metode dijagnosticiranja i identifikacije uzroka) može se samo približno procijeniti i spoznati obim, raširenost i struktura porezne evazije. U uslovima prilagođavanja poreznih sistema tržišnoj ekonomiji, širenja porezne osnovice, uvođenja novih poreza, ukidanja starih te mijenjanja poreznih stopa teško je donijeti pouzdane zaključke o visini porezne evazije Madžarević-Šujster (2002). Opredjeljenje poreznih obveznika da u potpunosti ili djelimično izbjegnu plaćanje poreza zavisi u prvom redu od intenziteta otpora plaćanju poreza. Taj intenzitet otpora zavisi od više elemenata koji se mogu svesti na slijedeće:

- visina poreznog opterećenja,
- namjena trošenja sredstava prikupljenih porezom,
- porezni oblik,
- mišljenje javnosti da li je porez pravičan ili ne Jovašević, preuzeto od Popović (1997).

Porezna evazija se prema modernoj teoriji i praksi shvata kao problem koji je duboko ukorijenjen u socijalnim, kulturnim i političkim karakteristikama svake

pojedinačne zemlje i štetne posljedice odražavaju se ne samo na ekonomski rast već i u sferi politike, privrede i finansija. U Bosni i Hercegovini kao i u mnogim drugim tranzicijskim zemljama plaćanje poreza je veliki problem i vrlo je vjerovatno postojanje visoke porezne evazije. Različiti faktori se vežu za nastanak porezne evazije i svi aspekti posmatranja međusobno se preklapaju. Kao ekonomski faktori navode se finansijski problemi, visoki porezni nameti, vjerovatnoća utvrđivanja (nada da utaja poreza neće biti otkrivena), strogost sankcija (nada da sankcije neće biti oštre), očekivani profit (visok profit zbog visokog rizika) i dr. U psihološke faktore mogu da se ubroje nepovjerenje u državu i njene ekonomske mjere, neslaganje sa ciljevima i sredstvima ekonomske politike kao i stav samog poreznog obveznika prema riziku. Kao najvažniji faktori oportuniteta navode se radno iskustvo i obrazovanje Jović, Spariosu, Jovanović (2008). Finansijski problemi, odnosno visoki porezni nameti mogu nepovoljno uticati na poslovne aktivnosti poreznog obveznika. Visina opterećenja javnim prihodima do određenog nivoa ima veoma mali uticaj na poreznu evaziju, a kada opterećenje pređe određenu granicu, evazija progresivno raste. Faktor koji utiču na poreznu evaziju je i porezna administracija odnosno nedostaci samog kontrolnog sistema.

Najznačajni nedostaci su:

1. Organizacija porezne administracije,
2. Nedovoljna međunarodna saradnja poreznih administracija,
3. Nedovoljna saradnja sa drugim agencijama za sprovođenje zakona,
4. Nedovoljna kontrola pri registraciji poreznih obveznika,
5. Uobičajeni sistemi analize rizika nisu od koristi, nedostatak specifičnih tehnika provjere,
6. Tehnička zaostalost informacionih sistema poreznih administracija.

Poreznoj evaziji pogoduju i subjektivne slabosti poreznih organa, a posebno slučajevi povezanosti službenika porezne administracije i poreznog obveznika. Za poreznu evaziju bitni su ekonomski učinci odnosno faktori. Tako Brümmerhoff (2000) naglašava da ekonomske posljedice porezne evazije, kao i legalni oblici sive ekonomije nastaju zbog nedovoljnog ulaganja resursa u službenu ekonomiju. To se dakako najviše tiče poštenih poreznih obveznika koji snose porezno opterećenje, za iznos poreza koji nije plaćen od poreznih utajivača. Obveznici nisu uvijek spremni da priznaju obaveznost plaćanja javnih prihoda, objašnjavajući to svojim uvjerenjem da se prikupljeni javni prihodi neracionalno troše ili da nisu pravilno raspoređeni. Razumljivo je da su obveznici javnih prihoda zainteresovani za trošenje ubranih prihoda. Ukoliko obveznici ne odobravaju način na koji se sredstva troše, to može usloviti povećanju utaje javnih prihoda. Psihološki aspekti ponašanja poreznih obveznika, govore da će se prema pojavi porezne evazije odnositi u skladu sa sadržajima svoje svijesti: Kako takve pojave vrednuje, tj. opaža li poreznu evaziju kao ozbiljnu smetnju razvoju društva, kako vrednuje postojeći sistem kažnjavanja, kako vrednuje uticaj i ponašanje medija i sl. Porezni moral takođe utiče na izbjegavanje javnih prihoda. U državama (pa i u našoj) u kojima je formirano mišljenje da je moralno izbjegavati plaćanje javnih prihoda, osjećaj obveznika da plaćanje dadžbina ne proizvodi nikakvu protivuslugu, uslovljava, u određenoj mjeri, izbjegavanje poreznih obaveza.

ZAKLJUČAK

Za Bosnu i Hercegovinu je karakteristično da se nalazi u fazi tranzicije, pa tako i u poreznom smislu i neophodno je izgraditi uvjerenje kod poreznih obveznika, da je plaćanje fiskalnih obaveza „sinequa non“. Problem postojanja porezne evazije nije

svojstvo samo naše zemlje koja je u tranzicijskom periodu, to je problem svih tranzicijskih zemalja. U Bosni i Hercegovini se moraju implementirati porezne reforme odnosno razviti odgovarajući institucionalni kapaciteti kako bi se moglo odgovoriti na izazove po pitanju porezne evazije. Indirektni porezi su jedan od najvažnijih instrumenata porezne politike zemlje. Iako oni imaju regresijski utjecaj na stanovništvo, posebno na one sa nižom platežnom sposobnosti, ipak pružaju državi značajnu fiskalnu izdašnost. To se najbolje može vidjeti iz primjera BiH gdje indirektni porezi, a posebno PDV-a zauzimaju oko 70 % svih poreznih oblika. Uvođenjem PDV ostvaren je veoma važan korak ka smanjenju poreznih prevara. U tom smislu nadzor i kontrola ovog poreza predstavlja prioritet u radu poreznih organa. Naravno, porezni obveznici svojim korektnim odnosom prema porezima uopšte mogu doprinijeti stabilnosti fiskalnog sistema, dok država sa svoje strane treba obezbijediti sve potrebne mehanizme radi sprečavanja sive ekonomije, te usklađivanja porezne presije sa zahtjevima privrednih subjekata.

LITERATURA

(Članak iz časopisa)

- [1] Brondolo John, (2009), „Collecting Taxes During and Economic Crisis: Challenges and Policy Options“, International Monetary Fund, Fiscal Affairs Department SPN/09/17.
- [2] Mađarević-Šujster S. (2002). „Procjena porezne evazije u Hrvatskoj“, Finacijska teorija i praksa 26 (1) str. 117-144.

(Referat objavljen u zborniku konferencije)

- [1] Joossens, E. & Wahrig, L. (2012). Eurostat /statistics in focus 55/2012,
- [2] Šaković, A. (2002). „Ekonomska kriminalistika“, Sarajevo: magistrat, 2002,

- [3] OMA Bilten BiH, broj: 44,56,68 i 80
- [4] Smjernice ekonomske i fiskalne politike za razdoblje 2010. – 2012.; 2012.-2014.2013.-2015. Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zagreb
- [5] Bilten javnih finansija Srbije za mjesec oktobar 2012

(Knjige)

- [1] Brümmerhoff , D.(2000). Javne Financije, Mate, d.o.o. Zagreb
- [2] Jelčić, B.(2001). Javne Financije, RriF, Zagreb;
- [3] 3. Kešetović, I.(2002). Budžeti, porezi i vlast, Tuzla, „Feri“,
- [4] 4. Popović, D.(2006). Poresko pravo, Beograd, Izdavač Cekos in,
- [5] 5. Raičević, B.(2005). Javne finansije, Beograd, Čibura print,
- [6] 6. Sejmenović, J., Komazec, S., Ristić, Ž. (2008). Monetarne i javne finansije, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka,
- [7] Zakon o sistemu indirektnog oporezivanja, Službeni glasnik BiH br.44/03.

(Elektronska literatura)

- [1] Jović, M., Spariosu, T., Jovanović M., Institucije i mjere za legalizaciju sive ekonomije, pruzeto sa: <http://www.iien.bg.ac.yu/download/wp02-01.pdf> (03.04.2008).
- [2] Publication, „Paying Taxes 2013,preuzeto sa: <http://www.pwc.com/payingtaxes>
- [3] Preuzeto sa :<http://www.mfin.hr/hr/drzavni-proracun-arhiva> (20.02.013.)
- [4] Preuzeto sa: [http://www.cbmn.org/index.php?mn1=statistika;](http://www.cbmn.org/index.php?mn1=statistika) (20.02.013.)
- [5] Preuzeto sa: <http://www.cbbh.ba/index.php?id=32&lang=hr> (20.02.013.)

ULOGA WEB APLIKACIJA NA PROCES PRIKUPLJANJA INFORMACIJA I DONOŠENJE ODLUKE O TURISTIČKOJ DESTINACIJI

THE ROLE OF WEB APPLICATION ON ONLINE INFORMATION SEARCH AND DECISION MAKING PROCES ABOUT TOURISM DESTINATION

Lejla Čorbić, Tanja Mlakić

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

APSTRAKT

Inovacije su ključni odgovor na buduće izazove sa kojima se susreću svi sektori društva i ekonomije, a posebno turizam. U sklopu turističke ponude, postoje brojne destinacije širom svijeta koje se uspješno nose sa ekološkim, socijalnim i ekonomskim promjenama inovirajući svoju ponudu koja unapređuje održivost njihovog poslovanja. Sve marketinške strategije i prodajne taktike usmjerene su na potrošača. Stoga je više vjerovatno da će biti uspješnije one aktivnosti koje su vođene teorijama ponašanja potrošača, nego one koje se temelje na intuiciji. Poznavanje ponašanja potrošača može biti važna konkurentna prednost za turistička poduzeća. U ovom radu ukratko će se opisati nekoliko modela ponašanja potrošača u kontekstu prikupljanja informacija vezanih za turizam te sam proces prikupljanja informacija kao jedan od najvažnijih koraka u procesu donošenja odluke potrošača. Naime, prikupljanje informacija predstavlja prvu fazu u kojoj marketinški stručnjaci, nudeći informacije, mogu utjecati na potrošačevu odluku. Korištenje web-stranica u procesu planiranja odmora je nezaobilazno jer web-stranice nude informacije različitih kategorija, uključujući putovanja, rezervacije, kalendare događaja i turističke info centre.

Stoga, analizirati će se istraživanja vezana za inovacije/nove mogućnosti na turističkim web-stranicama kao što su:

- GDS (globalni distribucijski sustavi)
- Online hotel provideri (Booking.com, Expedia, GoGlobal, HotelBeds, TravelBeds)
- Channel manageri
- Fare aggregators
- Metasearch engines

Navedene inovacije utječu na proces prikupljanja informacija prilikom planiranja putovanja i u konačnici, na donošenje odluke o turističkoj destinaciji.

Ključne riječi: inovacije u turizmu, ponašanje potrošača, prikupljanje informacije, web aplikacije

Keywords: innovation in tourism, consumer behavior, information search, web applications

ABSTRACT

Innovations are the key answer to the future challenges faced by all sectors of society and the economy, particularly tourism. There are numerous destinations around the world that have successfully cope with environmental, social and economic changes innovating their offer, which

improves the sustainability of their business. All marketing strategies and sales tactics aimed to consumer. So it is more likely to be successful in those activities that are driven by theories of consumer behavior than those based on intuition. Knowing the consumer behavior, can be an important competitive advantage for tourism companies. This paper will describe few models of consumer purchase behavior in the context of searching information in tourism, and also the process of searching information as one of the most important steps in the decision making process. It represents the first stage in which marketing experts offer information that can affect the consumer's decision. Using the web site in the process of vacation planning is unavoidable because web sites offer information of different categories, including travel, accommodation, event calendars and tourist information centers.

Therefore, this paper will analyze research related to innovation / new opportunities in tourism sites such as:

- GDS (global distribution systems)
- Online hotel providers (Booking.com, Expedia, GoGlobal, HotelBeds, TravelBeds)
- Channel managers
- Fare aggregators
- Metasearch engines

These Innovations affect the process of gathering information when planning a trip, and finally on the decision about tourist destination.

UVOD

Danas se potraga za bilo kakvim informacijama, a pogotovo ona vezana za turizam i turističke destinacije počinje u većini slučajeva preko Interneta. Kako bi se moglo razumjeti, predvidjeti i utjecati na korištenja Interneta, važno je razumjeti kako se korisnici ponašaju na Internetu, kako koriste web tražilice i kako se odnose

prema novim trendovima koji se pojavljuju u određenim područjima. Razmatranje ponašanja potrošača, odnosno, korisnika Interneta prilikom prikupljanja informacija unutar određene domene važno je područje istraživanja koje ima potencijal rasta. Cilj je da se unaprijedi znanje o potrebama Internet pretraživača i na taj način pozitivno djeluje na dizajniranje web informacijskih sustava, a ujedno i web aplikacija.

Kako je u današnjem svijetu potreba za konstantom dostupnosti informacija i usluga narasla do praktički obveznih razmjera, pojavljuje se potreba za realizacijom aplikacija koje će biti stalno dostupne i omogućavati poslovanje bilo kada, bilo gdje i u bilo kojem trenutku. Svi privredni subjekti iz ove oblasti nalaze se u procesu informatizacije svojih poslovnih funkcija. Pored informacionih, veliki značaj imaju i rezervacijski sistemi kao važan dio infrastrukture u distribuciji turističkih proizvoda, posebno oni koji omogućuju online rezervaciju.

Odluke o kupnji, pa tako i one preko Interneta od interesa su mnogih teoretičara. Posljednjih godina znanstvenici nastoje istražiti kako se postojeće teorije o ponašanju potrošača mogu aplicirati na online kupovno ponašanje. S druge strane, praktičari nastoje otkriti potrebe potrošača koje njihove stranice nisu u stanju da podmiri, odnosno, načine na koje potrošači pretražuju web stranice i ključne riječi koje dominiraju prilikom pretraživanja na Internetu.

Međutim, postoji ograničeno znanje o tome kako ljudi zapravo izražavaju svoje potrebe za informacije prilikom korištenja web tražilica kako bi pronašli relevantne informacije o putovanju. U ovom radu će se u prvom djelu opisati neke od teorija ponašanja potrošača, što uključuje i one koje su prilagođene ponašanju u turizmu, zatim, ukratko objasniti način na koji se prikupljaju informacija o putovanju na internetu i na kraju važnost web aplikacija i njihova primjena u turizmu.

TEORIJE PONAŠANJA POTROŠAČA I FAZE U PROCESU DONOŠENJA ODLUKE O TURISTIČKOJ DESTINACIJI / PRIKUPLJANJE INFORMACIJA O TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Prikupljanje informacija prilikom planiranja putovanja predstavlja veoma važno područje istraživanja posljednjih desetljeća. Prikupljanje informacija u turizmu može se podijeliti na tradicionalne izvore informacija poput televizora, radija, turističkih agencija i sl. i u novije vrijeme prikupljanje informacije preko interneta. Istraživanja vezana za prikupljanje informacija su prvobitno bila smještena u literaturu ponašanja potrošača (Jordan, 2008). Teorije ponašanja potrošača se temelje na istraživanju načina na koji pojedinci nastoje iskoristiti svoje raspoložive resurse (vrijeme, novac, trud), odnosno, na koji način pojedinci odabiru, kupuju i koriste proizvode i usluge kako bi zadovoljili svoje želje i potrebe.

Svrha modela ponašanja potrošača jest nastojanje da se pojednostavi veza između različitih faktora koji utječu na ponašanje potrošača. Različiti modeli su se razvijali u nastojanju da se ti obrasci ponašanja mogu kontrolirati. U nastavku će se iznijeti nekoliko najznačajnijih modela ponašanja potrošača, i modeli ponašanja potrošača u turizmu.

Jedan od najranijih modela ponašanja potrošača predložio je Andreason (1965). U modelu ističe važnost informacija u procesu donošenja odluke o kupnji. Također naglašava važnost potrošačevog stava, iako ne uzima u obzir mogućnost ponavljanja kupovnog ponašanja. (Rodriguez, 2009).

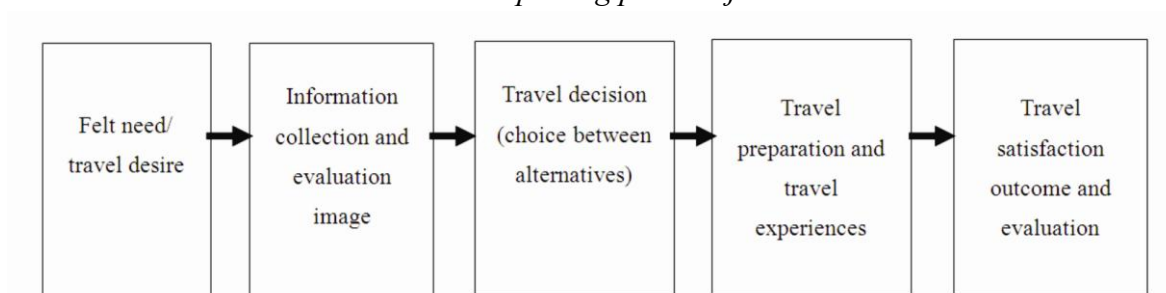
Sljedeći model koji opisuje ponašanje potrošača prilikom odluke o kupnji novog proizvoda dao je Nicosia (1966). Model ima u fokusu odnos poduzeća i njegovih potencijalnih kupaca. Poduzeće komunicira s potrošačima putem svojih marketinških poruka (reklama), a potrošači reaguju na

ove poruke potragom za kupnjom. U modelu se očituje povezanost između poduzeća i potrošača. Poduzeće nastoji utjecati na potrošača, potrošač utječe na poduzeće svojom odlukom o kupnji. Ponašanje potrošača je isprepletano sa njegovim drugim ponašanjima – radom, obrazovanjem, religijom, političkim uvjerenjima. Razumijevajući te varijable i druga ponašanja, može se razumjeti zašto se potrošač ponaša na određen način (Abdallat i Emam, 2010).

Jedan od najčešće citiranih modela ponašanja potrošača je Howard-Sheth-ov model ponašanja potrošača koji je nastao šezdesetih godina prošloga stoljeća. Kroz model, Howard i Seth nastojali su objasniti potrošačevo racionalno ponašanje prilikom donošenja odluke o kupnji, čak i u uvjetima nepotpunih informacija. Model je važan jer ukazuje na važnost inputa u potrošačevom procesu kupnje i predlaže način na koji će potrošač poredati inpute prije donošenja konačne odluke o kupnji. Ovo je opsežna teorija o ponašanju kupca koja je razvijena na temelju empirijskog istraživanja (Horton 1984).

Daljnja analiza će se fokusirati na dvije bitne teorije ponašanja potrošača u turizmu. Prvu teoriju su predložili Mathieson i Wall (1982), i dali su Model kupovnog ponašanja u turizmu (slika 2.1.). Model predstavlja proces između želje za putovanjem i odgovora na tu potrebu. Tijekom tog procesa, ljudi prikupljaju mnoge informacije koje će im omogućiti da odaberu poduzeće. U modelu se tvrdi kako se turist ponaša racionalno i da želi maksimizirati korisnost (Abdallat i Emam, 2010). Autori su predstavili pet faza u procesu donošenja odluke: stvaranje potrebe ili želje za putovanjem, potraga za informacijama i evaluacija, odluka o putovanju, pripreme za putovanje i putovanje, i zadovoljstvo putovanjem/evaluacija.

Slika 1. Model kupovnog ponašanja u turizmu

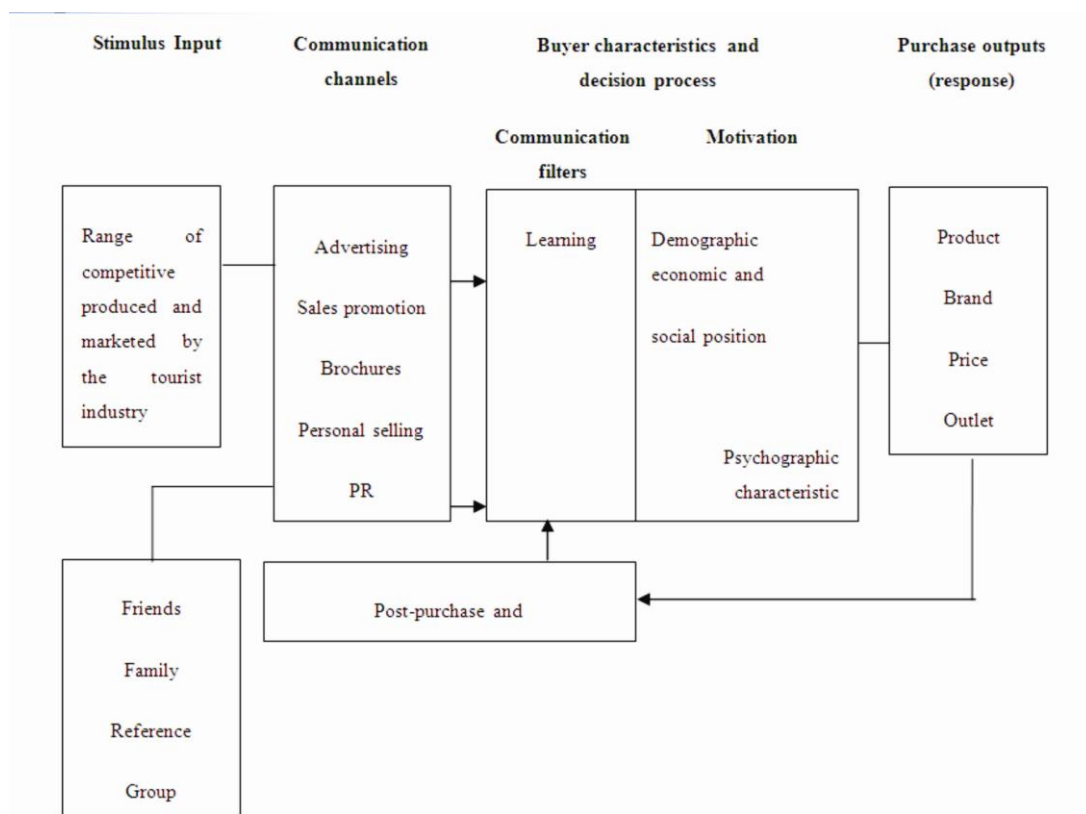


Izvor: Mathieson and Wall (1982) str. 95

Važan doprinos modela koji su dali Mathieson i Wall jeste u tome što su prepoznali razliku između proizvoda i usluge. Naime, odmor je uslužni proizvod čije su karakteristike neopipljivost, prolaznost i heterogenost i koje utječu nadonošenje odluke potrošača. Međutim, model isključuje bitne varijable poput percepcije, pamćenje, osobnost i procesuiranje informacija (Millar, 2009).

Drugi model, Model reakcije kupca na poticaje u turizmu predstavili su Middleton i Clarke (2001). Model se sastoji od četiri glavne komponente u čijem se središtu nalazi komponenta "karakteristike kupca i proces odluke" (slika 2.2.). Model razdvaja poticaje i odrednice u ponašanju kupca prilikom kupnje, također, ističe važnost utjecaja koju može imati organizacija na potrošačev proces kupnje preko komunikacijski kanala (Swarbrooke i Horner, 2007).

Slika 2. Model reakcije kupca na poticaje u turizmu



Izvor: Middleton, 1994, str. 104-112

Težište navedenih modela je bilo na pronalaženju odgovora na dva pitanja: koju vrstu informacija i koliko izvora informacija putnik koristi, i koliko se prije samog putovanja počinje s planiranjem. Istraživanja su pokazala da postoji značajna povezanost između planiranja putovanja i broja korištenih izvora informacija. Dakle, putnici koji su duže planirali svoje putovanje - više od tri mjeseca, koristili su značajno više izvora informacija od onih putnika koji su kraće planirali putovanje - manje od jednog mjeseca (Jordan, 2008).

U literaturi postoji niz modela ponašanja potrošača koji su kao i navedeni modeli prilagođeni ponašanju u turizmu, dajući uvida u prije i post kupovno ponašanje potrošača. Međutim, malo je empirijskih istraživanja provedeno kako bi se dokazalo stvarno ponašanje potrošača (Swarbrooke i Horner, 2007).

Ipak, modeli ponašanja potrošača imaju neke zajedničke komponente koje se odnose na kupčevu odluku o kupnji. Naime, proces odluke o kupnji koji je centralni dio svih modela sastoji se od pet faza: (1) prepoznavanje problema i potrebe, (2) pretraživanje informacija, (3) vrednovanje alternativa; (4) izbor i kupnja, (5) post kupovna evaluacija (Yoo i Chon, 2008). U središtu ovoga rada su faze dva i tri, gdje turist prikuplja informacije na Internetu i traži različite alternative, te na koji način web aplikacije utječu na njegov odabir turističke destinacije.

PRIKUPLJANJE INFORMACIJA PREKO INTERNETA

Prednosti korištenju interneta u prikupljanju turističkih informacije nisu samo ograničene na turiste, nego predstavlja prednost i za turističke trgovce također.

Prednosti turističkog Internet marketinga uključuju 24satnu dostupnost, prilagođene informacije, relativno niski cijenu pristupa, jednostavnost usporedba proizvoda, i

interaktivnosti (Hoffman i Novak, 1997). Turistički sektor je bio pionir u usvajanju i razvoju ICT (Informacijska i komunikacijska tehnologija) aplikacija i danas je ocijenjen među najboljim proizvodom ili uslugom kupljenom preko interneta (Garín-Muñoz, 2010).

Općenito, prednosti online kupovine (kupovine preko interneta) s aspekta potrošača uključuje praktičnost, jedinstvene usluge (usluge koje su dostupne samo preko interneta, lako dostupne informacije, privatnost koja podrazumijeva da potrošači mogu vidjeti, usporediti i kupiti predmete koje nisu voljni kupiti u trgovini i slobodu od prodajnog osoblja (Ahuja, Gupta i Raman, 2003).

Važno je razumjeti kako ljudi koriste Internet tražilice i Internet trendove koje se pojavljuju u određenim područjima, jer se na taj način može unaprijediti znanje o Internet pretraživačima i pozitivno djelovati na kreiranje dizajna Internet informacijskog sustava. Tose posebno odnosina domenu turizma (Jansen, Ciamacca i Spink, 2008).

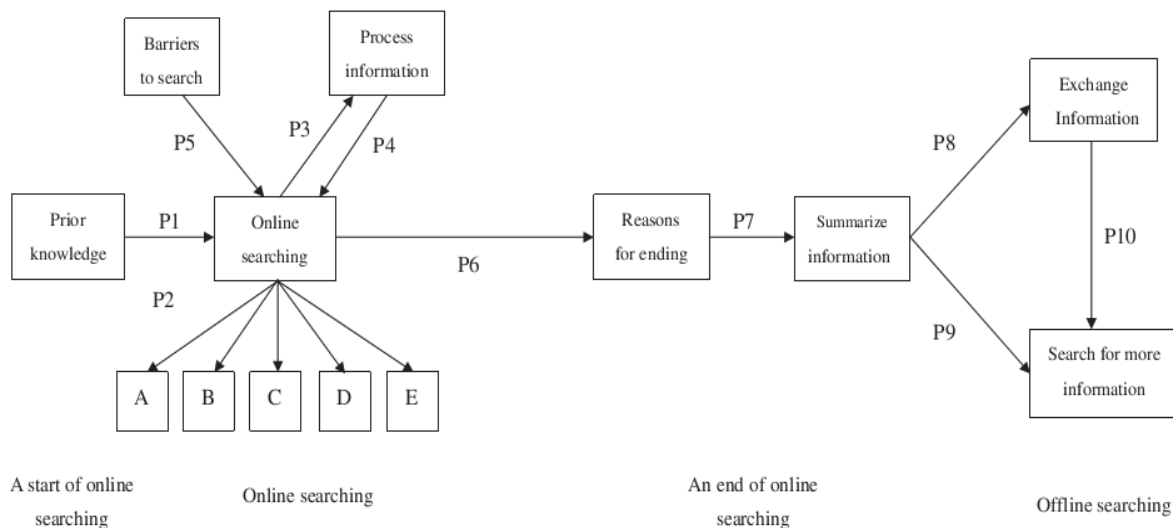
Kako je navedeno u prethodnom poglavlju, proces donošenja odluke se sastoji od 5 faza. Druga faza, koja se odnosi na prikupljanje informacija, ujedno traje i najduže. Početak prikupljanja informacija preko Interneta povezano je s prethodnim znanjem i iskustvom. Za većinu, prikupljanje turističkih informacija zahtjeva malo više planiranja gdje se korisnici pokušavaju sjetiti nekog prošlog iskustva u pretraživanju kako bi na najbolji način započeli novu pretragu. Sjećanja na prošla putovanja ili iskustva na putovanju, također služe kao trag u daljnjem pretraživanju.

