

POSLOVNE STUDIJE
ČASOPIS ZA POSLOVNU TEORIJU I PRAKSU

Osnivač i izdavač:

Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
Jovana Dučića 23a, 78000 Banja Luka
Tel. +387 51 248 300

Za osnivača i izdavača:

Prof. dr Radovan Klincov

Glavni i odgovorni urednik:

Prof. dr Žarko Ristić

Urednik:

Prof. dr Radoja Radić

Sekretar:

Doc. dr Valentina Duvnjak

Redakcioni odbor:

Prof. dr Žarko Ristić, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Radoja Radić, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Slavko Vukša, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Milorad Balaban, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Branislav Nedović, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Radovan Klincov, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Radenko Đurica, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
Prof. dr Ilija Šušić, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
Prof. emeritus Slobodan Babić, redovan profesor Pravnog fakulteta Univerziteta Banjaluka

Recenzentski odbor

Prof. emeritus Bogdan Ilić, redovan profesor Ekonomskog fakulteta u Beogradu
Prof. dr Milorad Živanović, redovan profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka
Prof. emeritus Vujo Vukmirica, Ekonomski fakultet Banja Luka
Prof. dr Dragomir Đorđević, redovan profesor Univerziteta privredne akademije Novi Sad
Prof. dr Sokol Sokolović, akademik Univerzitet Megatrend Beograd
Prof. dr Mersud Ferizović, redovni profesor Univerziteta Bihać
prof. dr Duško Vejnović, redovan profesor Univerziteta Banja Luka

Međunarodni savjet

Prof. dr Danilo Ž. Marković, redovan profesor Fakulteta političkih nauka Beograd
Prof. dr Zdravko Todorović, redovan profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banja Luci
Prof. dr Mehmed Alijagić, redovan profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Bihaću
Prof. dr Pajo Panić, redovan profesor Fakulteta poslovne ekonomije Bijeljina Univerziteta Ist.Sarajevo
Prof. dr Pero Petrović, Institut za međunarodnu politiku i privredu Novi Sad
Prof. dr Marko Carić, redovan profesor Univerziteta privredne akademije Novi Sad
Doc. dr Ljubiša Vladušić, Ekonomski fakultet Univerziteta Istočno Sarajevo

Lektor:

Mr Mijana Kuburić Macura, profesor srpskog jezika i književnosti
Milena Mičić, profesor engleskog jezika i književnosti

Grafički dizajn:

“Atlantik bb”, Banja Luka

Štampa:

“Atlantik bb”, Banja Luka

Tiraž:

300

Časopis “Poslovne studije” izlazi najmanje jednom godišnje. Svi radovi podliježu recenziji.

Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske rješenjem broj 07.030-611-01-6/09 od 13.08. 2009. godine izvršio je upis časopisa “Poslovne studije” u Registar javnih glasila pod rednim brojem 578.



Univerzitet za poslovne studije Banja Luka
University of Business Studies Banja Luka

POSLOVNE STUDIJE BUSINESS STUDIES

ČASOPIS ZA POSLOVNU TEORIJU I PRAKSU

Godina V, Broj 9-10

ISSN: 2232-8157

UDK: 005.96

Banja Luka, 2013.

SADRŽAJ CONTENTS

ORIGINALNI NAUČNI RADOVI ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

ZDRAVSTVENI MENADŽMENT U EKONOMSKOJ TEORIJI I PRAKSI <i>MEDICAL MANAGEMENT OF ECONOMIC THEORY AND PRACTICE</i> Ristić Žarko, Ristić Kristijan.....	11
MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U ORGANIMA LOKALNE SAMOUPRAVE <i>MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE LOCAL GOVERNMENT</i> Hamidović Nusret	37
STEPEN IMPLEMENTACIJE MARKETING KONCEPTA U TURIZMU BOSNE I HERCEGOVINE I MOGUĆI EFEKTI OD NJEGOVE PRIMJENE <i>THE IMPLEMENTATION LEVEL OF MARKETING CONCEPT IN BOSNIA HERZEGOVINA TOURISM AND ITS POSSIBLE EFFECTS</i> Rađenović Kozić Biljana.....	69
GLOBALNA EKONOMSKA KRIZA – UZROCI I POSLJEDICE <i>GLOBAL ECONOMIC CRISIS – CAUSES AND CONSEQUENCES</i> Grahovac Dijana, Vilić Simonida	91
ANALIZA TRŽIŠTA RADA I STRATEGIJA ZAPOŠLJAVANJA U BiH <i>MARKET ANALYSIS AND EMPLOYMENT STRATEGY IN BOSNIA AND HERZEGOVINA</i> Jakovljević Sanja	115

UGOVOR O ZAKUPU POSLOVNIH PROSTORIJA- OPŠTA RAZMATRANJA <i>CONTRACT OF THE OFFICE SPACE LEASE – GENERAL CONSIDERATIONS</i> Pušac Jovana.....	149
---	-----

PRETHODNA SAOPŠTENJA *PRELIMINARY COMMUNICATION*

NAFTA I FIZIONOMIJA GLOBALIZACIJE <i>NAFTA AND THE PHYSIOGNOMY OF GLOBALIZATION</i> Duvnjak Valentina, Klincov Vujaković Tatjana.....	165
---	-----

PREGLEDNI RADOVI *REVIEW*

MODELI OSIGURANJA KAPITALA <i>LIFE INSURANCE MODELS</i> Baškot Bojan	177
--	-----

ULOGA INTERNE REVIZIJE U PROCESU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA <i>INTERNAL AUDITOR'S ROLE IN THE CORPORATE GOVERNANCE PROCESS</i> Stojanović Tamara.....	199
---	-----

ULOGA SAVREMENIH MODELA I TEHNIKA MENADŽMENTA U PROCESU UNAPRJEĐENJA POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA <i>THE ROLE OF MODERN MANAGEMENT METHODS AND TECHNIQUES IN PROCESS OF BUSINESS IMPROVEMENT OF DOMESTIC COMPANIES</i> Bešić Cariša, Krunjević-Mišković Zorica, Đorđević Dejan.....	219
---	-----

POSLOVNO ODLUČIVANJE O MARKETING KONCEPCIJI U HOTELSKOM PREDUZEĆU <i>MARKETING DECISION MAKING IN HOTELS</i> Đoković Filip.....	229
---	-----

ORGANIZACIJA I RAZVOJ KLASTERA U BOSNI I HERCEGOVINI <i>ORGANIZATION AND DEVELOPMENT CLUSTER IN BOSNIA AND HERZEGOVINA</i> Stojanović Trivanović Mirjana, Travar Mihajlo	245
---	-----

IZAZOVI INICIJATIVA ZA UVOĐENJE PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA <i>CHALLENGES TO INITIATIVE FOR ESTABLISHING PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS PROJECTS</i> Kužet Renata, Babić Zoran, Kecman Irena	261
--	-----

GLOBALNA EKONOMIJA MRAČNOG DOBA: EVROPSKA DUŽNIČKA KRIZA I BORBA PROTIV DEPRESIJE <i>GLOBAL ECONOMY OF DARK AGES: EUROPEAN DEBT CRISIS AND THE FIGHT AGAINST DEPRESSION</i> Begić Eldin, Ristić Žarko	287
---	-----

FINANSIJSKA TRŽIŠTA U RAZVOJU KAO OGRANIČAVAJUĆI FAKTOR PRIMJENE CAPM MODELA ZA SVRHE VRJEDNOVANJA PREDUZEĆA <i>EMERGING FINANCIAL MARKETS AS A LIMITING FACTOR IN THE APPLICATION OF THE CAPM MODEL FOR THE PURPOSE OF EVALUATING THE COMPANY</i> Ćurić Bojan	307
--	-----

STRUČNI RADOVI *EXPERT PAPER*

AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA <i>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES</i> Lolić Slađana	333
--	-----

SAVREMENA BIOTEHNOLOGIJA- KLONIRANJE <i>MODERN BIOTECHNOLOGY – CLONING SUMMARY</i> Delić-Jović Mirjana, Ristić Dragana, Vujičić Slobodanka	359
--	-----

EKONOMSKA OPRAVDANOST RAZVOJA
ZDRAVSTVENOG TURIZMA U REPUBLICI SRPSKOJ
*ECONOMIC JUSTIFICATION OF HEALTH TOURISM IN
SERBIAN REPUBLIC*

Šironjić Radenko 373

POPULARNI ČLANCI
POPULAR ARTICLES

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA
U Funkciji USPJEŠNOSTI NA RADU U BiH
PREDUZEĆIMA
*ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE
FUNCTION OF SUCCESS AT WORK BH ENTERPRISES*

Alibabić Menita 393

BIOGRAFSKO-BIBLIOGRAFSKI PODACI

Prof. dr Danilo Ž. Marković

BIOGRAPHY AND BIBLIOGRAPHY OF

Danilo Ž. Marković, PhD 411

POSLOVNE STUDIJE

Bibliografija članaka (God. 4, br 7-8, 2012)

BUSINESS STUDIES

Bibliography of articles (Vol. 4, No. 7-8, 2012) 425

ORIGINALNI NAUČNI RADOVI
ORIGINAL SCIENTIFIC PAPER

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 15.03. 2013.

Rad odobren: 22.04. 2013.

UDK: 005.915:[614.2+364.32-624

COBISS.BH-ID 3834392

DOI: 10.7251/POS1310011R

Originalan naučni rad

Ristić, dr Žarko¹

Ristić, dr Kristijan²

ZDRAVSTVENI MENADŽMENT U EKONOMSKOJ TEORIJI I PRAKSI

Rezime: *Medicinska doktrina pledira na širi pristup definisanju sistema zdravstva i zdravstvene zaštite. U tom smislu, zdravstvo bi se moglo definisati kao skup institucija i aktivnosti koje djeluju na očuvanje i unapređenje zdravlja. Međutim, ovaj pristup sistemu zdravstva je nešto uži u odnosu na sistem zdravstvene zaštite koji, osim aktivnosti medicinskih zdravstvenih institucija, uključuje i sve ostale mjere usmjerene ka očuvanju i unapređenju zdravlja, odnosno sistem zdravstvene zaštite uključuje i ostale sektore koji aktivno pridonose unapređenju zdravlja.*

Ključne riječi: *zdravstveni menadžment, zdravstvena zaštita, zdravstveno osiguranje, rentabilnost čovjeka, indeks zdravlja.*

JEL klasifikacija: *Z19, E22*

¹ Redovni profesor Univerziteta za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, profesor@zarkoristic.com

² Docent Univerziteta za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, ristic.kristijan@yahoo.com

UVOD

U najširem smislu riječi, sistem zdravstvene zaštite obuhvata i zdravstveno osiguranje, koje inkorporira socijalnu sigurnost građana. U užem smislu, sistem zdravstvene zaštite odnosi se pak na mjere koje su usmjerene na suzbijanje i sprečavanje bolesti, liječenje i rehabilitaciju. Elementi sistema zdravstva jesu zdravstveni kapaciteti, zdravstveni kadrovi, zdravstvena tehnologija i zdravstveni postupci. Sistem zdravstva dijeli se na djelatnost primarne zdravstvene zaštite i sistema zdravstva i specijalističko-konzilijarnu djelatnost, čiji je zadatak pregled bolesnika u specijalističkim ordinacijama, uključujući i znatan dio laboratorijsko-dijagnostičke aktivnosti i dio terapijskih i rehabilitacijskih aktivnosti, te djelatnost stacionarne zaštite zdravstvenih usluga (komprehenzivna zdravstvena zaštita), koja pretpostavlja integralno tretiranje, odnosno funkcionalno povezivanje svih tih djelatnosti.

1. EKONOMIKA ZDRAVSTVA I ZDRAVSTVENA ZAŠTITA

Primarni ljekar jeste centralna figura zdravstvene zaštite koja „balansira” preventivne, kurativne i socijalne aktivnosti. Po svojoj funkciji, primarni ljekar prati proces dijagnostike i tretiranje bolesnika, sprovodi posthospitalnu negu i kućno liječenje, i uključuje se u procese konzilijarno-specijalističke i stacionarne zdravstvene zaštite, a pošto je snabdjeven odgovarajućom laboratorijsko-dijagnostičkom službom, doprinosi smanjenju pritiska zahtjeva za skupim zdravstvenim uslugama visokospecijalizovanih poliklinika i bolnica. U našem sistemu zdravstvene zaštite, timovi primarnih ljekara locirani su u zdravstvenim stanicama preduzeća i mjesnih zajednica, u domovima zdravlja, koji obuhvataju kompleksnu službu primarne zdravstvene zaštite, higijensko-epidemiološku djelatnost, te laboratorijsko-dijagnostičku službu. Konzilijarno-poliklinička djelatnost sprovodi se u bolničkim poliklinikama i samostalnim dijagnostičkim centrima, i u sklopu posebnih domova zdravlja. Stacionarnu zdravstvenu zaštitu provode opšte, specijalne i kliničke bolnice, te različite ostale stacionarne zdravstveno-socijalne institucije. Osnovni zadatak ovako definisanog sistema zdravstva i

zdravstvene zaštite jeste očuvanje i unapređivanje zdravlja kao opšteg dobra. Realizacija ovog cilja reflektuje proces ostvarivanja konačnog zadatka, kao intermedijarnog cilja svakog društva, koji se ogleda u podizanju nivoa blagostanja ljudi, koji sintetizuje povećanje kvaliteta života, podizanje stvaralačkih mogućnosti i obezbjeđivanje socijalne sigurnosti.

Prema tome, ciljevi sistema zdravstvene zaštite su (1) očuvanje i unapređivanje zdravlja (povećanje kvaliteta života, povećanje stvaralačkih mogućnosti i povećanje socijalne sigurnosti), (2) povećanje produktivnosti rada, (3) jačanje odbrambene sposobnosti zemlje i (4) povećanje doprinosa ekonomskom i socijalnom razvoju društva; dok su oblici zdravstvene zaštite (1) primarna zdravstvena zaštita (preventiva i kurativa), (2) polikliničko-konzilijarna zdravstvena zaštita i (3) stacionarna zdravstvena zaštita.

Samim tim, oblici funkcionalnog organizovanja zdravstvene zaštite su (1) u primarnoj zaštiti – zdravstvena stanica, dom zdravlja, medicinski centar; (2) u polikliničko-konzilijarnoj i stacionarnoj zaštiti – poliklinike, opšte i specijalne bolnice, specijalni zavodi, medicinski centri; (3) ostale institucije – zavodi za zaštitu zdravlja, stanice za hitnu pomoć i apoteke. Ekonomika zdravstva se, po pravilu, bavi identifikovanjem nivoa i strukture zdravstvenih potreba, iznalaženjem najefikasnijih metoda zadovoljavanja zdravstvenih potreba, procjenjivanjem zdravstvenog stanja nacije, utvrđivanjem inputa i outputa u zdravstvu i mjerenjem dobitaka/ gubitaka u slučaju zadovoljavanja/ nezadovoljavanja zdravstvenih potreba. U tom kontekstu, važne su osnovne ekonomske karakteristike zdravstvenih usluga, koje su brojne i različite u odnosu na ekonomska dobra i usluge. Prof. Jurković navodi sljedeće distinktivne ekonomske karakteristike zdravstva i zdravstvenih usluga: (1) neregularnost i nepredvidivost izbijanja bolesti, (2) postojanje tzv. eksternih efekata (eksternalija), (3) nesposobnost pojedinca da ocijeni sopstveno zdravstveno stanje, (4) dvostruki karakter izdataka za zdravstvenu zaštitu, simultano posmatranih i kao potrošnja i kao investicija, (5) niska supstitibilnost inputa i relativno visoko angažovanje i rada i sredstava po jedinici outputa, (6) međuzavisnost osnovne djelatnosti sa procesom obrazovanja novih kadrova (tzv. proizvodnja vezanih proizvoda), i (7) netečevinski karakter zdravstvene djelatnosti.

Posljedice konceptualnih reformi ili intervencija na području socijalne medicine i zaštite zdravlja doprinijele su kreiranju novih termina i koncepata, kao što su: quality of life, health development, lifestyle, behaviour modification, holistic health, health promotion, self-care (lay-care, mutual aid), s ciljem da zamijene klasične termine, kao što su prevention, health protection, health education, health information. U tom kontekstu, prof. Letica izdvaja termin „health promotion”, koji izražava novu filozofiju i novu paradigmu zdravstvene politike i razvoja. U dosadašnjem „modelu bolesti”, bolest je reflektovala fundamentalni kriterijum globalne produkcije zdravstvenih usluga: prevencija bolesti, otkrivanje bolesti, liječenje bolesti, rehabilitacija bolesnog, osiguranje za slučaj bolesti, naknada ekonomskih gubitaka zbog bolesti. Koncept „health promotion” ne negira važnost bolesti, ali zahtijeva radikalnu orijentaciju medicine i socijalne politike prema zdravlju: „otkrivanje” zdravlja i njegovih determinanti, mjerenje zdravlja, poboljšavanje zdravlja. U epicentru je, dakle, „pozitivno zdravlje”, tj. ono zdravlje kojim raspolaže čovjek koji živi sa dijagnozama. Koncept „health promotion” implicira akciju.

U tom spektru, vaskrsava tehnološki scenario zdravstvenog razvoja, koji se temelji na primjeni savremene medicinske tehnologije i na kompjuterizaciji medicine. Genetska istraživanja, vjeruje se, pomoći će u budućnosti eliminisanju genetskih bolesti i hendikepa; transplantacija organa i „banke rezervnih delova” učiniće mogućim popravljavanje ljudskog tijela; novi će lijekovi kontrolisati društveno zdravlje i liječiti mentalne bolesti, prevenirati rak, debljinu, narkomaniju, senilnost, virusne bolesti.

2. EKONOMSKA VRIJEDNOST ŽIVOTA

U problematici procjenjivanja ekonomske vrijednosti čovjeka i ekonomskih gubitaka zbog prerane smrti poznata su dva metoda, i to: Weisbrodova i Hanlonova metoda u analizama ekonomskih efekata zdravstvenih programa. U svojoj analizi, Weisbrod je pošao od shvatanja da se „bolje zdravlje može kupiti” i pokušao da kvantifikuje ekonomske efekte kao odlučujući kriterijum za procjenu socijalnih benefita

unapređenja zdravlja. Pošto je primijenio specifične metode kvantifikovanja ekonomskih gubitaka usljed prerane smrti proizvođača, Weisbrod je sastavio tablice iz kojih se, na bazi razlike između prosječnog dohotka i prosječne potražnje proizvođača, u svakoj godini starosti od 0 do 75 godina, mogu izračunati sadašnje vrijednosti budućih zarada. Iz Weisbrodove tablice se može vidjeti koliko je prosječno društveno ulaganje u čovjeka u njegovom neproduktivnom dobu i koliki je njegov prosječni doprinos povećanju društvenog bogatstva u produktivnom dobu.

Wiesbrodova metoda omogućava nam da procijenimo koliko bi prosječni radnik zaradio da nije prerano umro, odnosno kolika je sadašnja neto vrijednost njegovih budućih zarada, koja je izgubljena zbog prerane smrti. To omogućuje da se izračunavaju gubici nastali zbog prerane smrti od bilo koje bolesti ili drugog uzroka jednostavnim unošenjem odgovarajućih sadašnjih neto vrijednosti budućih zarada s brojem umrlih po dobu i polu. Tablica pruža mogućnost da se izračunavaju i gubici društvene zajednice ukoliko proizvođač umre na samom početku produktivnog doba, odnosno prije početka vraćanja društvu iznosa sredstava koje je društvo u njega ulagalo u periodu odgoja. Zbir uložених sredstava društva i sadašnje vrijednosti budućih zarada daje ukupan gubitak zbog prerane smrti. Tablica, dakle, omogućuje dva tipa računanja gubitaka zajednice usljed prerane smrti čovjeka: prvo, računanje gubitaka koji znače čisti odbitak od postojećeg društvenog bogatstva u slučajevima kada je osoba umrla prije nego je svojim produktivnim radom uspjela stvoriti višak vrijednosti kojim zajednici vraća dug u iznosu koji je uložen u podizanje te osobe do faze produktivne sposobnosti; drugo, kalkulisanje gubitaka potencijalne zarade žrtve prerane smrti kojima bi ona, da nije prerano umrla, vratila zajednici investirani iznos i obogatila zajednicu.