Ho, Lin i Chen (2012) su definirali osam glavnih kategorija koje zadovoljavaju karakteristike turističkog ponašanja prilikom pretraživanje informacija preko Interneta: prethodno znanje i iskustvo, strategije online pretraživanja, obradu i pamćenje informacija, prepreke u potrazi za informacijama, razlozi zapreke i danje online pretraživanja, sumiranje informacije,

razmjenai dijeljenjeinformacija, i traženjedodatnihinformacija putemdrugihpomoćnihizvora. Pet najčešćih strategija online pretraživanja turističkih informacija, su: (1) korištenje tražilica, (2) korištenje ključnih riječi (keywords), (3) korištenje landmark

stranica, (4) uspoređivanje rezultata pretrage i (5) pregledavanje web stranica. Odabir između različitih strategija pretraživanja ovisi o količini informacija ili o naporu uloženom u prikupljanje (Ho, Lin i Chen, 2012).

Slika 3. Konceptualni okvir korisnikaturističkih webinformacije



Napomena: "A" označava: korištenje tražilice, "B": korištenje ključnih riječi; "C": korištenje landmark stranica, "D":uspoređivanje rezultata pretrage, "E": pregledavanje web stranica.

Slika 3.1. prikazuje strategije koje Web korisnici koriste prilikom prikupljanja turističkih informacija na internetu, obradu i evidentiranje podataka koje dobivaju i prepreke (poteškoće) s kojima se susreću tijekom Internet pretraživanja (Ho, Lin i Chen, 2012). S obzirom da je pretraga za putničkim informacijama i uslugama jedna od najbitnijih Internet aktivnosti, javlja se i brzo rastući broj Internet stranica koje podržavaju putnika prilikom izbora turističke destinacije ili turističke usluge (Fesenmaier, Wöber i Werthner, 2006). Web stranice koje koriste oni koji traže informacije o turističkim destinacijama pokrivaju širok spektar kao što web stranice putničkih agencija (npr. Hotelicia, Logitravel, Qviajes, Lonelyplanet, Ciao,

Tripadvisor, Minube, losviajeros.com, Booking.com, Expedia, Orbitz), putničke web stranice (npr. zrakoplovne kompanije, hoteli, tvrtke za najam automobila), opći pretraživači (npr. Google, Yahoo), stranice od posebnog interesa (npr. kušanje vina, skijanje na vodi, veslanje), ili čak stranice novina ili časopisa. Ove web stranice predstavljaju veliku industrijsku prisutnost na internetu i ne uključuju noviji razvoj kao što je tip web stranice Web 2.0 poput TripAdvisor i RealTravel. Web 2.0 tipa web stranice pružaju korisniku savjete za putovanja i priče o putovanjima iz vlastitog iskustva (Jansen, Ciamacca i Spink, 2008).

ULOGA WEB APLIKACIJA NA PROCES PRIKUPLJANJA INFORMACIJA I DONOŠENJE ODLUKE O TURISTIČKOJ DESTINACIJI

Web aplikacije u turizmu

Uvođenjem dinamičnosti u web, više se ne govori o web stranicama, već o web

aplikacijama. Web aplikacija predstavlja aplikaciju kojoj se pristupa putem računalne mreže kao što je Internet ili intranet. Izraz web aplikacija također može predstavljati računalni program koji se odvija unutar okruženja web preglednika (npr. Java applet) ili kodiran u programskom jeziku koji podržava web preglednike (kao što je JavaScript, kombiniran sa markup jezikom kao HTML) i oslanja se na uobičajene web preglednike za izvršavanje aplikacije. Primjeri Web aplikacija su pretraživači, aplikacije za elektroničku poštu, aplikacije za kupnju i različiti portali.

Turizam se u velikoj mjeri oslanja na web-aplikacije. E-turizam je donio novu revoluciju poslovanja. Navest ćemo neke od najzastupljenijih primjena ICT-a u turizmu:

- Rezervacijski sustavi
- Mreže partnera za uobičajene transakcije
- Globalni distribucijski sustavi (npr. Galileo, SABRE, Amadeus, Worldspan)
- Aplikacije za organizacije u ugostiteljstvu (Pegasus Solutions i WIZCOM)
- Sustavi za upravljanje odredištima
- Posrednici u putovanju preko Interneta (Expedia.com, Travelocity.com, Preview Travel, Priceline.com)
- Rezervacijski sustavi temeljeni na mobilnoj telefoniji
- Pozivni centri
- Interaktivna digitalna televizija
- Multimedijски kiosci, DVD nosači, vodiči na mobilnim uređajima itd.

ICT je postao potpora mnogim kritičnim funkcijama u turizmu i ugostiteljstvu, te je doprinio njihovoj značajnoj inovaciji. Tako se uz pomoć ICT-a obavljaju sljedeći poslovi u turističkom sektoru:

- Izravni kontakt s klijentima: rezervacije, prijave/odjave, plaćanje
- Uredski poslovi: računovodstvo, platni spiskovi, upravljanje kadrovima, marketing
- Zabava i usluge za klijente
- Komunikacija s kupcima i partnerima

- Istraživanje tržišta i industrijska špijunaža
- Reakcija i upravljanje neočekivanim događajima
- Fleksibilno i dinamično određivanje cijena kroz upravljanje prihodima
- Diferencijalizacija i personalizacija proizvoda
- Nadzor pokazatelja izvedbe i izgradnja mehanizama povratne veze
- Upravljanje poslovnim procesima i osobljem
- Globalni distribucijski sistem

Globalni distribucijski sistem (GDS) je informaciono-komunikacijski sistem namjenjen za prodaju usluga u turističkoj industriji, koji povezuje, s jedne strane pružaoce usluga u turističkoj privredi, a s druge strane prodavce ovih usluga tj. turističke agencije. GDS daje mogućnost pružiocima usluga da svoje usluge ponude cjelokupnom svjetskom tržištu, dok turističkim agencijama pruža mogućnost da zadovolje svaku tražnju putnika.

Na strani ponude u GDS su uključeni svi segmenti turističke industrije koji se nude na globalnom tržištu: avio saobraćaj, hoteli rent-a car, željeznice, autobuski prevoz, ferilinije, brodske linije, turistički paket aranžmani, razgledanje grada, kulturne i sportske priprebe. GDS je nezaobilazan kanal prodaje za sve pružaoce usluga u turističkoj industriji koji žele da svoje usluge prodaju na svjetskom tržištu. Također GDS je najznačajniji instrument prodaje pružiocu usluge u turističkoj industriji. Raspolaganje sa kvalitetnim distribucijskim kanalom omogućava realizaciju dobre suradnje s klijentima, efikasno ispunjavanje njihovih zahtjeva i osiguranje sigurne prodaje dobara/usluga.

Online rezervacijski sustavi

Rezervacijski sustavi su posebno zanimljivo područje informatizacije hotelskog poslovanja. Njihovo prvo obilježje je značaj koji imaju za hotel jer je

cilj svakog hotela popuniti smještajni kapacitet, odnosno ostvariti što veću prodaju svojih usluga. Druga važna značajka rezervacijskih sustava je da oni povezuju hotel s vanjskim okruženjem, odnosno s klijentom (gostom ili posrednikom) koji se nalazi u vanjskom sustavu u odnosu na hotel. Zbog te dvije značajke, rezervacijskim se sustavima posvećuje velika pažnja i na tom polju je tehnološki napredak najdinamičniji jer se neprestano traže inovativni načini u povezivanju sudionika na turističkom tržištu, a tu je online tehnologija najprimjenjivija.

Prema istraživanju „Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2007.” tvrtke Horwath Consulting Zagreb, izvori unaprijed obavljenih rezervacija u Hrvatskoj još uvijek u velikoj većini dolaze iz tradicionalnih izvora – tour operatora (34,2%) i putničkih agencija (33,8%). Distribucijski kanali podržani ICT-jem imaju vrlo male udjele u rezervacijama: vlastiti rezervacijski sustav 6,6%, vlastita web stranica 5,3%, ostale internet stranice 1,4%, globalni distribucijski sustav 1,2%, te nezavisni rezervacijski sustavi 0,8%. S obzirom na navedene podatke, nije čudno da se online prodaja u hotelijerstvu u Hrvatskoj tek razvija.

Booking.com

Booking.com B.V., dio Priceline.com-a (Nasdaq: PCLN), posjeduje i upravlja Booking.comTM-om, vodećom svjetskom agencijom u online rezervacijama smještaja. Svakog dana, putem Booking.com-a rezervira se više od 425,000 noćenja⁶⁴, a aplikacije i stranica Booking.com-a privlače posjetitelje diljem svijeta s turističkog i poslovnog tržišta. Booking.com je na raspolaganju na više od 41 jezika i nudi više od 290,438 smještajnih objekata u 180 zemalja diljem svijeta.

Booking.com želi pomoći svim putnicima, neovisno o njihovu budžetu, da lako otkriju, rezerviraju smještaj i uživaju u najboljim mjestima na svijetu. Booking.com nudi informativnu stranicu, jednostavnu za korištenje uz jamstvo najbolje cijene. Cilj im je omogućiti turistima i poslovnim ljudima iz cijelog svijeta da na najjednostavniji i najpovoljniji način pronađu i rezerviraju neku od mnogobrojnih vrsta smještaja u svim dijelovima svijeta. Višejezična Služba za korisnike svakom korisniku pruža pouzdanu pomoć i podršku.

Prednosti za korisnike:

- Najniže cijene
- Bez rezervacijske pristojbe
- Sigurne rezervacije

Koristeći web aplikaciju turist ima mogućnost pretraživanja podataka o ponudi smještaja, njihovoj dostupnosti, cijeni, lokaciji i sl., usluga transfera, ponude izleta, posebnih ponuda i dr. Turist koristeći sučelje web aplikacije pretražuje dostupne smještaje, na sučelju ima ponudene jednostavne filtre za preciziranje vlastitih zahtjeva: datum dolaska, datum odlaska, tražena regija, tip smještaja, broj osoba i sl. kao što je prikazano na slici 4.3.1.

⁶⁴ <http://www.booking.com>

Slika 4. Forma za pretragu smještaja

Traži
299,000+ hotela, smještaja s doručkom, apartmana i još mnogo toga...

Odredište/ime hotela:
npr. grad, regija, četvrt ili određeni hotel

Datum prijave **Datum odjave**

Datum boravka još nepoznat

Gosti

Traži

Nakon pokretanja pretrage, web aplikacija u ovisnosti o zadanim filtrima od strane klijenta vraća skup podataka o dostupnim smještajima koji zadovoljavaju zadane kriterije kao što je vidljivo na slici 4.3.2.

Prikazani rezultati sadrže skraćene podatke o dostupnim smještajnim jedinicama kao što su regija smještaja, naziv, tip smještajne jedinice, skraćeni opis i cijenu.

Slika 5. Rezultati pretrage smještaja



Hôtel du Temps 👍
 09. Opéra, Pariz • [Prikaži kartu](#)
 Hôtel du Temps is set in Paris' 9th arrondissement, just 100 metres from Poissonnière Metro Station and 1 km from Galeries Lafayette. 19 osoba upravo gleda ovaj hotel. [više informacija](#)

Sobe u ovom hotelu vjerojatno će uskoro biti rasprodane

Posljednja rezervacija: prije 13 minuta 🗄

Novo!

Rezervirajte sada

	Posljednja	Posljednja prilika!	Cijena za 4 noćenja
Standardna dvokrevetna soba s bračnim krevetom	👤	Još samo 1	BAM 1.251,50
Dvokrevetna soba Comfort s bračnim krevetom	👤	Još samo 2	BAM 1.407,94



Hôtel Vernet ★★★★👍
 08. Elizejske poljane, Pariz • [Prikaži kartu](#)
 Hotel Vernet nalazi se na samo 100 metara od Elizejskih poljana i stanice podzemne željeznice George V. Nudi luksuzne sobe i apartmane s besplatnim bežičnim pristupom internetu i mini-barom. 2 osobe upravo gledaju ovaj hotel. [više informacija](#)

Posljednja rezervacija: prije 32 minute 🗄

Vrlo dobar, 8.1
 Ocjena se temelji na 169 recenzija

Rezervirajte sada

	Posljednja	Posljednja prilika!	Cijena za 4 noćenja
Dvokrevetna soba Deluxe s bračnim krevetom	👤	Još samo 2	BAM 3.107,24 BAM 2.614,46
Premium suite	👤 + 👤	Još samo 3	BAM 3.357,54

Odabirom između ponuđenih smještajnih jedinica, korisnik otvara stranicu sa detaljnim informacijama o smještaju. Izgled stranice sa detaljima smještaja. Informacije prikazane na ovoj stranici uključuju udaljenosti smještaja od objekata (npr. plaža, restorani, bolnica, pošta i sl.), usluge

dostupne u smještajnoj jedinici, opis smještajne jedinice, cijene i dostupnost. Također korisnik na ovoj stranici ima mogućnost korištenja karti za prikaz lokacije smještaja i dobivanje uputa za vožnjakao što je prikazano na slici 4.3.3.

Slika 6. Izgled sučelja karte za prikaz lokacije smještaja



Osim navedenih mogućnosti i prikazanih informacija, korisnik ima mogućnost slanja upita / pravljenja rezervacije koristeći tipku Rezerviraj. Pritiskom na tipku korisniku se otvara nova stranica na kojoj unosi detalje svog upita / rezervacije kao što je prikazano na slici 4.3.4. Od potrebnih detalja korisnik prvo unosi podatke o svom upitu / rezervaciji, datum dolaska, datum odlaska, ukupni broj osoba, eventualno unosi dodatne zahtjeve u polje Napomena. Nakon ovih podataka korisnik unosi vlastite podatke kao što su ime, prezime, datum rođenja, adresu i sl.

Ukoliko je riječ o registriranom korisniku web aplikacije ponuđena mu je opcija korištenja prethodno pohranjenih podataka (prilikom registracije) o korisniku u obliku kućice za kvačicu. Odabirom korištenja pohranjenih podataka potrebna polja se ispunjavaju prethodno pohranjenim podacima. Nakon popunjavanja forme podacima korisnik šalje svoj upit / rezervaciju turističkoj agenciji klikom na tipku Pošalji upit, nakon čega na navedenu adresu elektroničke pošte prima kopiju poslanog upita.

Slika 7. Izgled forme za rezervaciju smještaja

Za razliku od prethodno prikazanih i objašnjenih primjera korištenja formi za pretragu smještaja i transfera, kod izleta korisnik na sučelju odabire tipku Izleti kojom se otvara stranica svih dostupnih izleta u ponudi turističke agencije. Stranica prikazuje dostupne izlete prikazujući

manjenu sliku vezanu uz izlet i skraćeni opis samog izleta. Korisnik odabirom željenog izleta otvara stranicu s detaljima izleta koji uključuju detaljan opis, pregled fotografija vezanih uz izlet te cijenu izleta. Na ovoj stranici korisnik ima mogućnost slanja upita / rezervacije odabranog izleta odabirom tipke Rezervacija (Slika 4.3.5.)

Slika 8. Izgled stranice detalja izleta

The screenshot displays the 'GETYOURGUIDE' website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo, a search bar containing 'supplier:6744', and a shopping cart icon showing 'Items: 0'. Below this is a 'Recommended by' section featuring the TripAdvisor logo. The main content area is titled '2 activities found by "Taste & Tour"'. On the left, there are filter and sort options, including 'Date', 'Categories', 'Price', and 'Ratings'. The two activity listings are:

- Disneyland® Paris Express: Transportation and Ticket**: Price from €82.00 (per person), Duration: 1 day, Location: Paris. Description: 'Come onboard the Disneyland Paris Express shuttle bus for a magical day out for the whole family. Enjoy this unique experience with transportation fr...'
- Paris Essentials: Full-Day City Tour from Disneyland® Paris**: Price from €49.00 (per person), Duration: 1 day, Location: Paris. Description: 'Hope aboard the Disney bus and head out on an excursion to Paris! Travel from Disneyland® Paris to the City of Light, and enjoy a comprehensive city ...'

Na sličan način se vrši i rezervacija automobila, stoga su mogućnosti primjene web aplikacija u današnjem svijetu su neograničene. Gotovo sve postojeće aplikacije je moguće, a u doglednoj budućnosti i poželjno realizirati kao web aplikacije.

ZAKLJUČAK

U brojnim analizama i dugoročnim projekcijama turizam se procjenjuje kao jedna od najdinamičnijih pojava, a njegova važnost u razvoju svjetskog stanovništva i u razvoju svjetske privrede neprocjenjiva. Prognoza "Turističke vizije 2020" Svjetske turističke organizacije predviđa da će međunarodni dolasci dostići 1.56 milijardi do 2020. godine, odnosno ostvariti promet od oko 2 milijarde američkih dolara, što jasno pokazuje privrednu važnost turizma.

Zbog zavisnosti ponude i razmjene informacija u proizvodnom i distribucijskom lancu, turistička industrija se pokazala prikladnom za brzo usvajanje informacionih tehnologija i interaktivnih medija. Uloga informacione tehnologije u sektoru turizma je da osigura korisnicima-nosiocima turističkih potreba tj. istim učini dostupnima mnogobrojne i korisne informacije o brojnim elementima turističke ponude.

Putem interneta i web aplikacija potencijalni turisti mogu dobiti ne samo turističke informacije već i mogu kupiti usluge, izvršiti njihovo rezerviranje, rezervirati turističke ture, i ostaviti utiske o destinaciji/doživljenom iskustvu. Internet koji postaje sve značajniji alat u turizmu omogućuje multimedijalnu prezentaciju hotela i destinacije u koju potencijalni gosti planiraju otići, pročitati kritike i

svjedočanstva, provjeriti vremenske prognoze, najave kulturnih i ostalih zbivanja u destinaciji u koju dolaze.

Na odabir turističke destinacije najviše utiče obim informacija s kojima potencijalni turisti raspolažu, na raspolaganju su im mogućnost korištenja video prezentacija, virtualnih imidža i mnoštva drugih vizualnih pogodnosti koje predstavljaju turistički proizvod. Pored toga tu su virtualna putovanja koja daju sasvim novu dimenziju u provođenju i korištenju slobodnog vremena, a da potrošači/turisti ne napuštaju mjesto svog stalnog boravka. Stimulacija putovanja će, na primjer, omogućiti putniku da najprije "isproba" u virtualnom prostoru željenu destinaciju, interesantne lokacije, tematske i zabavne parkove, posjete muzeje, galerije ili restorane

Što se tiče online turističkog proizvoda u Bosni i Hercegovini, ona je još daleko od shvaćanja važnosti Interneta kao kanala prodaje, te će se turistički ponuđači morati više angažirati u tom smjeru jer vrijeme je nemilosrdno za one koji oklijevaju.

LITERATURA

- [1] Abdallat Muhannad M.A, El - Emam, H. E. (2010). Consumer Behavior Models in Tourism.
- [2] Ahuja M., Gupta B., Raman P., (2003) An Empirical Investigation of Online Consumer Purchasing Behaviour, Communications of the ACM - Mobile computing opportunities and challenges 46 (12), 145-151.
- [3] Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.
- [4] Fesenmaier, D. R., Wöber, K. W., & Werthner, H. (2006). Destination recommendation systems: Behavioral foundations and applications. Cabi.
- [5] Garín-Muñoz, T., & Perez Amaral, T. (2010). Internet usage for travel and tourism. The case of Spain. The case of Spain. (June 12, 2010).
- [6] Gilbert, D. (1991). An examination of the consumer behaviour process related to tourism. In C. P. Cooper (Ed.). *Progress in tourism, recreation and hospitality management*, Vol.3 (pp. 78-105). Lymington, Hants, UK: Belhaven Press.
- [7] Hoffman, D.L. & Novak, T.P. (1997). A new marketing paradigm for electronic commerce. *The Information Society*, 13(1), 43-54.
- [8] Ho, C. I., Lin, M. H., & Chen, H. M. (2012). Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline. *Tourism Management*, 33(6), 1468-1482.
- [9] Horton, R.L. (1984) Buyer Behaviour. A decision Making Approach. Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus.
- [10] Jansen, B. J., Ciamacca, C. C., & Spink, A. (2008). An analysis of travel information searching on the web. *Information Technology & Tourism*, 10(2), 101-118.
- [11] Jordan, E. J. (2008). Online travel information search behaviors: An information foraging perspective. ProQuest.
- [12] Millar, M. (2009). A Choice model approach to business and leisure traveler's preferences for green hotel attributes.
- [13] Mills J. E., Law R. (2004), Handbook Of Consumer Behavior, Tourism, And The Internet, The Haworth Hospitality press, str. 4
- [14] Rodríguez, I. L. (2009). Social Media in Tourism Behaviour.
- [15] Valdez, R. The Importance of Hypertext in the Tourist Destination Choice from Web Sites.
- [16] Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer Behaviour Tourism*. Routledge.

- [17] Yoo, J., & Chon, K. (2008). Factors affecting convention participation decision-making: Developing a measurement scale. *Journal of Travel Research*, 47, 113-122.
- [18] <http://www.newmediatrendwatch.com/markets-by-country/18-uk/151-online-travel-market>
- [19] <http://www.peterindia.net/E-businessOverview.html>
- [20] <http://www.booking.com>

THEORETICAL VIEWS UPON THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE MONETARY POLICY

Neritan Turkeshi,
FON University, Skopje, R.Macedonia

ABSTRACT

The problem linked to the monetary theory, especially the part which refers to the monetary policy, represents a complex field to research. This comes from the fact that each country separately conceit and conducts its own monetary policy according to its established priorities, in the frames of the possibilities and in the function of achievement of the goals of monetary, and with it of the macroeconomic policy. Having that in mind, any comparison of the monetary policy between two or more countries would be inappropriate. The reason is simple, each country separately, according to the level of the economic development, the phase of the economic cycle, the level of the monetarism, as well as the goals of the monetary policy and the macroeconomic policy, establishes monetary policy which is in the function of successful accomplishment of the established goals, in the way and under conditions which secure optimal utilization of the available resources.

Given the fact that the influence of the monetary policy (along with the fiscal and other separate policies) upon the total macroeconomic conditions and changes is of a primary importance, a great significance is given to the problem related to the monetary policy in the modern monetary theory. From those reasons, beside the different theoretical views, the role and the significance of the monetary policy on all economic trends according to the opinion of the largest number of modern economic theorist is the opinion that the monetary policy have a great importance in securing stabile macroeconomic ambience,

ignition of economic growth, and with that securing conditions for more dynamic economic growth. Special attention in monetary theory is dedicated to the influence of the monetary policy in the development of the banking sector in the modernly organized states which existence and development is based on implementation of measures (policies) of the state and other public organs and institutions.

THEORETICAL VIEWS UPON THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE MONETARY POLICY

Theoretical thought in regard to the question of the role and the importance of the monetary policy up to the present historical development is characterized by the evolutionary development of the views and stands of the most important bearers of the scientific thought in the area of the monetary theory. Their views and stands on the most important monetary issues are not always the same or identical. Their differences in the scientific views and opinions are understandable, if you consider the actuality of that problem in its historical (time) dimension on one side, as well as in dependency on the value which is given to the monetary factors on the other side. From historical point of view, the evolutionary path of development of the monetary theory is connected or conditioned by the development in the usage of money, as well as the increase of the functions of the money.

The most important issues in the area of monetary theory, for which the views and

the opinions of the most significant barriers of scientific thought are equivalent, do diverge, and often have opposing opinions on the issues related to money, i.e. the amount of money in circulation, the value of money, the functions of money and the issue on the influence of money on the real economic trends. There are different, basically opposed views and opinions, regarding the mentioned issues in the monetary theory. According to ones, the development and changes of the real economic processes and trends are dependent on the factors of production, i.e. labor and the capital and the height of the interest rates, so the changes on the amount of money in circulation have no impact on real economic trends, neither on the amount of interest rates, consumption, investment etc. According to other theorists, money has a certain impact on the real economic trends, but only then, when the monetary balance is impaired, i.e. when the demand of money differ from the supply of money. In conditions of monetary balance, according to them, the monetary factors have no impact on the real economic trends. The reasons due to which the influence of the amount of money in circulation is relatively minor on the real economic trends are that the amount of money adjusts on its own, with the purpose to respond to the needs of trade, so the amount of money as a variable category gets down to the role of passive element in the development of the monetary cycle. If we agreed on the issue, that the role of the amount of money is passive, then it's needed to identify some other variable which has an active role and impact on the changes (disorders) of the economic balance. According to the representatives of the third group of theorists, the money as a monetary instrument has a key role, or impact on the development and changes of the real economic trends. Every change of the amount of money in circulation in direction to its increase or decrease causes appropriate changes on the real economic

trends. As arguments for confirmation of their views and opinions they point out that: the change of the amount of money in circulation can cause major oscillations in the economic activities; the relation of the money toward the rest of the assets of economic subjects is relatively stable, so the change of the amount of money can have relatively predictable effects on the economic trends; the amount of money in circulation is a monetary aggregate, and it can be controlled with a satisfactory accuracy with the measures of monetary policy.

The opinions and views of the largest number of economic theorists for a long time are that is not an issue of acknowledgement or not of the role, importance and the impact of the amount of money on the real economic trends, but the crucial question is down to what manner and size is the impact of the change of the money in circulation on the real economic trends. More precisely, the issue is about how, when and how big is the impact of the change of the monetary factors in the real economic trends. According to another group of economic theorists, the issue of the role and the impact of money, i.e. the amount of money in circulation on the real economic trends are absolved for a long time, and as such is more of an experience rather than a theoretic issue. So, according to the worldly known English economist Charles Goodhart, there is little left unexplained and contentious on the theoretic plan on the issues which are related to the role and the significance of money, i.e. the influence of money on real economic trends, especially the way of functionality of transmission (process) mechanism of monetary policy. But, according to Goodhart, there is a major disagreement on the strength of the influence of money, as well as the time which is needed to achieve the desirable effects of the acts of the measures of monetary policy on the real economic trends. These disagreements and

contradictory opinions have led to a further development of the scientific thought, while different views of the pointed problem have brought the creation of basics for occurrence of different monetary theories.

THE DEVELOPMENT OF THE SCIENTIFIC THOUGHT (MONETARY THEORIES)

In the previous period, the scientific thought in the area of monetary theory has developed accordingly to the changes of the socio – economic circumstances, as well as the observations about the evolution of money, of their role and importance, the value of money, their usage, i.e. functions of money as a monetary instrument and other similar issues. From historical point of view, the development of scientific thought in the area of monetary theory begins with the appearance of money in the function of exchange tool up until today. There are several phases which are characteristic of this area, with the creation of a number of monetary theories, like⁶⁵:

- a. Metal theory (covers the period of the usage of metal coins up until the appearance of so-called paper money);
- b. Nominal theory (covers the period from the appearance of paper money up until the period of so-called full convertibility of the paper money);
- c. Theory of production opportunities;
- d. Psychological theory of money;
- e. The period of classical and neoclassical theory (until the end of 30's of the last century);
- f. The period of Keynesian theory (from the end of the 30's until the mid 50's of the last century);
- g. The period of monetarist theory (the 50's of the last century);
- h. The period of polarization between monetarists and non-monetarists (until the middle of the 50's of the last century);

- i. The period of counterrevolution of the Keynesians (from the middle of 80's until the beginning of the 90's of the last century);

Basic issues, upon which exist differences between the representatives of the monetary theory are: the role and the importance of money, the amount of money in circulation, the value of money, the transmission mechanism of the monetary policy, and also the issue of the influence of money on the real economic trends. Different stands and views of the most important theorists in the area of monetary theory were formulated on the basis of the results obtained from the research of pointed problem. As a result, in the literature of monetary theory can be found completed theoretical conceptions about the most important issues related to the appearance of money, the value of money, the amount of money in circulation, the influence of money on real economic trends and other similar issues. These kind of completed theoretical researches related to money can be found in the works of Adam Smith, David Ricardo, Karl Marks, John Keynes, Paul Samuelson, Milton Friedman, A. Patinkin, J. Tobin and others. The modern scientific thought does not deal with the problem of money and its influence on the economic trends, because these issues and dilemmas are considered absolved. The essential challenge for the modern scientific thought is the issue of the level of monetarism of separate economies, but not the issue whether one economy is monetary or not. The dominant opinion is that each economy in which exist money in modern shape is considered as monetary, while the level of monetarism is much larger in the developed market economies, rather than in the countries in development or non-developed countries.

METAL THEORY OF MONEY

Metal theory of money incurred in the period after the appearance of metal coins.

⁶⁵ Tihomir Jovanovski – Economic faculty – Skopje, 1998, page 133.

The basis of this theory is the stand that the money as an exchange tool, but also as a measure of value, must have its own substantial value, which is inserted in the metal from which the metal coins are made. If the money does not contain own substantial value, then the same cannot serve as an exchange and payment tool, from the reason that they don't have its own equivalent value in relation to the goods with which they are exchanged. For these reasons, according to the metal theory, the metal coins of gold and silver with their material form present a value⁶⁶. The views of metal theory of money present a base for profiling the stand of Mercantilist school, according to which, the gold and silver are the only forms of permanent wealth, and accordingly only the metal coins of gold and silver can be used as money in circulation, i.e. in the function of exchange and payment tool.

Although the beginnings of the metal theory of money can be found in the Roman time, yet to completion of the theory comes in the time of Mercantilism. The most famous representatives of mercantilist school which firmly stand on the positions of mercantilist theory are Stafford (XVI century) who thinks that the precious metals by nature are money, then Galliani (XVIII century) with his stand that the value of money need to be identified with the value of the substance itself of the money, then Knies (XIX century) and Morgan Webb with the work "The outlook for Gold" published in 1938, in which the author openly advocate to respect the basis of metal theory of money.

The essence of the metal theory consists in the matter that the value of money is directly connected to the value of the precious metals contained in the metal coins. Only the metal coins from precious metals are real, i.e. real money, while the

value of the paper money according to them is taken out from the value of metal money, for which they can be exchanged in any time⁶⁷. Abandonment of the so-called system of golden currency represents an end of metal theory, as a theoretic approach, but also as practice of leading a monetary policy. In the later period, especially during the economic crisis, when it usually comes to increase of disbelief toward monetary authority, it can be noticed at several economists a certain dose of bias and support of the concept of metal theory, as the safest approach to lead a monetary policy.

NOMINAL THEORY OF MONEY

A contrary to the metal theory of money, the concept of the nominal theory of money starts from the fact that the value of money (it refers to the paper money) depends on what is written on them (in denominations) as a nominal value. Therefore, in order money to be used as a payment and exchange tool, it doesn't have to have its own material (substantial) value but it's enough in the same to be written a certain number which marks the nominal value of the currency. But, in order this money (paper money) to be used as an equivalent of the goods in the process of exchange, a certain authority need to be upon them. This sort of authority in the past had the kings, great commanders, and later it was the institutions of the state, i.e. the monetary authorities.

As the most significant representatives of the nominal theory of money are James Tewart, John Lock, and George Knapp. According to Tewart, the money (it refers to the paper money) is an arbitrary measure with equal components and as such has nothing in common with the real equivalent. According to Lock, the money is a result of a general agreement between

⁶⁶ Tihomir Jovanovski – Economic faculty – Skopje, 1998, page 133.

⁶⁷ Ljupcho Trpeski, Monetary economy, Skopje, 2010, page 124.

people, with which is given an imaginary value to silver. The silver is convenient to serve as money due to the characteristics of silver. The evolution of the views and opinions of the nominal theory on the issue of the authority who stands behind the nominal value of the money according to Knapp is that the money is a product of the legal order. Money made of gold and silver apply the function of money only because the state with its authority has given to it its function⁶⁸. In his famous work "The basics of science about the money", Dr. Vjekoslav Mejhsner starts from the nominal positions while explaining the manner of determination of financial obligations, says⁶⁹: the financial obligation once and for all is determined with the number of currencies, so the same don't have to be changed according to the oscillations of the purchasing power of the money. Supporters of the theory represent the stand that the obligation is completed when the nominal sum of the debt is paid, independently whether the money at that moment has the same or a smaller material value (example: The golden money with the same nominal value but with a smaller material value)⁷⁰.

As a weaker side of the nominal theory of the money is considered the opinion that the issue about the value of money is considered an absolved issue, for the reason itself that the amount of financial obligation of the debtor remains the same (unchanged) independently whether the material (substantial) value of the money or its purchasing power is changed. The concept of the nominal theory of the money was applicable at the time of the so-called golden rule, when coins of precious metals were applied, as well as in the time when

there was a full convertibility of the paper money.

THEORY OF PRODUCTION OPPORTUNITIES

The theory of the production opportunities is considered as an old theory of money. According to the representatives of this theory of money (Petty, Cantillan, Senior, Smith, Ricardo Marx and others), the value of money is determined by the amount of the production costs of the financial matter (the value of the substance from which the money is made). The basics of this theory come from the theory of the classical school of political economy. According to them, the money is goods as any other goods; therefore in the process of exchange each side receives equivalent value. In the times of the golden rule standard, if the price of gold is fixed then there's no possibility to change the value of money because the price of the substance which is used to make the (coins) money is unchanged, independently of the amount of production costs of the certain producers of gold.

If the price of money is not fixed, i.e. it forms freely depending on the supply and demand of gold, than the producers of gold who have lower costs of production of the price of gold formed in the market, will continue to produce furthermore, while the other producers with higher costs of production will have to decide either to stop with the production of gold or to reduce the costs of production of gold. If the market price of the gold is lower than the production costs of gold, it comes to decrease of the amounts of producing gold (part of producers give up from a further production due to higher production costs) and with that a decrease of the amount of golden coins. As a consequence of a reduced supply of money, it comes to a state of deflation in the national economy due to the increase of the value of money and decrease of the prices of goods and services in the market.

⁶⁸Prof. Dr. Tihomir Jovanovski – Economic faculty – Skopje, 1998, page 135.

⁶⁹Prof. Dr. Vjekoslav Mejhsner, The basics of science about the money, Skopje, 1958, page 79.

⁷⁰Prof. Dr. Ljupcho Trpeski, Monetary economy, Skopje, 2010, page 127.

The views and the stands of the theory of production costs are considered as exceeded, due to the reason that the value of money in the modern monetary systems is not connected to a certain determined standard, but behind its value stands an authority of the state, i.e. the monetary authority which has a task to secure conditions to maintain the stability of the purchasing power of the money. The maintenance of the stability of purchasing power of money from the monetary authority is one of its tasks which have public legal character as many other duties, like: the education, the judiciary, the defense and other similar duties of the state⁷¹.

PSYCHOLOGICAL THEORY OF THE MONEY

According to the representatives of the psychological theory of money, the value of money is determined by the influence of certain psychological factors. According to them, beside the relation between the supply and demand of money, the value of money also depends on certain psychological elements such are: the behavior, the mood, the predictions, expectations etc. So, Albert Aftalion (1874-1957) while explaining the income theory says that the variations of the incomes or the prices are primarily determined by the psychological factors, and not only by the growth or reduction of the amount of money⁷². According to Aftalion, the level of prices is a function of predictions, while the variations of the prices are dependable on the variations of the incomes, and not the amount of money in circulation. When their incomes grow, individuals are prone to

spend more money on a unit of good, even when the prices go higher.

In terms of influence of the psychological factors on the value of money, the views and stands of the representatives of this theory evolve, depending on the importance which is given to the psychological factors on the changes of the value of money, while several theoretical directions of development of the psychological theory of money separate, like: quality and marginal theory of the value of money. A contrary to the other theoretical concepts, to which the psychological factors play an important role, to the representatives of the psychological theory, the psychological factors such are: the trust, the mood and the behavior of individuals as buyers or salesmen, as well as the expectations and predictions based on the subjective valuations of individuals or groups, present basic or primary factors which influence upon the prices, and therefore to the value, respectfully the purchasing power of money. Apart from the existence of certain differences between the representatives of the psychological theory of money, among them still prevails the stand that the psychological factors play a dominant role on determination of the value of money.

CLASSICAL QUANTITATIVE THEORY OF MONEY

Quantitative theory of money is considered as one of the oldest, but at the same time as one of the most influential theory of the money. The basis of the classical quantitative theory of money comes from the so-called primitively formulated quantitative theory of money which main representatives are Jean Bodin (1530-1596) and B. Davanzati (1529-1606), and later David Hume (1711-1776). Different views can be found in the literature of monetary theory, often even opposed views on that, whether the appearance of the so-called primitively formulated quantitative theory of money is a reaction to the views and

⁷¹Prof. Dr. Vjekoslav Mejhsner, *The basics of science about the money*, Skopje, 1958, page 85-86.

⁷²Tihomir Jovanovski, *Ekonomski fakultat –Skopje*, 1998, str. 142.

stands of the mercantilist theory or, according to the views of some other theorists, that the beginnings of the quantitative theory of money appear during the time of mercantilism or even before the appearance of the mercantilist theory.

While treating the problem of growth of the price, Bodin considered that the reasons for increase of the prices (expensiveness) need to be looked in: wealth of gold and silver, the monopoly of gold and silver as a monetary metal, as well as the satisfaction of kings and the great gentlemen who raise the prices of the items that they desire. Jean Bodin and B Davanzati consider that the main reason for increases (increase of the prices) in Europe is the bigger influx of gold and silver from America. The general level of money, according to them, depends on the amount of money in circulation and the amount of goods in the market.

$$P = M / Q$$
$$M = PQ$$

P – General level of prices

M – The amount of money in circulation

Q – The amount of goods in the market

According to David Hume, the amount of prices of the goods depends on the relation between the changes of the money supply in circulation and the changes of the goods in the market. According to him, the goods enter in the exchange process without prices, while the gold and silver without value. Then, the prices of the goods depend on the money supply in circulation. According to Hume, the changes of the amount of money in circulation have a proportional impact on the increase of the prices of the goods in the market. With his views and stands, especially on the issue of the way of determination of the prices of goods and the value of the money, as well as he never talks about the speed of the money in circulation in his researches, David Hume is rightfully among the group

of representatives of the primitive quantitative theory of money.

The quantitative theory of money, since the primary so-called primitive quantitative theory has suffered evolutionary changes, so some theorists rightfully represent the view that it's not about only one theory but for several quantitative theories of money. Major contribution to the development of this theory is given by Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Malthus, Says, Mill, Walras and others. Although Smith with his researches didn't give a complete theory about the money, still his researches in the area of the monetary theory, especially the issue related to the appearance of the money, value and the functions of the money, the relation between prices of the goods and the amount of money in circulation, the relation between the level of the interest rate and the profit, are of a great importance from a scientific point of view. The basics of his researches are down to the stands that⁷³:

- the division of the labor in society has caused that each individual to be dependable on the other people, because he produces only one or few goods, while the surplus of the goods over the required ones has to be sold to others, and from them to buy the goods that he himself doesn't produce. Up until the appearance of the money, different kinds of goods have played the function of an exchange tool;
- the money has an exchange function. Emphasizing the exchange function of the money, essentially he didn't understand the essence of the money as a generally accepted good, through which is expressed the value of other goods. Although he knew the other functions of the money, like the exchange tool, measure of value, a payment tool and tool for wealth, he however puts them in

⁷³ Prof. Dr. Todor Todorov and Dr. Armen Kadroski, International economy, Skopje, 2006, pages 58-65.

- one single exchange function as a primary function of the money;
- prices of the goods are a factor on which depends the required amount of money in circulation. According to Smith, through the required amount of money in circulation the surplus goes abroad, or is used in metal industrial purposes (he was thinking about metal coins);
 - the level of the interest rate depends on the achieved profit, while the amount of profit depends on the growth, stagnation or decrease of the national wealth. As the interest rate in one country changes, the profit from the capital will also change, or more precisely, as the interest rate goes down or up, so the profit from the capital increase or decrease;
 - the capital, according to Adam Smith is divided into fixed capital and the capital in circulation. The fixed capital is composed of the machines and other working tools, business buildings and other objects and acquired useful abilities of all the habitants in one society. The circulated capital is composed of the money, the stocks of nutrients, the reserve of raw materials and semi-fabricated products and the serve of the finished products.

A major contribution to the scientific thought in the area of monetary theory is also given by David Ricardo. Regarding the fact that Ricardo was a good knower of the monetary theory, as well as the fact that the issues related to the emission of paper money (banknotes) in the beginning of the XIX'th century in England have become very popular, he was encouraged to be dedicated to this problem. His first article published in 1809 with the title "The price of gold" has awoken major interest in the public due to his critical overview to the damage of the excessive emission of money. A year later he publishes his work with the title "The high price of bullion, a proof of the depreciation of banknotes" which has caused major attention in the

scientific public at that time. Later on are published other significant works in this area, with which Ricardo takes his deserved place among the scientific thought of the English classical school. The basis characteristic of Ricardo's theory of money which basely is a further processing of Smith's theory of money is composed of the following⁷⁴:

- As Smith before him, Ricardo also thinks that money is a goods as every other goods, and accordingly the value of money is determined as the value of every other goods, i.e. by the amount of labor needed for its production.
- According to Ricardo, the natural price of all goods is determined upon the value of goods and money. The changes in the value of goods causes change in direction of the rise of the prices of those goods; while the change of the money in direction of growth or fall will cause decrease or increase of the price of those goods. It can be concluded from this that if the amount and the value of the goods remains unchanged, then the required amount of money in circulation depends on the value of money;
- Same as Smith, Ricardo thinks that the money are goods as any other goods and as such it serves as an exchange tool, so the replacement of gold and silver coins with bank notes doesn't change anything. According to Ricardo, the bank notes can also conduct the exchange function same as the money made of precious metals;
- The prices of the goods are determined with the ratio of the amount of goods and the amount of money. When the amount of money in circulation is increased in the same volume of goods, then it comes to the rise of prices, and vice versa;
- The amount of money in circulation (gold and silver) is regulated

⁷⁴Dr. Todor Todorov, The economic theories and the economic thinkers, Economic faculty – Prilep, 2002.

automatically, but still differently, depending on that whether exists foreign trade or not. Namely, the increase of the money in circulation over the required level leads to its decrease of value, but also to the rise of the prices. When there is a foreign trade, the increase of the money in circulation over the required level, leads to increase of import of goods up until the level which marks a balanced relation of the amount of money and goods. When there isn't a foreign trade, the increase of money in circulation over the required level leads to the decrease of production of money to the level which fits the needs of the exchange. A completely opposite effect is achieved when the amount of money in circulation is decreased under the required level of the exchange. According to Ricardo, the free market automatically regulates the amount of money in circulation in accordance with the needs of the exchange;

- according to Ricardo the interest rate is not regulated with the policy of the emission bank and the banking sector at all, but the interest rate depends on the profit rate. This implies that Ricardo had a negative opinion in relation to the role of the banks and the crediting in general.

Beside the great contribution of the representatives of the classical monetary theory in the development of the scientific thought, we consider that this theory is full of major disadvantages. The treatment of money as goods like any other goods, the negation of the influence of the amount of money in circulation upon the prices, then equation of the banknotes with the money made of precious metals in performing the role of the exchange tool, and other disadvantages⁷⁵ are considered as the main disadvantages of this theory. Due to these, basically wrong views and stands of the

representatives of the classical monetary theory, other monetary theories appeared which, although incomplete, in each one of them new elements are embedded, so the same can be considered as variations of the classical theory of money.

CONCLUSION

In the modern market economies, the function of the monetary policy is to provide, before all, maintenance of the stability of the prices in long term, as well as the increase of the production to level, or approximately to the level which would mean a complete utilization of the available capacities in the economy. But, in order to achieve that, there is a need to identify the obstacles (variables) which stand on the way of success, which instruments should be used, how should be their dosing, and which are the measured categories (goals) to which we strive. According to the views of the modern monetary economy, the money supply in circulation is the main lever of the monetary authority, whose proper regulation affects not only the movements of the other variables, but also the success in accomplishment of the goals of macroeconomic, and to monetary policy. If is accepted the opinion that the money supply is the main lever through which is regulated the movement of the other variables, then the question arises about how to determine the growth of the money supply, i.e. should the money supply in circulation vary in accordance with the needs to secure monetary stability in long term, or should the money supply in circulation be conditioned by the need for correction of the oscillations in the economic activity.

Several concepts on the growth of the money supply in circulation can be met in the literature of the monetary theory. According to the first one, the so-called neutral concept, the growth of the money supply in long term is neutral, if with such a growth of the money supply, the average

⁷⁵ Dr. Aleksandar Zhivkovic and Gradimir Kozhetinac, *Monetary economy*, Economic faculty – Belgrade, 2005, pages 362-365.

level of the prices remains the same or approximately the same during several years, while the economy functions in the level of the potential GDP. According to the second concept, the expansive growth of the money supply exists when that growth is above the level of the neutral growth of the money supply. According to a third concept, the restrictive growth of the money supply exists when the growth of the mass is below the level of the neutral growth of the money supply.

As is already known, the real income, the interest rates and the prices remain under the impact of the change of money supply in circulation, and that is in direction of their increase or decrease. On short term, the measures of the monetary policy affects to all three abovementioned variables, while on long term, the impact of the change of money supply is only directed towards the prices, i.e. towards the change of the general level of prices. If the growth of the money supply is sufficient to answer to the growth of the real income and the prices, what will happen in the monetary authority decide to decrease the rate of the monetary growth? In the beginning it will be felt a shortage of money, and later this problem will be more acute. In order to secure the required liquid funds, they will start to sell the securities which they possess, or some other property, other subjects will reduce or prolong buying of goods and services. These changes are the so-called primary effects of the change of monetary policy. The decrease of the demand will cause a decrease of production, decrease of the prices and the salaries of the employees, as well as the inflation which will decrease as a reaction to the changes of the monetary policy. It is considered that the problem with inflation is overcome if the rate of inflation is below or to the level of the monetary growth.

PREDNOSTI INOVACIJA U RAZVOJU MSP-A

INNOVATION ADVANTAGES FOR DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES)

Edin Ajanović

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Mala i srednja preduzeća osnova su gotovo svih razvijenih privreda. U tim je preduzećima, u pravilu, najveći dio zaposlenih u zemlji. Mala i srednja preduzeća nastaju kao rezultat pojedinačne poslovne inicijative. Jedna, možemo je nazvati i opšta karakteristika je da najveći broj MSP-ova poslovanje bazira na vlastitim sredstvima preduzetnika, odnosno osnivača. Ta sredstva u najvećem broju slučajeva nisu dovoljna da se osigura intenzivniji razvoj. Iz toga proizilazi, da je jedan od najvećih problema sa kojim se suočavaju MSP-ovi nedostatak kapitala. Postoji očigledni obrnuti srazmjer između potreba MSP sektora za dodatnim investicijskim kapitalom i spremnosti bankarskog sektora da te potrebe podrži. Poseban aspekt ovoga problema jeste nedovoljna konkurentnost malih i srednjih preduzeća u znanju o tome kako inovirati odnosno unaprijediti poslovne procese u preduzeću uz najmanje ulaganje finasijskih i drugih resursa.

Obzirom da MSP u Bosni i Hercegovini kao i u većini drugih europskih i svjetskih zemalja imaju konstantan problem održivosti konkurentnosti u poljima svojih djelovanja, inoviranjem određenih proizvodnih procesa u sklopu svog poslovanja umnogome bi se ta slika okrenula u pozitivnom smjeru. Problem koji se sam nameće iz ovako postavljenog pogleda na djelovanje MSP-a u BiH jeste kako inovirati i u kom segmentu. Sa inovacijama se povezuju i različiti

rizici. Primjena različitih metoda inovacija nosi sa sobom i određene prednosti i nedostatke. Kao ključni nedostatak npr. radikalne inovacije jeste hroničan nedostatak finasijskih sredstava MSP-ima, a takođe jedan od osnovnih jeste i nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa da bi to u potpunosti proveli i u onakvom obimu kako bi i željeli. Stoga se inkrementalna metoda inovacije sama postavlja u položaj da bude ključ napretka MSP-a ka boljoj tržišnoj poziciji i konkurentnosti. Takođe i zahtjevi za kvalitetnim i stručnim kadrom, iako za to uvijek ima potrebe, nisu na nivou koji zahtijeva radikalna inovacija. Stavljanjem u odnose ova dva osnovna tipa inoviranja, odnosno metode, možemo izmjeriti korisne posljedice po djelovanje i poslovanje MSP-a u BiH, ukoliko se odluče inovirati kako bi poboljšali svoju poziciju. Želja za rastom svakog subjekta je nedvosmisleno uvijek prisutna. Kakav će on biti zavisi od strategije samog preduzeća, ali veliku zaslugu za to ima korištenje postojećih resursa, posebno znanja ka unapređivanju poslovnih aktivnosti koje bitno utiču na razvoj preduzeća. Naučni problem istraživanja je nedovoljno istražena problematika inovacija u MSP-ima u smislu njegove multidimenzionalne prirode i uticaja na opstanak i razvoj preduzeća.

Ključne riječi: konkurentnost, razvoj, inkrementalna inovacija, radikalna inovacija

ABSTRACT

SMEs are the backbone of many developed economies. These enterprises employ the largest number of workers, in general. SMEs emerge as the result of individual business initiative. One, which can stand for general characteristic is that most SMEs base their business activities on the personal founder assets. These assets in most cases are not enough to secure intensive development. It can be pointed out that the biggest problems SMEs face nowadays is the capital imperfection. There is an obvious gap between the needs of SMEs sector for additional capital investment and effort of the bank sector to satisfy these needs. The special aspect of this problem is the lack of SMEs competence in knowledge of how to innovate, in other words how to improve business activities by investing minimal financial and other resources.

Considering the fact that SMEs in BiH and many other European countries have constant problem how to sustain competitive strength in all aspects of business, innovations of certain production processes in the business area would considerably change this problem in positive direction. The problem which emerges itself is how and where to innovate. Various risks are related to various innovations. The use of different methods has certain advantages and disadvantages. For example, when talking about radical innovation, the key problem is the constant lack of financial and professional human resources which are important for meeting business objectives. Because of this, incremental innovation emerges as the key factor important for the SMEs development when it comes to better market position and competition. Also, the need for professional staff is not on the level radical innovation requires, besides the constant demand. Putting into interrelation these two basic ways of innovation, or the methods, we can measure

useful consequences for the SMEs business activities in BiH, if they decide to innovate in order to improve their position. The need for growth of every subject is always present. The way it will look like depends on the strategy of the enterprise itself, and the use of the existing resources, especially knowledge, for the business improvement which is essential for the company's growth. The scientific investigation problem lies in insufficient exploration of innovation issues of SMEs when talking about its multidimensional nature and the impact on the survival and development of the company.

Key words: competition, development, incremental innovation, radical innovation

UVOD

Opšta karakteristika je da najveći broj MSP-ova poslovanje bazira na sopstvenim sredstvima preduzetnika, odnosno osnivača, koja najčešće nisu dovoljna da se osigura intenzivniji razvoj ovih preduzeća. Praktično, najveći problem sa kojim se suočavaju MSP-ovi je nedostatak kapitala. Do dodatnih izvora finansiranja se uglavnom teško dolazi jer bankarski sektor nije spreman da preuzme rizik finansiranja ovih preduzeća zbog činjenice da su izložena visokom stepenu nestajanja, naročito u prve dvije godine funkcionisanja. Postoji očigledni nesrazmjer između potreba MSP sektora za dodatnim kapitalom i spremnosti bankarskog sektora da te potrebe podrži. Poseban aspekt ogoljavanja ovoga problema jeste nedovoljna konkurentnost malih i srednjih preduzeća u znanju o tome kako inovirati odnosno unaprijediti poslovne procese u preduzeću uz najmanje ulaganje finansijskih i drugih resursa.

Evropska unija (EU) je usvojila Strategiju za pametan, održiv i uključiv privredni rast, Evropa 2020.godina, koja se nadovezuje na „Lisabonsku strategiju“ (2000. – 2010.godina) i kojom se definišu okviri za

uspostavljanje politike razvoja MSP. Strategija definiše tri operativna cilja:

- pametan rast: podrazumijeva jačanje znanja i inovacija, poboljšanje kvaliteta edukacije, istraživanja, transfera tehnologija i poboljšanje uslova za pristup finansijama za istraživanje i razvoj;
- održiv rast: podrazumijeva izgradnju efikasnije, održive i konkurentne ekonomije efikasnijim korištenjem resursa i formulisanjem industrijske politike za eru globalizacije;
- uključiv rast: podrazumijeva jačanje politika zapošljavanja i obrazovanja, sistema socijalne zaštite i povećanje društvene odgovornosti u okviru poslovne zajednice.

Definisani operativni ciljevi su u funkciji povećanja zaposlenosti, jačanja istraživanja i inovacija, edukacije, smanjenja emisije plinova i jačanja energetske efikasnosti i smanjenja siromaštva.

Obzirom da MSP u Bosni i Hercegovini kao i u većini drugih evropskih i svjetskih zemalja imaju konstantan problem održivosti konkurentnosti u poljima svojih djelovanja, inoviranjem određenih proizvodnih procesa u sklopu svog poslovanja umnogome bi se ta slika okrenula u pozitivnom smjeru. Problem koji se sam nameće iz ovako postavljenog pogleda na djelovanje MSP-a u BiH jeste kako inovirati i u kom segmentu. Sa inovacijama se povezuju i različiti rizici. Primjena različitih metoda inovacija nosi sasobom i određene prednosti i

nedostatke. Kao ključni nedostatak npr. radikalne

inovacije jeste hroničan nedostatak finansijskih sredstava MSP-ima, a takođe jedan od osnovnih jeste i nedostatak kvalitetnih ljudskih resursa da bi to u potpunosti proveli i u onakvom obimu kako bi i željeli. Stoga se inkrementalna metoda inovacije sama postavlja u položaj da bude ključ napretka MSP-a ka boljoj tržišnoj poziciji i konkurentnosti. Analogno tome možemo zaključiti da je za postepeno poboljšavanje određenih ključnih poslovnih funkcija umnogome jednostavnije, posebno ako to stavimo u odnos sa finansijskim sredstvima potrebnim za to djelovanje. Takođe i zahtjevi za kvalitetnim i stručnim kadrom, iako za to uvijek ima potrebe, nisu na nivou koji zahtijeva radikalna inovacija. Stavljanjem u odnose, ova dva osnovna tipa inoviranja, odnosno metode možemo izmjeriti korisne posljedice po djelovanje i poslovanje MSP-a u BiH ukoliko se odluče inovirati kako bi poboljšali svoju poziciju. Inače, svaki privredni subjekt htio to ili ne u suštini pravi određene inovacije. Želja za rastom svakog subjekta je nedvosmisleno uvijek prisutna. Kakav će on biti zavisi od strategije samog preduzeća, ali veliku zaslugu za to ima korištenje postojećih resursa, posebno znanja, ka unapređivanju poslovnih aktivnosti koje bitno utiču na razvoj preduzeća.

POJMOVNO ODREĐENJE INOVIACIJA

OTKRIĆE	PRONALAZAK,IZUM, INVENC IJA	NOVINA	INOVIACIJA
Naučno saznanje o nečemu što objektivno postoji	Ideja o novom – praktična primjena otkrića: – Tehnološki izumi – Umjetnički proizvodi mašte	Apsolutna (objektivno nije postojala) Relativna (nezabilježena u iskustvu, percipira se kao nešto novo)	Implementacija invencije, ideje, izuma, pronalaska (izlaz iz inovacionog procesa i sam proces)

Tabela 1: Pojmovno određenje inovacija

Pojam inovacija je postao veoma značajan u savremenom društvu. Ovaj pojam etimološku osnovu ima u latinskom terminu *innovatio* koji znači - ono što je uvedeno kao novo, nova pojava, novina, novitet. (Mićunović, LJ., 1991.)

Inovacija predstavlja aktivnost, koja obogaćuje resurse novim mogućnostima za stvaranje novih vrijednosti. Inovacija, u stvari, kreira resurs. Ne postoji takva stvar u svijetu, kao što je resurs, sve dok čovjek ne pronađe upotrebnu vrijednost nečega u prirodi i to nešto ne obdaru ekonomskom vrijednošću. Inovaciju predstavlja i sve ono što donosi promjene u potencijalu proizvodnje bogatstva kod već postojećih resursa.“ (Drucker P.,1996)

Inovacija je proces pretvaranja ideje u praktičnu primjenu – realizaciju.

ZNAČAJ INOVIRANJA U ORGANIZACIJI

Jačanje kapaciteta za istraživanje i razvoj, kao i inovacije, u svim sektorima gospodarstva, zajedno s povećanom učinkovitošću korištenja resursa pridonijet će rastu konkurentnosti i olakšati otvaranje novih radnih mjesta. Odnos između organizacije i inovacija je kompleksan i dinamičan. Pregled postojeće literature

ukazuje da ne postoji konsenzus o definiciji pojma organizacijske inovacije, kao ni načina njezina mjerenja ili kvantificiranja doprinosa outputu. Istraživanja u definiranju i mjerenju inovacija organizacije zaostaju za istraživanjima tehničkih inovacija. Ekonomisti pretpostavljaju da su organizacijske promjene odgovor na tehničke promjene, međutim inovacije organizacije bi trebale biti preduvjet za tehničke inovacije. Inovacija je sredstvo pomoću kojeg menadžeri koriste promjene kao mogućnost za ostvarenje različitih ciljeva preduzeća kao i opstanak na tržištu. Inovacije u pogledu menadžmenta i organizacije predstavljaju jedan od najbitnijih uvjeta za rast preduzeća. Iz ovog proizlaze i osnovni ciljevi istraživanja, a to je nedovoljna primjena inovacija organizacije u proizvodnim preduzećima kao i nepostojanje mjerenja utjecaja istih na performanse rasta preduzeća.

Tema inovacija i njihova povezanost sa performansama preduzeća postala je područje interesa mnogih naučnih istraživanja posebno od kada je EU izrazila ambiciju da postane najkonkurentnija i najinovativnija privreda. Cilj svih preduzeća koja uvode inovacije je unaprijediti performanse i na taj način biti ispred preduzeća koja nisu inovativna.