Hanlonova metoda, za razliku od Weisbrodove metode, daje detaljnije i kompleksnije kvantifikovanje ekonomske vrednosti života, uzimanjem u obzir sljedećih faktora: (1) kapitalno koštanje (investicije koje svaka društvena zajednica ulaže u svako dijete prije njegovog rođenja), (2) koštanje uvođenja čovjeka u produktivnu fazu života (investicije koje društvo ulaže u čovjeka od samog njegovog rođenja pa sve do navršених 18 godina života) i (3) period produktivnosti (povraćaj sredstava koje

društvo očekuje od svojih ulaganja u čovjeka, uključujući i razlike). Hanlon je sada svaki od navedenih faktora „razbio” na kalkulativne elemente socijalno-ekonomske vrijednosti ljudskog života. Kapitalna vrijednost je, naime, razbijena na sedam elemenata. Prvi elemenat se odnosi na ekonomsku cijenu nesposobnosti za rad majke za vrijeme graviditeta, u kome se gubi dio produktivnog potencijala. Po Hanlonu, gubitak produktivnog potencijala trudnice (usljed graviditeta) za dato vrijeme trudnoće, značio je ekonomsku investiciju u dijete od 500 dolara. Drugi elemenat kapitalnog ulaganja u život jeste procjenjivanje vrijednosti rizika smrti majke usljed porođaja. Hanlon iznos rizika smrti po roditelje, izražen u dolarima za svako živorođeno dijete, uračunava u investiranje u čovjeka. Treći elemenat kapitalne vrijednosti odnosi se na procjenu vrijednosti rizika od povrede majke pri porođaju sa evidentnim posljedicama na njenu proizvodnu sposobnost i na dužinu života. Hanlon i ovu vrijednost uračunava kao inicijalno ulaganje u život čovjeka. Četvrti element kapitalne vrijednosti života reprezentuju direktni troškovi porođaja (koštanje prenatalne i postnatalne zdravstvene zaštite, koštanje hospitalizacije i porođaja, koštanje opreme porodilje i novorođenčeta, i gubitak „proizvodnje” majke za vrijeme porodiljskog odsustva sa posla). Peti element inicijalnih ulaganja u život čovjeka odnosi se na procjenu vrijednosti rizika od mrtvorodenosti i neonatalne smrti djeteta (smrtnost do mjesec dana života), mada je veoma teško pronaći monetarni izraz ekonomske vrijednosti rizika od mrtvorodenosti i neonatalne smrti. Šesti element kapitalne vrijednosti jeste sama ekonomska vrijednost rizika od dječje bolesti i povrede u samom toku porođaja i neposredno poslije porođaja. Konačno, sedmi element inicijalnog ulaganja u život odnosi se na kamatu koja bi se mogla dobiti na iznos koji je inicijalno investirano u čovjeka da je taj iznos, umesto što je uložen u čoveka, bio stavljen na štednju. Kalkulisanjem sa svim ovim navedenim elementima kapitalne vrijednosti, Hanlon je izračunao da je u SAD-u u jedno dijete u trenutku njegovog rođenja bilo već investirano oko 1070 dolara.

Drugi faktor Hanlonove metode jeste cijena uvođenja čovjeka u produktivnu fazu života. U tu drugu fazu života ulažu i roditelj i društvo, i to u fizičko sazrijevanje i profesionalno osposobljavanje djeteta. „Koštanje” ulaganja u čovjeka do njegove 18. godine života, kada faktički počinje produktivna faza ljudskog života, kalkuliše se sljedećim

elementima: (1) troškovi smještaja, odjeće, obuće i ishrane; (2) vrijednost vremena koje je majka posvetila njezi i odgoju djeteta, (3) troškovi edukacije, (4) troškovi zdravstvene zaštite, (5) troškovi rekreacije i transporta (prevoza), (6) ostali troškovi, (7) procjena vrijednosti rizika u slučaju smrti prije 18 godina i (8) kamata na investicije u tzv. formativni period.

Konačno, treći faktor u Hanlonovoj računici ekonomske vrijednosti života jeste period produktivnosti, koji počinje sa navršenih 18 godina ili sa punoljetstvom. Tek tada čovjek dolazi u poziciju da proizvodi sredstva za vlastito izdržavanje, ali i višak dovoljan da vrati roditeljima i zajednici ono što su u njega do tada uložili, da stekne uštedu za vlastito izdržavanje u staračkom neproduktivnom dobu i da doprinese svoj udio opštem društvenom progresu. U kalkulisanju čovjekove proizvodne vrijednosti u njegovoj produktivnoj fazi života valja uzeti u obzir ne samo stavke njegovih doprinosa društvenom bogatstvu, nego i stavke odbitaka od društvenog bogatstva koji nastaju kao posljedica izloženosti čovjeka u tom dobu rizicima da postane trajno nesposoban za rad, da oboli, da prerano umre ili da postane supstandardan (fizički ili psihički defektan, asocijalan). Čovjekov doprinos društvenom bogatstvu Hanlon kalkuliše preko sljedećih elemenata: (1) potencijalne neto zarade, (2) kamata na neto zarade i (3) neekonomski produktivni potencijal. Na bazi prosječne neto zarade i prosječno očekivanog trajanja radnointenzivnog života procjenjuje se ukupna potencijalna neto zarada koju čovjek ostvaruje u toku svog radnoaktivnog života. Po odbitku prosječnih troškova života u radnoproduktivnoj fazi ostaje neto vrijednost od koje jedan dio pojedinac vraća zajednici (u ekvivalentnom iznosu investiranog u njegovo podizanje). Drugi dio neto vrijednosti služi za „kreditiranje” budućeg izdržavanja pojedinca u kasnijoj fazi neproduktivnog života. Treći pak dio neto vrijednosti reprezentuje učešće pojedinca u povećanju društvenog bogatstva koje će koristiti buduće generacije. Pored potencijalne neto zarade za procjenu doprinosa (čovjeka) društvenom bogatstvu, važna je i kamata na neto zarade, kao ekvivalent oplodnje kapitala „da je on bio uložen u proizvodnju ili trgovinu”. Neto zarada, bilo kako da je uložena, donosi društvu godišnju dobit u „iznosu vrijednosti kamate”. Računici doprinosa društvenom bogatstvu zato valja pridodati „i iznos dobiti koju je društvo na toj zaradi ostvarivalo tokom

vremena (a koja je jednaka sumi prihoda od kamate koji bi se dobili da je cjelokupna zarada bila stavljena na štednju). Konačno, u obračunu treba uzeti u obzir i socijalne i etičke vrijednosti čoveka, koje se ne mogu monetarno izraziti. Intelektualni potencijali čoveka jesu nemjerljiva kategorija, ali i nemjerljive vrijednosti čine društvo bogatijim.

U produktivnoj fazi čovjeka, pored dobitaka, javljaju se i gubici, koji nastaju zbog izloženosti čovjeka raznim rizicima. Radi se, u stvari, o odbicima od društvenog bogatstva, kojima treba kalkulisati. Hanlonova metoda kalkuliše sljedećim stavkama: (1) vrijednost rizika nesposobnosti za rad u toku produktivne faze života, (2) cijena zdravstvene zaštite, (3) vrijednost rizika od prerane smrti u produktivnoj fazi života, (4) vrijednost rizika od „stvaranja” subnormamog ili asocijalnog čovjeka i (5) kamata na gubitke društvenog bogatstva zbog izloženosti građana različitim rizicima u toku produktivne faze života. Sve ove odbitke Hanlon je uračunao u ukupne odbitke od potencijalnog proizvodnog doprinosa čovjeka zajedno sa kapitalnim investicijama u čovjeka i troškovima uvođenja čovjeka u produktivnu fazu života, i tako omogućio realniju procjenu stvarne ekonomske vrijednosti ljudskog života, odnosno realniju procjenu ekonomskih gubitaka, zbog prerane smrti čovjeka izazvane bolešću. Međutim, tim gubicima treba pridodati i gubitke zbog povremene ili trajne nesposobnosti za rad izazvane bolešću ili povredama, i ekonomske troškove ulaganja u liječenje i rehabilitaciju oboljelih ili povrijeđenih.

3. CIJENA – RENTABILNOST ČOVJEKA

Pojam „cijena čovjeka” bio je poznat u svim eksploatatorskim društvima idući kroz istoriju ekonomske misli. Tada je objekat kupoprodaje bio i sam čovjek, ali bez spoznaje da se u novčanom obliku izraze troškovi radne snage u prirodnoj proizvodnji. Tek u robnoj proizvodnji predstavnici politekonomista polazili su od cijene koja se sastoji iz tri faktora proizvodnje (zemlja, rad i kapital). Kasnije su i teoretičari počeli da radnu snagu shvataju kao svojevrsni „ljudski kapital”, pošto je osposobljavanje radnika podrazumijevalo određene novčane izdatke.

Porast izdataka za kvalifikovanu radnu snagu, koja je odbacivala dopunski profit, nagnalo je buržoaske teoretičare da se ozbiljnije pozabave problemom „rentabilnosti” čovjeka u formi lansiranja nove koncepcije „ljudskog kapitala”.

U ekonomskoj literaturi smatra se da je Peti bio pionir u procjeni „novčane vrijednosti” stanovništva. Njegov metod bio je zasnovan na indirektnom određenju fonda zarađene plate u njenoj kapitalizaciji prema prosječnoj normi bankarskog procenta. To je, u osnovi, bio vrlo grub metod, jer nije implicirao nikakve pretpostavke o cijeni izdržavanja radne snage od rođenja pa do sposobnosti za rad. Ovaj nedostatak otklonio je engleski demograf Far, na čijim je proračunskim šemama Engels utvrdio da „cijena proizvodnje” čovjeka zavisi i od njegovog uzrasta u momentu procjenjivanja. Rashodi „proizvodnje” čovjeka počinju još prije njegovog rođenja (troškovi udaje njegove majke i troškovi za vrijeme bremenitosti majke), nastavljaju se sa troškovima izdržavanja i vaspitanja djeteta, i završavaju se sa troškovima dostizanja socijalne zrelosti. Ovu ukupnu sumu troškova Engels je nazvao „investiciona cijena čoveka”. Međutim, Engels je razlikovao „investicionu cijenu”, koja dostiže najviši nivo pri kraju perioda mladosti, od „unosnosti” čovjeka, koja se maksimalno dostiže u zreлом rastu. „Unosnost” čovjeka se, međutim, ne poklapa sa njegovom socijalnom vrijednošću.

Ipak, socijalna vrijednost čovjeka, po pravilu, ne može se izmjeriti. Nemoguće je, naime, izmjeriti u novcu vrijednost Njutnovog uma, imaginaciju Mocarta, darovitost Pikasa, lucidnost Marksa, revolucionarnost Lenjina itd., iako su ovi ljudi koštali svoje roditelje. Docije je Engels pokazao da svaki odrasli čovjek može da proizvede više nego što je njemu potrebno, od čega bi živjelo mlado pokoljenje. Od tada, ekonomska rentabilnost mladog pokoljenja „mjerila” se kao odnos cijena proizvodnje i usluga koje je proizvela mlada generacija u toku njene radne aktivnosti, u odnosu na cijenu proizvodnje i usluga koje su joj potrebne u toku cijelog njenog života. Međutim, u životu i radu, produktivnost rada i potrošnja rastu, što otežava procjenjivanje udjela pojedinih generacija u proizvodnji. Zato se prešlo na utvrđivanje nivoa „rentabilnosti uslovne generacije”, koja je svoj život preživjela uz stalno održavanje ulaznih pokazatelja proizvodnje i potrošnje, odnosno obima proizvodnog nacionalnog dohotka i fonda potrošnje. U tom sklopu,

sovjetski teoretičari su pokušali da dokažu da je nivo „rentabilnosti uslovne generacije” tijesno povezan sa promjenama obima akumulacije (Notkin). Međutim, nivo „rentabilnosti generacije” se ne poklapa sa obimom dodatne proizvodnje date generacije, pošto dodatna proizvodnja služi i za izdržavanje neproizvodne sfere rada. Zato se uvode tzv. ekonomske uzrasne piramide (Valkovič), kojima se procjenjuje ekonomska efikasnost grane neproizvodne sfere. Naime, povećanje ulaganja u obrazovanje vodi produženju perioda obrazovanja i smanjenju radnog perioda života, ali i povećanju kvalifikacione strukture i produktivnosti rada. Pomjeranje na stariji uzrast sada dovodi do „gašenja duga” kada čovjek vrijednost koju je proizveo (stvorio) rekompenzuje vrijednošću sredstava utrošenih od strane društva i porodice. Saldo se tako mijenja. Gubici u vremenu rada i dobici u kvalitetu jesu sada novi sintetički pokazatelj „rentabilnosti generacije”. Stvaranje piramide proizvodnje i potrošnje za stanovništvo sa različitim nivoima obrazovanja pokazuje aproksimativno efekat povećanja obrazovanja.

Kvantitativni podaci o troškovima (javni izdaci) obrazovanja i zdravstva, doduše, ne pokazuju „efekte” povećanja obrazovanja i zdravstva, već „spremnost i sposobnost” društvene zajednice da izdvaja finansijske resurse za formiranje „ljudskog”, humanog kapitala.

4. INDEKS ZDRAVLJA

Problem mjerenja učinka, outputa u zdravstvu, povezan je sa problemom iznalaženja agregatnog „indeksa zdravlja”, kao indikatora zdravstvenog stanja populacije. U medicinskoj doktrini se pak često tzv. indeks zdravlja izjednačava sa zdravstvenim potrebama populacije izraženim u resursima. Zdravstvene potrebe impliciraju zdravstvene intervencije u funkciji očuvanja i unapređivanja zdravlja. Zdravstvene potrebe, kao takve, diferiraju od tražnje za zdravstvenim uslugama i od utilizacije usluga. Jer, zdravstvene potrebe korisnika zdravstvenih usluga ipak zavise od personalnog stava prema zdravlju, materijalnog statusa korisnika, načina pružanja usluga, nivoa kulture, načina života, tradicije, vjeroispovijesti i načina finansiranja, ali i od stepena osjećaja bolesti.

Nivo, struktura i dinamika zdravstvenih potreba determinisani su i veličinom i strukturom populacije, zdravstvenim stanjem populacije, demografskim i socijalnim faktorima, i nivoom medicinske tehnologije i okolinom. Važne su, međutim, i informacije o starosnoj i polnoj strukturi stanovništva, socijalnom sastavu stanovništva, obrazovnoj strukturi stanovništva, sastavu stanovništva prema društveno-ekonomskoj aktivnosti, strukturi osiguranika po vrstama zdravstvenog osiguranja, strukturi zaposlenih po djelatnostima, geografskoj distribuciji stanovništva, gustini naseljenosti, stepenu urbanizacije i migracijama. Konačno, na zdravstveno stanje utiču i uslovi stanovanja, način ishrane, stepen zagađenosti vode i vazduha, način života itd. Za procjenu zdravstvenih potreba i kvantuma zdravstvenih usluga za zadovoljavanje zdravstvenih potreba, potrebno je raspolagati preciznim informacijama o zdravstvenom stanju nacije, kako bi se konstruisao adekvatni agregatni pokazatelj zdravstvenog stanja. Napori medicinske nauke bili su usmjereni u pravcu osmišljavanja prosječnog očekivanog trajanja zdravog življenja (života). Ali, na primjedbu da nije bitno „koliko se živi nego kako se živi”, zdravstveni naučnici nisu „znali” da odgovore iznalaženjem najboljeg „indeksa zdravlja”. Zato su otvorili problem podataka o opštim i specifičnim stopama mortaliteta, opštim i specifičnim stopama morbiditeta (stope incidencije i prevalencije pojedinih oboljenja), stopama apsentizma i stepenu invalidiziranja.

5. FINANSIRANJE ZDRAVSTVA

U finansijskoj teoriji i praksi egzistiraju i funkcionišu tri modela finansiranja zdravstvene zaštite, i to: (1) tržišni model, (2) model nacionalne zdravstvene službe, i (3) model obaveznog zdravstvenog osiguranja. U tržišnom modelu zdravstvena zaštita se pretežno finansira iz fondova dobrovoljnih oblika zdravstvenog osiguranja i direktnim plaćanjem građana. U modelu nacionalne zdravstvene službe dominira budžetsko finansiranje zdravstvene zaštite. U modelu obaveznog zdravstvenog osiguranja dominira pak finansiranje zdravstvene zaštite iz javnih fondova obaveznog zdravstvenog osiguranja.

Model slobodnog tržišta u organizovanju i finansiranju zdravstvene zaštite u primjeni je u SAD-u, iako se američki sistem zdravstvene zaštite u značajnoj mjeri naslanja na ulogu države i agencija zdravstvenog osiguranja. Danas se gotovo 1/3 zdravstvene potrošnje alimentira iz budžeta savezne države, federalnih jedinica i lokalnih organa vlasti. Fondovi „volonterskih” zdravstvenih osiguranja, takođe, sa 1/3 participiraju u finansiranju zdravstvene zaštite. To pak znači da građani samo sa 1/3 učestvuju u alimentiranju zdravstva direktnim, nesporednim plaćanjem.

Država danas participira u finansiranju određenih zdravstvenih programa, određenih zdravstvenih usluga pojedinim populacionim grupama i u liječenju određenih bolesti. Isto tako, federalna država sa saveznim državama snosi troškove zdravstvene zaštite za one osobe za koje se ocjenjuje da materijalno nisu osposobljene da snose troškove sopstvene zdravstvene zaštite (po tzv. Medicare programu).

Volonterska zdravstvena osiguranja imaju, isto tako, značajnu ulogu u sistemu zdravstvene zaštite u SAD-u. U ovoj formi ljudi su osigurani za slučaj najtežih zdravstvenih rizika. Osiguranje ide preko komercijalnih osiguravajućih kompanija i neprofitnih osiguravajućih društava. Osiguranje se, u pravilu, odnosi na hirurgijske zahtjeve i na hospitalizaciju.

Konačno, neposredna plaćanja zdravstvene zaštite u SAD-u bilježe rastuću tendenciju, naročito u fazi reprivatizacije i demontaže države blagostanja. Danas direktna plaćanja građana zajedno sa privatnim sredstvima građana u fondovima privatnih volonterskih agencija zdravstvenog osiguranja čine 70% ukupne zdravstvene potrošnje. U SAD-u privatni ljekari naplaćuju svoje usluge po metodi direktnog naplaćivanja usluga. Na tim principima plaćanja zasnovana je gotovo čitava američka primarna zdravstvena zaštita, koja uključuje i službu hitne pomoći i bolničke poliklinike. Javne zdravstvene institucije, koje sprovode preventivnu zdravstvenu zaštitu, finansiraju se iz budžeta lokalnih organa vlasti. „Bolnice su organizovane bilo kao državne institucije, bilo kao institucije filantropskih organizacija, ili volonterskih agencija zdravstvenog osiguranja, bilo kao privatne profitne institucije”.

Model nacionalne zdravstvene službe nominuje sistem u kome su svi građani „jednaki” u korišćenju zdravstvene zaštite, koja se finansira ili iz

namjenskih javnih fondova ili iz državnog budžeta. Tipični predstavnici ovog modela organizovanja i finansiranja zdravstvene zaštite su Rusija i V. Britanija. U Rusiji se cjelokupna zdravstvena zaštita finansira iz poreskih sredstava koja napajaju budžete. Iz budžeta centralne vlade i budžeta lokalnih organa finansira se zdravstvena zaštita, uključujući i naučni rad u medicini i edukaciji zdravstvenih radnika. Participacije građana su gotovo zanemarljive i odnose se uglavnom na lijekove u izvanbolničkom korišćenju, koji se proizvode po subvencionarnim cijenama. Sistem finansiranja zdravstvene zaštite bazira se na istim principima kao i sam sistem zdravstvene zaštite: (1) besplatna i univerzalno dostupna zdravstvena zaštita visokog standarda svakog građanina, (2) primarni naglasak zaštite na preventivi, i (3) visoka koordinacija između medicinskih naučnih istraživanja i prakse zdravstvene zaštite. Integrisanu preventivno-kurativnu zdravstvenu zaštitu sprovodi mreža vanbolničkih i stacioniranih zdravstvenih institucija. Zdravstvenu zaštitu prvog kontakta sprovede ljekari – terapeuti (sa svojim timom na određenoj teritoriji), ljekari dispanzersko-polikliničkih institucija, ljekari zdravstvenih ustanova u industrijskim preduzećima i ljekari službe hitne medicinske pomoći. Kućno liječenje sprovode zdravstveni radnici iz primarne zdravstvene zaštite.

Model obaveznog zdravstvenog osiguranja karakterističan je po tome što se zdravstvena zaštita finansira iz brojnih izvora: državni budžeti, sredstva filantropskih organizacija, fondovi dobrovoljnih zdravstvenih osiguranja, sredstva privrednih preduzeća i neposredna plaćanja građana. U osnovi, radi se o vrlo fleksibilnim sistemima finansiranja zdravstvene zaštite u kojima ipak dominira fondovski model finansiranja – fondovi obaveznog zdravstvenog osiguranja. U okviru ovog modela egzistira (1) finansiranje sa jedinstvenim fondom (u Francuskoj i Švedskoj), i (2) sistem finansiranja sa autonomnim fondovima (kakav je inače u primjeni u Njemačkoj, Holandiji i Italiji).

Jedinstveni fondovski model finansiranja zdravstvenog osiguranja sa decentralizovanim i autonomnim formama alimentiranja, poznat je u finansijskoj literaturi kao francuska verzija debudžetskog i defiskalizovanog finansiranja. Od 1967. godine, zdravstveno osiguranje je osamostaljeno i odvojeno od fondova penzijskog osiguranja. Od tada, funkcioniše jedan bolesnički fond koji se alimentira doprinosima, koje

plaćaju zaposleni iz zarada i poslodavci na zarade svojih radnika. Fondovi plaćaju bolnicama hospitalizaciju osiguranika. Izvanbolničke usluge, lijekove i pomagala svaki bolesnik plaća u punom iznosu (po cijeni), sa mogućnošću refundacije do 80% troškova. Ovi fondovi ugovaraju cijene usluga sa profesionalnim ljekarskim udruženjima i predstavnicima vlasti. Ugovorima se fiksiraju cijene različitih zdravstvenih usluga koje osiguranje priznaje i plaća.

Za razliku od francuskog modela finansiranja sa jedinstvenim fondom, njemački sistem finansiranja zdravstvene zaštite sa autonomnim fondovima podrazumijeva obavezno pristupanje nekog građanina jednom od brojnih bolesničkih fondova. U toku je i ubrzani razvoj sve većeg broja zaposlenih fondova, koji za veće doprinose nose veća prava u odnosu na tzv. obavezno zdravstveno osiguranje.

Federalno ustrojstvo pogoduje razvoju lokalnih fondova na nivou pokrajina, čime se povećava autonomnost u finansiranju zdravstvene zaštite. Od bolesničkih fondova osiguranik dobija „tiket” sa kojim odlazi kod bilo kog ljekara koji ima aranžman sa zdravstvenim osiguranjem. Ljekari ugovaraju preko svojih udruženja zdravstvenu zaštitu sa fondovima osiguranja, koji plaćaju ljekare po standardizovanim cijenama. Ove fondove alimentiraju poslodavci i zaposleni, plaćanjem doprinosa na zarade po proporcionalnim stopama.

U finansijskoj praksi savremenog svijeta egzistiraju brojne metode plaćanja zdravstvene zaštite, među kojima se posebno ističu tradicionalni metodi plaćanja ljekara i klasični metodi plaćanja zdravstvenozaštitnih aktivnosti. Metodi plaćanja ljekara, u stvari, svode se na metode obračuna društvene nadoknade za rad zdravstvenih radnika na području zdravstvene zaštite. Ti metodi, koji egzistiraju u praksi, jesu sljedeći: (1) plaćanje po usluzi, (2) plaćanje po slučaju, (3) plaćanje po glavi, i (4) plaćanje po sistemu redovne plate.

Tabela 1: Struktura izdataka za zdravstvo – međunarodni pregled

Zemlje	Ukupni izdaci za zdravstvo (% BDP-a)	Struktura po poreklu		Struktura po načinu korišćenja u %			
		Javni izdaci	Privatni izdaci	Bolničko liječenje	Ambulantne usluge	Lijekovi	Terapeutska oprema
Njemačka	8,1	78,0	22,0	38,5	28,3	22,2	7,2
Australija	6,9	72,7	27,3	51,2	24,6	7,2	1,6
Austrija	8,1	65,4	34,6	29,4	21,3	11,6	2,5
Belgija	7,2	76,9	23,1	34,2	39,9	16,0	2,1
Kanada	8,5	75,2	24,8	51,7	22,5	10,2	2,2
Danska	6,1	85,2	14,8	65,3	-	5,4	3,4
SAD	10,9	41,1	58,9	47,2	29,0	6,7	1,8
Finska	7,4	77,2	22,8	47,3	33,4	9,2	3,1
Francuska	8,5	79,3	20,7	47,1	26,9	16,4	1,9
Italija	6,7	78,8	21,2	44,6	34,1	18,5	2,8
Luksemburg	6,8	90,2	9,8	33,4	43,0	16,0	6,8
Norveška	6,6	97,2	2,8	73,6	15,0	5,0	1,1
Holandija	8,3	78,0	22,0	57,8	25,4	11,1	1,5
V. Britanija	6,1	86,1	13,9	46,0	21,5	11,1	1,3
Švedska	9,2	91,0	9,0	67,0	18,1	7,0	2,3

Izvor: OECD, Holandija, *Ekonomске studije OECD-a, Pariz, 2005, strana 48–49.*

Plaćanje po usluzi predstavlja plaćanje svake medicinske procedure posebno. Ovo plaćanje može biti organizovano tako da bolesnik plaća punu cijenu za dobijenu uslugu ili bolesnik plati uslugu, s tim da osiguranje refundira u cjelini ili djelimično troškove bolesniku. Plaćanje usluga može biti organizovano i na način da društveni budžet i/ili socijalno osiguranje snose troškove plaćanja po usluzi, a ljekar se faktički plaća za svaku pojedinačnu uslugu bez obzira na to da li se radi o rentgenskom snimku, pregledu u ordinaciji, hirurškom zahvatu ili kućnoj poseti.

U praksi se često dešava da se plaćanje po usluzi svodi na tzv. plaćanje po slučaju. U tom kontekstu, tretman određene bolesti ima precizno utvrđenu cijenu, nezavisno od broja i vrsta usluge koje je ljekar sada obavezan da pruži. Cijene ovih usluga, koje utvrđuju zajedno (dogovorno) eksperti ljekarskih profesionalnih udruženja, predstavnici državnih (i lokalnih) organa i zastupnici fondova osiguranja, nalaze se pod društvenom kontrolom, iako često zavise od platežne sposobnosti korisnika zdravstvenih usluga.

Plaćanje po glavi, za razliku od prethodna dva tradicionalna metoda plaćanja ljekara, predstavlja plaćanje ljekara po određenom fiksnom godišnjem iznosu za zdravstvenu zaštitu pojedinca (građanina), koji je prijavljen na tzv. listi čekanja kod dotičnog ljekara. Primjena ovakvog metoda plaćanja ljekara u osnovi podstiče preventivu i usmjerava zdravstvene radnike prema tzv. komprehenzivnoj zdravstvenoj zaštiti.

Najzad, metod redovne plate (ili standardnog ličnog dohotka), podrazumijeva mjesečno plaćanje ljekara po fiksnom iznosu za mjesečni kvantum rada. Plata ljekara u osnovi ne zavisi od broja pruženih usluga niti od broja pacijenata. Zato se ovaj metod plaćanja ljekara najčešće primjenjuje u institucijama javnog zdravstva i državnim bolnicama. Lekar je „vezan” za zdravstvenu organizaciju, za radno vrijeme u ustanovi i za mjesečnu platu, a svoje slobodno vrijeme može koristiti za privatnu praksu.

Pored metoda plaćanja ljekara, za zdravstvenu zaštitu su važni i metodi obračunavanja i plaćanja zdravstvenozaštitnih aktivnosti. Prof. Škrbić navodi tri osnovna mehanizma, i to: (1) mehanizam finansiranja kroz cijenu usluga, (2) mehanizam finansiranja kroz cijenu programa i (3) mehanizam finansiranja kroz dotiranje ili subvencionisanje djelatnosti institucija iz namjenski alimentiranih sredstava.

Po prvom mehanizmu, cijena usluge jeste kalkulatívna osnova finansiranja zdravstvenozaštitnih aktivnosti, iako cijena nije ekonomski izraz vrijednosti pojedine usluge. Cijena je, zapravo, obračunska kategorija i tehnički instrument valorizacije dogovorene naknade za obavljanje zdravstvene djelatnosti. Cijena usluga, kao kalkulatívna veličina, anglobira materijalne rashode (troškove) poslovanja, troškove amortizacije, lične dohotke zdravstvenih radnika (zarade, plate), poreze i doprinose iz dohotka i ličnih dohodaka radnika, i sredstva za unapređenje materijalne osnove rada.

Drugi mehanizam finansiranja zdravstvenozaštitnih aktivnosti je sličan prvom mehanizmu, pošto se bazira na gotovo istim principima. Naime, finansiranje putem mehanizma „cijena programa” reflektuje sistem alimentiranja skupih usluga koje su integrisane u program. Pojedinačne usluge nisu osnova za utvrđivanje cijena, nego integralan program, kao cjelina. Zato je ugovaranje cijena programa složeniji posao od dogovaranja pojedinačnih cijena usluga.

Konačno, treći mehanizam finansiranja zdravstvenozaštitnih aktivnosti svodi se, praktično, na subvencionisanje ili dotiranje institucija (djelatnosti). Dotacije ili subvencije idu iz namjenskih sredstava, odnosno iz fondova, mada nije rijedak slučaj da se ova sredstva regrutuju iz budžeta države.

Tabela 2: Statistička poređenja stanja zdravstva i izdataka za zdravstvo

		Nivo socijalne zaštite *							
Zemlje	% izdvajanja zdravstvo od		Bolni-čka njega	Ambulantna njega	Dužina traja hospitalizac (% varijaci po podacim zadnjih 5 god		Odsustvo: d. godišnje		Zdravstven radnika na 1. stanovnik
	1982.	1986.	1987.	2005.	1983.	2002	1982.	2004.	2000.
Njemačka	8,0	8,1	92,2	92,2	-3,3	-1,6	12,6		27
Australija	6,9	6,9	100,0	100,0	-		-	-	21
Austrija	7,9	8,2	99,0	99,0	-2,1	-2,3	16,2	14,7	1,9
Belgija	7,1	7,2	98,0	93,0		-	7,5	7,7	3,1
Kanada	8,5	8,6	100,0	100,0	1,5	-0,2	6,0	6,0	2,1
Danska	6,7	6,1	100,0	100,0	-2,6	-3,0		-	2,6
Španija	6,1	6,0	98,0	97,0	-1,9	-2,6	15,3	16,2	3,4

POSLOVNE STUDIJE/ BUSINESS STUDIES

SAD	10,5	11,3	40,0	25,0	-1,4	2,3	4,4		22
Finska	6,6	7,4	100,0	100,0	2,1	-0,9	3,6	3,9	23
Francuska	8,0	8,5	99,0	98,0	-4,2		14,5	-	24
Grčka	4,3	4,1	100,0	100,0	-	-	6,0	-	3,0
Irska	8,0	7,8	100,0	37,0	-2,1	-3,8	33,5	-	1,5
Italija	6,7	6,8	100,0	100,0			17,7	-	1,3
Japan	6,9	6,7	100,0	100,0	-0,9	-5,6	-	-	1,4
Luksemburg	6,5	6,8	100,0	100,0		-	11,7	-	1,9
Norveška	6,8	6,6	100,0	100,0	-	-	-	-	2,3
Novi Zeland	6,7	6,9	100,0	100,0	-	-3,3	2,4		1,8
Holandija	8,6	8,4	77,0	72,0	-2,4	-2,3	7,8	6,9	24
Portugal	5,5	5,6	100,0	100,0	-	-7,1	4,6	-	2,5
V. Britanija	6,0	6,2	100,0	100,0	-3,3	-2,9	20,0	-	1,3
Švedska	9,7	9,2	100,0	100,0		5,9	19,1		2,6
Švajcarska	7,6	7,7	98,3	98,3	-0,3	-1,2			1,5

* Stopa rasta broja stanovnika obuhvaćenih režimom javnih ili privatnih obaveza

** Procenat godišnjeg prosjeka indeksa rasta cijena medicinskih troškova u periodu prethodnih pet godina, u odnosu na indeks cijena uključen u BDP

6. COST-CONTAINMENT POLITIKA U ZDRAVSTVU

Troškovi zdravstvene zaštite pokazuju značajno učešće u nacionalnom dohotku – između 7% i 11%. To pak reflektuje činjenicu da je „proizvodnja zdravlja” postala izuzetno skupa „fabrika” u gotovo svim zemljama savremenog svijeta. Švedski sistem je, npr., prilično skup, budući da troškovi zdravstvene zaštite iznose više od 10% društvenog proizvoda. V. Britanija troši 7% nacionalnog dohotka za zdravstvo. SAD, Njemačka i Francuska ne troše mnogo manje, pošto i njihovo zdravstvo

„guta” 8,1%–11% društvenog proizvoda. U praksi se, dakle, potvrđuje činjenica o previsokim i rastućim izdacima za zdravstveno osiguranje. Međutim, i pored toga, nijedan zdravstveni sistem nikada neće biti u mogućnosti da odgovori potrebama svakog pojedinca.

Tabela 3: Troškovi zdravstvenog osiguranja

Zemlje	Ukupni troškovi u % BDP-a	Od toga, privatni izdaci u %	% privatno osiguranih stanovnika	% pokrivenosti stanovništva zdravstvenim osiguranjem	„Javno” osiguranje Participacija u troškovima
V. Britanija	6,2	13,8	10,6	100	Lekovi: 2,20 funti bez izuzetka
Italija	6,7	22	5	100	Bolničko liječenje: učešće u najskupljem liječenju Lijekovi: 3.000 lira + 30% od vrijednosti do 20.000 lira Medicinske usluge: 15.000 lira + 30% od cijene analiza i radiografija Bolničko liječenje: 10.000 lira dnevno
Švedska	9,1	9,1	1,3	100	Lijekovi: 60 kruna po receptu Medicinske usluge: 50 kruna po poseti Bolničko liječenje: 50 kruna dnevno
Francuska	8,5	21,8	18	100	Lijekovi: 35%–50% od vrijednosti Medicinske usluge: 25% od vrijednosti Bolničko liječenje: 20% + 25 franaka na dan
Nemačka	8,1	21,9	36,8	88	Bolničko liječenje: 5 maraka na dan Lijekovi: na teret pacijenta Medicinske usluge: na teret pacijenta, preko priznate cijene
SAD	11,1	58,2	90,3	40	Bolničko liječenje: pokriva za prvih 90 dana, uz participaciju poslije

• *Izvjestan broj osiguranika posjeduje i privatno i javno zdravstveno osiguranje*
 Izvori: OECD, Komitet za zdravstvo EZ, World Security Program, II Sole 24 Ore, i Ekonomska politika, 1942. 19. jun 1989.

Period tih 70-ih godina predstavlja period procvata tzv. cost-containment literature, odnosno literature o realizaciji zdravstvene djelatnosti i kontroli zdravstvene potrošnje. U tom sklopu, prof. Letica mjere politike racionalizacije dijeli na tri grupe, i to: (1) strukturalne promjene zdravstvenog sistema, (2) mjere orijentisane kontroli – planiranju ponude zdravstvenih usluga i (3) mjere orijentisane kontroli – smanjivanju utilizacije, a za sam proces eksperimentisanja sa različitim mjerama isti autor koristi matrice osnovnih metoda cost-containment politike.

U savremenom svijetu preduzimaju se različite akcije na planu cost-containment politike u zdravstvu, koje impliciraju ograničavanje troškova (kontrole) i ugrađivanja elemenata racionalizacije u procesu upravljanja zdravstvenom potrošnjom. Cost-containment politika u Francuskoj podrazumijeva: (1) kontrolisanje broja bolničkih kreveta i tzv. teške opreme, (2) standardizaciju zdravstvenih profila i zanimanja, (3) ograničenje cijene bolničkog dana, (4) restrikcije naknada zdravstvenog osiguranja i povećanja participacija korisnika, (5) podsticanje preventivnih aktivnosti, (6) regulisanje cijena lijekova i usavršavanje distribucije farmaceutskih proizvoda, (7) diversifikaciju mehanizama za podsticanje vanbolničke zaštite, (8) smanjivanje troškova lijekova i (9) smanjivanje broja studenata. U V. Britaniji ova politika uključuje: (1) smanjenje kapitalne potrošnje, (2) racionalizaciju bolničkog sistema, (3) formulisanje načela prioriteta u potrošnji primjenom metoda zdravstvenog planiranja, (4) regulisanje stope rasta tekuće zdravstvene potrošnje, (5) limitiranje rasta troškova u farmaceutskoj službi, (6) stimulisanje alternativa u bolničkoj zaštiti, (7) podsticanje prevencije i (8) povećanje naknade za zubnu i očnu njegu. I u ostalim zemljama Evrope (Italija, Belgija, Holandija, Danska, Njemačka), strategija cost-containmenta uključuje ograničavanje investicija u zdravstvu, orijentaciju na preventivu, stimulisanje alternativne medicine, kontrolu potrošnje lijekova, povećanja participacija korisnika zdravstvenih usluga, selekciju prava iz zdravstvenog osiguranja, zaustavljanje dodatnog zapošljavanja zdravstvenih radnika i blokiranje rasta administrativnih troškova.

7. ZDRAVSTVENA POTROŠNJA

U gotovo svim industrijski razvijenim zemljama OECD-a, kontinuirano rastu troškovi za zdravlje i penzije za „stanovništvo koje stari”. Troškovi socijalnog osiguranja između 1985. godine i 2000. godine, zbog „čistog efekta starenja stanovništva,” godišnje se uvećavaju za gotovo 1%. Pod uticajem „baby-boom” generacije (porast nataliteta), tzv. index skips (indeks skakutanja), u perspektivi do 2040. godine treba da pokaže rastuće učešće stanovništva u godinama za penziju u radno sposobnom stanovništvu (sa 22% na 36%) i odslika rastuće i visoko učešće socijalnih rashoda u nacionalnom dohotku. Po tom osnovu, očekuje se rastući deficit socijalnog osiguranja koji će, možda, predstavljati potencijalnu „vremensku bombu” u procesu konsolidacije finansijske pozicije javnog sektora.

U Evropi, u posljednjoj deceniji, izuzetno su rasli troškovi zdravstvene zaštite, i apsolutno i relativno. Eksperti u Kopenhagenu su pokušali da utvrde faktore koji generišu rastući trend troškova za zdravstvenu zaštitu, i to (1) kvalitativne promjene u starosnoj strukturi stanovništva (povećanje broja starih osoba), (2) porast hroničnih oboljenja, bolesnika i invalida, (3) povećanje broja osiguranika i veći obim socijalne zaštite i socijalnih prava, (4) kontinuelne promjene u medicinskoj tehnologiji i porast medicinskog znanja, (5) povećanje broja medicinskih kadrova i vrhunskih stručnjaka, i (6) porast troškova za ljudski rad, uključujući i povećanje vrijednosti radne snage. Na troškove zdravstva utiču simultano i ponuda i tražnja za medicinskim uslugama. Ponuda zdravstvenih usluga putem novih zdravstvenih kapaciteta, novih medicinskih kadrova i novih tehnologija u zdravstvu „provocira” rast tražnje. Porast tražnje za zdravstvenom zaštitom zavisi uglavnom od tri faktora, i to: (1) dostupnost resursa i kapaciteta zdravstvene zaštite, (2) sistem finansiranja i (3) zdravstvena tehnologija (Klincov i Ristić 2011, 44).

U strukturi javnih socijalnih rashoda, učešće javnih rashoda zdravlja povećalo se od 18% u 1960. godini na 25% u 2000. godini u zemljama OECD-a. Javni i privatni rashodi zdravstva su, istovremeno, povećali

svoje učešće u društvenom proizvodu od 4,2% na 7,6% u istom vremenskom razdoblju. Za 40 godina (od 1960. do 2004. godine), realni rashodi zdravstva su za 60% više progresirali od realnog društvenog proizvoda. Socijalna klima koju je kreirala „Etat protecteur” tokom 70-ih i 80-ih godina, pogodovala je ekspanziji „proizvoda” zvanog „soins de sante”. Tome je doprinijela i distribucija zdravstvenih usluga nezavisno od kapaciteta plaćanja, kao i koncentracija medicinske njege na starije osobe i odsustvo mjerenja rezultata rashoda zdravstva. Nova skupa medicinska tehnika i favorizovanje skupe bolničke njege u odnosu na ambulantnu medicinu, dovoljno su se odrazili na rastući trend rashoda zdravstva.