Postoje različiti koncepti mjerenja utjecaja primjene inovacija na performanse preduzeća, i to prvenstveno finansijske, a to su: prodaja po zaposlenom, izvoz po zaposlenom, stopa rasta prodaje, ukupna aktiva, ukupan broj zaposlenih, profitna marža od osnovne djelatnosti, povrat na investiciju itd. Rezultati mnogih studija pokazali su da su inovacije fenomen nakoji utječe veliki broj faktora.

Općenito, istraživanja su pokazala da primjena inovacija pozitivno utječe na performanse rasta preduzeća. Istraživanja pokazuju da su ona preduzeća koja provode inovacije u svrhu poboljšanja svojih procesa i diferencijaciju svojih proizvoda/usluga – značajno ispred konkurencije mjereno preko tržišnog udjela, profitabilnosti, rasta preduzeća i neto dobiti. Iako je inoviranje prijeko potrebno za stvaranje konkurentne prednosti i opstanak preduzeća, to je izuzetno riskantna aktivnost, koja kontinuirano zahtijeva i velike finansijske i ljudske resurse.

ZAKLJUČAK

Inovacija je potrebna svakoj kompaniji, od one najmanje pa do onih kojima je inovacija ključna pokretačka snaga razvoja. Veoma malo organizacija može da preživi beskonačno dugo bez inovacija. Inovativna organizacija obrnuto je proporcionalna ekonomiji obima: što veća kompanija, procentualno manje inovativnih rješenja.

U malim i srednjim preduzećima stvaraju se nove ideje i traže brza i efikasna ekonomska rješenja. Traženje šansi i rješavanje rizika pripada malim i srednjim preduzećima, koja su i po definiciji fleksibilnija i prilagodljivija od moćnih privrednih sistema.

U velikim privrednim subjektima, nedostatak invencije i inovacija zaposlenih, nadomješta se moćnom ekonomskom snagom, ogromnim kapitalom i brojem zaposlenih.

LITERATURA

- [1]1.Dedić M., Umihanić B., Osnove menadžmenta i preduzetništva , Ekonomski institut Tuzla, 2004.
- [2]2.Kurtić A., Poslovna organizacija, OFF-SET Tuzla - biblioteka naučna knjiga, 2005.
- [3]3.Hadžiahmetović Z., Kulović Dž., Brdarević F., Savremeni korporativni menadžment ,Centar za napredne studije , 2009
- [4]4.Sirelli, G. (2000), Innovation and firm performance, summary of session C, Conference innovation and enterprise creation: Statistics and indicators, France, 23-24/11/2000.
- [5]5.Small and Medium Enterprise Intervention and Gap Analysis: Final report, USAID, 2004.
- [6]http://public.carnet.hr/~nevenko/moon/Inovacija_od_ideje_do_trita_10.pdf
- [7]http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom060706/upravljanje_inovacijama.shtml

SPOSOBNOSTI, KOMPETENCIJE I VJEŠTINE POTREBNE MENADŽERIMA 21. STOLJEĆA

ABILITI, COMPETENCE AND SKILLS REQUIRED MANAGER 21st CENTURY

Muhamed Šestanović

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

U Bosni i Hercegovini je nedavno u odgojno – obrazovni sistem »ušao« i privatni biznis. To je pokrenulo brojne formalne i neformalne diskusije na pitanje: da li upisati privatni ili državni univerzitet, što je za mlade ljude i njihove roditelje postalo jedno od najvažnijih životnih pitanja. Na tu dilemu zastupnici državnog univerziteta odgovaraju da su iskustvo, tradicija i još uvijek značajna državna potpora prednosti takvog univerziteta. Zastupnici privatnog univerziteta smatraju da on nudi bolje uvjete za pohađanje nastave i učenje (prostor, biblioteke, multimedijaska nastavna učila, iskusniji nastavni kadar, bolje odnose profesor-student, punu prilagođenost bolonjskim principima, i sl.). Ni jedna ni druga grupacija ne daje odgovor na nešto što je bitnije za procjenu kvaliteta obrazovanja, a to je: da li konkretna visokoškolska ustanova, bilo ona državna ili privatna, može odgovoriti potrebama poslovnih sistema koji se prilagođavaju zahtjevima 21. stoljeća? Korisnicima obrazovnih ustanova treba preporučiti da obrazovne usluge koriste na onom univerzitetu, odnosno fakultetu, koji je posvećeniji razvoju onih sposobnosti i kompetencija koje su potrebne poslovnim sistemima u 21. stoljeću. Ovaj rad nudi neka razmišljanja, prije svih za obrazovanje menadžerskih kadrova..

Ključne riječi: sposobnosti, kompetencije, menadžer.

ABSTRACT

Recently, private business 'entered' the educational system in Bosnia and Herzegovina. It has launched a number of formal and informal discussions of whether to enroll a private or public college, which has become one of the most important life issues for young people and their parents. Representatives of state university respond to this dilemma that the experience, tradition and significant state support are advantages of such universities. Representatives of the private universities believe that it offers better conditions for attendance and learning (space, library, multimedia teaching materials, more experienced teachers, better teacher-student relationships, full adaptation of Bologna principles, etc.) Neither group does not provide an answer to something that is more important to assess the quality of education and that is whether the specific higher education institutions, public or private, can respond to the needs of business systems that adapt to the demands of the 21st century. Users of educational institutions should be advised to use the educational services of the university (faculty) that is more committed to the development of the skills and competencies which business systems in 21st century require. This paper offers some considerations to the university managers, before all.

Key words: skills, competences, profile, manager.

UVOD

Novije promjene koje se dešavaju u poslovnom svijetu za koje svi, manje ili više, znamo, motivirale su jedan broj psihologa koji se bave poslovnim psihologijom da se više zainteresiraju za istraživanja faktora uspješnosti kadrovskih resursa. Uvidjeli su da akademska znanja koja se stiču na univerzitetima i(li) fakultetima za menadžment nisu dovoljna da se uspije u liderskim i menadžerskim djelatnostima. Tako su, krajem 20. stoljeća, započela veoma ozbiljna psihološka istraživanja sa željom da se dođe do odgovora na pitanje koje i kakve zahtjeve treba postaviti pred odgojno – obrazovni sistem kako bi ga usmjerili da priprema odgovarajući profil kadrova koji mogu odgovoriti zahtjevima 21. stoljeća. Šta učiniti da se produkuju što funkcionalniji kadrovi? Svi znamo, i dosta nam je te priče, da su kadrovski resursi najvažniji faktor uspješnosti rada, da je ulaganje i razvoj kadrova najrenatibilnije investiciono područje itd, itd. Sada nam treba druga priča. Šta se mora u odgojno – obrazovnom sistemu mijenjati da bi poslodavci dobili što funkcionalnije kadrove? Do sada su diplome stečena na fakultetima bile važne odrednice u dodjeli radnog mjesta, bez obzira šta se nalazi ipod te diplome. Poslodavac nije suviše ulazio u pitanje kakvu poruku sadrži taj papir. Da li taj papir znači da novouposlenik sa njime donosi i stvarne sposobnosti, kompetencije i vještine koje trebaju poslodavcu?

Svim vrstama poslovnih zadataka potrebni su izvršiocci sa odgovarajućim sposobnostima, vještinama i kompetencijama. Znali smo za to pravilo i ranije, ali nismo tome posvećivali odgovarajuću pažnju sve dok nismo uočili da u tom poslu (ne)svjesno činimo greške. Škole i univerziteti ulažu velike napore i troše znatna sredstva, a rezultati nisu zadovoljavajući. Razumljivo je da novo doba traži nove kadrovske potencijale koji će doprinijeti ne samo brzom sticanju

visokih profita i velikih i brzih zarada, nego i stabilnom rastu poslovne organizacije. Na koje ljudske potencijale misle poslovni psiholozi?

TRI SLOJA OPĆIH LJUDSKIH SPOSOBNOSTI

Odavno je poznato da je inteligencija (poznatije koeficijent inteligencije – IQ) važan faktor u postizanju uspjeha u poslovnim i drugim aktivnostima. Skoro čitavo 20. stoljeće psiholozi istražuju i dokazuju značaj tog sloja sposobnosti. Taj sloj općih sposobnosti (neki ga nazivaju intelektualnim, neki kognitivnim, neki akademskim, neki racionalnim itd), je do nedavno bio najvažniji u procjeni da li će neka osoba uspjeti u školovanju, na poslu ili uopće u svom životu. Za procjenu koeficijenta te sposobnosti (IQ) konstruisani su brojni mjerni instrumenti (testovi inteligencije) pomoću kojih se na objektivniji način ispituje nečiji nivo ili stepen takve sposobnosti. U drugoj polovini 20. stoljeća se intezivno razvijala industrija mjernih instrumenata (testova) koja je proizvodila određene testove za mjerenje koeficijenta opće inteligencije skoro svakog kandidata koji aplicira na određene poslove ili obrazovanje. Kadrovski menadžeri u poslovnim organizacijama, zajedno sa psiholozima, rješavali su i još uvijek rješavaju pitanja odabira, raspoređivanja i razvoja zaposlenika. Kako se nauka o kadrovskim resursima sve više, kao i u drugim oblastima ljudskog rada, razvija pred kadrovske menadžere i lidere poslovnih organizacija se postavljaju sve složeniji zadaci u izboru i razvoju kadrova, a posebno menadžera.

Praksa je stalno ukazivala na to da ljudi dobrih znanja i intelektualnih sposobnosti sa prosječnim i iznadprosječnim IQ nisu nužno i uspješniji u izvršavanju svojih radnih zadataka. Ako je poslodavac zaposlio osobu s najboljim prosjekom ocjena stečenih na fakultetu, to nije značilo da će takav uposlenik postati uspješan u

svom poslu. Iskustva poslodavaca su stalno ukazivala na to da zaposlenici i sa nešto manjim akademskim znanjima i intelektualnim kapacitetima su znali zabljesnuti kvalitetom svoga rada. Poslodavci su, dakle, prvi uočili da je za izvrsnost uspješnosti u poslu potrebno još nešto osim akademskih znanja i visokog IQ, i da je to nešto, što nisu znali šta je, jako važno.

Tako se pred sam kraj 20. stoljeća pojavljuje povećan interes za istraživanjima uloge i značaja drugog sloja općih sposobnosti. Riječ je o emocionalnim sposobnostima (emocionalne inteligencije – EQ).

Uočilo se da za uspješnost poslovanja nisu dovoljni samo oni kadrovski kvaliteti (akademska znanja i visok IQ), kojima su škole i fakulteti bili i još uvijek su isključivo posvećeni, već da postoji i nešto drugo. Najnovija istraživanja, provedena na oko 500 velikih kompanija, su pokazala da su poslovno uspješniji oni menadžeri sa razvijenijom emocionalnom inteligencijom (EQ) u odnosu na one sa razvijenijim intelektualnim sposobnostima (IQ). Pokazalo se da je EQ sine qua non uspjeha poslovne organizacije. Jedan od najistaknutijih poslovnih psihologa Danijel Goleman, na bazi rezultata sopstvenih istraživanja, smatra da se EQ treba prihvatiti kao važniji faktor koji utiče na uspjeh menadžerske djelatnosti od IQ. Istraživanja su pokazala da je EQ nešto bez čega lideri i izvršni menadžeri ne mogu uspjeti u svom radu. Oni mogu imati završene studije na najprestižnijim univerzitetima na svijetu ali ako nemaju dovoljan kapacitet emocionalne inteligencije najvjerovatnije neće uspjeti u vođenju kompanija i uopće u menadžerskim poslovima.

Svaka ozbiljnija poslovna organizacija zna da su joj potrebni lideri i izvršni menadžeri sa visokim IQ, ali još nisu dovoljno svjesne da su im potrebni lideri i izvršni menadžeri sa visokim EQ. Kompanije koje imaju ključne kadrove sa visokim IQ i EQ

imaju šansu da izdrže nemilosrdnu konkurenciju koja ih čeka u 21. stoljeću. Ključni kadrovi sa visokim IQ i EQ je najpotrebniji »materijal« svake poslovne organizacije.

Još se poslovne organizacije nisu dovoljno ni upoznale sa značajem drugog sloja općih menadžerskih sposobnosti (EQ), a na samom kraju 20. stoljeća počelo se govoriti i pisati o važnosti trećeg sloja općih sposobnosti potrebnih liderima i menadžerima za uspješno poslovno funkcionisanje. Dana Zohar i Jan Maršal su poslovnom svijetu, i ne samo njemu, podarili svoju zapaženu studiju štampanu pod naslovom SQ – Spiritual Intelligence The Ultimate Intelligence (SQ – Duhovna inteligencija krajnja inteligencija).

Dok nam IQ omogućuje da uočavamo probleme i uspješno ih rješavamo, EQ da na probleme i izazove reagiramo na prihvatljiv način, dotle SQ omogućuje da razumijemo smisao poslovnih problema i odluka, da postavljamo viziju poslovne organizacije i da posjedujemo nadahnutost za nove ideje. Znamo da je spiritualni (duhovni) život čovjeka povezan sa njegovom privrženošću nekoj religiji i vjerskim osjećanjima, ali ovo o čemu psiholozi pišu nema nikakve veze sa religijom i vjerskim osjećanjima. Njihova istraživanja pripadaju naučnim pogledima na čovjekovu uspješnost o kojoj, nažalost, još uvijek nemamo dovoljno znanja. Naučna rasprava o otkriću SQ, koja još nije ni započela, a pogotovo njihova primjena bila bi nam od izuzetne koristi, uključujući i poslovni svijet.

Za razliku od IQ kojeg već danas djelimično zamjenjuju kompjuteri i EQ kojeg, pored čovjeka, posjeduju i drugi viši sisari, SQ imaju samo ljudska bića, a pitanje je da li će ikada kompjuterska tehnologija moći da je zamijeni. Jedino čovjek posjeduje čežnju ili potrebu za smislom, zato i posjeduje SQ.

Zašto je čovjeku uopće, a posebno menadžeru, potreban SQ? Koje su funkcije tog trećeg dubinskog sloja čovjekovih EGO sposobnosti. Spiritualna (duhovna)

inteligencija je, kako sam gore istakao, jedna od naših općih sposobnosti koja nam pomaže da otkrivamo smisao onoga što smo iskusili (naučili ili poprimili od drugih), ali ne samo to. SQ zajedno sa EQ nam omogućuje, pored ostalih modela ponašanja, i da:

- a) budemo fleksibilni, tolerantni, aktivno i spontano prilagodljivi;
- b) budemo samosvjesni (da iznađemo mjesto u društvenom životu koje nam realno pripada),
- c) da se lakše suočavamo sa ličnom i tuđom patnjom i bolom;
- d) iznalazimo vizije i prave vrijednosti onoga što želimo poduzeti ili smo već poduzeli;
- e) izbjegavamo ili odbijemo one aktivnosti koje nanose štete;
- f) budemo holistični (sagledavamo povezanost i uzročnost u mnoštvu različitosti);
- g) budemo, kako psiholozi kažu, »disciplinirano nezavisni«, što znači da djelujemo na prihvatljiv način.

Ako poznajemo nekog čovjeka koji voli da postavlja pitanja tipa: Zašto? Šta ako...? Zbog čega mi (nam) ovo treba? Čemu ovo služi? Kako ovo mogu popraviti, doraditi (dopuniti)? Kako ovo mogu i na drugi način upotrijebiti? itd., znajte da takav »ljubopitac« ima povišeni SQ i tu sposobnost, na takav način, manifestuje, aktivira i razvija.

Tri sloja općih sposobnosti (IQ, EQ i SQ), koja su ovdje najkraće objašnjena, nisu međusobno isključiva nego su, naprotiv, komplementarna, što znači svaka u svojoj određivoj funkciji omogućuje čovjeku da, uz sadejstvo njima komplementarnim kompetencijama, lakše postigne životne pa i radne uspjehe. Što god se neki menadžer nalazi na višoj upravljačkoj ljestvici nužnija su mu sva tri sloja sposobnosti.

Svaki od ta tri sloja općih sposobnosti (IQ, EQ i SQ) imaju svoje posebne funkcije koje omogućuju da individuu, manje ili više, uspješno poslovno i životno funkcionira.

Vrsta posla, njegov karakter, a posebno njegova složenost određuje koje funkcije iz ta tri sloja općih sposobnosti će individuu pokreniti. U ovom radu, najkraće što je moguće, iznosimo najvažnije kompetencije za menadžerska zanimanja koje su zasnovane na gore prodiskutovana tri sloja općih sposobnosti.

KOMPETENCIJE ZASNOVANE NA IQ, EQ I SQ

1. Kompetencije zasnovane na intelektualnim ili akademskim sposobnostima (IQ) su:
 - razlikovanje bitnog od manje bitnog (važnog od manje važnog),
 - misaono povezivanje (dovođenje u logičku vezu) poznatih informacija sa novim),
 - “fabrikovanje” novih ideja,
 - brzo pronalaženje potrebnih informacija i njihova odgovarajuća upotreba,
 - samostalnost u učenju,
 - procjenjivanje valjanosti određenih poslovnih aktivnosti.
2. Kompetencije zasnovane na emocionalnim sposobnostima su:
 - samosvjesnost (svjesnost sopstvenih osjećanja),
 - samokontrola (kontrola ometajućih emocija),
 - samopouzdanje (povjerenje u sopstvene sposobnosti).
 - sposobnost suočavanja sa patnjom i bolom ali i sa ekstremnim strahom, radošću, ljubavlju i drugim emocijama koje se pojave sa visokim intezitetom,
 - prikladno reagiranje na podražaje – efektivna primjena iq, i prikladno ponašanje u određenoj socijalnoj situaciji,
 - motiv za postignućima, posvećenost poslu i radnom zadatku,
 - posvećenost kupcima ili klijentima,

- empatija i altruizam (saosjećanje sa drugima koji su u nevoljama - prosocijalno ponašanje),
 - smisao za zdrav humor.
3. Kompetencije zasnovane na spiritualnim sposobnostima (SQ) su:
- pravilno uočavanje smisla i vrijednosti ciljeva, programa i drugih odluka poslovne organizacije,
 - spretnost u procjenjivanju svrsishodnosti poslovnih ili životnih situacija (da li sam siguran/a da to što pokušavam stvarno i želim ili da to privremeno ili trajno napustim?)
 - inspirisanost vizijom,
 - holističnost (sagledavanje veza među različitim poslovnim situacijama ili stvarima),
 - nadahnutost novim poslovnim idejama, vizijama i vrijednostima i iznalaženja mogućnosti njihovih produkovanja (opredmećivanja).

KRATKA DISKUSIJA O PET NAJVIŠE RANGIRANIH KOMPETENCIJA POTREBNIH LIDERIMA I IZVRŠNIM MENADŽERIMA

Od gore navedenih dvadesetak kompetencija, zasnovanih na sva tri sloja općih sposobnosti, nužnih za uspješan rad lidera i izvršnih menadžera poslovnih organizacija izdvojiti ćemo i na najkraći mogući način prodiskutirati pet koje poslovni psiholozi smatraju najpotrebnijim za liderska i menadžerska zanimanja.

Samosvjesnost

Ako želite biti uspješni u liderstvu i menadžerstvu morate prvo poznavati sebe. Posjedovanje samosvjesnosti (realno poznavanje sebe) je prva i možda najvažnija menadžerska kompetencija. Samosvjest pomaže menadžeru da se spremno uhvati u koštac sa svim poslovnim izazovima

Jedan od ključeva za donošenja poslovnih odluka je posjedovanje visokog stepena svijesti o sebi, poznavanje sebe i svojih IQ, EQ i SQ sposobnosti.. One mu omogućuju da pravilno sagleda sebe u predmetnoj odluci. Menadžeri koji su, prije svega, spremni da budu samokritični mogu biti prihvaćeni od drugih.

Samouvjerenost

Samouvjerenost podrazumijeva poznavanje svojih i tuđih sposobnosti. Pored toga, samouvjerenost menadžera podrazumijeva ne samo da poznaje svoje sposobnosti nego i sposobnosti svojih saradnika i može da se odrekne ili odloži trenutanih zadovoljstava na račun ličnih i trenutanih na račun zajedničkih i dugoročnih zadovoljstava. Takvi lideri i menadžeri neće tragati ili insistirati za onim što ne mogu realizirati do kraja. Oni igraju igru poznavajući svoje snage i snage svojih saradnika.

Samokontrola

Poslovni psiholozi smatraju da samokontrola impulsa, žustrih i žestokih emocionalnih izliva, je jedna od najvažnijih menadžerskih kompetencija. Kao što ego i superego stavlja u pogon IQ da regulira zadovoljavanja nagonskih potreba tako EQ ulazi u pogon sa zadatkom da regulira impulse. Menadžer koji nije u stanju da kontrolira svoje impulse zapada u interpersonalne konflikte koji mogu poslovnoj organizaciji biti samo od štete. Zamislite nekog višeg menadžera koji je na sastanak kolegija menadžera pozvao menadžere više odjela u nekoj poslovnoj organizaciji. Menadžer odjela za kontrolu kvaliteta proizvoda informira kolege da je, dok se spremao da dođe na sastanak, obaviješten da je zadnji kontigent njihovog proizvoda isporučen kupcu toliko lošeg kvaliteta da je kupac odlučio da ga vrati proizvođaču. U tako neprijatnoj atmosferi vodeći menadžer je mogao menadžera odjela za kontrolu kvaliteta na samom

sastanku, pred svima, ljutito izgrditi ili udariti nogom o stolicu i napustiti sastanak. Međutim, pošto je posjedovao emocionalnu inteligenciju i na njoj zasnovanu kompetenciju samokontrolne, on je mirno završio sastanak, povukao se u svoju kancelariju i analizirao uzroke pada kvaliteta proizvoda. Analizirao je okolnosti koji su doveli do debakla i onda pozvao menadžera odjela za kontrolu i njegove saradnike i prvo ih zamolio da oni iznose svoja viđenja uzroka pada kvaliteta proizvoda, pa tek onda im iznio svoja viđenja. U mirnoj i interakcijskoj atmosferi grupa je uspješno našla prave uzroke i odmah odredila mjere njihovih otklanjanja. Sa sastanka su otišli da odmah rješavaju nastali problem. Ovaj primjer je jedan od svojevrstnih modela kako izvršni menadžer, koji je obdaren visokom emocionalnom inteligencijom i potrebnim kompetencijama, posebno kompetencijom samokontroliranja svojih emocija, rješava nastale probleme u poslovnoj organizaciji sa malo ili nimalo konflikata.

Empatija i empatisanje

Menadžer sa visokom emocionalnom inteligencijom i kompetencijom za empatisanje je ona osoba koja može da uoči i prepozna negativna emocionalna stanja (tugu, zabrinutost i sl.) kod svojih uposlenika i da svoj odnos prema njima prilagodi njihovim takvim emocionalnim stanjima. Takav menadžer je sa visokim stepenom kompetentnosti koja mu omogućuje da suosjeća svoje saradnike na poslu koji su upali u tuorna emocionalna stanja. Čovjek koji može da suosjeća u stanju je da prepozna i doživljava emocionalne teškoće drugih kao da su njegove.

Jedan menadžer pozvao je zaposlenike da im na brzinu saopći vijest da je njihova poslovna organizacija zapala u teškoće i da će ih jedan broj biti otpušten sa posla. Jedan drugi menadžer, u nekoj drugoj poslovnoj organizaciji, našavši se u istoj situaciji i

uloži pozvao je uposlenike i pred njima iznio svoju vlastitu zabrinutost i uznemirenost što će se morati otpustiti jedan broj uposlenika zbog toga što je organizacija zapala u teškoće i obećao im je da će ih svakodnevno informisati o promjenama i da će, ako dođe do otpuštanja, svi biti tretirani na jednak i pošten način.

Ova dva menadžera, koja su se našla u istoj situaciji, razlikovala su se u kompetentnosti empatisanja drugih. Prvi je bio zabrinut za sudbinu organizacije, a drugi za sudbinu uposlenih. Kod prvog su zaposlenici počeli napuštati organizaciju i prije nego što je bilo nužno, a kod drugog su se zadržali da bi uz samoodricanje, mjeru spašavanja koju su sami predložili, spasili organizaciju, što se, kroz izvjesno vrijeme, i desilo.

Vještine rada u timovima i rukovođenja timskim projektima

Samosvjesnost, samouvjerenost i samokontrola su kompetencije potrebne za upravljanjem samim sobom, svojim impulsima, a empatija i vještine življenja i rada sa drugima su potrebne menadžerima da uspješnije upravljaju poslovima drugih. Psiholozi su primijetili da ljudi koji uspješno upravljaju timskim zadacima su najčešće optimistični, empatični i veoma oštroumni. Takvi menadžeri znaju kada uposlenicima treba dati neku emotivnu izjavu, a kada apelovati na njihov razum.

Lideri i izvršni menadžeri koji uspješno vode poslovne organizacije znak je da posjeduju sva tri sloja ljudskih općih sposobnosti i na njima zasnovane sve ili veći broj kompetencija koje na vješt način manifestuju. Dok se sposobnosti mogu na odgovarajući metodički način odgojem i obrazovanjem donekle razvijati i poboljšavati, dotle se menadžerske kompetencije i vještine isključivo stiču učenjem.

Univerzitet i(li) fakultet za menadžment koji je posvećen razvoju onih sposobnosti, kompetencija i menadžerskih vještina koje su se pokazale učinkovitim u menadžerskim poslovima ima šansu da postane prestižnim. Za menadžerske poslove i radne zadatke potrebne su kompetencije i vještine koje se popularno zovu hard skills (teškim vještinama) koje se ne mogu steći korištenjem lahke nastavne metodike. U savremenom poslovnom svijetu poslodavce više zanimaju imate li stečene manager skills (menadžerske vještine) nego kakvu diplomu imate. Univerzitet koji hoće da priprema buduće menadžere sposobne da odgovore zahtjevima savremenog poslovnog svijeta mora znati da se radi o složenim vještinama za koje treba pripremiti i upotrijebiti odgovarajuću nastavnu metodiku kojom nastavnici i saradnici mogu dotaći ne samo IQ nego i EQ i SQ. To se može postići samo uvježbavanjem menadžerskih kompetencija. Menadžeri, nastavnici i saradnici univerziteta i(li) fakulteta za menadžment koji to shvate i na toj osnovi se reformišu imaju šansu da postanu prestižni za koje će sve više i više rasti interes javnosti.

DA LI SU DANAŠNJI UNIVERZITETI I(LI) FAKULTETI ZA MENADŽMENT DOVOLJNO POSVEĆENI RAZVOJU MENADŽERSKIH SPOSOBNOSTI I KOMPETENCIJA POTREBNIH SAVREMENOM POSLOVNOM SVIJETU?

Da li vam je poznato da postoji neki univerzitet ili fakultet za menadžment koji je planski i metodički posvećen razvoju i odgoju (izgradnji) potrebnih kompetencija budućih menadžera, ili su takve nastavne ustanove još uvijek isključivo posvećene sticanju akademskih znanja raznih sadržaja od kojih većina nije ni povezana sa poslovnim zadacima modernog menadžmenta?

Kao što cjelokupan odgojno – obrazovni sistem u našoj državi još uvijek funkcionira

na pogrešnoj strategiji koja za dobre učenike i studente smatra one koji su »napunjeni« akademskim znanjima pa makar ona bila i nefunkcionalna, a ne na strategiji odgoja i obrazovanja kojim priprema buduće kadrove po zahtjevima savremenog poslovnog svijeta. Današnje dogojno – obrazovne ustanove, bilo one državne ili privatne, još uvijek preferiraju akademska znanja i razvoj IQ. Istraživanja su pokazala da je baš takav školski sistem koji je bio vladajući u 20. stoljeću u prosjeku povećao IQ za 20%, a najnovija istraživanja ukazuju da EQ znatno više nego IQ doprinosi uspješnom životnom i poslovnom funkcioniranju. Kako privoliti odgojno – obrazovnu ustanove da ne budu fokusirane samo na sticanje akademskih znanja i povećanje IQ nego i na EQ, SQ i na njima zasnovanim kompetencijama?

Univerzitet i(li) fakultet za menadžment koji se u svom nastavnom radu ravnomjerno posveti razvoju IQ, EQ i SQ bit će uspješniji i pridobit će veći broj korisnika. Ali, ne samo to. Takav univerzitet bit će u funkciji društvenog i ekonomskog razvoja cijele državne ili nacionalne zajednice. Jedino će takav univerzitet u budućnosti imati šansu da dobije epitet prestižnog na kojem će željeti da rade i studiraju brojni kandidati.