Usljed toga, rashodi zdravstva su toliko progresirali da su dostigli nivo od 252 dolara po stanovniku u Grčkoj, pa do 1.388 dolara po stanovniku u SAD-u (prosjeak za sve zemlje OECD-a podigao se na nivo od 790 dolara po stanovniku). U tom kontekstu, statističari su „otkrili” značajnu zakonomjernost: varijacija društvenog proizvoda od 10% indukuje varijaciju zdravstvenog rashoda od 14%, ili varijacije društvenog proizvoda po glavi stanovnika objašnjavaju 76% varijacija rashoda zdravstva po stanovniku.

Zdravstveni rashodi su najviše progresirali u SAD-u, Francuskoj, Holandiji, Švedskoj, Švajcarskoj, Norveškoj, Japanu, Španiji i Irskoj. Sporiji rast je zabilježen u Australiji, Kanadi, Finskoj, Grčkoj, Islandu, V. Britaniji i Turskoj. Generalno posmatrano, razvijenije zemlje više su izdvajale iz društvenog proizvoda za zdravstvo u čitavom periodu 1960–2003. godine. U tom periodu, u strukturi ukupnih rashoda zdravstva, najviše su progresirali javni zdravstveni rashodi. U prosjeku za sve zemlje OECD-a, učešće javnih rashoda zdravstva u ukupnim rashodima zdravstva povećalo se od 60% u 1960. godini na 80% u 2003. godini.

Kvantitativni podaci zemalja OECD-a pokazuju da su se realni rashodi zdravstva za 60% više uvećavali od realnog društvenog proizvoda u periodu 1960–1975. godine, odnosno za 40% u periodu 1975–2003. godine. Koeficijent elastičnosti u periodu 1960–2003. god. kretao se od 0,8 u Austriji do 2,7 u Švedskoj.

Rast rashoda zdravstva može se dokumentovati sa tri elementa, i to: (1) rast cijena zdravstvene zaštite (njege, usluge), (2) demografske promjene, i (3) progresija u utilizaciji (upotrebi) i/ili intenzitet usluga po stanovniku. Doprinos svakog elementa pojedinačno u rastu ukupnih rashoda zdravstva je različit po zemljama OECD-a. Globalni rast nominalnih rashoda zdravstva od oko 14% godišnje dekomponuje se na rast cijena zdravstvene zaštite od 7,6%, na rast populacije od 0,8% i na rast intenziteta korišćenja usluga od 5,3%.

U Srbiji ne postoje takve analize koje empirijski razlažu kompoziciju faktorijalnosti, koje ukazuju na rastući trend zdravstvenih troškova. No, i pored toga, analitičari mogu identifikovati, u aproksimativnoj formi, portret faktora koji determinišu rast zdravstvenih rashoda. U prvom redu, u te faktore ubrajamo sljedeće: permanentni rast stope inflacije i troškova života, prenaplaćena regionalna i lokalna disperzija zdravstvenih kapaciteta, hipertrofirana organizacija zdravstvene djelatnosti, prevelika bolovanja, neracionalnosti u zdravstvenoj potrošnji, neefikasno pružanje zdravstvenih usluga, neekonomsko obavljanje zdravstvene djelatnosti, nedovoljno korišćenje zdravstvenih kapaciteta, prebukirana režija itd.

Ovakav „skup faktora” neminovno je uticao na materijalni položaj zdravstva, na kvantum finansijskih sredstava, na nivo društvenih rashoda i na gubitke. Naime, prezentovani skup faktora generisao je rast troškova zdravstva, iznuđivao i povećavao gubitke u zdravstvenoj delatnosti.

ZAKLJUČAK

Socijalne politike destiniране kočenju (frenaži) zdravstvenih rashoda uglavnom se usredsređuju na ponudu i tražnju zdravstvenih usluga i na finansiranje zdravstva posredstvom „kontraudara” na (1) cijene, (2) količinu i intenzitet, (3) pristup i pokriće i dr. Mjere redukovanja cijena zdravstvene zaštite impliciraju fiksiranje tarifa koje favorizuju efikasnost u korišćenju medicinskih usluga, etabliranje „baremes de paiement” i regroupisanje prestacija u globalnoj fakturaciji. Politiku limitiranja cijena po pravilu treba da slijede mjere redukovanja medicinske potrošnje i troškova zdravstvene zaštite. To pak implicira limitaciju količine i intenziteta zaštite i njege, racionalizaciju nove tehnike i plafoniranje

rashoda opremanja zdravstvenih objekata i medicinskih kapaciteta. Na to se nadovezuje politika redukcije troškova, pooštavanje uslova bolesničkog osiguranja, smanjenja budžetskih subvencija, limitiranja slobode izbora usluga, orijentacije na manje skupe usluge i na preventivu. Konačno, strategija limitiranja ekspanzije troškova zdravstva inkorporira i promjenu mehanizma finansiranja koji se okreće politici redukovanja javnog finansiranja i povećanju samofinansiranja zdravstva, uključujući i participacije i tržište. A da li će prezentovane mjere biti dovoljno snažne da blokiraju rastući trend rashoda zdravstva u uslovima relativno značajnog produženja života, relativno izraženog porasta stare populacije, eskalacije novih bolesti, eksplozije medicinske tehnike i volumeniziranja vrhunske medicine, ostaje da se vidi u okviru formalizovane zdravstvene strategije za 21. vijek.

LITERATURA

1. Čekerevac, A., *Socijalno osiguranje u Švedskoj*, Socijalna politika 5/88.
2. Economic de la sante, Problemes economiques, 2002. No 2.296.
3. Jurković, P., 1986. *Osnove ekonomike društvenih djelatnosti*, Zagreb: Ekonomski institut.
4. Hanlon, J. 1974. *Public Health Administration and Practice*, The C. W. Mosby Co., Saint Louis.
5. Klinčov, R., Ristić, Ž. 2011. „Ekološki menadžment”. *Poslovne studije*. 5–6: 35–56.
6. Letica, S., 1986. *Kriza i zdravstvo*, Zagreb: Stvarnost.
7. Le Pen, C., 1988. „Demande de Loins, demande de santé”, *Revue d'economie politique*, juli–avgust, 1988.
8. Labourdtette, A. 1988. *Economie de la sante*, Paris: P.U.F.
9. Levy, E., „La demande en economie de la santé”, *Revue d'economie politique* 4/88.
10. Letica, S., 1988. „Zdravstvo: Reformističke iluzije”, *Ekonomska politika* 1735/85.
11. Madžnard, A. i Hutton J. (Ed.), 1996. *Health Econocomics*, New York: J. Wiley and Sons.

12. Mougéot, M., 1986. *Le système de santé*, Paris: Economica.
13. OECD, 1988. *La santé: financement et prestations*, Paris.
14. Poullier, J. P., 1985. *La santé en chiffres, 1960–1983*, Paris.
15. Scheiber, G. J., 1985. „Depenses de santé: croissance et maîtrise”, *L'Observateur de l'OECD*, No. 137.
16. Škrbić, M., 1978. *Uvod u ekonomiku zdravstva*, Zagreb: Jugoslovenska medicinska naklada.
17. Weisbrod, B. A., 1961. *Economic of Public Health: Measuring the Economic Impact of Diseases*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Žarko Ristić, PhD
Kristijan Ristić, PhD

MEDICAL MANAGEMENT OF ECONOMIC THEORY AND PRACTICE

Summary: *Medical doctrine advocates the approach of defining a health care system in a broad sense. Health could be defined as a set of institutions and activities that act to maintain and improve health. “However, this approach is somewhat narrower than the health care system that, apart from the activities of medical health care institutions, includes all of the other measures aimed at the preservation and improvement of health and a health care system should include other sectors that actively contribute to the promotion of health.”*

Key words: *health management, health care, health insurance, profitability man, an index of health.*

JEL classification: *Z19, E22*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 22.04. 2013.

UDK: 005.583.1:331.1]:352

COBISS.BH-ID 3834648

DOI: 10.7251/POS1310037H

Originalan naučni rad

Hamidović, dr Nusret¹

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U ORGANIMA LOKALNE SAMOUPRAVE

Rezime: *Motivacija kao pojam izučavala se, najčešće, u proizvodnim organizacijama i preduzećima, gdje se raznim motivatorima željelo doći do povećane proizvodnje od strane pojedinca na njegovom radnom mjestu i time uticati na smanjenje cijene proizvoda, što je značilo bolju tržišnu konkurentnost i veću zaradu.*

S obzirom na to da privredna društva i preduzetnici moraju dobiti određene dozvole i saglasnosti, najčešće u jedinicama lokalne samouprave njihova brzina ostvarivanja prava i započinjanja proizvodnje ili pružanja usluga veoma često zavise i od brzine pružanja usluga u opštinama.

Ovaj rad se bavi motivacijom zaposlenih u organima lokalne samouprave i teorijama motivacije upravo iz razloga kompatibilnosti državne uprave i poduzetnika, odnosno pokušaja poboljšanja pružanja usluga u jedinicama lokalne samouprave kroz motivaciju zaposlenih. Izvršio ci motivacije u organima lokalne samouprave su rukovodioci organa te samouprave, koji se najčešće nazivaju liderima (načelnici opština). Njihov uticaj na motivaciju zaposlenih u organima lokalne samouprave je istraživ an na području tuzlanskog kantona u deset opština. Ukupan uzorak ispitanika je 170 zaposlenih u ovim opštinama. Djelimični rezultati istraživanja su prikazani u ovom radu.

Ključne riječi: *lokalna samouprava, motivacija, materijalna kompenzacija, nematerijalna kompenzacija.*

JEL klasifikacija: *H83, M54, M52*

¹ Hamidović, dr sc. Nusret, Općina Sapna, 75411 Sapna BiH, nusko_42hotmail.com.

UVOD

Motivacija se u najopštijem smislu manifestuje kao svaki uticaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmjeravanja i odražavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju. Motivacija je, zapravo, gorivo koje čovjek koristi prilikom preduzimanja određene akcije.

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih u organima lokalne samouprave postaju ključna pitanja savremene organizacije ovog nivoa vlasti u Bosni i Hercegovini. Bitan element upravljanja ljudskim resursima uspješnih lokalnih zajednica je, prije svega, sistem motivisanja zaposlenih. U kontekstu upravljanja ljudskim resursima razvijaju se različiti modeli i sistemi mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih. Zajednički cilj modela i sistema mjerenja zadovoljstva i motivacije zaposlenih je težnja da se kod svakog pojedinca razvije osjećaj da svi zaposleni dijele zajedničku sudbinu. Kvalitet života na radnom mjestu smatra se ključnim faktorom motivacije. Motivacija je veoma složen fenomen koji čini veliki broj faktora koji utiču na to da se ljudi u svakoj organizaciji, pa i u lokalnoj samoupravi, ponašaju na određeni način, naročito da ulažu napore kako bi nešto postigli ili ostvarili.

Faktori koji utiču na motivisanost za rad nazvaju se **motivatori**. Pod motivatorima se podrazumijevaju situacije i sredstva kojima se aktiviraju ili zaustavljaju, ubrzavaju ili usporavaju, pojačavaju ili slabe određene aktivnosti (Šehić 2007, 234). Motivatori su takođe sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se dodijeli prioritet nad drugim potrebama.

Primjenom naučnih dostignuća u području motivacije na upravljanje ljudskim potencijalima može se znatno doprinijeti povećanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika. Naučnim dostignućima su definisane mnoge teorije motivacije, koje se mogu primijeniti i na motivaciju zaposlenih u organima lokalne samouprave.

1. TEORIJE MOTIVACIJE

Teorije motivacije, prema Pretzu, pokušavaju odgovoriti na pitanje kako dolazi do odluke u motivisanom ponašanju. Istražujući odgovore na ta pitanja, veoma veliki broj naučnika iz različitih interdisciplinarnih područja nauke su definisali cijeli niz motivacijskih teorija, koje većina autora svrstava u dvije osnovne grupe s obzirom na aspekt posmatranja motivacije, i to: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije. Međutim, postoje i odstupanja od takve sistematizacije, pa dio autora navodi i treću ili specifičnu teoriju, teoriju pojačanja motivacije. Za potrebe ovog rada koristiće se najzastupljeniji pristup u analiziranoj literaturi, a to su teorije radne motivacije sagledane kroz aspekte sadržajne teorije motivacije, procesne teorije motivacije i savremene teorije motivacije.

1.1. Sadržajne teorije

Sadržajne teorije motivacije su orijentisane na utvrđivanje varijabli koje utiču na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad. Potrebe iniciraju želje čije zadovoljenje zahtijeva određene akcije da bi se postigao konačni cilj, a to je zadovoljenje potrebe. Sadržajne teorije su znatno starije od procesnih i počinju s teorijama instinkta, teorijama udovoljavanja organskim potrebama i teorijama vanjskih podsticaja.

Najpoznatije sadržajne teorije su: teorija naučnog upravljanja (Taylor), teorija međuljudskih odnosa (Mayo), teorija hijerarhije potreba (Maslovljeva teorija), teorija trostepene hijerarhije ili „ERG“ (Alderfer), teorija dvaju faktora (Hezberg), i teorija postignuća (McClelland & Atkins). Od nabrojanih teorija, ovaj rad će se osvrnuti samo na prve tri teorije – Tejlorovu, Majovu i Maslovljevu teoriju.

1.1.1. Teorija naučnog upravljanja (Taylor)

Tejlor je svoju teoriju koncipirao na bazi iskustva stečenog višegodišnjim radom u čeličanama Midvejl (Midvale Steel Works).

Na osnovu svojih eksperimenata, Tejlor je postavio sljedeće principe naučnog upravljanja:

- a) prvi princip zasniva se na procjeni dnevnog učinka radnika; “saznanje o tome koliko jedna vrsta radnika može da uradi na dan poslodavci stižu bilo iz sopstvenog iskustva, koje vremenom postaje maglovito, bilo na osnovu povremenog i nesistematskog posmatranja svojih radnika ili, u najboljem slučaju, na osnovu podataka koji pokazuju najkraće vrijeme za koje je svaki posao bio obavljen”;
- b) drugi princip naučnog upravljanja sadržan je u Tejlorovom stavu iznijetom 1903. godine u jednom od njegovih prvih velikih radova “Upravljanje pogonom” (Shop Management) – da “sav umni rad treba ukloniti iz pogona i obavljati ga u planskom odeljenju” i
- c) treći princip je kontrola rada i izvršenja radnih zadataka (Kulić 2003, 210–213).

Principi menadžmenta koje je formulisao Fredrik Tejlor rezultat su „studija vremena“ i „studija pokreta“ na montažnoj traci, te se stoga Tejlorova teorija ne može primijeniti u organima lokalne samouprave iz razloga što se učinak zaposlenih u opštinama ne može poistovijetiti sa učinkom radnika na traci.

1.1.2. Teorija međuljudskih odnosa (Mayo)

Na osnovu svojih eksperimenata, Mayo je formulisao svoju teoriju koja se još naziva i teorija humanih odnosa (human relations approach). Osnovni elementi te teorije su sljedeći:

1. Dotadašnja istraživanja usmjeravala su se na individualnu motivaciju radnika. Međutim, Mayo je pokazao da na radnom mjestu radnici djeluju kao grupa, a ne samo kao skup izolovanih pojedinaca.
2. Saradnja na radnom mjestu ne nastaje uvijek spontano – potrebno ju je stimulirati.
3. Individualni problemi s radnicima mogu biti uzrokovani društvenim problemima. Na primjer, dobar radnik može iznenada popustiti u radu ako dođe u sukob sa svojim kolegama na radnom mjestu, a isto tako porodični problemi mogu imati uticaj na nečije radne rezultate.
4. Rad nije samo sredstvo za zarađivanje novca, nego može biti i izvor čovjekovog zadovoljstva.
5. Novac je samo jedno od sredstava za stimulaciju radnika.
6. Produktivnost rada zavisi, između ostalog, od toga prihvataju li radnici svog formalnog rukovodioca kao stvarnog vođu.
7. Fizički uslovi rada, iako značajni, imaju manji uticaj na produktivnost nego psihološki i društveni činioci.
8. Osjećaji i zadovoljstvo radnika na poslu imaju veliki uticaj na produktivnost rada.
9. Psihički umor pogubniji je za produktivnost rada nego fizički umor.
10. Potrebno je omogućiti radnicima da kažu šta ih tišti.
11. Rad i slobodno vrijeme nikada ne mogu biti u potpunosti odvojeni. Situacija kod kuće bitno utiče na produktivnost rada.
12. Poslodavci koji vode računa o potrebama radnika i koji poštuju radnika postižu veću produktivnost rada.
13. Neformalne grupe su vrlo značajne za funkcionisanje poduzeća. (Google 2010)

Iako je Mayo do svojih zaključaka došao na osnovu eksperimenata i nije dokazao da će se radnici u stvarnim uslovima na radnom mjestu ponašati na isti način kao u eksperimentalnim uslovima, njegova teorija motivacije se može primijeniti na zaposlene u organima lokalne samouprave. Ne ulazeći u kritike ove teorije sa aspekta filozofije i sociologije rada, Ma-

yo govori i o drugim sredstvima motivacije, pored novca i zadovoljavanja osnovnih životnih potreba. Uslovi na radu i odnos rukovodioca prema zaposleniku u organu lokalne samouprave predstavljaju značajan motivator, što je dokazano u istraživanju koje je dio ovoga rada. Savremene informacione tehnologije olakšavaju rad zaposlenicima, ali istovremeno služe i za informisanje i edukaciju korišćenjem interneta. Iako korišćenje interneta na poslu može imati i negativnih posljedica, metodom posmatranja zaposlenih ustanovljeno je da su pozitivni efekti nadvladali negativne te je internet poželjno koristiti na radnom mjestu radi izbjegavanja skladišta za zakonsku legislativu koja se lakše odlaže, čuva i koristi od klasičnih analognih službenih glasila komplikovane državne strukture u Bosni i Hercegovini.

1.1.3. Teorija hijerarhije potreba (Maslovljeva teorija)

Maslovljeva teorija hijerarhije potreba se temelji na kompleksnosti ljudske ličnosti i potreba, koje su hijerarhijski strukturisane. Može se reći da je, zahvaljujući svojoj jednostavnosti, još uvijek najpopularnija i najpoznatija teorija uprkos nejasnim empirijskim potvrdama njene utemeljenosti.

Maslov je potrebe grupisao u pet kategorija prema rastućoj važnosti, a to su:

1. fiziološke potrebe (zadovoljavanje gladi, žeđi);
2. potrebe za sigurnošću (bezbjednost, red, postojanost);
3. potrebe za pripadanjem i ljubavlju (naklonošću, identifikovanjem);
4. potrebe za poštovanjem (samopoštovanje, ugled, uspjeh);
5. potrebe za aktualizacijom ličnosti (samopotvrđivanjem) (Mihajlović i Ristić 2007, 139).

Maslov tvrdi da najjače motivacijsko djelovanje imaju potrebe koje nisu zadovoljene. Čim se neka potreba zadovolji, prelazi se na sljedeći nivo potreba u hijerarhiji potreba koje nisu zadovoljene. Smatra se da je ova teorija važna za menadžment jer za uspješno vođenje ljudi je potrebno

poznavanje važnosti i raznolikosti njihovih potreba i što potpunije zadovoljavanje tih potreba, a vidljivo je da zadovoljavanje samo fizioloških potreba nije dovoljno motivišuće. Međutim, ova teorija ima i puno nedostataka ako se posmatra sa današnjeg aspekta. Danas se rad u državnim institucijama i ustanovama smatra sigurnim radom, za razliku od rada u privatnom sektoru. Današnjem čovjeku je potreban rad kojim može obezbijediti egzistenciju sebi i svojoj porodici kroz zadovoljavanje svojih minimalnih potreba. Potrebe, prema Maslovljevoj teoriji, koje se odnose na pripadanje, poštovanje i samopotvrđivanje ne moraju biti izraz stvarnih ljudskih potreba zaposlenika. Ove potrebe djelimično se mogu primijeniti kod zaposlenih u javnim i državnim ustanovama i institucijama, dok se zaposlenici u privatnom sektoru bore za sigurnost posla i pučko preživljavanje.

1. 2. Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije polaze od toga da ljudi nisu dovoljan činilac objašnjenja radne motivacije, te uključuju u analize i druge činioce, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. One uspješno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu odgovoriti na pitanje zašto ljudi često u životu rade stvari koje im nisu drage, odnosno koje nisu u skladu s njihovim interesima i motivima. Najznačajnije procesne teorije motivacije su:

1. Vroomov kognitivni model motivacije;
2. Porter – Lawlerov model očekivanja;
3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni;
4. Lawlerov model očekivanja.

Ovdje će biti pojašnjene samo prve dvije teorije, iz razloga ekonomičnosti.

1.2.1. Vroomov kognitivni model motivacije

Ova teorija bazira se na pretpostavci da je najveći dio ponašanja zaposlenih u organizacijama plod njihovog slobodnog izbora. Autor ove teorije, Viktor Vroom, proces motivacije posmatra kao kognitivni proces u kome pojedinac racionalno i slobodno odlučuje (pravi izbore) da li će i koje će ponašanje da preduzme, i to u zavisnosti od njegovih procjena i efekata tih ponašanja. Da li će pojedinac biti motivisan ili ne zavisi od njegovih procjena vezanih za napor koji treba uložiti u ponašanje, efekata toga napora i nagrada koje očekuje.

Motivacija zaposlenih se objašnjava kao rezultanta tri opisana faktora: očekivanja da će napor koji neko ulaže u ponašanje dovesti do rezultata prvog reda, instrumentalnosti rezultata prvog reda odnosno procjene vjerovatnoće da će oni voditi ka rezultatima drugog reda, i valence odnosno preferencije ka rezultatima drugog reda. Motivacija zaposlenih zavisi od tri vrste odnosa: napor–performanse (rezultat prvog reda), performanse–nagrade (rezultat drugog reda) i nagrade – lični ciljevi zaposlenog (Google 2010, 16–17).

Na osnovu analize Vroomove teorije da se zaključiti da je intenzitet motivacije zaposlenih u organima lokalne samouprave ravnomjerno povećavajuća funkcija valencije i očekivanja. To znači da je motivacija ovih zaposlenika rezultat važnosti koju pojedinac pridaje ciljevima koje želi ostvariti izabranom alternativom i njegovih očekivanja da će upravo tom alternativom ostvariti te svoje željene ciljeve, kroz rad u jedinici lokalne uprave.

1.2.2. Porter – Lawlerov model teorije očekivanja

Porter – Lawlerova teorija motivacije jedan je od najpoznatijih procesnih modela. Pripada grupi tzv. VIE-teorija, koje koriste koncepte valencije, tj. poželjnosti nekog ishoda; instrumentalnosti – učinkovitosti nekog ponašanja ili ishoda za postizanje nekog cilja i očekivanja, tj. mišljenja o vjerovatnosti nekog ishoda. Prema Porter – Lawlerovoj teoriji, čovjekova

motivacija da izvrši neku akciju nalazi se pod uticajem njegovih očekivanja o tome može li tu akciju izvesti, njegovih očekivanja u vezi s ishodima te akcije i poželjnosti tih ishoda.

Lawlerov model je naišao na veliki odjek u području ispitivanja motivacije za rad i u području predviđanja potrošačkog ponašanja. Osnovni mu je doprinos u tome što objašnjava zašto čovjek ponekad djeluje u suprotnosti sa svojim preferencijama i željama. Smatra se da čovjek u takvim situacijama naprosto odabire relativno najbolje rješenje, uzimajući u obzir vjerovatne ishode svojih akcija i procjenjujući atraktivnost pojedinih mogućnosti djelovanja. Time se npr. može objasniti zašto čovjek kupuje jeftin automobil umjesto skupog i kvalitetnijeg, koji i preferira (Greenberg and Baron 1997, 1).

S obzirom na to da se ovaj model, prije svega, bazira na područje potrošača, on se veoma malo može prilagoditi motivaciji zaposlenih u organima lokalne samouprave, iako su i zaposlenici ovih institucija i potrošači. Dakle, oni se mogu, prema ovoj teoriji, motivisati na kupovinu odnosno potrošnju, a taj segment ne utiče na njihovo obavljanje svakodnevnih radnih zadataka.

1.2.3. Savremene teorije motivacije

Pored naprijed navedenih teorija, Zećir Hadžiahmetović navodi i podjelu savremene teorije motivacije na:

1. teoriju postavljenih ciljeva,
2. teoriju pojačanja,
3. teoriju nepristrasnosti i
4. teoriju očekivanja (Bahtijarević-Šiber 1986, 228).

U savremene teorije još se ubraja i teoriju triju potreba (McClilend), koja pripada sadržajnim teorijama. U ovom radu će biti obrađene samo još dvije teorije koje su bitne za motivaciju u organima lokalne samouprave, i to teorija postavljanja ciljeva i teorija pojačanja.

1.2. 4. Teorija postavljanja ciljeva

Osim što su motivisani da zadovolje svoje konkretne potrebe, zaposlenici su motivisani težnjom za postizanjem cilja. Zapravo, proces postavljanja ciljeva jedan je od najvažnijih motivacijskih snaga u poslovnim organizacijama. Locke i Latham (Locke and Latham 1990, 149–150) objašnjavaju da cilj služi kao motivator, jer uzrokuje da zaposlenici upoređuju njihovo sadašnje postignuće sa zahtijevanim postignućem koje je potrebno da se postigne cilj. Ukoliko zaposlenici vjeruju da zaostaju, oni će osjećati nezadovoljstvo i bolje će raditi da nadoknade zaostatak, i to toliko dugo dok vjeruju da je to za njih moguće. Postojanje ciljeva povećava učinak, jer oni objašnjavaju koji se tip i kvalitet učinka očekuje. Ako se zaposlenici smatraju nesposobnim da ostvare cilj, neće mu biti posvećeni i neće težiti da ga ostvare. Osim toga, ciljevi koji nisu lično prihvaćeni imaju malo kapaciteta da usmjeravaju ponašanje. Pritom se mogu koristiti sljedeće tehnike:

- a) Određivanjem specifičnih ciljeva zaposlenici postižu bolji učinak kada se od njih zahtijeva specifičan, visok cilj, nego ako im se kaže da učine što najbolje mogu ili ako cilj uopšte nije naznačen.
- b) Postavljanje teških, ali prihvatljivih ciljeva kod zaposlenika dovodi do viših standarda postignuća. Prelagan cilj neće dovesti do povećanja učinka. Isto je i sa preteškim ciljem jer ga zaposlenici odbijaju kao nerealističan i neprihvatljiv. Stoga su najefikasniji ciljevi srednje težine zahtjevnosti.
- c) Osiguranjem povratne informacije u ostvarivanju ciljeva – u praksi često izostaje povratna informacija, a ona pomaže zaposlenicima u postizanju ciljeva. Zaposleni trebaju povratnu informaciju da bi znali koliko su blizu proizvodnom cilju.

Proces postavljanja ciljeva, u organizacijama lokalne samouprave, jedan je od najvažnijih motivacijskih snaga u ovim organizacijama.

1.2.5. Teorija pojačanja

Teorija pojačanja je bihevioristički pristup koji dokazuje da ponašanje uslovljava ponašanje. Modifikacija ponašanja je dobila ime za set tehnika pomoću kojih se teorija pojačanja koristi da bi modificirala ljudsko ponašanje. Pojačanje se definiše kao nešto što uzrokuje sigurno ponašanje koje će se ponoviti ili spriječiti.

Četiri su alata pojačanja, a to su:

1. pozitivno pojačanje – sredstvo pohvala i nagrada koje slijede željeno ponašanje, dobar primjer tome je nagrada zaposlenicima koji ne kasne na posao,
2. učenje uklanjanjem – odstranjenje neugodnih konsekvenci koje slijede željeno ponašanje (kada kontrolor prestane s uznemiravanjem ili korenjem zaposlenika),
3. kažnjavanje – nametanje neugodnih rezultata za zaposlenike, obično dođe kada se pojave neželjeni rezultati,
4. utnuće – opoziv pozitivnih nagrada smatrajući da ponašanje nije duže pojačano i zato nije vjerovatno da će se dogoditi u budućnosti (Google 2010).

Svaki tip pojačanja je konsekvencija drugih ugodnih ili neugodnih događaja koji se primjenjuju ili povlače sljedeće slično ponašanje. Kontinuirano pojačanje je najefektivnije za uspostavljanje novog učenja, ali je ponašanje izloženo ukinuću.

2. MOTIVACIJA I MOTIVATORI

Motivacija je ponašanje usmjereno ka ostvarenju nekog unaprijed zadatog cilja (Marković 2012, 106). Motivacija je veoma složen i dinamičan proces zasnovan na potrebama, preferencijama i aspiracijama, kao i vrijednostima zaposlenih različitim kod svakog pojedinog zaposlenog, te različitim i kod istog zaposlenog u različitim situacijama i fazama ličnog

razvoja. Motivacija je usko povezana s emocijama. Emocije su te koje čovjeka motivišu i pokreću. Osoba može biti motivisana željom za ekonomskim dobrima i uslugama (namirnice, bolja kuća, novi automobil ili putovanje), ali čak i ove želje mogu biti složene i međusobno sukobljene, npr. kupiti novi auto ili novu kuću? Istovremeno, pojedinac može željeti samopoštovanje, status, osjećanje postignuća ili odmor.

Motivatori su stvari koje pojedinca podstiču na djelovanje i oni utiču na ponašanje svakog pojedinca. Iako motivatori odražavaju želje, oni su određene nagrade ili podsticaji koji pojačavanju žudnju za zadovoljenjem ovih želja. Motivatori su, takođe, sredstva pomoću kojih se mogu pomiriti sukobljene potrebe ili naglasiti jedna potreba na način da joj se dodijeli prioritet nad drugim potrebama (Lazibat i Dumančić 2013, 55–78).

Weihreich i Koontz su sveli tumačenja motivatora za rad samo na staru teoriju nagrada i kazni (mrkva i štap) iako naglašavaju da danas postoje i brojni drugi motivatori.

„**Mrkva**” predstavlja sinonim za novčanu nagradu koja je uvijek snažan motiv za postizanje boljih ciljeva organizacije u svim segmentima radnih okruženja, pa tako i u organima lokalne samouprave. Ovaj motivator gubi na svom efektu iz razloga što se često događa da novčane nagrade, stimulacije, bonuse i druge motivatore dobijaju svi, bez obzira na učinak, pa se gubi osnovna svrha motivatora.

„**Štap**” predstavlja sinonim za kaznu zbog neizvršenog posla ili loše izvršenog posla i on se može ogledati u gubitku posla, smanjenju plate, degradaciji na poslu ili drugom vidu kazne.

U savremenim uslovima se broj motivatora povećava usljed uticaja šire okoline, društveno-ekonomskog razvoja, opšteg materijalnog standarda, promjena u sistemima vrijednosti. Stoga danas veliki broj motivatora utiče na pokretanje velikog potencijala čovjeka, ali treba znati odrediti koji motivator u kojem trenutku pokreće ljudski potencijal.

2.1. Motivacijske tehnike zaposlenih u organima lokalne samouprave

Tehnike koje se mogu koristiti za motivaciju zaposlenih u organima lokalne samouprave su: novac, participacija, obogaćivanje posla i kvalitet radne sredine.

Novac u današnje vrijeme predstavlja veoma važan, ako ne i najvažniji motivator zaposlenih u organima lokalne samouprave. Rukovodilac organa lokalne samouprave novcem može motivisati ili demotivisati zaposlenika. Novac je postao najbitniji faktor u egzistenciji zaposlenika. Novcem se kupuju hrana, odjeća, obuća, sredstva za higijenu, automobili... Kao što je prethodno spomenuto u primjeru s mrkvom i štapom, ne smije se nikada ispustiti iz vida vrijednost novca kao motivatora. Novac je važan bilo u obliku plata za rad, naknada (putni troškovi, topli obrok, dnevnice) ili nagrada koje plaća rukovodilac organa lokalne samouprave za efikasan i efektivan rad zaposleniku koji je predan u ostvarivanju ciljeva jedinice lokalne samouprave.

Participacija je sredstvo priznanja. Ona utiče na potrebu za povezivanjem i prihvatanjem. Iznad svega, daje ljudima osjećaj postignuća. Ona je jedna od tehnika kojoj je, kao rezultat istraživanja i teorija motivacije, data jaka podrška i povećana njena prisutnost u organima lokalne samouprave. Veoma mali broj zaposlenika ne osjeća motivisanost ako ih nadređeni državni službenik ili rukovodilac organa lokalne samouprave konsultuje o zbivanjima koja na njih utiču u realizaciji postavljenih ciljeva opštine.

Obogaćivanje posla je povezano s Herzbergovom teorijom motivacije, koja pravim motivatorima smatra činioce kao što su izazov, postizanje priznanja i odgovornost. Obogaćivanje posla treba razlikovati od proširenja obima posla. Proširivanje obima posla nastoji posao učiniti varijabilnijim uklanjanjem dosade koja proizlazi iz obavljanja repetitivnih operacija. Pri obogaćivanju posla nastoji se ugraditi u posao veći osjećaj izazovnosti i postignuća. Posao se može obogatiti povećanjem varijabilnosti. Svi saradnici žele znati šta se događa u njihovom okruženju i žele znati pozadinu problema.

Kvalitet radne sredine – eng. *Quality of Working Life* (QWL) predstavlja sistematski pristup dizajnu posla, obećavajući napredak u širokom području obogaćivanja posla. QWL sadrži, osim obogaćivanja posla, i elemente industrijske i organizacijske psihologije i sociologije. Kvalitet radne sredine u organima lokalne samouprave se ogleda u opremanju poslovnih prostorija – kancelarija novim, boljim namještajem, postavljanjem cvijeća u kancelarije i opremanjem radnog mjesta novim i savremenim kompjuterima i ostalim sredstvima za rad i komunikaciju.

2.2. Relevantna obilježja motivacijskih tehnika

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutrašnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od motivacije. Zadatak menadžera je da shvate ljudsku složenost i jedinstvenost, motivacijske teorije, te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima organizacija posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

2.2.1. Vrste motivacijskih tehnika

Motivacija je vrlo kompleksna i ličnog je karaktera, da zapravo nema jedinstvenog pristupa, no uprkos tome, moguće je identifikovati osnovne motivacijske tehnike. Osim podjele motivacionih kompenzacija na finansijske i nefinansijske, direktne i indirektne, motive za rad možemo podijeliti i na ekstrenzične (vanjske), kao npr. sistem plata, uslovi rada, rukovođenje, te intrinzične (unutrašnje), poput obrazovanja i napredovanja.

2.2.1.1. Materijalne kompenzacije

Materijalna odnosno finansijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motivisanja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih u organima lokalne samouprave i finansijskih kompenzacija za njihov rad. S obzirom na stepen direktnosti materijalnih odnosno finansijskih primanja, dvije su temeljne vrste finansijskih kompenzacija:

1. direktni finansijski dobici, koje pojedinac dobija u novcu, i
2. indirektni materijalni dobici, koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koji se ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca.

Prvom grupom obuhvaćene su direktne nagrade za rad, koje se ogledaju u plati i naknadama zaposlenika u organu lokalne samouprave, dok se indirektna materijalna kompenzacije stiču samim zapošljavanjem u opštini i ne zavise od radnog učinka i uspješnosti.

Materijalna motivacija jedan je od temeljnih faktora na kojima se bazira organizacijska praksa lokalne samouprave za motivisanje rada. Ona je pod direktnim uticajem organizacije kao sistema lokalne samouprave, njene politike i njene prakse. Napredovanja, priznanja, plate i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrjednovanja rada unutar politike i prakse svake pojedinačne jedinice lokalne samouprave.

2.2.1.2. Plata kao faktor motivacije za rad

Najstariji i najuniverzalniji način motivisanja za rad jeste novac. On je nesumnjivo jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog uticaja koje ima na rad i odnose u radu. Ako platu zaposlenih u organu lokalne samouprave postavimo u neposrednu funkciju povećanja efikasnosti i efektivnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plate ne vodi i povećanju proizvodne efikasnosti i efektivnosti.

Materijalni faktori i sistemi plaćanja koji utiču na efikasnost individualnog rada i radni učinak su: povezivanje materijalnih nagrada uz

pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može uticati, a da pri tome radni standardi moraju biti ostvarivi; postojanje veze između rezultata rada i nagrada; uspostavljanje sistema nagrađivanja koji se zasniva na pozitivnim posljedicama radnog ponašanja, materijalna naknada mora opravdati dodatni napor koji se ulaže u realizaciju određenog zadatka; povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspješnosti treba uskladiti sa povećanjem plate; materijalne naknade treba da budu adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima i dobre radnike treba adekvatno platiti i njihova plata mora biti značajno veća od plate loših radnika da bi rad bio stimulisan i da bi se razlikovao od nerada.

Kompenzacije kao ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u organima lokalne samouprave vezane su uz rezultate rada. Sve se naknade javljaju u tri vida, i to kao plate, nagrade i beneficije.

Plata je količina novca koju je poslodavac isplaćuje zaposleniku u radnom odnosu za rad koji je on za određeno vrijeme obavio za njega, a sastoji se od sljedećih komponenti: osnovna plata, dodaci na platu, naknade za rad i stimulativni dio plate.

Dodaci na platu u organima lokalne samouprave isplaćuju se zaposlenima za rad pod određenim uslovima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca, a koji obuhvataju: dodatak za rad noću (ložači), dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uslove rada (inspektori), dodatak za rad na dane praznika i dodatak za rad na dane sedmičnog odmora.

Stimulativni dio plate ima za cilj podsticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka kako sa aspekta poslovnih rezultata jedinice lokalne samouprave, tako i zaposlenika.

Svi oblici kompenzacija po osnovu pripadnosti organizaciji svrstavaju u tri grupe: naknade plate, novčane pomoći i razne beneficije.

Danas su najpopularniji sistemi nagrađivanja zasnovani na radnoj uspješnosti, gdje se povećanje plate, utvrđene na osnovu procjene posla i rasporeda platnih razreda, temelji na procjeni radne uspješnosti zaposlenih u organu lokalne samouprave.

2.2.1.3. Nematerijalne kompenzacije u lokalnoj samoupravi

Uz materijalnu kompenzaciju, koja čini osnovu motivacijskog sistema u organima lokalne samouprave, potrebno je razraditi i sistem nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju različite potrebe ljudi u organima lokalne samouprave. Jačanjem organa lokalne samouprave za većinu zaposlenih su sve važnije potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

Razvijene su brojne nematerijalne strategije, poput dizajniranja posla, stila menadžementa, participacije, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilnog radnog vremena, priznanja i fidbeka, organizacijske kulture, usavršavanja i razvoja karijere, koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sistem.

U organima lokalne samouprave, oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motivisanja, budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utiču na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život zaposlenika. Stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla, pri kojem se posao širi vertikalno, uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja. Osnovne karakteristike posla koje treba uzeti u obzir pri oblikovanju poslova jesu: raznolikost vještina, identitet i cjelovitost zadatka, važnost zadatka, autonomija i fidbek. Osim individualnog, postoje i grupni pristupi oblikovanja poslova. Tako se kod integrisanih radnih grupa koje su povezane u jednu cjelinu nazvanu opštinska služba za upravu, zaposlenicima dodjeljuje umjesto jednog zadatka veći broj zadataka radi racionalizacije pružanja usluga i izbjegavanja monotonijske zaposlenih.

Lideri i stil liderstva rukovodilaca u lokalnoj samoupravi takođe su vrlo značajni činioci izgradnje cjelovitog motivacijskog sistema zaposlenih, budući da oni shvatanjem onog što ljudi žele bitno utiču svojom organizacijom i djelovanjem na motivaciju zaposlenika. U segmentu stila liderstva, demokratski stil vođenja u organu lokalne samouprave ima najviši motivacijski potencijal, budući da lideri shvataju da, jačajući saradnike, jačaju i sebe.

Participacija kao stepen učestvovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o važnim aspektima rada i poslovanja bitno utiče na podizanje motivacije

zaposlenih, podsticanje kreativnih i ukupnih potencijala ljudi, poboljšanje kvaliteta odluka te ukupne organizacijske uspješnosti lokalne uprave.