Kako to postići? Promjenom sadašnje organizacije nastavnog rada (metodike nastavnog rada). Danas se odgojno – obrazovni rad uglavnom, ako ne i isključivo, odvija u amfiteatrima i predavaonicama gdje se u studente želi intarnalizirati (unijeti) što više činjenica koje su malo ili nikako svrsishodne. To se mora promijeniti. Futuristi tvrde da će u 21. stoljeću izvođenje nastave postepeno seliti iz amfiteatara i predavaonica na razne druge lokacije na kojima učenici i studenti mogu da dožive ono što uče. Doživljajna nastava prožima glavu, tijelo i srce. Takva nastava istovremeno dotiče kako IQ tako i EQ i SQ. Doživljajno učenje ima veću snagu razvoja potrebnih sposobnosti i kompetencija nego klasična dociranja u predavaonicama koja

su još uvijek kod nas dominantna mjesta učenja. Nastavnici i saradnici ako budu podržavali te promjene na najbolji način će pomoći da njihovi studenti izrastu u uspješne menadžere. Podsjetimo da čovjek najbrže i najlakše uči na vlastitim iskustvima. Moderna tehnologija učenja daje mogućnost studentima da sami uče ono što im profesori predaju u ambijentima amfiteatara i predavaonica. Njima treba pomoći da dođu do prožimajućih iskustava u poslovima za koje ih univerzitet priprema. Ono što najviše vježbate, to i postajete. Ako vježbate aktivno slušanje, postaćete izvrstan slušač i poznavatelj ljudi oko sebe, što je važna poslovna i osobna prednost. Ako vježbate da postanete asertivni uspjete ćete zadovoljiti veliku većinu vaših klijenata. Ako učimo studente da budu tolerantni i demokratični prema svojim saradnicima treba im omogućiti takve životne situacije. Ako ih učimo da budu uspješni pregovarači trebamo izvesti brojne vježbe sticanja takve vještine. Itd. Menadžment nije samo nauka nego i vještina. Da bi bolje shvatili šta želim reći upotrijebit ću samo jedan životni primjer. Veliki nogometni klubovi kupuju one nogometaše koji znaju igrati nogomet, a ne one koji poznaju nogomet. Jedan od najboljih nogometaša šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća na prostoru bivše Jugoslavije a vjerovatno i šire (Dragoslav Šekularac) nikada nije uspio da položi testove informisanosti o nogometu, što znači da je imao oskudno znanje o nogometu, ali su ga svi veliki nogometni klubovi željeli imati. Tako isto poslovnim svijetu i poslodavcima su sada i sve će biti više draži oni menadžeri koji uspješno pregovaraju, ubjeđuju, koji su posvećeni ciljevima svoje poslovne organizacije i njenim poslovnim partnerima, koji mogu da proniknu u svrsishodnost novih ideja itd, itd., nego oni koji su „nabijeni“ znanjima iz menadžerskih naučnih disciplina. Savremenom poslovnim svijetu i poslodavcima su draži soft skills menadžeri nego oni koji su „nabildani“ akademskim

znanjima koja su još, nažalost, malo ili nikako funkcionalna. To se ne postiže samo klasičnim predavanjima znanja u studentskim predavaonicama i amfiteatrima. Vjerovatnoća je veća da će onaj student menadžmenta koji za vrijeme studija bude imao priliku da proigra što više situacionih uloga menadžera i sam postati menadžer kojeg potražuje savremeni poslovni svijet. Efikasniji je jedan nastavni sat osobnog iskustvenog učenja nego deset seminarskih radova, koji su postali skoro isključiva nastavna forma na časovima vježbanja. Da li vam je poznato da neki profesor na fakultetu za menadžment čini nešto na sticanju kompetencija potrebnih za menadžerska zanimanja, kao što je, naprimjer, uvođenje u nastavnu metodiku igranja uloga pomoću kojih studenti manifestiraju vještine savremenog menadžera, a na taj način ih i uvježbavaju? Da li vam je poznato da se u nastavnim programima bh. poslovnih škola kreiraju tzv. pedagoške radionice, organiziraju nastavne posjete uspješnim poslovnim organizacijama, ili na odgovarajući način koriste smjernice Karnegijeve škole „Dale Carnegie & Associates, Inc“ i sličnih škola u svijetu? Među nama kruže informacije da bosanskohercegovačka omladina koja nastavlja školovanje po evropskim ili drugim ino univerzitetima je po količini znanja superiornija od većine drugih, ali ne i u potrebnim kompetencijama koje traži poslovni svijet. Odgojno – obrazovni sistem je suodgovoran ako ne i najodgovorniji što je naša država na začelju razvijenosti. Kada će Bosna i Hercegovina imati takve univerzitete koji će pripremati kadrove sposobne da nas udalje od siromaštva? Teško, sve dok se kvalitet odgojno – obrazovnog rada vrednuje samo količinom usvojenih akademskih znanja, a ne i njegovim doprinosom razvoju sposobnosti i na njima zasnovanim kompetencijama potrebnih za određene djelatnosti. Ne može se prednost jednog univerziteta nad drugim mjeriti samo količinom stečenih akademskih znanja, a posebno njegovim

pravnim statusom (državni ili privatni), te lokacijom sjedišta (u glavnom gradu ili nekoj provinciji) i sl. nego prestižnost jednog univerziteta i(li) fakulteta nad drugima treba određivati prema njihovim doprinosima izgradnji sposobnosti i kompetencija potrebnih za uspješnija životna i poslovna funkcioniranja.

ZAKLJUČAK

Prestižnost univerziteta i(li) fakulteta za menadžment nebi trebalo da se određuje samo formalnim kriterijima kao što su privatno ili državno vlasništvo, tradicija, stepenom integriranosti njegovih jedinica u jedinstven pravni subjekt preme tzv. »Bolonjskim principima«, lokaciji sjedišta i t d.), nego se njegova prestižnost mora određivati i neformalnim kriterijumom (po meni je on i suštinskiji), a to je stepenom njegove posvećenosti razvoju potrebnih sposobnosti, kompetencija i vještina identifikovanih naučnim istraživanjima poslovnih psihologa.

U tom cilju poslovni psiholozi su, na kraju 20. stoljeća, napravili neka istraživanja kojima su nastojali doći do saznanja koji su to psihološki kvaliteti menadžera koji mu obećavaju (daju mogućnost) da će biti uspješan u svojim poslovima. Do prije dvadesetak godina operisalo se u izboru, razvoju i upravljanju kadrovskim resursima samo sa njihovim inetelektualnim sposobnostima. Na listi preferencija kriterija u zapošljavanju (ako isključimo korupcijske puteve) su na prvom mjestu bili količina stečenih znanja koja se vrednuju univerzitetskom diplomom, a ponegdje je bio važan i IQ. Tek na samom kraju 20. stoljeća se uvidjelo da to nije dovoljno. Psiholozi su počeli istraživati nove psihološke kvalitete. Najnovija istraživanja pokazuju da EQ više obećava (pruža mogućnosti) da menadžer uspije na svom poslu, nego IQ. Istraživanja SQ u tom pravcu još nisu ni počela.

Poslodavci već sada traže i dobro plaćaju sposobne i kompetentne lidere i izvršne menadžere. Harvardska poslovna škola poseban naglasak stavlja upravo na EQ, posebno na razvoj empatije i vještina komuniciranja. Poslovne škole u razvijenijim zemljama sve više shvataju savjete poslovnih psihologa da sam IQ nije dovoljan za uspjeh menadžera, te da, ako žele postati ili ostati prestižne, naglasak moraju staviti na razvoj EQ i kompetencija i vještina koje se na njemu zasnivaju. To se može postići i na bh.univerzitetima, ali ne na način kako radi današnji univerzitet i(li) fakultet za menadžment. Organizacija i način izvođenja nastave se mora mijenjati, što i jeste najteži zadatak kada je u pitanju reforma univerziteta.

Univerzitet i(li) fakultet za menadžment koji se posveti da ravnomjerno razvija IQ, EQ i SQ i na tim temeljima odgaja menadžerske kompetencije i vještine potrebne poslovnom svijetu 21. stoljeća može očekivati da će od eksperata za odgoj i obrazovanje, ali i šire javnosti, dobiti priznanje prestižnog bez obzira na njegov pravni status i lokaciju sjedišta.

Poslodavcima su danas, a sutra će biti još više, potrebni soft skills menadžeri nego oni koji u sebi i sa sobom donose samo akademska znanja, koja uz to još nisu ni dovoljno funkcionalna.

LITERATURA

- [1] Bolton, R., (1986.) People skills, Touchstone, Now York
- [2] Delors, J., (1998.) Učenje blago u nama (Izviješće povjereništva UNSCO-a za razvoj i obrazovanje u 21. stoljeću, Educa, Zagreb.
- [3] Goleman, D. (1998.) Emocionalna inteligencija na poslu
- [4] Goloman, D., Bojancis, R., Maki, E. (2006.) Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adudžes, Novi Sad.
- [5] Inić, B., (2005.) Poslovna inteligencija osnova uspešnog menadžmenstva u

- globalnim uslovima. Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- [6] Karnegi, D., (2010.) Psihologija uspjeha – kako ostvariti kvalitetean odnos, zadobiti povjerenje ljudi i uticati na njih, Admiral Books, Beograd.
- [7] Ključne kompetencije – životna škola, www.zivotna-skola.hr/kompetencije.html (28.4.2013.).
- [8] Maslov, A. (2004.) Psihologija menadžmenta, Adizes, Novi Sad.
- [9] Miljković, D., Rijavec, M. Spiritualna inteligencija, WWW. Centar Zdravlja.net (28.4.2013.)
- [10] Nikić, P. Emocionalna inteligencija u liderstvu, Centar za proučavanje i primjenu emocionalne inteligencije, www.emocionalnainteligencija/.../eg-liderstvo.ht (28.4.2013.)
- [11] Paniam, Z., Klepac, G. (2003.) Poslovna inteligencija, Mamedija, Zagreb.
- [12] Praštalo, J. (2010.) Kompetencije i karijera, Izdanja autora, Ljubljana.
- [13] Šunje, A., Čizmić, E. (2007.) Šta čini lidera, Poreski savjetnik, januar/februara.
- [14] Zohar, D., Maršal, J. (2000.) SQ – Duhovna inteligencija - krajnja inteligencija, Svetovi, Nivi Sad.

FUNKCIONALNA KONVERGENCIJA SISTEMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U FUNKCIJI

FUNCTIONAL CONVERGENCE OF CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IN FUNCTION OF CHRYSLER'S EFFECT MITIGATION

Dženan Kulović,
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina

Filip Đoković,
Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum, Republika Srbija

ABSTRAKT

U teoriji korporativnog upravljanja zbog specifičnosti uslova poslovanja praksa je izdiferencirala nekoliko sistema korporativnog upravljanja: anglo-američki, kontinentalno-njemački, švicarski, francuski, italijanski, japansko-istočni i poduzetničko-tranzicijski. Svi poborjani sistemi korporativnog upravljanja imaju dosta zajedničkih elemenata nego što se uvidom u njihova ključna obilježja može zaključiti, posebno u kombinaciji velikih investitora i u pravnom okviru koji ima ključnu ulogu u zaštiti njihovih prava. Razvoj finansijskog tržišta i institucija dovodi do konvergencije sistema korporativnog upravljanja. Razlike koje postoje u modelima proizilaze iz načina na koji se demonstrira regulacija finansijskog tržišta i funkcionisanja institucija što se direktno odnosi na organizaciju vlasništva i kontrole u korporacijama. Ono što je izrazito značajno za zemlje u tranziciji čiji je sistem korporativnog upravljanja fundiran na preduzetničko-tranzicijskom modelu i čije je poslovno okruženje neuređeno, javlja se potreba za unapređenjem nivoa korporativnog upravljanja i pojave funkcionalne konvergencije.

Funkcionalna konvergencija se javlja kada individualni investitor ili korporacija

kontinuirano radi na unapređenju nivoa korporativnog upravljanja, uprkos nedostatku prikladnog i poticajnog pravnog okvira.

U tranzicijskim zemljama postaje atraktivno istražiti nivo unapređenja sistema korporativnog upravljanja zbog činjenice da je preduzetničko-tranzicijski model imanentan zemljama u tranziciji. Glavne karakteristike su mu da je to sistem u izgradnji, pravna sfera je dosta neprecizna, prisutna je nedovoljna definiranost u odnosima uprava - principal, ima dosta elemenata iz doba dogovorne ekonomije, nestručnost dioničara i uprave o korporativnom upravljanju, nedovoljno razumijevanje svojih obaveza, miješanje ingerencija, moć je legalno kod nadzornih odbora, a stvarno kod uprave.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, modeli korporativnog upravljanja, funkcionalna konvergencija sistema korporativnog upravljanja.

ABSTRACT

In theory of corporate governance, due to the specific conditions of business, practice has differentiated several systems of corporate governance: Anglo – American, continental – German, Swiss, French, Italian, Japanese – eastern and

entrepreneurial – transition. All listed systems of corporate governance have a lot of common elements than a glimpse of their key features can be inferred, especially in combination of important investors and in the legal framework which has key role in the protection of their rights. Development of financial marketing and institutions leads to convergence of the system of corporate governance. Differences among models are the results of way to demonstrate regulation of the financial market and function of the institutions that are directly related to the organization of ownership and control in the corporations. The important thing for countries in transition whose system of corporate governance is founded on entrepreneurial transition model and whose business environment is not organized is a need to improve corporate governance and establishment of functional convergence. Functional convergence occurs when an individual investor or corporation is continuously in service of improvement of the corporate governance level, despite the lack of appropriate and supportive legal framework. It is becoming attractive to explore the level of improvement of the system of corporate governance in the countries in transition due to the fact that entrepreneurial – transition model is immanent in such countries. The main characteristics are that it is a system in development, legal sphere is rather vague, there is lack of definition of the relations between management – principal, there are a lot of elements from the time of agreed economy, incompetence of shareholders and management of corporative governance, lack of understanding of their obligations, interfere of competences, supervisory boards have legal authority but in reality management has it.

Key words: corporate governance, models of corporate governance, functional convergence of the corporate governance

UVOD

Sistemi korporativnog upravljanja su evoluirali tokom stoljeća, često kao reakcija na propasti korporacija ili krize sistema. Prvi dobro dokumentiran neuspjeh upravljanja bio je *South Sea Bubble* u 18. stoljeću, koji je doveo do revolucije u privrednim zakonima i praksama u Engleskoj. Slično tome, veliki dio zakona o hartijama od vrijednosti u SAD-u donesen je nakon kraha berze 1929. godine. Nije nedostajalo ni drugih kriza, kao što je sekundarna kriza bankarstva 70-ih godina prošlog stoljeća u Velikoj Britaniji, krah štedno-kreditnih zadruga u SAD-u 80-ih godina prošlog stoljeća i financijska kriza u Rusiji 1998. godine. Historija korporativnog upravljanja obilježena je i nizom dobro poznatih propasti društava.

Rane 90-e godine prošlog stoljeća bile su svjedok napada *Maxwell Group* na penzijski fond grupacije dnevnih listova *Mirror Group* i kraha *Bearings* banke. I novo stoljeće je isto tako dramatično počelo, uz spektakularan krah *Enron-a* u SAD-u, zamalo bankrot korporacije *Vivendi Universal* u Francuskoj i nedavni skandal u *Pharmalat-u* u Italiji. Na svaku od ovih propasti korporacija - koje se često dešavaju kao rezultat nekompetentnosti ili čiste prevare - hitro je odgovoreno novim okvirima za upravljanje, a naročito mnogim nacionalnim propisima o korporativnom upravljanju i *Sarbanes-Oxleyjev-im* zakonom.⁷⁶

Sve do početka dvadesetog stoljeća, uloga vlasnika i neposrednog izvršioca, bila je ujednačena. Vlasnici su bili i osobno odgovorni za rezultate svojih poduzeća. Međutim, već u prvoj polovini 20. stoljeća javlja se novi oblik poduzeća u kome vlasnici nisu osobno odgovorni za obveze, niti za bilo kakve druge oblicije koje

⁷⁶Grupa autora, Korporativno upravljanje priru-nik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.

poduzeće stvara i može stvoriti, pa dolazi do odvajanja funkcije vlasništva od funkcije administriranja resursima poduzeća. Taj novi oblik nazvan je korporacija. Međutim, i korporacija kao jedan od oblika poduzeća se definira na razne načine. No, suština većine definicija ostaje u tome da je korporacija oblik poduzeća u kojem vlasnici nisu osobno odgovorni za obveze, niti za bilo kakve druge obligacije koje poduzeće, kao prvobitni i opšti pojam, može stvoriti.

Korporacija je, dakle, poseban oblik poduzeća u kojoj je vlasnička funkcija odvojena od funkcije upravljanja resursima. Korporacija je najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća, generator razvoja poduzeća i tržišta kapitala. Neke od prednosti korporacija su: mogućnost pribavljanja kapitala, brzo i na jednostavan način, jednostavna promjena vlasnika, odvojenost vlasništva od poslovanja, ograničena odgovornost partnera-vlasnika, odgovara svojom imovinom, a ne vlasnici. Neki od nedostataka korporacije su: nemogućnost svih vlasnika da učestvuju u upravljanju, nesigurnost uprave i visok nivo formalizma u upravljanju.

Iako se korporacija u nepotpunom vidu pojavila prije začeća moderne privrede, ona je, kao institucionalni oblik organiziranja poduzeća u formi društva kapitala nastala je polovinom 19. stoljeća. Nastankom korporacije kao i institucionalnog oblika organizovanja, pojavio se i pojam društva, koji se definira kao *pravno lice koje samostalno obavlja privrednu djelatnost radi stjecanja dobiti, odnosno profita*. Privredno (trgovačko) društvo se definira kao *profitna organizacija sa statusom pravne osobe formirane od jedne ili više osoba (pavnih ili fizičkih) koje su trajno uložile kapital (novac, stvari, prava) u vidu uloga, u cilju obavljanja djelatnosti na tržištu*. Korporacije kao novi, moderni i institucionalni oblik organizacije poduzeća

su se brzo razvijale i adaptirale u privredama razvijenih zemalja Zapada.

FAZE RAZVOJA KORPORACIJA

Razvoj i rast modernih korporacija odvijao se u pet faza:⁷⁷

Prva faza obuhvata period od 1897. do 1904. godine. Korporacije se sada formiraju akvizicijama i integracijama, u crnoj metalurgiji, prehrambenoj industriji, proizvodnji nafte i naftnih derivata, hemijskoj i metalnoj industriji.

Druga faza traje od 1916. do 1929. godine. U tom razdoblju dominiraju velike integracije.

Treća faza obuhvata period od 1965. do 1969. godine. U tom razdoblju, kada dolazi do okrupnjavanja američkih korporacija, kao i korporacija u nekim drugim zapadno-evropskim zemljama. U četvrtoj fazi je dolazilo do neprijateljskog preuzimanja korporacija, a peta faza počinje 1989. godine i traje i danas. U ovoj fazi, integracijske procese karakterizira dekonglomeracija poduzeća i orijentacija na optimalne vrijednosti. Težište se, dakle, ne daje na obim već na efikasnost, optimalnost i profitabilnost. To je, ujedno, period intenzivnog razvoja malih i srednjih poduzeća koja će vremenom prerasti u velika, a zatim u korporacije, jačanja privatne inicijative, intenzivnog razvoja uslužnih djelatnosti, novih trendova u nauci, posebno informatici.

Novi trendove u nauci karakteriziraju: novi materijali, dobivanje i korištenje novih izvora energije, vasijske tehnologije, genetski inženjering, fleksibilni proizvodni sistemi, globalizacija tržišta, promjena sistema vrijednosti i kompleksnost.

Moderne korporacije su u 20. stoljeću ovladale svjetskom privredom i u odnosu na

⁷⁷ Manojlo Babić, Milić Simić, Aziz Šunje, Mirko Puljić, Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008.

ranije klasično poduzeće unijele neke novine, od kojih se ističu sljedeće: oslobađanje vlasnika (investitora) od odgovornosti za obveze korporacije, uspostavljanje i razvoj tržišta kapitala, odvajanje menadžmenta od vlasništva, formiranje nadležnih tijela u vidu upravnog ili nadzornog odbora, imenovanje uprave, praćenje, kontroliranje i ocjenjivanje uspješnosti rada uprave i smanjenje broja članova uprave (ako se utvrdi neuspješnost u radu), određivanje nagrada odnosno kompenzacija, vršenje revizije poslovanja, odobravanje investicijske politike, postavljanje ciljeva i utvrđivanje strategije od strane vlasnika.

Institut ograničene odgovornosti omogućio je investitorima da učestvuju u financiranju poduzeća i raspodjeli profita ostvarenog u njemu, bez preuzimanja odgovornosti za njihovo poslovanje. Ovo je snažno podstaklo razvoj poduzeća, i povećalo broj investitora u privredi. Uspostavljanje tržišta kapitala se manifestira u kontroli efikasnosti rada menadžmenta poduzeća, pa time i snažnoj motivaciji uprava za maksimizaciju njihovog učinka.

Odvajanje upravljačke funkcije od vlasničke i uvođenje profesionalnog sistema vođenja poslovanja poduzeća dovelo je do uspostavljanja novog sistema menadžmenta poznatog kao "sistem profesionalnog korporativnog upravljanja". Formiranje užeg nadzornog tijela i biranje članova uprave imalo je za posljedicu veću profesionalizaciju upravljanja, odnosno izvršne funkcije.

MJESTO MENADŽMENTA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Menadžment kakav poznajemo i kakav se prezentira u recentnoj literaturi doživio je korijenite izmjene u svim svojim segmentima. Savremeni menadžment, razvojem poduzetničke tehnologije djelotvornog usmjeravanja individualnih znanja u organizirani ciljni sistem stvaranja

dodane vrijednosti za ključne interesno-utjecajne društvene skupine djelovanja poduzeća ili korporacije, postaje društvena funkcija koja pokreće razvoj tehnologije, institucija i sistema vrijednosti, odnosno cjelokupni društveni razvoj.

Savremeni menadžment više ne upravlja sistemom poslovnih funkcija poduzeća ili korporacije, nego razvija poduzetničku tehnologiju upravljanja procesima informacijskih, financijskih i materijalnih tokova od njihovih izvora kroz transformacijske procese poduzeća ili korporacije do prodaje proizvoda s dodanom vrijednošću kupcu u pravo vrijeme, na pravom mjestu, u odgovarajućoj kvaliteti i po odgovarajućoj cijeni isporuke.

Holistički pristup stvaranju dodane vrijednosti za korisnike i orijentacija na tokove, odnosno procese i organizirano znanje kao faktor njezinoga stvaranja u fokusu je interesa savremenoga poduzetničkog menadžmenta. Efikasnost i efektivnost prostorno-vremenske transformacije energije, znanja, dobara i informacija, u strateškom savezništvu stvaranja dodane vrijednosti za kupce područje je savremene konkurentnosti poduzeća i korporacije. Konkurentski potencijali uspjeha u proizvodnoj sferi mjere se u promilima.

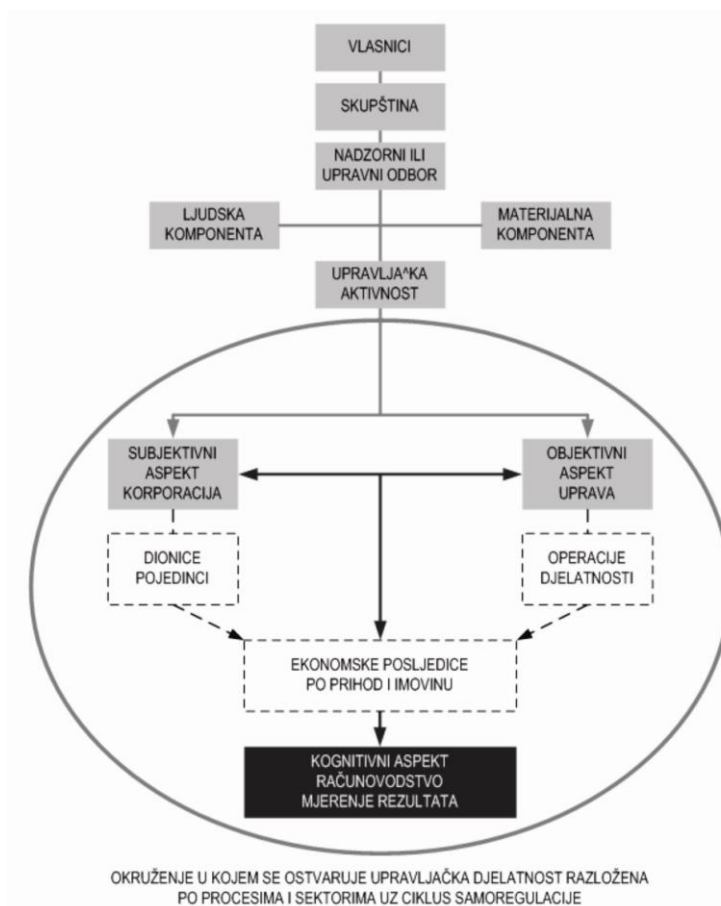
Menadžment i korporativno upravljanje predstavljaju elemente međusobno povezane sa ciljem proizvodnja sinergetskih efekata. Međusobni odnosi menadžmenta i korporativnog upravljanja ne smiju rezultirati kompromisnim pozicijama tj. izgradnjom nekog trećeg rješenja koje je rezultat odricanja i odstupanja, nego naprotiv postizanju sinergetskih efekata u svim segmentima gdje dolazi do međusobne interakcije.

Na taj način dolazi do izražaja uloga i značaj menadžmenta u

korporativnom upravljanju što se odražava na postizanje i održavanje ukupnih performansi savremenog menadžmenta koje se u velikoj mjeri razlikuju od performansi tradicionalnog menadžmenta, nastalih kao rezultat kompromisnih situacija.

Uloga menadžmenta kao upravljačke djelatnosti odražava se na prihod i imovinu korporacije, što doprinosi kognitivnom računovodstvenom aspektu, što se grafički može predstaviti kao na slici 1.

Slika 1. Mjesto menadžmenta u korporativnom upravljanju



Izvor: V. Kantino, Korporativno upravljanje, Beogradska bankarska akademija, Beograd, 2009.

Na navedenoj slici se konkretizuje upravljačka djelatnost koja predstavlja vezivno tkivo korporacije.

Upravljačka aktivnost ili menadžment dijeli se po departmanima ili upravljačkim procesima, u okviru kojih se može posmatrati konkretna poslovna djelatnost. Departmani se tradicionalno dijele na:

- operativne i posebne poslovne funkcije (istraživanje i razvoj, marketing, proizvodnja),
- integrirajuće funkcije (organizovanje i vođenje kadrovskih poslova, financije) i

- kontrolne i informacijske funkcije (veza između planiranja, kontrole i informacijskog sistema).

U okviru svih poslovnih funkcija ili pojedinačnih upravljačkih procesa, tokom obavljanja djelatnosti potrebno je težiti da se ostvare ciljevi čija je krajnja svrha da se postigne "ekonomičnost rezultata", izražena u vidu troškova, zarade i profita, što predstavlja sintezu ciljeva kojim se teži efikasnom i efektivnom upravljanju korporacijom.

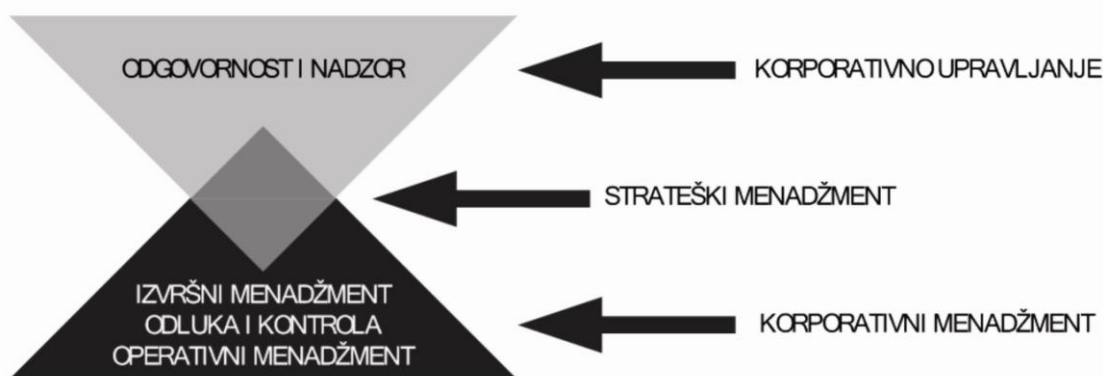
Među poslovnim ciljevima moguće je izdvojiti neke koji se mogu smatrati

zajedničkim za sve korporacije, a to su profit po dionici, pouzdanost informacija i usaglašenost sa propisima.

Korporativno upravljanje ne smije se miješati s korporativnim menadžmentom. Korporativno upravljanje fokusira se na strukturu i procese korporacije radi osiguranja nepristrasnosti, obveze, transparentnosti i odgovornosti u korporativnom ponašanju i djelovanju. Korporativni menadžment, s druge strane, fokusira se na sredstva koja su potrebna da

se obavlja poslovanje. Korporativno upravljanje nalazi se na višem nivou usmjeravanja koji osigurava da se društvom upravlja u interesu njegovih dioničara. Jedna od oblasti koje se preklapaju jeste strategija, koja je predmet bavljenja na nivou korporativnog menadžmenta, a također je i ključan element korporativnog upravljanja. Slika 2. ilustrira bitnu razliku između korporativnog upravljanja i korporativnog menadžmenta.

Slika 2. Poređenje aktivnosti korporativnog upravljanja i menadžmenta



Izvor: Grupa autora, *Korporativno upravljanje priručnik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.*

Dalje, mora se praviti razlika između korporativnog upravljanja i dobrog korporativnog odnosa prema zajednici, korporativne društvene odgovornosti i poslovne etike, što je dio korporativnog menadžmenta. Dobro korporativno upravljanje sigurno će osnažiti ove važne koncepte. Ali, iako korporacije koje ne zagađuju okolinu i koje investiraju u društveno odgovorne projekte ili vode dobrotvorne fondacije često imaju korist od toga u vidu bolje reputacije, javnog goodwill-a, pa čak i bolje proufitabilnosti, korporativno upravljanje jeste i ostaje različito od ovih koncepata, ali se izučavaju kao sastavni dio korporativnog menadžmenta⁷⁸.

⁷⁸Grupa autora, *Korporativno upravljanje priručnik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.*

SISTEMI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Tokom vremena nastalo je više sistema korporativnog upravljanja kao posljedica izdvajanja korporativnog upravljanja iz korporativnog menadžmenta. U proteklom desetljeću jako je poraslo zanimanje određenih država članica EU za upravljanje privrednim društvima. Tome je doprinijelo zalaganje za još više neometan protok kapitala, dobara i rada preko granica država članica, ali prije svega svijest da loš sistem upravljanja vodi u neučinkovitu upotrebu izvora, slabi konkurentske sposobnosti i spriječava ostvarivanje dobiti i ekonomski razvoj. Korporativno upravljanje uključuje način definiranja strateških ciljeva društva, sredstva za ostvarenje tih ciljeva i načine mjerenja njihovog ostvarenja, kao i

definiciju odnosa ključnih interesnih skupina sa samim društvom i međusobno. Ciljevi korporativnog upravljanja su transparentnost poslovanja dioničkog društva, učinkovito i efikasno korištenje njegovih resursa te uspostava odnosa među interesnim skupinama koji će potpomoći ostvarenju strateških ciljeva dioničkog društva. Utječući na povećanje povjerenja i odgovornosti, dobro upravljanje daje društvu kredibilitet prema njegovim poslovnim partnerima, uposlenima i ostalima. Dobro korporativno upravljanje predstavlja i značajan čimbenik u privlačenju ulaganja u društvo i zaštite ulagatelja.

Treba razlikovati korporativno upravljanje na razini određene zemlje u cjelini od upravljanja na razini pojedinog trgovačkog društva. Osnovna pravila upravljanja trgovačkim društvom nalaze se u odgovarajućim zakonima ili drugim propisima određene zemlje. Bitnu ulogu u razvoju sustava korporativnog upravljanja igra i tržište kapitala koje potiče efikasno poslovanje.

U međunarodnoj praksi je učestalo i uređivanje pitanja korporativnog upravljanja putem kodeksa - skupova pravila, standarda ili dobre prakse koje najčešće izdaju kolektivna tijela - na primjer državna ili kvazi državna tijela, različiti odbori, komisije koje osnivaju burze, poslovna zajednica, asocijacije pojedinih gospodarskih grana, managera ili ulagatelja, akademske ili konzultantske udruge itd. Pravila definirana pravnim propisima i kodeksima pružaju okvir koji pojedina trgovačka društva primijenjuju dijelom ili u cijelosti te ih nadopunjuju vlastitom praksom u skladu s vlastitim potrebama i interesima. Od kojih se ističe sedam:

- 1) anglo-američki,
- 2) kontinentalno-njemački,
- 3) švicarski,
- 4) francuski,
- 5) italijanski,
- 6) japansko-istočni i

7) poduzetničko-tranzicijski.

Anglo-američki model karakterizira monistički direktorijalni sistem upravljanja, što znači da postoji integracija nadzornih i upravnih funkcija. Temeljni stup ovog sistema čine *insider-i*. U ovom modelu upravljanja sjede izvršni i neizvršni direktori. Neizvršni (vanjski) direktori nisu uključeni u operativno funkcioniranje korporacije, dok izvršni (unutarnji) direktori imaju poslovna ovlaštenja.

Vanjski članovi odbora treba da budu neovisni i objektivni, te da korporaciji stave na raspolaganje svoja znanja, umjeća, stručnost, ali i veze, ugled i informacije. Unutarnji članovi treba da doprinesu svojim znanjem u korporaciji i mogućnostima pretvorbe poslovnih inicijativa i odluka u akciju. Model korporativnog upravljanja sa jedinstvenim odborom čine: skupština dioničara, odbor direktora i uprava.

Tabela 1. Specifičnosti britanskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI ANGLO-AMERIČKOG SISTEMA

Sloboda izbora između dualnog i monalnog sistema

Dominacija državnih i institucionalnih investitora

Slabo razvijeno tržište kapitala

Jaka povezanost personalna korporacije i javnog sektora

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Kontinentalno-njemački model upravljanja se naziva još i odbor direktora sa dva nivoa (*two tier*) zasniva se na uspostavljanju dvije vrste odbora (1) nadzornog odbora sa članovima koji nemaju izvršne pozicije i (2) uprave i upravnog odbora koji objedinjava najviše članove uprave u korporaciji, a koji preuzimaju ulogu upravljanja i vođenja korporacijom. Dioničari na glavnoj skupštini imenuju nadzorni odbor u funkciji

nadzora i praćenja poslovanja, a nadzorni odbor imenuje upravu korporacije. U nadzornim odborima nekih zemalja (Njemački model) u nadzornom odboru (tzv. kodeterminacija) zastupljeni su i radnici.

Instance njemačkog modela čine: glavna skupština, nadzorni odbor i uprava. U fokusu njemačkog modela je zadovoljenje interesa *stakeholder-a*. Među najvažnije nadležnost skupštine spadaju: zastupa interese dioničara, bira članove nadzornog odbora, odlučuje o povećanju i smanjenju kapitala, postavlja revizora itd. Jedan od bitnih zadataka nadzornog odbora je obavljanje kontrolne funkcije nad upravljačkom.

Tabela 2. Specifičnosti njemačkog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI NJEMAČKOG SISTEMA

Organizacijska odvojenost funkcija vođstva i kontrole korporacije, tzv. dualni sistem

Organizacijska uvezanost uposlenih u korporativnom upravljanju (mitbestimmung)

Dominirajuća uloga banaka, koje posjeduju (direktno ili indirektno) dioničke udjele u korporaciji i mandate u nadzornom odboru, te održavaju intenzivne kreditne odnose spram korporacija

Jedno relativno nerazvijeno tržište kapitala

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Švicarski model karakteriše hibridna (miješana) struktura, monistički sistem sa jakim elementima dualnog korporativnog sistema, velika koncentracija moći kod jednog organa, tendencija za razdvajanje funkcija vođstva, značajan uticaj banaka i razvijanje participacije uposlenih. Organi upravljanja švicarskog sistema su:

generalna skupština, upravni savjet i kontrolno mjesto.

Tabela 3. Specifičnosti švicarskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI ŠVICARSKOG SISTEMA

Monistički sistem s jakim elementima dualnog korporativnog sistema

Velika koncentracija moći kod jednog organa - verwaltungsrata

Tendencija za razdvajanje funkcija vođstva

Značajan utjecaj banaka

Razvijena participacija uposlenih (mitbestimmung)

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Francuski sistem korporativnog upravljanja osigurava izbor između kontinentalno-njemačkog i anglosaksonskog modela. Najznačajniji organi monalnog francuskog sistema su: glavna skupština, odbor direktora i predsjednik (glavni direktor), a dualni, pored navedenih, ima još i nadzorni odbor, organ poslovođstva i predsjednik odbora direktora. Japansko-istočni model se sastoji od specifičnosti koje su proizvod geografskih, političko-historijskih i kulturoloških procesa. Razlika od anglosaksonskog i evropskih modela je u postojanju jake tradicije povezanosti obiteljskih grupa kao i povezanosti modernih finansijsko-industrijskih grupa na principu raznih vrsta holdinga koji se nazivaju *keiretsu*, a u Južnoj Koreji *choebali*.

Tabela 4. Specifičnosti francuskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI FRANCUSKOG SISTEMA
Organizacijska odvojenost vođstva i kontrole korporacije, tzv. dualni sistem
Organizacijska povezanost uposlenih u upravljanje (mitbestimmung)
Dominirajuća uloga banaka, koje posjeduju, direktno ili indirektno, dioničke udjele u korporaciji, u nadzornom odboru, te oslikavaju intenzivne kreditne odnose naspram korporacije
Jedno relativno nerazvijeno tržište kapitala

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Italijanski model ustanovljen je reformom Građanskog zakona i domaćim korporacijama omogućuje da izaberu rješenja najpogodnija za dinamiku rukovođenja. Korporacije mogu da primjene: tradicionalni model, dualistički model i monistički model. Ti modeli se razlikuju po odnosima koji postoje između vlasnika, upravnog i kontrolnog organa. Najznačajniji organi tradicionalnog modela su: upravni odbor (*Consiglio di Amministrazione*), skupština dioničara (*Assemblea dei Soci*) i kontrolni organ (*Organi di Controllo*). Monistički model predviđa osnivanje sljedećih organa (*Consiglio di Amministrazione*) i odbor za kontrolu uprave (*Comitato per li controllo sulla gestiona*). Dualistički model predviđa osnivanje sljedećih organa uprave: upravni odbor (*Consiglio di gestione*) i nadzorni odbor (*Consiglio di sorveglianza*).

Tabela 5. Specifičnosti italijanskog sistema

NAJBITNIJE SPECIFIČNOSTI ITALIJANSKOG SISTEMA
Mogućnost izbora između tri modela
Precizno regulirani odnosi između vlasnika, upravnog u kontrolnog organa
Kotirane korporacije se pozivaju na Jedinstveni tekst zakona o financijama, a italijanska berza je izradila Kodeks samodiscipline, koji italijanske zakonske odredbe usaglašava sa međunarodnim kontekstom
Tržište kapitala utpoljeno u jedinstveno tržište EU

Izvor: M. Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

Poduzetničko-tranzicijski model je imanentan zemljama u tranziciji. Glavne karakteristike su mu da je to sistem u izgradnji, pravna sfera je dosta neprecizna, prisutna je nedovoljna definiranost u odnosima uprava - principal, ima dosta elemenata iz doba dogovorne ekonomije, nestručnost dioničara i uprave o korporativnom upravljanju, nedovoljno razumijevanje svojih obaveza, miješanje ingerencija, moć je legalno kod nadzornih odbora, a stvarno kod uprave. Institucionalno naš model korporativnog upravljanja je sličan kontinentalno-njemačkom.

ZAKLJUČAK

Iz navedenog se može zaključiti da motornu snagu sistema korporativnog upravljanja moderne korporacije čine dioničari, vlasnici korporacije i njihovi predstavnici (nadzorni odbori), zatim uprave - profesionalni voditelji poslovanja korporacije. Ovi akteri upravljaju korporacijom: dioničari po osnovu ovlaštenja koje im daju ustavi i zakoni, a nadzorni odbori i uprave po

osnovu ovlaštenja koja im daju dioničari. Njihove uloge u ovom procesu nisu iste. Dioničari upravljaju korporacijom. Oni odlučuju o ciljevima i okvirnoj politici, odnosno kako treba da postupaju izvršni organi i uprava. Upravljanje predstavlja, osigurava i razvija interes dioničara, određuje poslovnu politiku i vrši nadzor nad poslovanjem korporacije i nad učinkom uspjehnosti uprava, u čemu je osnovni motiv maksimiranje bogatstva dioničara. Uloga uprava je da vode poslovanje korporacije, u ime i za račun korporacije i dioničara, na profesionalnoj osnovi i uz profesionalnu odgovornost za učinak. Ono što je važno, jeste da oba ova aktera obavljaju svoj dio posla i ne ulaze u ingerencije drugog, jer bi, eventualno, umanjili efikasnost.

LITERATURA

- [1] Grupa autora, Korporativno upravljanje priručnik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.
- [2] Manojlo Babić, Milić Simić, Aziz Šunje, Mirko Puljić, Korporativno upravljanje - principi i mehanizmi, Revicon, Sarajevo, 2008.
- [3] Peter F. Drucker, Moj pogled na menadžment, Adizes, Novi Sad 2003.
- [4] Darko Tipurić, Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2006.
- [5] Patrick A. Gogan, Integracije, akvizicije i rekonstruisanje korporacija, Prometej, Novi Sad, 2004.
- [6] OECD – Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Pariz.
- [7] Gareth Hofstede, Culture's Consequences, Comparing Values Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publications, Thousands Oaks, 2001.
- [8] Mile Sadžak, Europski menadžment, Synopsis, Sarajevo-Zagreb, 2006.

TURISTIČKA PONUDA NACIONALNIH PARKOVA BOSNE I HERCEGOVINE

TOURIST FACILITIES OF NATIONAL PARKS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Halid Kurtović

Pravni fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina

SAŽETAK

Doprinos turizma nacionalnoj privredi svake zemlje je znatan, ali se postavlja pitanje koji su to turistički resursi, čijom valorizacijom se postižu najbolji ekonomski efekti. Imajući pri tom u vidu činjenicu, da turistički razvoj direktno i indirektno utiče na privredu, društvo i kulturu, te okolinu određenog područja.

Kako je većina turističkih atrakcija duboko vezana sa prirodnim (biološkim) vrijednostima – terminima i pojmovima pretočenih kroz turistički proizvod, iste je potrebno približiti posjetiocima. Stoga smatramo, da se izdvajanja određenih teritorija i njihovim proglašenjem nacionalnim parkovima, postiže jedinstvo, čovjeka i prirode. Time se uspostavlja interakcija, koja nije ništa drugo nego komunikacija s kojom se turistima otkrivaju značenja i odnosi naše prirodne i kulturne baštine. Tako uspostavljenom komunikacijom, posjetiocima se omogućava osobni doživljaj, s različitim elementima, uključujući i sam turistički proizvod.

Rad će dati smjernice i predložiti mjere za privlačenje različitih vrsta posjetitelja u nacionalnim parkovima, s posebnim osvrtom na Nacionalni park „Una“. S obzirom na predmet istraživanja, u ovom radu se nastoje ustanoviti, kakvi će pozitivni efekti proisteci proglašenjem, dijela doline rijeke Une, nacionalnim parkom.

Na primjeru Nacionalnog parka „Una“, sa svim njegovim funkcijama, dokazat će se, da turizam ovog dijela Unsko-sanskog Kantona može dati snažan impuls privrednom razvoju. Doprinoseći istovremeno aktiviranju i kroz turizam valorizaciji njegovih prirodnih dobara i kulturno-istorijskog nasljeđa.

Imajući navedeno u vidu, u radu će se:

- utvrditi principe na kojima se zasniva valorizacija Nacionalnog parka „Una“

U tom smislu, istraživanje će biti usmjereno na dobijanje odgovora, koji će omogućiti, da se:

1. Unaprijedi postojeće znanje na području valorizacije turističkih potencijala
2. Usavrši postojeći teoretski okvir, na području razvoja turizma u Parku.
3. Kreira imidž i tržišna marka Nacionalnog parka „Una“ kao turističke destinacije, i
4. Kreira sistem distribucije podataka kako na turističkim tržištima, tako i planerima i menadžerima u subjektima turističke privrede kako US Kantona, tako i zemlje u cjelini.

Ključne riječi: turistički razvoj, turizam, vrste turizma, Nacionalni park „Una“, valorizacija .

ABSTRACT

Tourism's contribution to the national economy of any country is large, but the

question is what is the tourist resources, the valorization whose achieve the best economic results. Behavior in mind the fact that the development of tourism directly and indirectly affects the economy, society and culture, and environment of the area.

Most of the tourist attractions are deeply connected with the natural (biological) values - terms and concepts associated with the tourism product, and the same is necessary to approach visitors. Therefore, we believe that the separation of certain territories and their designation as national parks, achieves unity of man and nature. This establishes the interaction, which is primarily a communication which tourists discover the meaning of our natural and cultural heritage. Established, visitors are invited to a personal experience with a variety of elements, including the feeling of the tourism product.

This paper will provide guidance and suggest measures to attract different types of visitors to national parks, with special reference to the National Park "Una". Given the subject of the research, this paper seeks to determine, how the positive effects arise announcement, the valley of the river Una national park.

At the National Park "Una", with all of its functions, will prove to be, that tourism in this part of the Una-Sana Canton can provide a strong impetus to economic development. Contributing both activation and through tourism valorisation of its natural resources and the cultural and historical heritage.

Bearing in mind, this paper will:

- To establish the principles upon which it is based evaluation of the National Park "Uma"

In this sense, the research will be aimed at getting responses that will allow, in order to:

1. To improve the existing knowledge in the field of evaluation of tourism potential
2. Refine existing theoretical framework, in the development of tourism in the Park.
3. Create and market the brand reputation of the National Park "Una" as a tourist destination,
4. Create a system for data distribution in the tourism market, and therefore assist planners and managers in the tourism industry operators to Una Sana Canton, as well as the country as a whole.

Keywords: tourism development, tourism, types of tourism, the National Park "Una", valorization.

UVOD

Akcije nadležnih organa Unsko-sanskog Kantona, za proglašavanjem prostora u slivu rijeke Une Nacionalnim parkom, datiraju još iz prošlog vijeka. Toje bilo u skladu sa sličnim akcijama u svijetu. Za razliku od toga, na teritoriji Bosne i Hercegovine, nacionalni parkovi postoje tek po završetku drugog svjetskog rata. Nacionalni parkovi Sutjeska i Kozara proglašeni su nacionalnim parkovima zato što prostori ovih parkova, pored prirodnih imaju i istorijski karakter, a dolina rijeke Une, Nacionalnim parkom je proglašena 29.maja 2008 godine⁷⁹. Zbog relativno kratkog vremena postojanja zakonskih akata, koji se odnose na zaštitu predeonih cjelina, još nisu dovoljno evidentirane i proučene sve njegove prirodne i antropogene turističke vrijednosti značajne za formiranje odgovarajuće turističke ponude i postizanje odgovarajućih ekonomskih efekata po osnovu turističko – ugostiteljske djelatnosti. Kako se radi o prostranom terenu (19.800 ha), sa izvornom i dobro očuvanom prirodom i značajnim turističkim vrijednostima u okruženju, neophodna su sistematska i kontinuirana

⁷⁹ Službene novine FBiH, broj 44/08,

fundamentalna istraživanja najboljih načina za formiranje turističke ponude, koja mora biti uslovljena odgovarajućim turističko – ugostiteljskim objektima, sadržajem boravka, kvalitetom usluga i komplementarnošću sa okruženjem. U tom smislu neophodno je istraživati sve turističke vrijednosti pojedinačno i u grupama, definisati vrste ponude i vrste turizma, ukazati na karakteristike ponude za domaće i inostrano turističko tržište. Naravno, prije toga, ili uporedo sa tim, moraju se rješavati i riješiti problemi upravljanja, zaštite, održavanja i unapređivanja, konflikti privatnih posjeda, turističkog opremanja i sl.

Turistička ponuda Unsko-sanskog Kantona bazirana je na njegovim raznovrsnim prirodnim i antropogenim vrijednostima, kao i na povoljnostima turističko-geografskog položaja, funkcionalnih karakteristika položaja i polivalentnosti prostora. Proglašenjem doline Une nacionalnim parkom Kanton je dobio novi turistički proizvod, po čemu će biti prepoznatljiv u zemlji i inostranstvu.

Radom će se definirati osnovna smjerenja razvoja turizma na prostorima Parka, te omogućiti stvaranje vizije Parka, kao središta turističke i svakodnevnog vredne ponude samoneposrednom okruženju već i šire.

TURISTIČKE VRIJEDNOSTI PARKA

Prirodne i stvorene turističke vrijednosti Nacionalnog parka Una su raznovrsne. Imaju zahvaljujući svom položaju u odnosu na blizinu magistralnog pravca M-5 (E761) - Bihać – Bosanski Petrovac – Jajce – Travnik – Sarajevo - Mostar lokalnu, regionalnu i međunarodnu konkrativnu zonu, ali se moraju više i bilje proučavati i prezentirati kako samostalno, tako i sa turističkim vrijednostima u okruženju, što je osnova za formiranje kvalitetne turističke ponude. To je neophodno radi zadovoljavajuće dužine turističkog boravka, kao osnove za postizanje

odgovarajućih društvenih i ekonomskih efekata.

Osnova za proglašenje nacionalnim parkom, područja kanjanskog dijela gornjeg toka rijeke Une uzvodno od Lohova, zatim područja kanjanskog dijela donjeg toka rijeke Unac od njenog ušća u Unu uzvodno do Drvarskog polja, te međuprostor između Une i Unca, bila je njegoza izuzetna i u nizu lokaliteta neponovljiva priroda.

Neposredna okolina Parka izvanredno je očuvana, sprječava eroziju, reguliše površinsko slijevanje padavina, otapanje snijega, uslovljava specifičnu mikro klimu i regulator je ekoloških odnosa u okolini. Valorizacija turističke vrijednosti ovog Parka treba se bazirati na njegovom statusu nacionalnog parka. Što znači da stepen razvoja turizma mora biti u saglasnosti sa potencijalima prirode i zaštitom iste. Postojeće kolizije odnose treba prevazići na štetu trenutnih, a za trajne interese⁸⁰.

Prostori ovog Parka predstavljeni su specifičnim arealima, staništima i ekosistemima. Prostrane površine, prošarane usamljenim stablima i skupinama drveća, šume, uzvišenja kao izvanredni vidikovci, neponovljivi mikro oblici reljefa u granitnim stijenama, klisuraste doline rijeka, dio su osnove za turističku ponudu. Nacionalni park se nalazi na krajnjem zapadnom dijelu Bosne i Hercegovine, na području općine Bihać i pripada Unsko-koranskoj zaravni, a obuhvata dolinske dijelove rijeke Une i Unca i orografske padine Plješivice i Grmeča, odnosno Osječenice. Ovo područje predstavlja jedinstvenu prirodnu cjelinu u ovom dijelu Evrope, vrlo vrijednu za očuvanje ukupne krajobrazne i biološke raznolikosti⁸¹.

Prirodni i antropogeni objekti na prostoru ovog Parka, predstavljaju izuzetnu pojavu i kao takvi značajni su za nauku, kulturu, obrazovanje, rekreaciju i turizam. Ubrajaju se u najprivlačnije prirodne turističke vrijednosti Bosne i Hercegovine, te su

⁸⁰ Zakon o zaštiti prirode (sl. Novine F BiH br. 33/03)

⁸¹ <http://www.una-aqua.com/bs/nacionalni-park/nacionalni-park-una>

značajan dio njenog ukupnog turističkog potencijala, odnosno predstavljaju njenu vrijednu atrakcijsku osnovu.⁸²

Prirodni sadržaji u okviru Nacionalnog parka Una doprinose bogastvu turističke ponude. Posebno prostorne cjeline Martin Broda. Ovo naselje leži na naslagama sedre što ukazuje na to da je cijelo područje nekad bilo pod vodom. Za nastanak sedre potrebno je izuzetna čistoća vode te nekoliko stotina vrsta algi, mahovina, insekata i puževa. To je stoljetni proces tokom kojeg se mijenja izgled vodenog toka. Upravo ti prirodni sadržaji doprinose, da se ovo područje s pravom može tretirati kao turistička destinacija. Turističke atrakcije su sirovina turističkog gospodarstva (turističke „industrije“) te s njima valja razborito gospodariti i upravljati.⁸³

Ako ove prostore ocjenjujemo s klimatskog aspekta, utvrdit ćemo, da se isti nalazi na granici tri klimatska područja:

- krških oblika i hidrografije, koji su zajedno sa slivom Korane i Krke jedinstveni u evropskim razmjerima;
- reljefnih oblika koji su stvorili jedan od rijetkih prirodnih puteva prema Jadranskom moru;
- mozaičnosti staništa, velike raznolikosti biljnih i životinjskih vrsta, te prisutnosti reliktnih i endemskih vrsta;

Prirodni turistički potencijali doline rijeke Une, dominiraju nad antropogenim, a proističu iz reljefa, hidrografije i klime. Predstavljena u vidu prostrane kraške površi. Una se strmo ruši prema Bihaću, gradeći pri tom mnogobrojne brzake i

vodopade jedinstvene u ovom dijelu Evrope.

Opće karakteristike Nacionalnog parka „Una“ su:⁸⁴

- sedrene barijere i slapovi
- dolinski dio Nacionalnog parka se nalazi na visini između 220 i 450 m n.m
- velika raznolikost flore i faune
- kulturno-historijsko naslijeđe
- povoljan saobraćajno-geografski položaj
- klima umjereno kontinentalna
- stanovništvo u NP

Una, Unac i Krka kao tri bisera prirodne baštine Nacionalnog parka „Una“, čine spoj vrijednih prirodnih osobitosti, raznolikog i očuvanog prirodnog krajolika iznimne ljepote te bogate kulturno-historijske baštine.

Una kao najveća prirodna vrijednost po kojoj je Nacionalni park dobio ime, izvire u selu Donja Suvaja ispod planine Čemernice u Hrvatskoj. Radi se o tipično krškom vrelu uzlaznog tipa, posebne zeleno-modre boje. Od izvora do Bihaća rijeka Una nosi obilježja prave planinske rijeke i njeni sedronosni slapovi, bukovi i vodopadi predstavljaju prave bisere ljepote od kojih su: slapovi u Martin Brodu (ovaj vodopad nosi naziv Veliki slap, a narod ga zove Bukovi na Uni), Štrbački buk (najviši slap na rijeci Uni), Troslap, Dvoslap i Ripački slap, najljepši su na ovoj rijeci, „jednoj – jedinoj“.

Rijeka Unac izvire kao Mlinski potok, ispod planine Šator na 876 m nadmorske visine, teče kroz klisuru Pojila, četiri kotline i tri daljnje klisure. Svojim tokom kroz Nacionalni park do Martinbroda teče najužom klisurom, negdje dubine i do 350 metara. Unac je prva velika pritoka Une koja svojom iznimnom čistoćom i hladnoćom oplemenjuje Unu, a isto tako je i dodatno rashlađuje. Unac se svojim tokom puni vodom iz desetak raznih pritoka i vrela. Ljeti zna u jednom dijelu presušiti,

⁸² U knjizi E. Kušena „Turistička atrakcijska osnova (str. 67-144) u četvrtom poglavlju „Prilog (kontribucija) klasifikaciji turističkih atrakcija“ prikazana je funkcionalna podjela turističkih atrakcija u 16 tablica, tekstualno i grafički bogato ilustrirana konkretnim primjerima

⁸³ E. Kušen (2003) Funkcionalna klasifikacija turističkih atrakcija, Znanstveno-stručni časopis Turizam 51 vol. Br. 4/2003 Institut za turizam u Zagrebu

⁸⁴ <http://www.una-aqua.com/bs/nacionalni-park/nacionalni-park-una>

zbog smanjenog dotoka vode iz okolnih šumskih potoka, ostavljajući iza sebe mala jezera sa toplom vodom i punim ribe. Taj dio puta Unac teče kao ponornica, izvirući zadnji put iz Crnog vrela, oko 3 kilometra prije ušća u Unu. Za rijeku Unac karakterističan je njen oblik krškog toka, posebno u njenom donjem dijelu, na kojem na prolazu kroz kanjonski dio više puta ponire i izvire, na kraju na Crnom vrelu, koje po svojim karakteristikama i ljepoti spada u poseban prirodni fenomen.

Rječica Krka duga 12 kilometara, kao granična rijeka sa Hrvatskom, cijelim svojim tokom protiče kroz Nacionalni park, a izvire podno zaravni na kojoj se prostire selo Mali Cvjetnić. Oku je jako zanimljiva, sam prilaz do izvora je jako zahtjevan, tako da daje mogućnost cjelodnevnog izleta koji uključuje šetnju šumom, golim brdovitim, planinskim područjem te spuštanjem u nizinu gdje se nalazi izvor sa starom zgradom mlina.

Dijelovi rijeka Una i Unac čine jedan od najvećih flaj fišhing revira u Evropi, a sama Una predstavlja raj za ljubitelje ribolova metodom suhe mušice sa vodenom lopticom i varaličarenjem.

Ovaj prostor je i u kulturno-povijesnom smislu područje koje obiluje bogatim naslijeđem arheoloških nalazišta i povijesnih spomenika, a poseban položaj tog prostora na tranzitnom pravcu prema moru doveo ga je u prošlosti pod utjecaje mnogih kultura, od kuda potječu bogata arheološka nalazišta, ostaci srednjovjekovnih utvrda i sakralnih objekata različitih vjera i kultura.

VRSTE TURIZMA

Imajući u vidu izvesne protivrječnosti u turizmu, možemo konstatovati da turistički kretanja doživljavaju velike kvantitativne i kvalitativne promjene u svojoj strukturi. Ljudi sve više putuju i tako turizam postepeno postaje primarna potreba. Javljaju se novi motivi putovanja, a samim tim i novi oblici turističkog

prometa, koji dovode do promjena, kako na strani turističke potražnje, tako i na strani turističke ponude, koja nastoji da svoje kapacitete iskoristi, a sadržaj usluga što više prilagodi i približi zahtjevima i potrebama određenog tržišnog segmenta.