Veliki problem predstavlja otpor samih zaposlenika koji vrlo često ne vjeruju da je sistem stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten. Stoga je jedan od važnih uslova uspjeha stimulativnog nagrađivanja zadobiti povjerenje zaposlenika u taj sistem, a nužna je pretpostavka da o njemu budu dobro informisani.

3. MOTIVACIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA O MOTIVACIJI ZAPOSLENIKA U ORGANIMA LOKALNE SAMOUPRAVE

Osnovna hipoteza istraživanja glasila je da lideri u lokalnoj samoupravi različitim motivatorima i stepenom uticaja utiču na motivaciju zaposlenika. S obzirom na to da je praktični cilj istraživanja sagledavanje značaja uticaja liderstva na motivaciju i predlaganje mjera za prevazilaženje teškoća u dvosmjernoj komunikaciji između zaposlenika i nadređenih, prije same obrade i analize podataka bilo je potrebno odrediti pouzdanost upitnika.

Pouzdanost upitnika je mjerna osobina upitnika kojom se ispituje u kojoj mjeri bi rezultati dobijeni obradom upitnika bili jednaki rezultatima dobivenim u ponovljenom istraživanju sa istim upitnikom. Pouzdanost korištenog upitnika određena je analizom pouzdanosti, te je iskazana vrijednošću mjere Cronbach $\alpha = 0,62$, što je na nivou prihvatljivosti i znači da se u ponovljenom istraživanju može očekivati kod 62% ispitanika stav prema liderstvu i motivaciji jednak stavu koji je utvrđen ovim radom.

3.1. Metode obrade podataka

Unos i validacija podataka prikupljenih anketnim upitnikom urađeni su u aplikaciji MS Access 2003. Obrada podataka urađena je uz pomoć statističkog paketa za obradu podataka SPSS 16.0.

Za potrebe obrade podataka, vrijednostima svih varijabli dodijeljene su numeričke šifre (npr. pol: 1 – muški, 2 – ženski). Za potrebe statističke analize izvršena su određena grupisanja vrijednosti unutar pojedinih varijabli. Tako su npr. zaposlenici u odnosu na status grupisani u tri grupe: 1 – državni službenici, 2 – namještenici, 3 – ostali. U skladu sa postavljenim hipotezama, većina analiza obuhvatala je dvije kategorije ispitanika: državne službenike i namještenike.

Značajnosti razlika između udjela zaposlenika u broju ispitanika po polu, tipu opštine i statusu utvrđene su χ^2 (hi kvadrat) testom.

Odgovore na tvrdnje iz drugog dijela upitnika zaposlenici su iskazivali kategorijskim, originalnim vrijednostima. Stoga je za mjerenje ukupnog stava zaposlenika prema osnovnoj hipotezi – korišćenju različitih motivatora od strane lidera kojim utiču na motivaciju, kreirana posebna varijabla koja bilježi ukupan rezultat ili skor slaganja ispitanika sa osnovnim pitanjem istraživanja. S obzirom na to da se opšti stav mjeri sa svih 13 pitanja, svakom odgovoru na pitanje dodijeljen je odgovarajući broj bodova prema ljestvici od 1 do 5 (od 1 – apsolutno se ne slažem, do 5 – apsolutno se slažem). Pitanjima o negativnim nematerijalnim motivatorima (zastrašivanje, mobing) dodijeljeni su bodovi u suprotnom smjeru, od 5 do 1 (5 – apsolutno se ne slažem, do 1 – apsolutno se slažem). Ova promjena je bila neophodna kako bi se sačuvao smjer stava.

U analizi podataka, statistički značajnim vrijednostima smatrane su vrijednosti $p < 0,05$.

3.2. Ispitanici

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 170 ispitanika/-ica zaposlenih u organima lokalne samouprave u 10 opština Tuzlanskog kantona (tabela 1). Pri određivanju veličine i strukture uzorka, uzeti su u obzir sljedeći kriterijumi:

- statistička saznanja o specifičnosti teritorije i administrativnog uređenja,

- procjena ukupnog broja zaposlenika u organima lokalne samouprave Tuzlanskog kantona,
- procjena udjela različitih kategorija zaposlenika u opštinskim organima lokalne samouprave.

Tabela 1: Distribucija ispitanika prema opštinama Tuzlanskog kantona

Opština	N	%	Kumulativni %
Banovići	9	5,3	5,3
Čelić	18	10,6	15,9
Doboj Istok	20	11,8	27,6
Gračanica	15	8,8	36,5
Kalesija	13	7,6	44,1
Sapna	26	15,3	59,4
Srebrenik	18	10,6	70,0
Teočak	7	4,1	74,1
Tuzla	25	14,7	88,8
Živinice	19	11,2	100,0
Ukupno	170	100,0	

U tabeli 2. prikazana je distribucija zaposlenika u lokalnoj samoupravi prema statusu zaposlenika i tipu opštine u kojoj rade.

Tabela 2: Distribucija ispitanika prema statusu zaposlenika i tipu opštine

Status zaposlenika	<u>Urbana</u>		<u>Ruralna</u>		<u>Ukupno</u>		<u>Statistika</u>	
	N	%	N	%	N	%	χ^2	p
Državni službenici	43	50,0	17	20,2	60	35,3		
Namještenici	36	41,9	57	67,9	93	54,7	16,517	<0,001
Ostali	7	8,1	10	11,9	17	10,0		
Ukupno	86	100,0	84	100,0	170	100,0		

Od ukupno 170 zaposlenika u lokalnoj upravi obuhvaćenih istraživanjem, njih 54,7% ima status namještenika, 35,3% status državnog službenika, a 10,0% čine ostali (svi oni koji nemaju status državnog službenika ili namještenika: članovi opštinskog vijeća, pripravnici, volonteri i sl.).

Distribucija ispitanika prema statusu i tipu opštine nešto je drugačija. Od ukupnog broja ispitanika, njih 50,6% radi u pretežno urbanim, a 49,6% u pretežno ruralnim općinama. U urbanim opštinama, udio državnih službenika u ukupnom broju ispitanika iznosi 50,0%, dok je u ruralnim opštinama taj procenat 20,2%. Udio namještenika u ukupnom broju ispitanika u urbanim opštinama iznosi 41,9%, što je manje od udjela namještenika u ruralnim opštinama, koji iznosi 67,9%. Udio ostalih zaposlenika u ukupnom broju iznosi 8,1% u urbanim i 11,9% u ruralnim opštinama (Hamidović 2010).

Utvrđena je statistički značajna razlika ($p < 0,05$) u distribuciji zaposlenika prema tipu opštine i statusu (tabela 2.2). Ovakva distribucija odgovara saznanjima o strukturi zaposlenika u organima lokalne samouprave.

U istraživanju je učestvovalo 59,4% ($N=101$) muških i 40,6% ($N=69$) ženskih ispitanika.

Nije utvrđena statistički značajna razlika ($p=0,112$) u distribuciji ispitanika prema polu i tipu opštine.

U uzorku su u cjelini najzastupljeniji ispitanici mlađi od 50 godina (74,1%). Najzastupljenija je starosna grupa 40–49 godina (medijana=3), i to sa 43,5%, a zatim ispitanici od 50 do 59 godina.

U urbanim opštinama radi veći procenat ispitanika sa završenim visokim ili višim obrazovanjem, 71,0% u odnosu na ruralne opštine, gdje je taj procenat 44,0%. Posmatrano po polu (tabela 3), postoji statistički značajna razlika u distribuciji ženskih ispitanika prema stručnoj spremi i tipu opštine ($p < 0,001$), dok kod muških ispitanika nema značajne povezanosti između ovih varijabli ($p = 0,094$). Zbog malog broja pojava, iz analize su isključeni ispitanici sa VKV, KV i NSS stručnom spremom ($N=6$), a ispitanici sa VŠS ($N=17$) su grupisani u zajedničku kategoriju sa VSS.

Tabela 3: Distribucija ispitanika u uzorku prema polu, stručnoj spremi i tipu opštine

Pol	Stručna sprema	<u>Urbana</u>		<u>Ruralna</u>		<u>Ukupno</u>		<u>Statistika</u>	
		N	%	N	%	N	%	χ^2	p
Muški	VSS ili VŠS	31	72,1	30	55,6	61	62,9	2,805	0,094
	SSS	12	27,9	24	44,4	36	37,1		
	Ukupno	43	100,0	54	100,0	97	100,0		
Ženski	VSS ili VŠS	30	78,9	7	24,1	37	55,2	19,982	<0,001
	SSS	8	21,1	22	75,9	30	44,8		
	Ukupno	38	100,0	29	100,0	67	100,0		

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem su ispitani stavovi zaposlenika prema različitim vrstama nematerijalnih motivatora: pohvala, priznanje, moralna podrška i ljudsko razumijevanje pretpostavljenog, pozitivan stav vođe prema zadatku, ocjenjivanje zaposlenika te dobra komunikacija između pretpostavljenih i zaposlenika. Analizirani su uporedo stavovi državnih službenika i namještenika kako bismo utvrdili postoje li značajne razlike u stavovima između ove dvije populacije zaposlenika lokalne samouprave.

Pozitivan stav (slažu se i apsolutno se slažu) prema tvrdnji da ih nematerijalna motivacija (pohvala, priznanje, moralna podrška pretpostavljenog, ljudsko razumijevanje) motiviše više ili isto kao i novčana nagrada zauzelo je 50,9% svih ispitanika, dok je njih 26,1% zauzelo negativan stav (ne slažu se i apsolutno se ne slažu) prema tvrdnji.

Pozitivan stav prema tvrdnji ima 43,4% državnih službenika. Jednak procenat (po 28,3%) ih se izjasnilo da nisu sigurni ili da se ne slažu s tvrdnjom.

Više od polovine ispitanih namještenika, njih 56,5% (medijana=4) ima pozitivan stav prema tvrdnji da ih nematerijalna motivacija motiviše više ili isto kao i novčana nagrada. Sa ovom tvrdnjom ne slaže se 23,9% namještenika, dok se njih 19,6% nisu mogli sa sigurnošću izjasniti o ovoj tvrdnji. Generalno se može reći da je stav i državnih službenika i namještenika prema dvjema tvrdnjama o nematerijalnim motivatorima pozitivan. Koeficijent korelacije između stavova o dvije naprijed navedene tvrdnje je pozitivan na nivou značajnosti $p < 0,05$, što ukazuje na pozitivnu linearnu korelaciju (tabela 4).

Tabela 4: Koeficijent korelacije (Spearman ρ) između dvije tvrdnje o nematerijalnim motivatorima

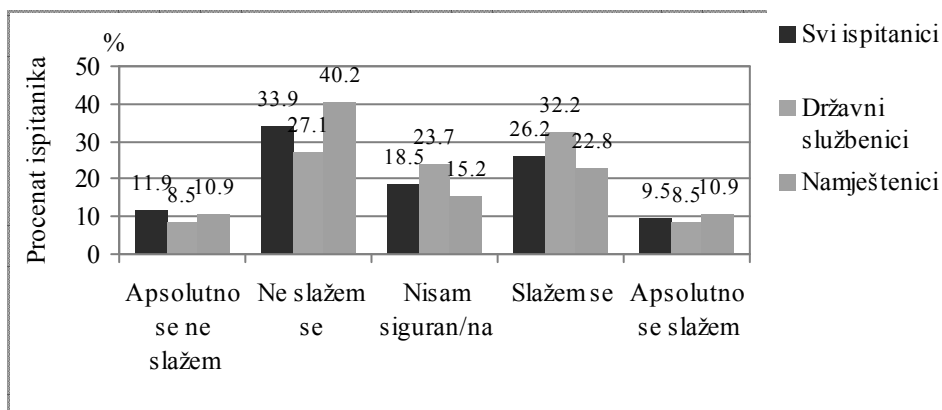
		Kada je pristup vođe određenom zadatku pozitivan, to me motiviše da obavim taj zadatak što je moguće prije i što je moguće bolje	
		koef. korelacije	p
	Tvrdnja 1↓	ρ	
Svi ispitanici	Nematerijalna motivacija me motiviše više ili isto kao i novčana nagrada	0,241	0,002
Državni službenici	Nematerijalna motivacija me motiviše više ili isto kao i novčana nagrada	0,261	0,046
Namještenici	Nematerijalna motivacija me motiviše više ili isto kao i novčana nagrada	0,278	0,007

Vrsta i visina materijalnih motivatora za zaposlenike u lokalnoj samoupravi utvrđuje se zakonom i pravilnicima o primanjima i ostalim materijalnim naknadama (plaća, topli obrok, prevoz, stimulacija i sl.). Ispitili smo kakav je stepen zadovoljstva državnih službenika i namještenika mjesečnim primanjima te koliki dio zaposlenika smatra platu jedinim razlogom/ motivom za rad u organu lokalne samouprave.

Distribucija državnih službenika prema stepenu zadovoljstva mjesečnim primanjima pokazuje da je procenat onih koji su zadovoljni primanjima (40,7%) nešto veći od onih koji nisu (33,6%). Značajan je i procenat državnih službenika koji imaju neutralan stav prema mjesečnim primanjima, 23,7% (medijana=3). Procenat namještenika zadovoljnih pri-

manjima je nešto manji, 33,7%. S druge strane, više od polovine namještenika nije zadovoljno mjesečnim primanjima, 51,1% (medijana=2).

Grafikon 1: Distribucija ispitanika prema tvrdnji da su zadovoljni mjesečnim primanjima (plata, topli obrok, prevoz...), %

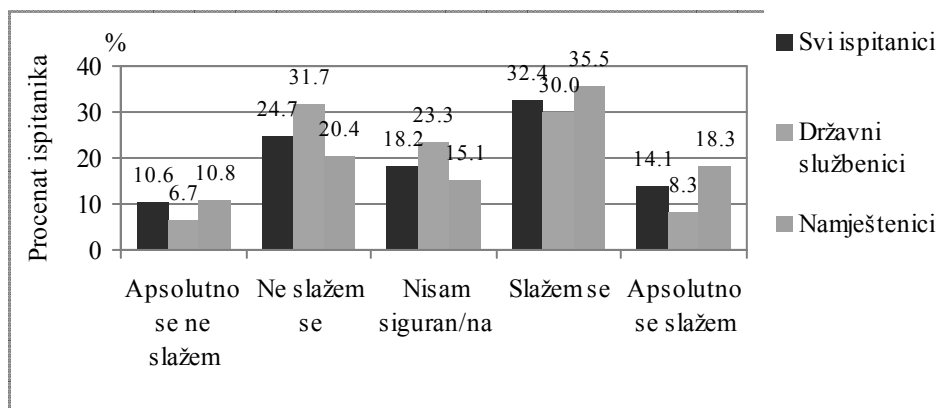


Grafikon 1. prikazuje procentualnu distribuciju državnih službenika i namještenika u odnosu na njihovo zadovoljstvo mjesečnim primanjima.

Da je plata jedini motiv njihovog rada u lokalnoj samoupravi smatra 38,3% državnih službenika. Gotovo isti je procenat državnih službenika koji se ne slažu sa ovom tvrdnjom, njih 38,4%, dok njih 23,3% (medijana=3) ima neutralan stav prema ovoj tvrdnji.

Više od polovine namještenika, 53,8% (medijana=4) smatra da je plata jedini motiv rada u lokalnoj upravi. Njih 31,2% se ne slaže sa ovom tvrdnjom, dok je procenat onih sa neutralnim stavom manji nego kod državnih službenika i iznosi 15,1% .

Već je ranije dokazano da više od polovine zaposlenika u lokalnoj samoupravi smatra novčanu ili nagradu druge vrste bitnim motivatorom za brži i efikasniji rad. Isto pokazuju i rezultati analize stavova o materijalnim motivatorima.



Grafikon 2: Distribucija ispitanika prema tvrdnji da je plata jedini motiv njihovog rada u organu uprave, %

Kada generalno poredimo stavove dvije grupe u istraživanju, ne može se utvrditi statistički značajna razlika ($p > 0,05$) u stavovima državnih službenika i namještenika prema materijalnim motivatorima (tabela 5). Međutim, već smo pokazali da postoje razlike u distribuciji stavova o zadovoljstvu primanjima između državnih službenika i namještenika.

Tabela 5: Test razlike između stavova državnih službenika i namještenika prema materijalnim primanjima (Mann-Whitney U test za dva nezavisna uzorka)

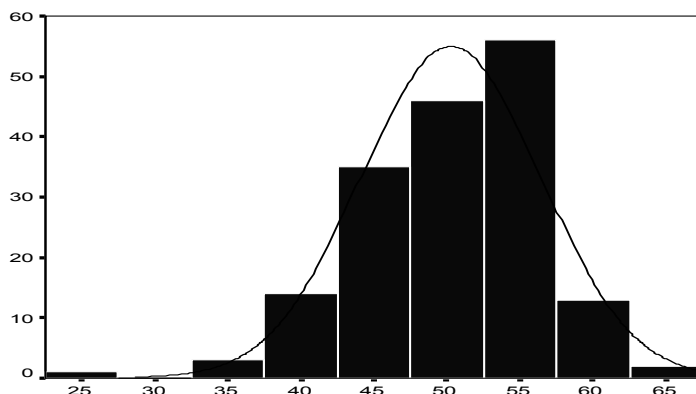
Tvrdnja	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	p
Zadovoljan/-na sam mjesečnim primanjima (plata, topli obrok, prevoz)	2397,50 0	6675,50 0	-1,252	0,211
Plata je jedini motiv mog rada u organu lokalne samouprave	2388,00 0	4218,00 0	-1,551	0,121
Varijabla grupisanja status: 1 – državni službenici; 2 – namještenici				

Opšti stav ispitanika prema materijalnim i nematerijalnim motivatorima izmjeren je analizom ukupnog rezultata koji su ispitanici postigli dajući odgovor na svih 13 tvrdnji u upitniku.

Deskriptivnom analizom ukupnog rezultata vidimo da je aritmetička sredina 50 bodova, a standardna devijacija 6. To znači da su, u prosjeku, ispitanici saglasni sa osnovnom tvrdnjom da lideri u lokalnim samoupravama Tuzlanskog kantona različitim motivatorima i stepenom uticaja utiču na motivaciju zaposlenika. Medijana iznosi 51, dok je najčešći rezultat kod svih ispitanika 54 boda (modus). Raspon rezultata kretao se od minimalnih 25 do maksimalnih 65 bodova.

Distribucija rezultata za opšti stav ispitanika prikazana je na grafikonu 3. Vidimo da je više od polovine svih ispitanika koncentrisano na “pozitivnoj” strani ljestvice rezultata.

Grafikon 3: Distribucija opšteg stava ispitanika



Analizom podataka dobijenih istraživanjem utvrđeno je da je 65,9% ispitanika saglasno sa osnovnom tvrdnjom da lideri u lokalnim samoupravama Tuzlanskog kantona, različitim motivatorima i stepenom uticaja, utiču na motivaciju zaposlenika. Samo jedan ispitanik u uzorku zabilježio je negativan rezultat (25 bodova) za opšti stav prema osnovnoj tvrdnji, dok je 33,5% ispitanika zauzelo neutralan stav.

Rezultati F-testa pokazuju da nema statistički značajnih razlika ($p > 0,05$) u opštem stavu ispitanika s obzirom na pol, starost, godine staža ispitanika, tip opštine u kojoj rade i status zaposlenosti.

ZAKLJUČAK

1. Sposobnost vođenja predstavlja odnos koji postoji između onoga ko je postavljen ili na neki način izabran za vođu i onih koji su u ulozi sljedbenika. Sposobnost vođenja je osobina ličnosti koja je usmjerena na pomaganje drugima i podsticanje na ostvarivanje zajedničkih ciljeva.
2. Uticaj liderstva na motivaciju u organima lokalne samouprave proizlazi prvenstveno iz moći koju lideri imaju u odnosu na svoje

saradnike i načina korišćenja te moći. To su prvenstveno izvori moći zasnovani na pozicionom aspektu, jer lideri koriste poziciju kako bi ostvarili svoj uticaj na sljedbenike (zaposlenike). Sposobnost lidera da ostvare dvosmjernu komunikaciju i komuniciraju sa zaposlenima na ostvarivanju ciljeva proizvodi veliku motivacionu snagu.

4. Posjedovanje emocionalne inteligencije omogućava liderima da prepoznaju potrebe svojih saradnika, da ih razumiju i prilagode nagrade i kazne, kao i druge motivacione podsticaje. Sposobnost komuniciranja kao jedan od elemenata emocionalne inteligencije omogućava jasno definisanje očekivanja i dodjeljivanje vrijednih nagrada za ostvarivanje ciljeva.
5. Sposobnost lidera, u lokalnoj samoupravi, da komunicira, utiče i gradi pozitivne odnose sa saradnicima predstavlja ključ zdravih odnosa i kulture organizacije, koja podstiče zalaganje zaposlenih u ostvarivanju ciljeva lokalne samouprave, što u konačnici rezultira zadovoljstvom zaposlenika i korisnika usluga lokalne samouprave. Sve to upućuje na zaključak da liderstvo ima ključno pokretačko i motivaciono dejstvo i da mu se treba posvetiti velika pažnja u današnjem vremenu, vremenu brzog življenja i velikih promjena.
6. Potvrđivanjem hipoteze da lideri u organima lokalne samouprave utiču na motivaciju zaposlenih, pokazalo se ispravnim ukazati na problem motivacije u organima lokalne samouprave, pa i uprave na prostoru cijele Bosne i Hercegovine. Iako postoji zakonska mogućnost i obaveza da se motivišu zaposlenici u lokalnoj samoupravi, lideri to izbjegavaju i time stvaraju nezadovoljstvo zaposlenih, što indirektno utiče na zadovoljstvo građana.
7. Istraživanja su pokazala da zaposlenici u organima lokalne samouprave bolje obavljaju svoj posao i više cijene vođu kada znaju da će biti motivisani nego kada to ne znaju ili kada znaju da će njihov rad ostati neprimijećen, ako rade dobro, ali da će biti kažnjeni ukoliko pogriješe ili eventualno ne urade određeni posao u skladu sa očekivanjima lidera.
8. Egzistencija tjera zaposlenike da rade za novac, što je istraživanje i pokazalo, ali isto tako veoma su bitni i nematerijalni faktori

motivacije koji utiču na zadovoljstvo. Novac može biti i loš motivator, pogotovo ako lideri motivišu one koji to ne zaslužuju, a izostave one koji iskazuju najbolje rezultate rada.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., 1986. *Motivacija i raspodjela*, Zagreb: Informator.
2. Greenberg, J. Baron, R. A., 1997. *Behaviour in organizations*, International Ed.: Prentice-Hall.
3. Hamidović, N., 2010. *Uticaj lidera na motivaciju zaposlenika u lokalnoj samoupravi*. Magistarski rad, Banja Luka: Nezavisni univerzitet Banja Luka.
4. Kulić, Ž., 2003. *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*. Beograd: Megatrend univerzitet.
5. Lazibat, T., Dumančić, K. 2010. *Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba – temeljni čimbenici kvalitete*, Zagreb (www.bib.irb.hr).
6. Luki and Latham, 1990. *Motivation When Optimism Declines: Data on Temporal Dynamics*.<http://www.tandfonline.com>.
7. Marković, D., 2012. „Aktuelni problemi sveta rada u uslovima globalne ekonomske krize“. *Poslovne studije*. 7–8: 201–213.
8. Mihajlović, D., Ristić, S., 2007. *Menadžment – ljudska strana*, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
9. Šehić, Dž., 2007. *Liderstvo i menadžment*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka i drugi.
10. Google, 2007. *Motivacija* /studije/2007/. www.ekof.bg.ac.rs.
11. Google, 2010. *Motivacija i marketing*. www.psihoworld.co.ba.

Nusret Hamidovic, PhD

MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE LOCAL GOVERNMENT

Summary: *Motivation as concept was researched mostly in manufacturing organizations and companies with the main purpose of increasing production by individuals in the workplace and influence the reduction of the product price, which brought better market competitiveness and higher earnings.*

Since enterprises and entrepreneurs are required to seek permission, normally from local government, in order to start production or providing services and this often depends on the speed of provision of such services by municipalities.

This work is about motivation of employees in local government and theories of motivation, because of the compatibility of state administration and entrepreneurs, with regards to attempts to improve provision of services by local government through motivation of their employees.

The motivational leaders in local governments are managers, mostly in key positions (e.g. mayor of the municipality). Their influence on the motivation of local government employees was examined in 10 municipalities within the Tuzla canton. In total 170 employees responded. Partial results of the research are shown in this paper.

Key words: *local government, motivation, material compensation, intangible compensation.*

JEL classification: *H83, M54, M52*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9-10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 28.4.2013.

UDK: 338.487:339.138(497.6)

COBISS.BH-ID 3834904

DOI: 10.7251/POS1310069R

Originalan naučni rad

Radenović Kozić, dr Biljana¹

STEPEN IMPLEMENTACIJE MARKETING KONCEPTA U TURIZMU BOSNE I HERCEGOVINE I MOGUĆI EFEKTI OD NJEGOVE PRIMJENE

Rezime: *Turizam, svakako, predstavlja jednu od najvažnijih privrednih grana 21. vijeka. Ono što ga čini posebno interesantnim jeste činjenica da, bez obzira na ekonomske i političke krize u svijetu, bilježi konstantne stope rasta. Takođe, sve države, koje ozbiljno razmišljaju o svojoj privredi, stavljaju ga među prioritete razvoja. Bosna i Hercegovina, takođe, daje turizmu značaj u projekcijama razvoja. Ipak, za realizaciju razvoja turizma i povećanje prometa, jedan od važnih preduslova je razvijen marketing, interni marketing i, samim tim, studiozan pristup ljudskim resursima. Ovo pogotovo dobija na značaju ako se uzme u obzir da je turizam dominantno oslonjen na ljudski faktor. Ovaj rad, upravo, polazi od činjenice da se bez kadrova koji nemaju znanja iz marketinga i savremenog poslovanja uopšte, ne može govoriti o turizmu za 21. vijek. U skladu sa tim, rad obuhvata istraživanje kadrova zaposlenih u turizmu, i to kako rukovodećih, tako i onih na prvoj liniji prodaje. Istraživanje podrazumijeva da se želi doći do informacija kakva znanja ovi kadrovi imaju o marketingu, novim tehnologijama, savremenim tržišnim tendencijama i sl. Na bazi toga, izvode se zaključci o mogućim doprinosima koje postojeći kadrovi mogu dati razvoju turizmu, ali i smjernice kako poboljšati trenutno stanje kada je riječ o kadrovima. Najvažniji doprinos rada ogleda se u činjenici što se istražuje postojeće stanje na bazi koga se izvode konkretne smjernice.*

Ključne riječi: *savremeno poslovanje, marketing, turizam, ljudski resursi, tržište.*

JEL klasifikacija: *M, M3, M31*

¹ Doc. dr Biljana Radenović Kozić, Univerzitet za poslovne studije Banjaluka, bilja.r@blic.net

UVOD

Turizam kao fenomen svjetskih razmjera u stalnoj je ekspanziji. Turistička privreda, danas, zahvata dimenzije o kojima se nije moglo ni slutiti. Svi koji su shvatili kakav značaj turizam može imati na ukupnu privredu uvrstili su ga u prioritete razvoja. Danas, kada se sve veći broj stanovnika uključuje u turistička kretanja i kada motivi tih kretanja postaju do sada nezamislivi razlozi, sve veći broj destinacija posmatra turizam kao bitan faktor razvoja. Iako je njegova tradicija prilično duga i, posmatrano sa istorijskog stanovišta, njegovi korijeni se mogu tražiti u prvim kretanjima ljudi, ipak se ono što se danas pod turizmom podrazumijeva veže za posljednjih sto godina. Samim tim, jasno je da su i zaposleni u turizmu morali da mijenjaju svoja shvatanja o turizmu, primjeni marketinga u ovoj oblasti i ulozi potrošača u sistemu pružanja usluge. Dakle, sofisticirani i informisani potrošači, slobodno vrijeme, raspoloživa sredstva, razvoj saobraćaja i kompletnog pristupa poslovanju, uslovi sve veće konkurencije, svakako su se odrazili na činjenicu da samo oni zaposleni koji prihvataju nova znanja i razumiju marketing koncept mogu stvarati konkurentna preduzeća, a konkurentna preduzeća su uslov konkurentne destinacije.

Uključenje velikog broja ljudi uticalo je ne samo na njegovu masovnost, već je značilo i da se samim tim pojavljuju turisti sa različitim potrebama, željama, platežnim mogućnostima, navikama i sl. Sve to otvorilo je nove mogućnosti za ponudu i uključenje u turističko djelovanje onih destinacija koje ranije nisu bile interesantne. Nezadovoljene specifične potrebe sa jedne strane i neotkrivene destinacije sa druge strane, postale su novi odnos u turizmu. Shodno tome, nije nužno imati dominantne kompetitivne prednosti (istorijske raritete, jedinstvene pejzaže i sl.) da bi se destinacija uključila na turističko tržište. Zahvaljujući toj činjenici, i Bosna i Hercegovina može tražiti mjesto na ovom tržištu. Sve navedene činjenice iniciraju da Bosna i Hercegovina ovom „fenomenu“ treba pristupiti organizovano, sa težnjom da ostvari svoj strateški cilj, a to je postizanje pozitivne slike na međunarodnom tržištu, koja može doprinijeti njenom širem razvoju. Ipak, strateški cilj nemoguće je ostvariti ukoliko zaposleni u turizmu, kao nosioci aktivnosti, ne shvataju i ne prihvataju

nove poslovne filozofije. Dakle, nemoguće je govoriti o marketinškoj orijentaciji u turizmu Bosne i Hercegovine, ukoliko marketing ne postane poslovna filozofija i način razmišljanja. Tek nakon što ga prihvate zaposleni, može se govoriti o njenoj implementaciji u cjelokupan sistem poslovanja. Upravo zato cilj ovog rada jeste da se vidi stanje u jednoj konkretnoj destinaciji, tj. da se uoči koliko zaposleni u turizmu poznaju i primjenjuju marketing koncept, kao i da se vidi koliko njegova dosljedna primjena može pomoći razvoju turizma. Pri tome treba naglasiti da je jasno da niz faktora utiče na organizovanost i uspješnost jedne turističke destinacije. Radom ovakvog obima bilo bi nemoguće obuhvatiti sve te faktore, te će se, u skladu sa temom, ovaj rad baviti mogućim uticajima koji nastaju kao posljedica prihvatanja ili neprihvatanja marketinga od strane zaposlenih na stanje turizma Bosne i Hercegovine, kao polazne osnove za cjelokupan proces.

1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

1.1. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Na samom početku, važno je reći da integrisani turistički proizvod, ili sve ono što se može konzumirati u jednoj turističkoj destinaciji, grade atraktivni, komunikativni i receptivni faktori destinacije. Niti bez jednog od njih destinacija ne može da se izgradi u poželjnu, niti je jedan manje ili više bitan od drugog. Ljudski faktor, u manjoj ili većoj mjeri, proteže se kroz svaki od ova tri elementa, ali je dominantan u receptivnom, tj. u objektima gdje turisti borave za vrijeme konzumiranja turističkog proizvoda. Upravo zato *predmet izučavanja* ovog rada jeste sagledavanje uticaja zaposlenih u turizmu na krajnji izgled turističkog proizvoda i zadovoljstvo potrošača. Radom se želi pokazati da uspjeh ili neuspjeh neke turističke destinacije ne zavisi samo od toga da li ta destinacija ima more ili planinu, već da prihvatanje savremenih tržišnih tendencija i uključenost zaposlenih u nove tokove mogu značajno doprinijeti uspješnosti destinacije.

Na temelju svega navedenog, cilj ovog rada jeste dati odgovore na sljedeća pitanja:

1. Kako djelovati na zaposlene u preduzećima turističke privrede i institucijama da počnu vjerovati da svi imaju koristi od prihvatanja marketing koncepta?
2. Kako efikasno upravljanje zaposlenima i prihvatanje principa marketinga na nivou turističke destinacije može doprinijeti stvaranju pozitivne slike o destinaciji i tako ostvariti koristi od planskog pristupa ovoj aktivnosti?

U skladu sa tim postavljene su i hipoteze na kojima se temelji ovo istraživanje:

H1: Jedan od osnovnih razloga loše pozicije Bosne i Hercegovine na međunarodnom turističkom tržištu leži u nedovoljnom znanju zaposlenih u turizmu o marketingu i njihovom nezadovoljstvu trenutnim stanjem.

H2: Zaposleni u preduzećima turističke privrede i institucijama turizma Bosne i Hercegovine prepoznaju potrebu prihvatanja novih načina poslovanja.

H3: Prihvatanje marketing principa od strane zaposlenih u turizmu može biti značajan faktor uspješnosti države na međunarodnom turističkom tržištu.

1.2. Metodologija

Nakon što su detaljno sagledani sekundarni izvori podataka, koji su podrazumijevali korištenje naučne literature, stručnih časopisa, odgovarajućih *web* stranica, ali i svih drugih izvora, uključujući i podatke turističkih preduzeća i dokumenta nadležnih institucija, pristupilo se primarnom istraživanju, na čemu se i temelji ovaj rad.

Istraživanje je rađeno metodom ispitivanja, a kao sredstvo je korišten upitnik. Ispitivanje je obuhvatilo dvije različite grupe ispitanika i za svaku od njih je formulisan poseban upitnik i definisan drugačiji cilj istraživanja.

Prvu grupu čine zaposleni u preduzećima turističke privrede u BIH. Anketiranje je obavljeno ličnim ili dopisnim putem, u zavisnosti od

geografske udaljenosti preduzeća. Obuhvatilo je preduzeća svih kantona Federacije BiH, Distrikta Brčko i Republike Srpske. Broj ispitanika je pedeset (50), teritorijalno raspoređenih srazmjerno veličini gradskog centra, razvijenosti njegovog turizma i mogućem uticaju na kreiranje promotivne aktivnosti na makronivou. Tako je najveći broj preduzeća iz Sarajeva i Banjaluke, što zbog razvijenosti, što zbog uticaja ovih gradova na kreiranje turističke politike. Cilj istraživanja je vidjeti kako se zaposleni u preduzećima gledaju na savremene načine poslovanja, kakva su njihova saznanja o marketingu, kako i koliko sarađuju međusobno i sa nadležnim državnim institucijama, jesu li spremni i prepoznaju li potrebu za prihvatanjem marketing principa i sl.

Drugu grupu čine zaposleni u institucijama turizma BIH. Cilj istraživanja je sagledati kakva je trenutna organizacija u ovim institucijama, kako pojedine institucije gledaju na moguću saradnju, kakva su znanja o marketingu i sl.

Odabrani namjerni uzorak izabran je sa ciljem da se ispituju oni koji direktno mogu uticati na stanje turizma odabrane destinacije. Cilj ispitivanja je bio da se ispituju postavljene hipoteze i uz pomoć toga daju određeni odgovori na predmet i ciljeve istraživanja.

Istraživanje je realizovano u periodu septembar–decembar 2010. godine.

2. ZNAČAJ MARKETINGA I ZAPOSLENIH U TURIZMU

Iako je osnovni cilj rada predstavljanje rezultata primarnih istraživanja, ipak, važno je navesti koliki značaj marketing koncept i ljudski resursi imaju za turizam. Sve to, naravno, u cilju potkrepljenja rezultata istraživanja. Koliko je važna primjena marketinga u turizmu ili, bolje rečeno, kolika je njegova uloga, jedan autor predstavlja u narednoj tabeli, tvrdeći da „uspjehu jedne turističke destinacije i mjestu koje ona zauzima kod turista doprinose sljedeće kategorije“:

Tabela 1: Relativna važnost pojedinih kategorija u određivanju
i realizaciji turističke destinacije

Generalne kategorije	%
1. Marketing	26,7
2. Organizacija	22,5
3. Ljudstvo	22,0
4. Tehnika	21,0
5. Finansije	7,8

(Bakić 1996, 27)

Ako se u obzir uzme da je Kotler (Kotler 2006, 17), kako bi objasnio širinu pojma i značenja marketinga, uveo pojam „upravljanje uz pomoć marketinga“ (*marketing-management*), onda se iz prethodne tabele može zaključiti da je marketing presudan za uspjeh jedne destinacije i prihvatanje njene pozicije na međunarodnom tržištu. Upravljanje pomoću marketinga podrazumijeva prihvatanje holističkog marketinga. Holistički marketing grade komponente integrisanog, internog, društveno odgovornog i marketinga odnosa. Ako se pod prvom komponentom u tabeli podrazumijevaju integrisani marketing (koji povezuje sve instrumente marketing miksa, sprovodi marketing istraživanje itd.), društveno odgovorni marketing i marketinga odnosa (koji podrazumijeva sve relacije sa potrošačima i ostalim interesnim grupama), onda se pod drugom i trećom tačkom može podrazumijevati interni marketing, koji je u turizmu izuzetno kompleksan. Interni marketing u turizmu podrazumijeva sve njegove parametre:

- unutar svakog turističkog preduzeća,
- unutar svake turističke institucije,
- u međusobnom odnosu svih učesnika u sistemu, tj. odnose između preduzeća međusobno, institucija međusobno i preduzeća i institucija.

Ako se u ovom kontekstu posmatra upravljanje pomoću marketinga u turizmu, onda marketing čini 71,2% (prve tri kategorije) relativne važnosti ukupnih kategorija u određivanju i realizaciji turističke destinacije. Sve to upućuje na činjenicu da marketing u ovoj oblasti mora da bude način razmišljanja i da se reflektuje na cjelokupne aktivnosti. Dakle, bez prihvatanja marketinga kao načina razmišljanja od strane zaposlenih u turizmu, ne može se govoriti o destinaciji za 21. vijek (Duvnjak 2012, 155). Takođe, jasno je da sve tri navedene komponente dominantno uključuju ljudski faktor.

3. ANALIZA REZULTATA PRIMARNIH ISTRAŽIVANJA

Istraživanje koje se prezentuje u ovom radu dio je jednog obuhvatnijeg istraživanja, te će ovdje biti predstavljeni instrumenti koji se odnose na postavljenu problematiku i postavljene hipoteze. Instrumenti se sastoje od jedne osnovne skale za preduzeća i jedne skale za institucije unutar kojih se nalaze supskale. Pored toga, instrumenti obuhvataju uvodna pitanja, jednu skalu sa odgovorima „da“ i „ne“, i šest otvorenih pitanja koja su imala za cilj da ispituju opšte zadovoljstvo stanjem u turizmu Bosne i Hercegovine.