U dosadašnjem razvoju turističkih funkcija Nacionalnog parka „Una“, moguće je izdvojiti više vrsta turizma. To je uslovljeno kako tradicijom, tako i savremenom propagandom i ponudom. U tom kontekstu mnoge su regije prihvatile razvoj turizma kao strategiju održivoga lokalnog razvoja⁸⁵. Znači, da je i Unsko – sanski kanton u želji da unapređenjem turizma doprinese i privrednom razvoju utvrdio granice i namjenu Nacionalnog parka „Una“.

Ovaj nacionalni park je znatno manji od prostora, koji je interesantan za posjetioce, ali se glavni turistički promet odvija na prostoru koji je u okvirima nacionalnog parka. Preteču turizma u dolini rijeke Une čine sportovi na vodama ove rijeke (rafting i ribolov najrazvijenije su aktivnosti u parku. Na Uni je dužinom od 12 km određen prostor za fly fishing ili mušičarenje i to je jedan od dužih fly fishing predjela u regionu), a u savremenoj ponudi dominira sportska rekreacija na vodama „Jedne jedine“.

Sportsko – manifestacioni turizam vezan za takmičenja na brzim vodama, od kojih unaska regata ima širi međunarodni značaj. Za ovu vrstu turizma karakteristična je kratkotrajna koncentracija velikog broja gledalaca takmičenja, što zahtijeva dobru pripremu ponude ugostiteljskih usluga i bezprijekorno održavanje prilaznih saobraćajnica. To nas navodi, da sve manifestacije, te tako i ovu, posmatramo s ekonomskog stajališta, pri čemu se obično kao najbolja mjera uzima prosječnost⁸⁶.

⁸⁵ Telfer D. J. (2002) *Tourism and Regional Development Issues*, U: Sharpley R. I Telfer D. J. (ed) *Tourism and Development* Clevendon: Channel View Publications, 149-164

⁸⁶ Getz Donald (2000) *festivals and special events: life cycle and saturation issues*. In: Gartner W. And

Međutim, mnogo je teže izmjeriti efekte koji se manifestuju na emocije, uzbuđenje, nastala prijateljstva i mnoge druge učinke koji su tokom posjete jednom nacionalnom parku prisutne. Na primjer uzbuđenje koje posmatrač doživljava kod Skradinskog buka, tokom raftinga ili neki drugi događaji koji mogu nastati, tokom posjete određenoj turističkoj destinaciji.

Izletnički turizam uslovljen je sve boljim prilaznim putevima i odgovarajućom ugostiteljskom ponudom. U ovoj vrsti turističkih kretanja učestvuju ljudi iz gradova bližih Parku, dok se za vikend boravak opredjeljuje izvjestan broj ljudi i iz udaljenih gradova. Veći efekti se očekuju od apartmana koji će biti izgrađeni u neposrednoj blizini, čime će se spriječiti nesvršishodna izgradnja privatnih vikendica.

Đačkeekskurzijesvevišepoprimaljuobriseorganiziranogiciljanogposjeta, zaštićenom području, dajućidobrupolaznuosnovuzadaljnirazvoju naprednjejevogdjelaturističkeponude.Osmišljenaipripremljenaponudakroz edukativno - obrazovnesadržajezuzneizostavnu širupaletuukupneturističkeponudepruža šansu Nacionalnom parku „Una“ zasvsishodnodjelovanjeuovojsferiturističke ponude.

Zaostvarenjeosnovnihpostavljenihciljeva, Nacionalni park „Una“ morarazvilitakveodnoseuprostoru, neposrednimokruženjem, širompolitičkomzajednicom, privredom, školskim institucijama, NVO-aisvimdrugimrelevantnimsubjektimauprostoruuzjasnoaktiviranjeurističkihresursa, koji će moćidoprinijetiočemprirednomrazvoju, Unsko-sanskom kantonuicijeleregije.

Ako se prate tendencije turističke potražnje u zemljama razvijene privrede, uočiti će se, da su sportske aktivnosti i izletnički turizam, sve značajniji turistički proizvodi. Prostori, koji nude ove vrste turizma mogu

računati na konstantnu posjetu turista, a Nacionalni park „Una“ ima sve predispozicije da to postane. Na prostorima ovog Parka, mogu se osmisliti programi, koji se fokusiraju na terapiju, rehabilitaciju, zaštitu zdravlja i škole u prirodi. Ovakvim programima unaprijedit će se imidž Parka, kod posjetilaca koji vode računa o zdravlju i kondiciji.

Ljetni manifestacioni turizam još uvijek nije saživio u onoj mjeri, kolike su mogućnosti ovog prostora. Dosadašnja orijentacija isključivo na unsku regatu, sportska takmičenja koja su sa nesumnjivim uporednim prednostima, mogla bi da se proširi i na različite sportske discipline u drugim, posebno ljetnim periodim. Jer, i u tom domenu postoje kvalitetni prirodni uslovi i velika međunarodna sportsko – manifestaciona tražnja.

Omladinski turizam u Nacionalnom parku Una može se razvijati na različite načine i u različito vrijeme. Međutim, ovdje se ne smiju potencirati samo ekonomske funkcije, već vaspitanje, druželjublje, patriotizam. Škola u prirodi može dati najbolje rezultate. Stacionirani turizam karakterističan je za ljetnju polovinu godine, ali se odlikuje siromaštvom sadržaja boravka, što je posljedica nedostatka odgovarajućih objekata i animacije turista. Može se kombinovati sa ekskurzijama po okolini, posebno ka bukovima na Uni (Štrbaki i drugi).

Ekskurzioni turizam u vidu kratkotrajnih izleta razvijen u ljetnjim mjesecima iz obližnjih gradova. To isto važi i za boravak vikendaša sopstvenim kućama. Ova vrsta turizma može obuhvatiti posjetioce Parka i istima pružiti dio sadržaja uslovljen njegovim prostorom.

Zimsko–sprtski turizam još nije dovoljno razvijen, jer nema odgovarajućih uređenih terena i specijalnih objekata infrastrukture. Planinski dio Nacionalnog parka Una omogućuje razvoj planinskog stacionarnog turizma, ali on još nije razvijen, jer na planinskom prostoru nema smještenih kapaciteta. Kombinacija boravka visoko na

planini i pri obalnom prostoru rijeka koje protiču kroz ovaj Park, može dati sadržajno najbolje rezultate, te tome treba težiti kod formiranja turističke ponude. Lovni turizam se može odvijati samo u određenim, uređenim i kontrolisanim lovištima, ali ona još ne postoje. Dosadašnja praksa razvoja turizma u Nacionalnom parku „Una“, uvažavala je samo vrijednosti lokalitete u priobalnom prostoru rijeke Une i njenih pritoka. Za kompleksno priređivanje po osnovu turizma i ugostiteljstva, mora biti zahvaćen i planinski prostor Plješevice, čiji potencijali još nisu dovoljno istraženi, ali se odlikuju izvornošću prirode, kao osnove za više vrsta turističkog prometa. Pa ipak, treba očekivati da će se sa širenjem saznanja o postojanju ovog nacionalnog parka, povećavati i tražnja za turističkim sadržajima, koji se u njemu nude.

Navedeno, zahtijeva i veći angažman vlasti, kako kantonalne, tako entitetske i na nivou države. S porastom političke, društvene, ekonomske i psihološke moći među rezidentima i zainteresiranim sudionicima, turizam će biti u stanju zadovoljiti lokalne razvojne potrebe, te time dovesti do realizacije mnogih ciljeva održivosti, uključujući sklad, jednakost, ravnotežu, kulturnu cjelovitost i ekološku zaštitu⁸⁷. Shodno Timothyjevom shvatanju, nameće se potreba uključivanja lokalnog stanovništva u sve procese planiranja i unapređenja turizma. Na taj način može se postići, da o turizmu, znamo svi sve. Što se najbolje može iskazati, ako se parafrazira jedna Marshall-ova rečenica „...da tajne turizma prestaju biti tajnama i čini se da kao lebde u zraku“⁸⁸.

Kako je većina turističkih atrakcija Parka duboko vezana sa prirodnim (biološkim) vrijednostima – terminima i pojmovima pretočenih kroz turistički proizvod iste je

potrebno prevesti (približiti) jezikom razmljivim za djecu i obične turiste. Stoga predloženi proces nije ništa drugo nego komunikacija s kojom se javnošću otkrivaju značenja i odnosi naše prirodne i kulturne baštine tako da se ljudima omogući osobni doživljaj, s različitim elementima, uključujući i sam turistički proizvod.

ORGANIZACIJA TURIZMA U PARKU

Turistička ponuda Nacionalnog parka „Una“ još nije do kraja definisana, niti je obuhvatila sve postojeće vrijednosti. Sigurno je da ista mora biti usmjerena prema različitim vrstama turističkog tržišta. Pri tome se ovaj Park, svojim kvalitetima mora više i bolje prezentirati bosanskohercegovačkom i inostranom turističkom tržištu.

Za kompletiranje turističke ponude Nacionalnog parka Una i nesmetano odvijanje turističkog prometa, od posebne je važnosti postojeća materijalna baza. Međutim, kako je teško odvojiti one objekte koje su na neposrednoj teritoriji parkova, od ovih u bliskom okruženju, a zbog naglašene potrebe formiranja jedinstvene i cjelovite ponude, ukazat ćemo na stanje u širem obuhvatu.

Postojeći smještajni kapaciteti na teritoriji Nacionalnog parka Una, ne mogu zadovoljiti potražnju, posebno u ljetnjim mjesecima. Izgradnjom novih objekata bi se jednim značajnim segmentom proširila ukupna turistička ponuda ovog nacionalnog parka.

Stoga, kada razmišljamo o dovođenju turista u Nacionalni park „Una“ trebamo biti svjesni činjenice, da je turizam pod jakim utjecajem ekonomskog razvoja i društvenih promjena. One se odražavaju u dužini i vremenskom zadržavanju na određenom mjestu, te u izboru destinacije na kojoj će turista, provesti svoje slobodno vrijeme. Pri čemu trebamo imati u vidu, da turisti u posjetu Parku dolaze i zbog izvorne hrane i pića koje mogu konzumirati na ovim lokalitetima. Znači, da se lokalno

⁸⁷ Timothy D. J. (2002) *Tourism and Community Development Issues*, U: Sharpley R. I Telfer D. J. (ed) *Tourism and Development* Clevendon: Channel View Publications, 149-164

⁸⁸ Marshall A. (1987) *Načela ekonomike*, Zagreb, Cekade

stanovništvo treba animirati za proizvodnju turistima prihvatljivih proizvoda. Stimuliranjem ekološke poljoprivrede i raznih oblika seoskog turizma, nacionalni parkovi bi na svom teritoriju i okruženju mogli biti nositelji ili barem promicatelji ekološki osmišljenog i prirodi prihvatljivog turizma.⁸⁹

U tom kontekstu potrebno je naglasiti da turističke atraktivnosti nisu ograničene samo na određenom teritoriju. Iz te činjenice proizilazi važnost saradnje između nacionalnog parka „Una“ i turističkih zajednica. Uspostavljanje saradnje, važan je korak u boljoj koordinaciji aktivnosti, vezanih za animiranje potencijalnih posjetilaca ovom Parku. Ovo je neophodno, ukoliko se teži poboljšanju turističke ponude Parka, čiji je glavni cilj promoviranje kvalitetnog turizma u Nacionalnom parku „Una“, koji će pored ostalog uključivati i ekološke i socijalne faktore.

Kvaliteta je više od konkurentske prednosti, budući da su mnoga tradicionalna turistička područja masovnog turizma, dosegla granice podnošljivosti. Novi trendovi u turističkoj potražnji i ponudi pokazuju da su neophodne promjene orijentirane prema kvalitetnom turizmu.⁹⁰ Stoga je neophodno izvršiti određena organizacijska poboljšanja. Posebno u dijelu saradnje s hotelskim sektorom.

Ranije smo naglasili potrebu saradnje sa turističkim zajednicama, koja bi između ostalog trebala da doprinese boljoj informiranosti potencijalnih posjetilaca Parka. Međutim, uspostavljanje saradnje i sa hotelima može se pozitivno odraziti na broj posjetilaca Parku. Čija jedinstvenost leži u u posebnosti njegovog turističkog proizvoda. To je i razlog zbog kojeg je poželjna saradnja sa turističkim

zajednicama i hotelima, a sve u cilju promoviranja Nacionalnog parka „Una“ i stvaranju jedinstvenog imidža i ugleda ovog turističkog područja.

ZAKLJUČAK

Kada analiziramo potrebe tržišnih segmenata, neophodno je da obuhvatimo i brojne elemente društvenog i ekonomskog karaktera turizma. Utoliko prije, što su zaštićeni prostori, traženi na turističkom tržištu, koji svakodnevno dobija sve veći značaj, jer se sve veći broj osoba direktno uključuje u ovaj vid turizma, intenzivnije u posljednjim decenijama proteklog vijeka.

Nacionalni park „Una“ po osnovnoj fizionomskoj i funkcionalnoj klasifikaciji, kao i po principima uređenja i prezentovanja posjetiocima, pripada mješovitom tipu. To znači da je u potpunosti dostupan turistima, ali istovremeno imaju zone i lokalitete posebne zaštite i namjene, na takvima je po pravilu zabranjena bilo kakva izgradnja trajnih objekata, ne obavlja se lov, ne unose nove biljne i životinjske vrste i zabranjuje samostalno i neorganizovanje kretanje ljudi. Mješoviti nacionalni parkovi su veoma pogodni za razvoj turizma i formiranja odgovarajuće ponude, ali zahtjevaju dobru organizaciju odgovarajućih turističkih aktivnosti u prostoru i jasnu definisanost nadležnosti odovarajućih interesata u prostoru, što do sada nije najbolje riješeno, a što je štetno za formirane turističke ponude kako danas, tako i u budućnosti.

Sa stručne strane, jasno su razrađena sva teorijska pitanja proglašenja i poslovanja nacionalnog parka „Una“. Po zakonskim odredbama koje se odnose na zaštitu prirode, a samim tim i na ovaj Park. Međutim, stanje u praksi je često nezadovoljavajuće.

Da bi se otklonili prisutni nedostaci, Uprava Nacionalnog parka „Una“ treba utvrditi provedbene mjere koje bi se odnosile na slijedeće:

⁸⁹ Ivo Bralić (2000); Turizam i nacionalni parkovi u Hrvatskoj, „Turizam“ br. 4/2000, Institut za turizam Zagreb

⁹⁰ Harold Pechlaner (1997); Strategija alpskog turizma u južnom Tirolu, „Turizam“ broj 1-2. Institut za turizam Zagreb

- osigurati dosljednu provedbu važećih zakonskih rješenja,
- kadrovski ojačati stručnu i menadžersku strukturu novoosnovanog preduzeća,
- osigurati monitoring u provođenju mjera utvrđenih za unapređenje turizma u Parku,
- izraditi detaljne akcijske planove zaštite osjetljivih ekosistema i staništa pojedinih biljnih i životinjskih vrsti, kroz jasno Zoniranje područja,
- opremiti i staviti u funkciju turističke sadržaje,
- stvoriti prepoznatljiv turistički proizvod,
- povećati merketinški i propagandni dio prirodnih i turističkih mogućnosti svog prostora,
- Napraviti bazu podataka o resursnoj osnovi Parka i šireg područja uz mogućnost slobodnog pristupa svim raspoloživim turističkim informacijama,
- stvoriti uslove za veće uključivanje javnosti (građana, privatnog sektora, pojedinaca i NVO) u sam proces razvoja i unapređenja razvojnih programa,
- podsticati i stimulirati akcije za zaštitu prirode i okoliša koje će doprinijeti daljnjoj turističkoj afirmaciji Nacionalnog parka „Una“.

Stim u vezi, potrebno je koristiti pozitivna iskustva drugih nacionalnih parkova (npr. Plitvica i dr.) značajna za razvoj turizma i iznalaziti najbolja rješenja za ovaj Park. Navedeno, iz razloga, što nacionalni parkovi Bosne i Hercegovine imaju očuvane ekosisteme, geomorfološke, hidrološke i klimatske vrijednosti, endemične i reliktno biljne i životinjske vrste, mozaične pejzaže i kulturno-istorijsko i etnografsko naslijeđe iz dalje i bliže prošlosti. Uz to, dolina rijeke Une, ima sve brojnije turističko-ugostiteljske kapacitete i infastrukturalne objekte, koji mogu zadovoljiti potražnju raznovrsne turističke klijentele iz zemlje i inostranstva.

LITERATURA

- [1] Avdibegović, M., Krilašević, E., Selmanagić, A. (2006): Collision between Regulations
- [2] in Forest Laws and Environment Related Legislation in the Federation of Bosnia and
- [3] Hercegovina, Legal Aspects of European Forest Sustainable Development.
- [4] Dalmatin, M., Čukteraš, M., Adžaić, Z., Arapović, A. (2010): Zaštićena područja i
- [5] okolišne politike u Bosni i Hercegovini, Centar civilnih inicijativa, Tuzla.
- [6] Ivo Bralić (2000); Turizam i nacionalni parkovi u Hrvatskoj, „Turizam“ br. 4/2000, Institut za turizam Zagreb
- [7] E. Kušen (2003) Funkcionalna klasifikacija turističkih atrakcija, Znanstveno-stručni časopis Turizam 51 vol. Br. 4/2003 Institut za turizam u Zagrebu
- [8] Freeman Tilden, National Park Service, United States. Congress. House. Committee on the Public Lands, KC Publications, 1987
- [9] Getz Donald (2000) festivals and special events: life cycle and saturation issues. In: Gartner W. And Lime D. W. (Eds) Trends in outdoor recreation, leisure and tourism (175-185). Wall: CAB International
- [10] Harold Pechlaner (1997); Strategija alpskog turizma u južnom Tirolu, „Turizam“ broj 1-2. Institut za turizam Zagreb
- [11] Ivo Bralić (2000); Turizam i nacionalni parkovi u Hrvatskoj, „Turizam“ br. 4/2000, Institut za turizam Zagreb
- [12] Marshall A. (1987) Načela ekonomike, Zagreb, Cekade
- [13] Nikolić: Aktuelni problemi zaštite prirode i turizma. Posebna izdanja Republičkog zavoda za zaštitu prirode Srbije, knjiga 12, Beograd, 1983.

- [14] S. M. Stanković: posebna izdanja Republičkog zavoda za zaštitu prirode Srbije, knjiga 12, Beograd, 1983.
- [15] Timothy D. J. (2002) *Tourism and Community Development Issues*, U: Sharpley R. I Telfer D. J. (ed) *Tourism and Development* Clevedon: Channel View Publications, 149-164
- [16] Telfer D. J. (2002) *Tourism and Regional Development Issues*, U: Sharpley R. I Telfer D. J. (ed) *Tourism and Development* Clevedon: Channel View Publications, 149-164
- [17] Federal Ministry of Physical Planning and Environment, 2005: *Una National Park*
- [18] Feasibility Study (summary), Elektroprojekt Zagreb.
- [19] Federalno ministarstvo okoliša i turizma, 2006:
- [20] Plan upravljanja za Nacionalni park
- [21] NEAP BiH, Akcioni plan za zaštitu okoliša BiH, 2003.
- [22] Službene novine FBiH, broj 44/08,
- [23] Službene novine Federacije BiH, broj 20/23:
- [24] Službene novine Federacije BiH, broj 26/10
- [25] Zakon o zaštiti okoliša Federacije BiH. Službene novine Federacije BiH, broj 33/03:
- [26] Zakon o zaštiti prirode Federacije BiH. Službene novine Federacije BiH, broj 33/03:
- [27] Službene novine Federacije BiH, broj 44/08:
- [28] Zakon o Nacionalnom parku Una.
- [29] Službene novine Federacije BiH, broj 70/06:
- [30] Službene novine Federacije BiH, broj 71/08:
- [31] Odluka o osnivanju Javnog preduzeća Nacionalni park Una.
- [32] Službene novine Federacije BiH, broj 83/09:
- [33] Uredba o šumama Federacije BiH.
- [34] Službeni glasnik Unsko-sanskog kantona, broj 1/04 i 11/04:
- [35] <http://www.una-aqua.com/bs/nacionalni-park/nacionalni-park-una>
- [36] <http://www.una-aqua.com/bs/nacionalni-park/nacionalni-park-una>

FAKTORI UTICAJA NA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

-prethodno saopćenje-

FACTORS AFFECTING THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

-preannouncement-

Bajruzin Planjac,
Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik

SAŽETAK

Ovaj rad predstavlja sažetak doktorske disertacije čija je izrada u toku. U ovom radu će biti predstavljen problem i predmet istraživanja zajedno sa postavljenom hipotezom. Takođe, bit će obrazloženi i ciljevi istraživanja. U zaključku rada će biti predstavljeni očekivani rezultate aplikativnog i teoretskog istraživanja, koje će biti provedeno na teritoriji BiH.

Ključne riječi: faktori uticaja, mala i srednja preduzeća

ABSTRACT

This paper presents a summary of the dissertation which is being prepared in the course. In this paper will be presented the problem and the subject of researches, together with the hypothesis. Also there will be presented the researches objectives. The conclusion of this paper will be presented to the expected results of the application researches and theoretical researches, which will be carried out on the territory of B&H.

Key words: impact factors, small and medium enterprises

UVOD

U stručnoj teoriji i praksi nisu dovoljno elaborirani svi faktori koji utiču na poduzetništvo i MSP, što otežava razvoj poduzetništva i poduzetničke ekonomije u BiH. Poznato je da se MSP u BiH susreću prvenstveno sa izazovima vezanih za djelovanje javnog sektora (administrativne barijere, sudovi isl.), odnosno prisutan je nekvalitetan poslovni ambijent i nedovoljna konkurentnost. Prema istraživanju World Bank za 2011.g. BiH je najlošije mjesto za poslovanje u odnosu na sve zemlje Balkana, a samim tim i najlošija u cijeloj Evropi. Kao probleme koji utiču na poslovni ambijent, a samim tim i na razvoj poduzetništva i MSP možemo navesti sljedeće:

- nedovoljno razvijeno poduzetništvo (nedostatak obrazovane radne snage iz sektorapoduzetništva, obrta i MSP)
- neadekvatan pravno-institucionalni okvir (nerazvijeni zakoni i podzakonski akti, komplikovaneadministrativne procedure)
- nepovoljan politički ambijent (nelojalna konkurencija, korupcija, sporost reformi iprilagođavanja EU normi, neadekvatan pristup kapitalu)
- slabost sektora MSP i poduzetništva (nedostatak znanja i sporo uvođenje tehnologija, loša produktivnost MSP)

Cilj istraživanja predstavlja elaboracija svih faktora koji utiču na razvoj poduzetništva radi podsticanja onih kojih omogućavaju razvoj poduzetništva, kao i ukazivanje na faktore koji ometaju razvoj poduzetništva i malih i srednjih preduzeća. Potreba za identifikacijom faktora doprinosa i faktora ometanja poslovnog ambijenta predstavlja i samu suštinu rada, koji bi trebao da pruži smjernice za podsticaj razvoja MSP u BiH.

PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

BiH kao i ostale zemlje u tranziciji nisu u dovoljnoj mjeri razvile teorijsko objašnjenje problematike poduzetništva, jer koncept razvoja privrede zemlje na bazi razvoja malog biznisa dolazi iz kapitalističkog sistema, i iz toga razloga je najvažnije da BiH slijedi teoriju i praksu razvijenih zemalja Evrope i svijeta. Stvaranje institucionalnih okvira za postojanje tržišta bez neobjektivne konkurencije i neopterećenosti političkim i administrativnim barijerama otvara perspektive razvoja obrta, poduzetništva i MSP. Poduzetništvo dolazi do izražaja u uslovima tržišne ekonomije i postojanja poslovnog ambijenta, jer poduzetništvo i njegove kreativne komponente vezani su za zdravu tržišnu konkurenciju. Suština poduzetništva je da stvara nešto novo, inovirano, što nije uopće postojalo ili nije bilo u dovoljnoj mjeri razvijeno. Da bi poduzetnička ideja bila implementirana, nju je potrebno komercijalizirati i ostvariti uspješan rezultat na tržištu. Sam neuspjeh komercijalizacije znači i neuspjeh poduzetnički poduhvat, pa iz tog razloga poduzetništvo i tržište se nalaze u međusobnoj korelaciji. Orijehtacija tržišno razvijenih zemalja na razvoj i podsticaj poduzetništva, doprinijela su tome da su MSP postala osnova rasta zaposlenosti, poduzetništva, rasta GDP-a i jačanja ekonomske stabilnosti zemlje. Po pitanju primjera iz prakse i iskustva, onda najveću pažnju treba obratiti na iskustva SAD-a,

Japana, zemalja EU i nekih donedavno nerazvijenih zemalja.

Po pitanju podrške koja se najčešće praktikuje u razvijenim tržišnim zemljama ona se odnosi, u suštini, na: sistemske mjere države, obrazovni sistem prilagođen potrebama tržišta i razvoja, održavanje zdrave tržišne konkurencije, dobro informisanje, razne poreske olakšice, povoljne izvore finansiranja, pomoć u razvijanju menadžerskih vještina, umanjivanje administrativnih barijera, podsticanje saradnje velikih kompanija i korporacija sa MSP, razvoj inkubatora, stimulacija izvoza itd. Ukoliko bi naša zemlja primjenila iskustva razvijenih tržišnih zemalja ekonomija BiH bi se brže i efikasnije uključila u međunarodne ekonomske tokove, uspostavila izbalansiranost uvoza i izvoza, povećala bi se ponuda domaće proizvodnje za podmirenje domaće tražnje.

U BiH postoje kvalitetne pretpostavke za razvoj malih preduzeća na osnovama modernog poduzetništva. BiH posjeduje kvalitetnu energetska infrastruktura, dobrim dijelom saobraćajna infrastruktura, telekomunikacione resurse, obrazovnu infrastrukturu, radnu snagu i dr. Kod nas, takođe, postoje kapaciteti u drvnoj, metalnoj, tekstilnoj, prehrambenoj i drugim, a koji nisu u dovoljnoj mjeri i na adekvatan način iskorišteni. Od nekada velikih privrednih sistema moglo bi se omogućiti nastajanje MSP, što bi dovelo do upošljavanja nezaposlenih radnika iz velikih privrednih sistema, odnosno to bi dovelo do otvaranja novih radnih mjesta.

Postavljena je i glavna hipoteza istraživanja: Na razvoj MSP utiče veliki broj internih i eksternih faktora

CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja predstavlja elaboracija svih faktora koji utiču na razvoj poduzetništva radi podsticanja onih kojih omogućavaju

razvoj poduzetništva, kao i ukazivanje na faktore koji ometaju razvoj poduzetništva i malih i srednjih preduzeća. Potreba za identifikacijom faktora doprinosa i faktora ometanja poslovnog ambijenta predstavlja i samu suštinu rada, koji bi trebao da pruži smjernice za podsticaj razvoja MSP u BiH. Cilj doktorske disertacije jeste da se iznađe način koji može poslužiti kao generator razvoja poduzetništva i MSP.

Kao svrhu i ciljeve istraživanja navodim sljedeće:

1. afirmisati poduzetništvo i MSP,
2. dokazati hipotezu i pomoćne hipoteze,
3. definisati poduzetništvo mala i srednja preduzeća,
4. obrazložiti poduzetništvo u BiH i svijetu,
5. obrazložiti ulogu MSP u razvoju društva,
6. elaborirati i obrazložiti interne i eksterne faktore razvoja MSP,
7. obrazložiti i predstaviti institucije za razvoj MSP u BiH i u svijetu,
8. obrazložiti i predstaviti interakcije inovativnosti i kreativnosti u poduzetništvu,
9. obrazložiti i predstaviti vrste i organizacije poduzetništva i MSP,
10. obrazložiti društveno odgovorno poslovanje poduzetništva i MSP,
11. izvršiti empirijsko istraživanje faktora uticaja na razvoj MSP na primjeru općina u BiH,
12. elaborirati zaključak i predstaviti preporuke za razvoj poduzetništva i MSP.

Ostvarenje ovih ciljeva biće omogućeno teorijskim i empirijskim istraživanjem o poduzetništvu, MSP, koristeći se naučnom i stručnom literaturom i primjerima iz prakse.

Definisanje faktora koji uveliko otežavaju poslovni ambijent biće omogućeno postavljanje adekvatnih rješenja, koja će omogućiti adekvatan razvoj MSP u BiH. Provedenim empirijskim istraživanjem, kao

i analizom slučajeva iz prakse omogućiće predstavljajući realnog stanja poslovnog ambijenta u BiH, sa konkretnim prijedlozima za omogućavanje razvoja poduzetništva i MSP u BiH. Realizacija postavljenih ciljeva bi bila naučni doprinos razvoju MSP, sa mogućnostima primjene u praksi, što bi doprinosilo stvaranju povoljnog poslovnog ambijenta.

ZAKLJUČAK

Rezultati naučnih istraživanja koji će biti formulisani i predstavljeni u doktorskoj disertaciji „Faktori uticaja na razvoj malih i srednjih preduzeća“ trebali bi dati doprinos naučnom području društvenih nauka, ekonomiji, a posebno naučno-stručnoj oblasti poduzetništva. Očekuje se da će se ovim istraživanjem doći do novih naučnih informacija koje će omogućiti obogaćivanju fonda naučnih saznanja u vezi faktora uticaja na razvoj MSP i da će doprinijeti razvoju MSP u BiH. Treba napomenuti da je ovo istraživanje novo i da se njime, u izvornom smislu, do sada niko nije ozbiljno bavio. Rezultati treba da pokažu kako se u svijetu stimuliše poduzetništvo i MSP, te kako ta iskustva primjeniti u BiH u cilju razvoja MSP. Ovaj rad treba ukazati na značaj MSP kao jednog od faktora koji ima presudni značaj za ekonomski razvoj i rast države, te se kao takav treba naučno istražiti u cilju doprinosa nauci i praksi.

Očekivani doprinos u teorijskom smislu trebao bi biti u sljedećem:

1. razvoj naučne misli o faktorima uticaja na razvoj MSP,
2. razvoj naučne misli o poduzetništvu i MSP,
3. izradi modela uticaja internih i eksternih faktora na razvoj MSP,
4. predstaviti potencijalna rješenja za otklanjanje ograničavajućih faktora,
5. doprinijeti razvoju poduzetništva i MSP u BiH.

Očekivani doprinos u aplikativnom smislu bi se mogao izraziti ekonomskim učincima primjene novih modela u procesu kreiranja poduzetničke ideje i razvoja biznisa. Analiza performansi poduzetništva i biznisa će biti izvedena na oko 50 malih i srednjih preduzeća na području BiH. Ovo istraživanje će poslužiti za projektovanje modela razvoja MSP sa mogućnošću primjene projektnog modela u procesu kriranja poduzetničke ideje i razvoja biznisa.

Rezultati istraživanja mogu imati široku primjenu. Mogu ih koristiti Univerziteti pri obrazovanju i osposobljavanju menadžera na svim nivoima. Isto tako, mogu ih koristiti sva mala i srednja preduzeća, kao i javni sektor u cilju razvoja i afirmacije poduzetništva i biznisa.

LITERATURA

Knjige:

- [1] Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd,
- [2] Avlijaš R., (2008), *Menadžment i preduzetništvo malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd,.
- [3] Dostić M., (2003), *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, EFSA, Sarajevo,
- [4] Dostić M., (2006), *Preduzetništvo i menadžment u malom biznisu*, Ekonomski fakultet Sarajevo,
- [5] Dostić M., (1994), *Kako osnivati i voditi privatno preduzeće*, Ekonomski fakultet, Sarajevo,
- [6] World Bank Report, *Doing Bussines 2012*, FIPA, Sarajevo, 2012

MENADŽMENT ZNANJA

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Kristijan Ristić, Žarko Ristić,
Univerzitet za poslovne studije Banja Luka

SAŽETAK

Razumevanje menadžmenta znanja polazi znanja, sa stanovišta epistemologije na eksplicitno i prećutno (tacit)- implicitno znanje, a sa stanovišta ontologije na individualno i kolektivno znanje. „Znamo više nego što možemo da kažemo“ (Polany.1996.);ono što čovek može da izrazi samo je vrh celokupnog znanja koje čovek poseduje. Eksplicitno znanje jeste ono znanje koje objektivno postoji; može da se kodifikuje i da se formalno izrazi; dokumentovano je i jednostavno za transfer; deli se i prenosi se. Tacit (prećutno) znanje jeste ono znanje koje čovek nosi u sebi njemu je veoma teško prići; teško ga je formalizovati i deliti s drugima. Inovacije i kreativni procesi zasnivaju se ipak na tacit znanju. Stoga menadžment znanja usmerava težnju na pretvaranje prećutnog i implicitnog u eksplicitno znanje.

Ključne reči:eksplicitna znanja, tacit znanja, menadžment znanja, transfer znanja, distribucija znanja, alokacija znanja.

Keywords: explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge management, knowledge transfer, knowledge distribution, allocation of knowledge.

ABSTRACT

Understanding knowledge management knowledge is based, from the epistemology of explicit and tacit (tacit) - implicit knowledge, and from the perspective of ontology of individual and collective knowledge. "We know more than we can tell": what a man can express only the tip of the whole knowledge that a person possesses. Explicit knowledge is knowledge that exists objectively, may be codified and formally expressed; documented and easy to transfer; shared and transferred. Tacitus (tacit) knowledge is the knowledge that one carries it is very difficult to approach; hard to formalize and share with others. Innovation and creative processes are still based on tacit knowledge. Therefore, knowledge management focuses tendency to convert tacit to explicit and implicit knowledge.

UVOD

Karakteristika eksplicitnog znanja je njegova potpuna dostupnost i mogućnost da se podeli sa drugim ljudima; prećutno znanje, koje ima mnogo veću vrednost za instituciju, po prirodi je teže da se podeli sa drugim. Najefikasnije rezultate u prenošenju i deljenju implicitnog - tacit znanja na Univerzitetu imaju oblici komunikacije licem u lice i na toj osnovi izgrađene metode (tzv. Learning-by-doing), kao što su: mentorstvo, „šegrtovanje" i „zajednice prakse" (communities of practice).

U proteklih desetak godina fakulteti su fokusirali svoje informacione tehnologije više ka eksplicitnom nego ka tacit znanju. Postoje razlozi za to (Frappaio, 2006): eksplicitno znanje često predstavlja sastavni deo informacionih sistema fakulteta; eksplicitno znanje je jednostavnije za usvajanje i širenje znanja, a student, ima iskonsko nepoverenje prema svemu što ne može biti objektivizirano i kvantifikovano.

Za razliku od eksplicitnog znanja kod kojeg je potrebno upravljati sadržajem, izmeriti njegovu vrednost i kvalitet za fakultet i učiniti ga lako dostupnim, izazovi prećutnog znanja su brojniji: potrebno je da se to znanje formuliše u odgovarajuću komunikacionu formu to znanje je promenljivo, rastuće i konstantno dobija novi oblik.

Obe vrste znanja u teoriji se nalaze u međusobnoj interakciji: sposobnost jedne akademske institucije da bude inovativna i da stvara novo znanje zavisi od njenog uspeha da mobilizuje tacit znanje i da pospeši njegovu interakciju s eksplicitnim znanjem.

Individualno znanje postoji kod individue koja znanje koristi za rešavanje pojedinih i problema. Glavna je autonomija u primeni i prenosivost od pojedinca ka pojedincu. Kolektivno znanje zavisi od načina na koji se znanje širi i deli među slušaocima. Ta vrsta znanja akumulirana je u pravilima, procedurama, i normama koje, određuju načine rešavanja problema u praksi, kao i interakcije između institucija. Kolektivno znanje jeste ono koje nazivamo „organizacionom memorijom“ ili „kolektivnim mišljenjem fakulteta“, institucije, kompanije.

Dotične podele znanja na eksplicitno i tacit, i na individualno i kolektivno znanje daju osnov za stvaranje određene vrste znanja: „e-brained“, „embodied“, „encoded“ i „embedded“ (Lam, 2000) i to:

1. „*Embrained knowledge*“ (individualno - eksplicitno) zavisi od konceptualnih mogućnosti pojedinca i njegovih

kognitivnih sposobnosti; to je teorijsko znanje; koje je fokusirano na racionalnom razumevanju i spoznaji univerzalnih principa ekonomske nauke.

2. „*Embodied knowledge*“ (individualno - tacit) znanje orijentisano je na akciju; to je praktično znanje, koje je orijentisano na praktično iskustvo za razliku od prethodnog koje je fokusirano na teorijskom rezonovanju.
3. „*Encoded knowledge*“ (kolektivno - eksplicitno) izražava se simbolima; to je znanje koje je kodifikovano u nacrtima, uputstvima, pravilima i procedurama.
4. „*Embodied knowledge*“ jeste kolektivna forma tacit znanja sadržanog u organizacionim rutinama i zajedničkim normama; znanje je kontekstualno i disperzivno; dinamičko je i sposobno da podrži željene obrasce ponašanja u odsustvu pisanih pravila.

UPRAVLJANJE ZNANJEM I INTELEKTUALNI KAPITAL

Cilj upravljanja znanjem je da se obezbede najnovija od posebnog značaja korišćenje ljudima, koji donose odluke: da potrebno znanje bude raspoloživo pravim ljudima u pravo vreme i da se ono iskoristi za poboljšanje efikasnosti poslovanja.

Pod upravljanjem znanjem podrazumeva se pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u kolektivno, znanje, koje bi bilo dostupno, u pravom trenutku i na pravi način, svim članovima organizacije na svim njenim nivoima. Da bi organizacija mogla da odgovori na sve promene u konkurentskom okruženju, uspela da ostvari i održi svoju konkurentsku prednost, okreće se onome što je specifično njeno i po čemu se razlikuje od ostalih konkurentskih organizacija, a koje je dobila od Univerziteta.

Bitan uslov za uspešno upravljanje znanjem u jednoj obrazovnoj instituciji nije samo čuvanje znanja koje će biti dostupno svim

studentima već stvaranje znanja kojim se uvećava vrednost fakulteta. Potencijal koji fakultet ima za stvaranje dodatne vrednosti zove se „Kno Va faktor vrednosti znanja” (The Kno Va - knowledge value) (Tisen, 1999).

Upravljanje ljudskim kapitalom smatra da ulaganje u obuku i usavršavanje kadrova može da poveća finansijske rezultate organizacije; ulaganja se ne smatraju troškovima već investicijom, što predstavlja jedan od osnovnih postulata upravljanja znanjem na univerzitetu.

Precizno razmišljanje o znanju postalo je veoma važno. Vodeća pokretačka sila u tom pravcu jeste percepcija i realnost nove globalne konkurencije. Rapidne promene i povećanje konkurencije uslovljavaju firme da iznova traže održive prednosti, koje će ih istaći u poslovnom okruženju. Menadžeri su shvatili da je ono što organizacija i njeni zaposleni znaju, zapravo, osnova i suština funkcionisanja čitave organizacije, što treba steći na univerzitetu (Davenport, 2000).

Intelektualni kapital pojavljuje kao nosilac konkurentnosti u dva, sada dominirajuća, sistema savremenog poslovanja. To su "outsourcing poslovanje" i "transakcioni sistem poslovanja". Poslovni model koji koriste oba sistema ima funkciju "agregatora", a koji obuhvata više proizvođača i više kanala za prodaju. "Agregator" ima funkcije razvoja, kontrole kvaliteta, primene standarda, ugovaranja, poslovnog upravljanja i dr. Za sve ove funkcije bitan resurs je intelektualni kapital koje se ističe na akademskim studijama iz edukativne strategije razvoja Univerziteta.

Univerzitetski intelektualni kapital čine sva znanja koja poseduju radnici znanja u organizacijama i institucijama. Intelektualni kapital, za razliku od realne opipljive imovine (tangible assets), koju čine zemljište, zgrade i oprema, je neopipljiv (intangible assets); on je intelektualni materijal koji sačinjavaju: znanje,

informacije, intelektualna svojina i iskustvo, koje se može upotrebiti za kreiranje dodatne vrednosti ustanove, institucije i organizacije.

Postoje tri vrste intelektualne imovine ili kapitala fakulteta i instituta (Davenport, 2000):

- a) Ljudski kapital ili sposobnosti (iskustvo, veštine i sposobnosti ljudi);
- b) Struktura ili interni kapital (patenti, tržišne marke i zaštićena prava, baze podataka, dizajn, informacioni sistemi);
- c) Tržišno zasnovan ili eksterni kapital (profitabilnost i lojalnost potrošača, i kredibilitet marke, licence, franšize).

Univerzitetski intelektualni kapital je glavni pokretač inovacija i konkurentne prednosti u savremenoj ekonomiji koja je bazirana na znanju. Menadžment intelektualnog kapitala glavni je faktor konkurentne prednosti nacionalne privrede, koje pripadaju fakultetskim i institutskim institucijama, koje pokreću strategijske performanse, i to (Marr, 2003):

- a) Vizuelizaciju puteva transformacije intelektualnog kapitala;
- b) Merenje stepena ostvarljivosti transformacije intelektualnog kapitala
- c) Razvoj intelektualnog kapitala korišćenjem sredstava menadžmenta znanja;
- d) Interno i eksterno izveštavanje o rezultatima (stvaranja dodatne vrednosti uz pomoć intelektualnog kapitala).

Prvi korak u menadžmentu intelektualnog kapitala jeste identifikacija ključnih resursa intelektualnog kapitala na Univerzitetu. Tradicionalno, polazna tačka je strategija kojom organizacija identifikuje najvažnije resurse, posebno resurse menadžmenta znanja, po redu kojim se ostvaruju strateški ciljevi. Resursi intelektualnog kapitala podrazumevaju ljudske resurse (veštine, know how, kompetencije), stakeholderske odnose (odnose sa korisnicima usluga, licence, distribuciju) i organizacione resurse (sisteme, procese, organizacionu kulturu,

filozofiju menadžmenta, intelektualna dobra, brend). Sa intelektualnim kapitalom usko su povezani fizički resursi (nekretnine, mreže), kao i finansijski resursi (investicije, novac), što reflektuje svojevrsna poslovna alijansa Univerziteta i privrede.

Drugi korak jeste utvrditi kako intelektualni kapital pomaže da se postignu strateški ciljevi. Ta vizuelna prezentacija uzročno-posledičnih odnosa između različitih činilaca u poznata je kao strategijska mapa ili mapa uspeha. Te mape kao poslovna logistika predstavljaju puteve i načine stvaranja novih vrednosti koji vode ka postizanju strateških ciljeve studija, odnosno strategije visokog obrazovanja Univerziteta.

Menadžment znanja za svoju osnovnu aktivnost ima nastajanje, očuvanje i razvoj intelektualnog kapitala. To znači da je uspešan menadžment intelektualnog kapitala u vezi sa procesima menadžmenta znanja. Uspešna implementacija znanja i korist od menadžmenta znanja uslov je za porast intelektualnog kapitala fakulteta i firme. U odnosu na njihovu međuzavisnost menadžment znanja može da se definiše i kao skup procesa i praktičnih aktivnosti koje fakultet koristi da bi se povećala vrednost koja je već dobijena ranijom primenom intelektualnog kapitala u procesu implementacije (Marr, 2003).

U teoriji je poznat tzv. nevidljivi bilans stanja znanja i intelektualnog kapitala. Nevidljivi, nematerijalni deo bilansa stanja po njemu se može klasifikovati na tri vrste ("familije"), i to:

Interna struktura sastoji se od patenata, koncepata, modela i kompjuterskih i administrativnih sistema, i organizacione kulture, koji Univerzitet razvija.

Eksterna struktura sastoji se od veza i odnosa s korisnicima, dobavljačima, i tu se uklapaju marka, žig, reputacija, imidž. Vrednost te imovine zavisi od načina na koji fakultet rešava probleme korisnika

usluga. Ta vrsta imovine u literaturi često se označava kao relacioni kapital, koji je od neprocenljivog značaja studija.

Individualna kompetencija jeste sposobnost profesora da deluje u različitim situacijama: vrednosti i socijalne veštine, znanje i brend i kompetencija može biti vlasništvo jedino pojedinca koji je poseduje, ako fakultet adekvatno nagradi i vrednuje kvalitet znanja.

EKONOMIJA ZNANJA I KONCEPTI MENADŽMENTA ZNANJA

Moderni teoretičari su uvideli značaj koji znanje ima u stvaranju ekonomskih benefita za organizaciju i društvo u celini, i koja je takvu ekonomiju nazvala ekonomijom znanja (Drucker, 1992). Oni se fokusiraju na sile koje menjaju ekonomiju sadašnjosti i kreiraju društvo budućnosti: pored eksplozivnog razvoja tehnologije, globalizacije i stvaranja svetske ekonomije, kao i pojave novih socijalnih izazova koji menjaju društvo i ekonomiju sadašnjice, kao osnovno obeležje nove ekonomije. Oni naglašavaju znanje i potrebu da se u centar nove ekonomije postavi znanje i obrazovanje, kao i njihove implikacije na rad, liderstvo i društvo u celini, koje isključivo proizvodi Univerzitet.

Težište se premešta ka ekonomiji znanja, koje u budućnosti može da promeni način razmišljanja ljudi, ne samo u ekonomiji, već i u stvaranju sistema vrednosti njihovom svakodnevnom životu na osnovu nove kompetentnosti studija i prakse.

U novoj ekonomiji, znanje i kontinuirano učenje predstavlja ključni elemenat uspeha, tj. ekonomiji znanja (Kotelnikov, 2008). Dominantna komponenta u vrednosti koju proizvod ima za korisnika proizvoda/usluga upravo je znanje ugrađeno u proizvod ili uslugu univerzitetskog rada. Prva je zaokret od proizvoda ka uslugama, a druga je, posmatranje znanja kao proizvoda.

Posmatranje znanja kao proizvoda: znanje se u ekonomiji znanja posmatra kao proizvod što znači da se znanje koje univerzitet poseduje koristi i kombinuje na jedan nov i kreativan način. Posmatranje znanja kao proizvoda omogućava ne samo pružanje usluga sa dodatom vrednošću za potrošača i korisnika usluga, nego i podsticanje inovacija na svim nivoima organizacije Univerziteta sa studijskim programima svih nivoa edukacije.

Piter Draker je konstatovao: "Osnovni resursi u ekonomiji nisu više kapital, prirodni resursi ni radna snaga (Drucker, 1992). To je isključivo biće znanja univerzitetskog sadržaja koji se promovira studijama teorijsko-metodološkog i praktičnog sadržaja.

Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnija u današnjoj poslovnoj ekonomiji znanja (knowledge economy). Kreiranje i širenje znanja unutar savremenih procesa postaje odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentne prednosti. Jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga što firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje, koji proizvodi Univerzitet na ekspertski način u elitnim studijama (Kotelnikov, 2008.).

Znanje postaje najvažniji i najdragoceniji resurs savremenog globalnog sveta ekonomije, te predstavlja glavnu determinantu inovativnosti i profitabilnosti, i svih zaposlenih, kao radnika znanja.

Savremena ekonomija je rukovodena znanjem. Kompanija je uspešna i dobra onoliko koliko su dobri i uspešni pojedinci u njoj; menadžment znanja zasnovan je na ideji da se najvredniji resurs nalazi u znanju njenih zaposlenih, koji su edukovani na univerzitetskim studijama.

Menadžment znanja (*Knowledge management* - KM) je novonastali

multidisciplinarni poslovni model koji za svoj predmet ima ljudsko znanje koje je zasnovano na dostignućima naučnih disciplina, uključujući i znanja i iskustva iz biznisa, ekonomije, psihologije, etike, menadžmenta, i informacionih sistema.

Taj proces ima faze, koje samo Univerzitet institucionalno valorizuje, i to:

1. Stvaranje znanja (Creation)
2. Osvajanje znanja (Capture),
3. Čuvanje znanja (Storing),
4. Podela znanja (Charing) i
5. Primena znanja (Application).

Sa aspekta menadžmenta znanja, cilj svake savremene organizacije jeste da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja. To je proces u kojeg su uključeni: stvaranje znanja, njegovo širenje, nadogradnja i primena u čitavoj organizaciji. Savremene organizacije teže stvaranju dodatne vrednosti identifikovanjem, primenom i korišćenjem znanja na jedinstven način, a to je proces koji je proizvod nauke, univerzitetske edukacije i visokog obrazovanja, što stvara intelektualnu imovinu baziranu na znanju.

Generalno gledano, primenom koncepta menadžmenta znanja u praksi, organizacije teže da postignu dva bitna cilja:

1. kreiranje novog znanja radi ubrzanja inovacija i obezbeđivanja konkurentne prednosti na tržištu u poslovnoj saradnji sa univerzitetskom naukom,
2. deljenje postojećeg znanja u organizaciji radi povećanja njene efikasnosti posredstvom novih kadrova koji su završili sve nivoe edukacije.

Sposobnost organizacije da stiče nova znanja i da se menja, da uči brže od drugih i da naučeno brzo pretvori u akciju predstavlja najveću prednost koju ona može da poseduje u saradnji sa Univerzitetom, da bi se se uhvatili u koštaca investiranjem u menadžment znanja iočekivanim rezultatima u teoriji i praksi.

Menadžment znanja je, u stvari, životni ciklus koji počinje s glavnim planom i završava se strukturiranim sistemom usmerenim na sprovođenje sistema upravljanja znanjem u čitavoj organizaciji. Tim koji uvodi proces i sistem menadžmenta znanja reprezentuje stav cele organizacije da učestvovanjem u istraživanjima, u prikupljanju znanja, dizajniranju i primeni istog, ostvari uspešan sistem obrazovanja na fakultetu, odnosno Univerzitetu.

STVARANJE I OSVAJANJE ZNANJA

Dolaženje do znanja (*Creation*) podrazumeva kreiranje znanja u organizaciji koje obavljaju zaposleni i to kroz formu organizacionog učenja, ali i kroz mnoštvo sredstava i tehnologija menadžmenta znanja. Veliki broj naučnih disciplina bave se tim procesom.

Grupno ili timsko učenje može da se definiše kao sposobnost grupe da se angažuje na odgovarajući način kroz dijalog i diskusije. Postoje tri osnovne karakteristike efikasnog timskog učenja:

1. sposobnost pronicljivog razmišljanja o spornim pitanjima zarad stvaranja zajedničke inteligencije grupe, a ne iznošenje pojedinačnog stava dominantnog pojedinca;
2. sposobnost stvaranja inovativnih i koordinisanih akcija, i
3. sposobnost deljenja prakse i veština među grupama u organizaciji.

Osvajanja znanja (*Capture*) odnosi se na osvajanje prećutnog znanja, a ono je najveća prepreka prilikom uvođenja sistema menadžmenta znanja. To je zbog toga što prećutno znanje postoji u umovima pojedinaca – eksperata. Usvajanje prećutnog znanja i njegovo konvertovanje u formu znanja koja je eksplicitna i svima dostupna na pravi način i u pravom trenutku vrlo je komplikovan posao i zahteva posebnu pažnju i veštinu stručnjaka, kao i

osoben način pristupa problemu, od strane predavača na univerzitetima.

Osvajanje znanja definiše se kao proces u kome se osvajaju misli i iskustvo eksperata. To je mentalni proces u kome se uspostavlja saradnja između autora sistema menadžmenta znanja i eksperata, sa ciljem konvertovanja iskustva u kodifikovan program. To je vrsta „automatizacije uma“.

Autori sistema menadžmenta znanja koriste flowcharts, flow diagrams, decision trees, decision tables i ostale grafičke prezentacije. Saznati kako ekspert zna ono što zna krajnje je pitanje čijem odgovoru teži proces osvajanja prećutnog znanja. Ekspertsko znanje je kompleksno i pragmatično pitanje. Zbog toga ga i nije lako otkriti koristeći tradicionalni intervju. Autor sistema menadžmenta znanja često ne razume pragmatičnu prirodu ekspertskog znanja, kao što ni ekspert često nije potpuno iskren u tom procesu.

ČUVANJE I PRIMENA ZNANJA

Čuvanje znanja (*Storing*) obuhvata njegovo strukturiranje i kontinuirano ažuriranje. Znanja bi trebalo da budu čuvana u formi dokumenta (program tipa Document Management) i ekspertnih sistema, kao i u univerzitetnoj bazi podataka.

Cilj savremenog poslovanja jeste razvoj organizacione kulture u kojoj se znanje lako deli među članovima organizacije (*Charing*) kako preko socijalne, tako i preko elektronske mreže.

Pristup koji su usvojile mnoge uspešne kompanije sastoji se u izgradnji menadžmenta znanja koji u potpunosti odgovara postojećoj kulturi organizacije. Napori kulturnog inženjeringa i nastojanja za poboljšanje međusobnog deljenja znanja mogu da propadnu ako nemaju oslonac u duboko uvreženim organizacionim vrednostima i stavovima, koji bez Univerziteta i nema validnost. Jedna od

važnijih, i poslednja faza u redosledu životnog ciklusa menadžmenta znanja je primena znanja (Application). To je osnovni zadatak u procesu menadžmenta znanja. Ustanovljen sistem menadžmenta znanja zahteva da organizacija mora da prihvati promene, učenje i inoviranje ako želi da zauzme vodeće mesto na tržištu. Tehnologija je učinila mogućom saradnju u oblasti znanja bez obzira na to koje je mesto i vreme (Award, 2004). Znanje kojim se uvećava vrednost je suštinski različito od obične informacije. Kompanije moraju da budu svesne ove razlike.

„Znanje je moć” - glavna je izreka koja opisuje ovo doba. a radnici trećeg talasa postaju „radnici znanja” (knowledge workers). Uz konstantni razvoj tehnologije, tržište rada zahteva visokokvalifikovane radnike spremne da se prilagođavaju ne samo promenama u svom okruženju već i promenama u sopstvenim karijerama naoružani univerzitetskim znanjem. Menadžment ljudskih resursa definiše se kao stratejski i koherentni pristup menadžmentu najvrednije imovine u organizaciji, ljudima, koji radeći u njoj, individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva (Armstrong, 2006). Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumeva se deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju stratejskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način. Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi, i naročito pomoću Univerziteta.

ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim kapitalom prepoznaje vrednost intelektualnog kapitala, osigurava dostupnost i efikasnost ljudskog kapitala i ima tendenciju povećanja njegove vrednosti. Ova uloga podrazumeva, zapravo, ulogu brokera usluga radnika znanja, univerzitetski profilirani. Olakšavanje kretanja znanja podrazumeva stavljanje naglasaka na učenje i razvoj, efikasan program menadžmenta znanja i stvaranje okruženja koje bi podržavalo kreiranje, deljenje i širenje znanja, poneto sa univerziteta. Područja u kojima može najbolje da se dokaže povezanost menadžmenta znanja i menadžmenta ljudskih resursa jeste oblast koja je sve više u epicentru istraživanja i interesovanja ne samo teoretičara, već i praktičara iz ovih oblasti. Radi se o pravcu u kome se razvija funkcija menadžmenta ljudskih resursa, kao univerzitetskog brenda. Ovakvu organizaciju u teoriji nazivaju organizacijom koju pokreću talenti (Talent - powered organization); organizacija koja investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, kako bi proizvela izvanredne rezultate za organizaciju, koji dolaze sa elitnih studija ekspertske profesorske kadra (Cheese, 2008).

U tom kontekstu, imperativno je globalno i strukturno dograditi studije u koprodukciji ustanova visokog obrazovanja sa konzorcijom profesora u procesu zajedničkog izvođenja studijskih programa, čiji je kvalitet bazična performansa i ključni segment filozofije uspeha u evropskom edukativnom prostoru, iz prostog razloga što su znanje i nauka globalni potencijal, globalni kapital i globalni resurs u globalnoj naučnoj i obrazovnoj industriji sa primarnim, sekundarnim i tercijalnim istraživanjima. A to pak zahteva profesionalnu i kvalitetnu saradnju studenata, magistanata, doktoranata, mentora, eksperata i Univerziteta, koji svoje studente uči učiti, uči misliti, uči da

razvijaju kreativnost i inovativnost, uči da znaju istraživati, uči da razlučuju teorijske i praktične probleme, uči da naučno rešavaju kurcijalne probleme, uči da znaju upravljati sopstvenim i tuđim resursima i znanjima, uči da postanu kompetentni profesionalci i naučno pismeni građani globalnog sveta rada znanja.

LITERATURA

- [1] Award, E.M., Ghaziri, H.M. (2004) Knowledge Management, Pearson Education International, Prentice Hall, str. 60.
- [2] Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008) The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance, Kogan Page Limited, str. 10-11.
- [3] Davenport. T. H. Prusak, L. (2000) Working Knowledge, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, str. XXI.
- [4] Devenport, T., Prusak. L. (2000) Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, str. XV.
- [5] Drucker, P. (1993) Post Capitalist Society, Oxford, Butterworth - Heinemann
- [6] Drucker. P. (1992) The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, prvo izdanje 1969. Godine, izdavači originala Harper& Row, str. 263-268.
- [7] Frappaio. C. (2006) Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., A Wiley Company, str. 10-11.
- [8] Knowledge Management Research Report 2000, dostupno na www.kpmg.com.
- [9] Kotelnikov, V. New Economy: Key Features of the New Rapidly Globalizing and Changing Knowledge Economy, www.1000ventures.com. preuzeto sa sajta 1. 2. 2008.
- [10] Lam. A. (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Intergrated Framework. Dostupno na www.findarticles.com Preuzeto sa sajta 16.12.2007.
- [11] M. Armstrong (2006) A Handbook of Nonman Resource Management Practice, 10th edition, Kogan Page, London, str. 8.
- [12] Polany, M., The Tacit Dimension, 1966, Doubleday & Co., str. 4.
- [13] Stewart, T. A. Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday, Courreny, 1997, str. X.
- [14] Tisen, R. Andriesen, D. Depre, F. L. (1999) Dividenda znanja, prevod sa engleskog, Adizes. Novi SAD, str. 16-19.