Opis instrumenata za turistička preduzeća:

Skala 1. – Spoljni i unutrašnji elementi marketinga

Za ispitivanje iskustva i stavova vezanih za zaštitu potrošača, konkurenciju, dubinu asortimana, pogodnosti i podsticaje za potrošače, stanje integrisanih marketing komunikacija te stanje prodajnog osoblja, koji mogu biti važni za koncept upravljanja zaposlenima u turizmu i uticaja na njih da prihvate marketing principe, što će se direktno odraziti na zadovoljstvo potrošača i stanje u turizmu, konstruisana je i korištena skala **Spoljni i unutrašnji elementi marketinga**. Skala se sastoji od pedeset i jedne stavke odnosno šest supskala. Supskalu **Zaštita potrošača** čini sedam tvrdnji (od ZasPotr1 do ZasPotr7), supskalu **Konkurencija** čini šest tvrdnji (od Konkur1 do Konkur6), supskalu **Dubina asortimana** čini šest tvrdnji (od DubAsor1 do DubAsor6),

supskalu **Pogodnosti i podsticaji za potrošače** čini sedam tvrdnji (od PogPod1 do PogPod7), supskalu **Integrisane marketing komunikacije** čini 19 tvrdnji (od InMaKo1 do InMaKo19) i supskalu **Prodajno osoblje** čini šest tvrdnji (od ProdOso1 do ProdOso6). Skala procjene se sastoji od pet stepeni: 1 = potpuno nevažno, 2 = uglavnom nevažno, 3 = ni važno ni nevažno, 4 = uglavnom važno i 5 = veoma važno. Konačan skor za svaku supskalu se formira kao aritmetička sredina, gdje se teorijski raspon rezultata kreće od 1 do 5. Od pedeset ispitanika dobijeno je 100% odgovora, dakle, na sva pitanja su odgovorili svi ispitanici. Sve supskle pokazale su zadovoljavajuću pouzdanost tipa unutrašnje konzistencije. Kronbah alfa pokazuje sljedeće vrijednosti: supskala **Zaštita potrošača** alfa = .87, supskala **Konkurencija** alfa = .40, supskala **Dubina asortimana** alfa = .85, supskala **Pogodnosti i poticaji za potrošače** alfa = .78, supskala **Integrisane marketing komunikacije** alfa = .79 i supskala **Prodajno osoblje** alfa = .90

Opis instrumenata za turističke institucije:

Skala 1. – Spoljni i unutrašnji elementi marketinga

Za ispitivanje iskustva i stavova vezanih za zaštitu potrošača, konkurenciju, dubinu asortimana, saradnju i dostupnost institucija međusobno i sa preduzećima, uticaje i saradnju stanovništva i institucija na turizam, stanje integrisanih marketing komunikacija te stanje zaposlenih u turizmu, koji mogu biti važni za prihvatanje marketing principa i tako uticati na stanje u turizmu, konstruisana je i korištena skala **Spoljni i unutrašnji elementi marketinga**. Skala se sastoji od pedeset i tri stavke odnosno sedam supskala. Supskalu **Zaštita potrošača** čine tri tvrdnje (od ZasPotr1 do ZasPotr3), supskalu **Konkurencija** čini šest tvrdnji (od Konkur1 do Konkur6), supskalu **Dubina asortimana** čine tri tvrdnje (od DubAsor1 do DubAsor3), supskalu **Saradnja i dostupnost** čini sedam tvrdnji (od SarDost1 do SarDost7), supskalu **Stanovništvo i institucije** čini šest tvrdnji (od StanIns1 do StanIns6), supskalu **Integrisane marketing komunikacije** čine 22 tvrdnje (od InMaKo1 do InMaKo22) i supskalu **Zaposleni u turizmu** čini šest tvrdnji (od ProdOso1 do ProdOso6). Skala procjene se sastoji od pet stepeni: 1 = potpuno nevažno, 2 = uglavnom nevažno, 3 = ni važno ni nevažno, 4 = uglavnom važno i 5 = veoma važno. Konačan skor za svaku

supskalu se formira kao aritmetička sredina, gdje se teorijski raspon rezultata kreće od 1 do 5. Od trideset i dva ispitanika dobijeno je 100% odgovora, dakle, na sva pitanja su odgovorili svi ispitanici. Sve supskale pokazale su zadovoljavajuću pouzdanost tipa unutrašnje konzistencije. Kronbah alfa pokazuje sljedeće vrijednosti: supskala Zaštita potrošača alfa = .71, supskala Konkurencija alfa = .51, supskala Dubina asortimana alfa = .73, supskala Saradnja i dostupnost alfa = .60, supskala Stanovništvo i institucije alfa = .80, supskala Integrisane marketing komunikacije alfa = .89 i supskala Zaposleni u turizmu alfa = .82.

Skala 2. – Zadovoljstvo trenutnim stanjem u turizmu BIH

Za ispitivanje trenutnog zadovoljstva stanjem u turizmu od strane zaposlenih, konstruisana je i korištena skala **Zadovoljstvo trenutnim stanjem u turizmu**. Skala se sastoji od deset tvrdnji (od AnaSta1 do AnaSta10). Skala procjene se sastoji od pet stepeni: 1 = potpuno nevažno, 2 = uglavnom nevažno, 3 = ni važno ni nevažno, 4 = uglavnom važno i 5 = veoma važno. Konačan skor za svaku supskalu se formira kao aritmetička sredina, gdje se teorijski raspon rezultata kreće od 1 do 5. Od trideset i dva ispitanika dobijeno je 100% odgovora, dakle, na sva pitanja su odgovorili svi ispitanici. Skala je pokazala zadovoljavajuću pouzdanost tipa unutrašnje konzistencije, tj. pokazala je izuzetnu pouzdanost. Kronbah alfa pokazao je sljedeću vrijednost: skala Zadovoljstvo trenutnim stanjem u turizmu alfa = .82.

3.1. Uzorak ispitanika

Istraživanjem je obuhvaćeno 50 turističkih preduzeća iz BIH, u najvećem broju hotela, i 32 ustanove iz BiH, tj. turističke organizacije na lokalnom, kantonalnom i entitetskom nivou, kao i državni organi koji utiču na turističku politiku. U tekstu koji slijedi biće prikazana struktura realizovanog uzorka prema tome da li se on odnosi na preduzeća kao direktne nosioce turističke, ili na institucije kao direktne nosioce turističke politike na makronivou.

3.1.1. Preduzeća

Tabela 2: Struktura uzorka preduzeća prema lokaciji/ entitetu

		Frekvenca	Procenat
Entitet	Federacija BiH	26	52
	Republika Srpska	24	48
Total		50	100

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Od 50 preduzeća obuhvaćenih ispitivanjem, njih 26 (52%) je iz Federacije BiH, a 24 (48%) je iz Republike Srpske.

Tabela 3: Struktura uzorka preduzeća prema poziciji ispitanika u preduzeću

		Frekvenca	Procenat
Pozicija	Upravljačka	32	64
	Izvršna	18	36
Total		50	100

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Od pedeset ispitanika u preduzećima, njih 32 (64%) su na upravljačkoj funkciji u preduzeću, a njih 18 (36%) su na izvršnoj poziciji, bilo da se bave marketing aktivnostima ili su u direktnom kontaktu sa potrošačima.

3.1.2. Institucije

Tabela 4: Struktura uzorka institucija prema lokaciji/ entitetu

		Frekvencija	Procenat
Entitet	Federacija BiH	10	31,2
	Republika Srpska	22	68,8
Total		32	100

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Iz tabele 4. se može vidjeti da je ispitano 10 (31,5%) institucija iz Federacije BiH koje imaju uticaj na promociju turizma i 22 (68,8%) institucija sa istim nadležnostima u RS, što je ukupno 32 institucije. Omjer ispitanika FBIH i RS je takav zbog različite organizacije rada turističkih insitucija u dva entiteta, koja podrazumijeva da su u FBIH organizovane na nivou kantona, a u RS na nivou opština. Uzimajući u obzir razliku u broju ispitanika, uslovljenu realnim stanjem, u analizi ključnih odgovora i odgovora na ona pitanja na koja su ispitanici dva entiteta davali značajno različite odgovore, oni su analizirani odvojeno za svaki entitet.

Tabela 5: Struktura uzorka institucija prema poziciji ispitanika u instituciji

		Frekvencija	Procenat
Pozicija	Upravljačka	17	53,1
Total	Izvršna	15	46,9
		32	100

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Iz tabele 5. je očito da je veći broj ispitanika u institucijama turizma, njih 17 (53,1%) na upravljačkim funkcijama, tj. direktori su ovih organizacija, dok je njih 15 (46,9%) na izvršnim funkcijama, ali su i svi oni na pozicijama bliskim direktoru i uključeni u marketing aktivnosti.

3.2. Deskriptivne statističke mjere uzorka

U daljem tekstu slijede deskriptivne statističke mjere uzorka. Provjera normalnosti distribucije rezultata ispitanika izvršena je pomoću Kolmogorov-Smirnovog testa normalnosti distribucije.

3.2.1. Preduzeća

Tabela 6: Mjere centralne tendencije, mjere varijabilnosti, mjere oblika distribucije i vrijednosti testiranja normalnosti distribucije

Skale	N	M	SD	Min	Max	Skeweness	Kurtosis	K-Zz	Sig.
ZP	50	4.24	.50	3	5	-.694	.014	.143	.012
KO	50	3.48	.34	3	4.33	1.195	.655	.246	.000
DA	50	3.72	.66	2.33	5	-.153	-.912	.144	.011
PPP	50	3.52	.67	2	4.71	-.464	-.320	.120	.068
IMK	50	3.46	.45	2.53	4.26	-.472	-.535	.129	.036
PO	50	3.98	.65	2.33	5	-.632	.253	.131	.032

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Legenda:

- ZP – Zaštita potrošača/ turista
- KO – Konkurencija

- *DA – Dubina asortimana*
- *PPP – Pogodnosti i podsticaji za potrošače/ turiste*
- *IMK – Integrisane marketing komunikacije*
- *PO – Prodajno osoblje*

Skala Spoljni i unutrašnji elementi marketinga – Dobijena distribucija rezultata ispitanika na skali Pogodnosti i podsticaji za potrošače/ turiste ne odstupa značajno od normalne distribucije, dok dobijene distribucije rezultata ispitanika na skalama Zaštita potrošača/ turista, Konkurencija, Dubina asortimana, Integrisane marketing komunikacije i Prodajno osoblje značajno odstupaju od normalne distribucije, što potvrđuju rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa dati u tabeli 9. Dobijene distribucije rezultata ispitanika na skalama Dubina asortimana i Integrisane marketing komunikacije su umjereno negativno asimetrične, što znači da su rezultati ispitanika umjereno pomjereni prema višim vrijednostima. Na skalama Zaštita potrošača i Prodajno osoblje su znatno negativno asimetrične, što znači da su rezultati ispitanika znatno pomjereni prema višim vrijednostima, dok su na skali Konkurencija znatno pozitivno asimetrični, što znači da su rezultati ispitanika znatno pomjereni prema nižim vrijednostima. Distribucija rezultata ispitanika na skalama Zaštita potrošača, Konkurencija i Prodajno osoblje je leptokurtična, što govori da se rezultati ispitanika na skalama Zaštita potrošača i Prodajno osoblje grupišu u području znatno viših vrijednosti, a na skali Konkurencija u području znatno nižih vrijednosti. Distribucija rezultata ispitanika na skalama Dubina asortimana i Integrisane marketing komunikacije je platikurtična, što govori da postoji tendencija disperzije rezultata ispitanika na ovim skalama. Dodatnom analizom tabele 6. može se, dakle, zaključiti da je najviši konačan skor na skali Zaštita potrošača, gdje je aritmetička sredina 4.24. Značajne razlike između sume najnižih i sume najviših vrijednosti odgovora su na skalama dubina asortimana (min 2.33; max 5), pogodnosti i podsticaji za potrošače (min 2; max 4.71) i prodajno osoblje (min 2.33; max 5), što ukazuje na različito stanje i različito davanje značaja ovim pitanjima u turističkim preduzećima.

3.2.2. Institucije

Tabela 7: Mjere centralne tendencije, mjere varijabilnosti, mjere oblika distribucije i vrijednosti testiranja normalnosti distribucije

Skale	N	M	SD	Min	Max	Skeweness	Kurtosis	K-Zz	Sig.
ZP	32	4.1	.58	3	4.67	-.567	-.907	.186	.007
KO	32	3.57	.49	4.5	1.67	.634	-.709	.215	.001
DA	32	3.15	.75	2	4.67	.234	-.781	.111	.200
SD	32	3.63	.54	2.43	4.43	-.230	-.272	.140	.116
SI	32	3.46	.62	1.5	4.67	-.940	2.074	.164	.029
IMK	32	3.31	.58	2.19	4.19	-.326	-.760	.142	.098
ZT	32	4.42	.54	3.33	5	-.669	-.754	.178	.011
AS	32	2.94	.57	1.8	3.9	.087	-.903	.159	.098

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Legenda:

- ZP – Zaštita potrošača/ turista
- SI – Stanovništvo i institucije
- KO – Konkurencija
- IMK – Integrisane marketing komunikcije
- DA – Dubina asortimana
- ZT – Zaposleni u turizmu
- SD – Saradnja i dostupnost
- AS – Analiza stanja

Skala Spoljni i unutrašnji elementi marketinga – Dobijene distribucije rezultata ispitanika na skalama Dubina asortimana, Saradnja i dostupnost i

Integrisane marketing komunikacije ne odstupaju značajno od normalne distribucije, dok dobijene distribucije rezultata ispitanika na skalama Zaštita potrošača, Konkurencija, Stanovništvo i institucije i Zaposleni u turizmu značajno odstupaju od normalne distribucije, što potvrđuju rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa (tabela 7). Dobijene distribucije rezultata ispitanika na skalama Zaštita potrošača, Stanovništvo i institucije i Zaposleni u turizmu su znatno negativno asimetrične, što znači da su rezultati ispitanika znatno pomjereni prema višim vrijednostima, dok je na skali Konkurencija znatno pozitivno asimetrična, što znači da su rezultati ispitanika na ovoj skali znatno pomjereni prema nižim vrijednostima. Distribucija rezultata ispitanika na skali Stanovništvo i institucije je leptokurtična, što govori da se rezultati ispitanika na ovoj skali grupišu u području znatno viših vrijednosti, dok je distribucija rezultata ispitanika na skalama Zaštita potrošača, Konkurencija i Zaposleni u turizmu platikurtična, što govori da postoji tendencija disperzije rezultata ispitanika na ovim skalama.

Skala Analiza stanja (zadovoljstvo trenutnim stanjem u turizmu BiH) – Dobijena distribucija rezultata ispitanika na ovoj skali ne odstupa značajno od normalne distribucije, što potvrđuju rezultati Kolmogorov-Smirnovog testa (tabela 7). Dodatnom analizom tabele 7. treba ukazati da je konačan skor aritmetičke sredine nizak i iznosi 2.94, pri čemu je suma najnižih vrijednosti 1.8, a najviših 3.9. Ovo upućuje na nezadovoljavajuću situaciju kada je u pitanju zadovoljstvo uslovima za rad, finansiranjem, trenutnim stanjem turizma BiH i sl.

3.3. Analiza odgovora za FBIH i RS – aritmetička sredina, standardna devijacija i T-test

Kako je prioritet istraživanja sagledati percepciju zaposlenih o datim pitanjima, narednim analizama se porede odgovori ispitanika iz Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine.

Tabela 8: Aritmetička sredina i standardna devijacija za prodajno osoblje u preduzećima iz oblasti turizma u Federaciji BiH i Republici Srpskoj

		N	M	SD
Prodajno osoblje	Federacija BiH	26	4.06	.53
	R. Srpska	24	3.89	.76

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Tabela 9: T-test nezavisnih uzoraka za prodajno osoblje preduzeća iz oblasti turizma u Federaciji BiH i Republici Srpskoj

	t	df	p
Prodajno osoblje	.88	48	.38

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Iako na skali prodajnog osoblja ispitanici dva entiteta ne pokazuju razliku, važno pomenuti specifičnost koju su istakli i jedni i drugi, a odnosi se na činjenicu da su zaposlenici koji dolaze u kontakt sa turistima, uglavnom, obrazovaniji od onih koji kreiraju turističku politiku tj. menadžera. Tako je aritmetička sredina, posmatrana za oba entiteta zajedno, za upravljački kadar ($M=3,16$) i za izvršni kadar ($M=3.78$). Možda se u ovakvoj strukturi zaposlenih u preduzećima iz oblasti turizma mogu tražiti razlozi trenutnog stanja marketinga u turističkim preduzećima BiH. Pri tome treba reći da na svim skalama veću vrijednost pokazuju ispitanici iz preduzeća iz Federacije BiH. Zaposleni u preduzećima iz oblasti turizma iz Federacije BiH pokazuju više znanja o marketingu, više primjenjuju različite elemente marketinga, i uopšte daju veći značaj i imaju pozitivniji stav o primjeni ovog koncepta u cilju poboljšanja stanja u turizmu BiH, od zaposlenih u preduzećima iz oblasti turizma iz Republike Srpske.

Tabela 10: Aritmetička sredina i standardna devijacija za zaposlene u institucijama iz oblasti turizma

		N	M	SD
Zaposleni u turizmu	Federacija BiH	10	4.05	.38
	R. Srpska	22	4.58	.52

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Tabela 11: T-test nezavisnih uzoraka za zaposlene u institucijama iz oblasti turizma u Federaciji BiH i Republici Srpskoj

	t	df	p
Zaposleni u turizmu	2.87	30	.01

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Na skali Zaposleni u turizmu postoji značajna razlika između institucija iz Federacije BiH ($M=4.05$, $SD=.38$) i Republike Srpske ($M=4.58$, $SD=.52$); $t(30) = 2.87$, $p=.01$. Kada je riječ o obrazovanosti kadrova na upravljačkim i izvršnim funkcijama, o pripadnosti instituciji, težnji ka učenju novih stvari i sl., ispitanici iz RS pokazuju veće vrijednosti. Iz toga se može zaključiti da institucije iz FBiH moraju povećati aktivnosti internog marketinga i marketing koncepta uopšte.

3.4. Regresiona analiza i predviđanja

Kako bi se utvrdilo da li određeni elementi koji su ispitivani u institucijama i preduzećima iz oblasti turizma u BiH imaju direktan uticaj na poboljšanje stanja kada je u pitanju primjena savremenog koncepta poslovanja (marketinga) i samim tim uticaja na poboljšanje stanje u turizmu, urađena je regresiona analiza. Analizirano je koliko zaposleni u

turističkim preduzećima i institucijama, njihovo obrazovanje, spremnost za prihvatanje novih načina poslovanja, odnos prema turistima i sl. mogu direktno doprinijeti efikasnosti primjene marketinga i poboljšanju stanja u turizmu.

Tabela 12: Korelacije između primjene marketinga i prodajnog osoblja

Primjena marketinga i poboljšanje stanja	
Prodajno osoblje	.414**

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

* Korelacija značajna na nivou 0.05

** Korelacija značajna na nivou 0.01

Iz tabele br 12. se vidi da je primjena marketinga i poboljšanje stanja u turizmu u visokoj pozitivnoj korelaciji sa prodajnim osobljem ($r = .414$; $p < .01$).

Kako bismo utvrdili da li se prodajno osoblje može smatrati prediktorom efikasne primjene marketinga i poboljšanja stanja, primijenjen je postupak regresione analize. Rezultati regresione analize prikazani su u tabelama 13. i 14.

Tabela 13: Regresioni koeficijent za skalu Rad institucija turizma i saradnja, marketing i nivo usluge te prodajno osoblje, kao prediktore i primjenu marketing koncepta kao kriterijuma

Primjena marketing koncepta	R^2	Prilagođeni R^2	F	p
Prodajno osoblje	.354	.311	8.387	.000

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Tabela 14: Doprinos marketinga i nivoa usluge, rada institucija turizma i saradnje te prodajnog osoblja predviđanju primjene marketing koncepta

Primjena marketing koncepta	Beta	p
Prodajno osoblje	.307	.035

Izvor: Tabela je rezultat sopstvenog proračuna autora.

Uspješnosti primjene marketinga i poboljšanja stanja u turizmu kao direktni prediktor doprinosi prodajno osoblje ($Beta = .307$; $p = .035$). Time se dokazuje da su posmatrani analizirani elementi u korelaciji sa primjenom marketinga i da poboljšanje stanja zavisi od stanja ovih elemenata. Posebno je važno istaći da što se budu povećavale vrijednosti analizirane skalom Prodajno osoblje, povećavaće se i efikasnost upravljanja marketingom, a samim tim i prihvatanje novih principa i povećanje zadovoljstva potrošača, što će se direktno odraziti na poboljšanje stanja u turizmu. Sve to jasno upućuje na činjenicu da zaposleni imaju izuzetno važnu ulogu u turizmu 21. vijeka, tj. turizmu u vrijeme globalizacije. Samo kadrovi koji su spremni da prihvate nove principe poslovanja i sistemi koji im to budu omogućili mogu biti konkurentni. Konkretnije pojašnjenje te činjenice dato je u zaključku.

ZAKLJUČAK

Iz svega prethodno navedenog, jasno je da je turizam privredna grana koja se oslanja na marketing koncept i ne može računati na rast i razvoj ukoliko ga svi dosljedno ne primjenjuju. To proizlazi iz prirode tokova tražnje u turizmu i velikog uticaja ljudskog faktora, bilo da se radi o isporuci ili o primaocu usluge, na krajnji izgled turističkog proizvoda. Shodno tome, i uloga zaposlenih u turističkoj privredi značajno se promijenila, odnosno dobila na značaju. Bilo da zaposleni kreiraju turističku politiku, upravljaju turističkim preduzećima ili dolaze direktno

u kontakt sa potrošačima, definitivno moraju da prihvate nove načine razmišljanja i pristupe poslovanju.

Iz sprovedenog istraživanja, evidentno je da prethodno predstavljene deskriptivne statističke mjere potvrđuju prvu hipotezu. Dakle, tačno je da *jedan od osnovnih razloga loše pozicije Bosne i Hercegovine na međunarodnom turističkom tržištu leži u nedovoljnom znanju zaposlenih u turizmu o marketingu i njihovom nezadovoljstvu trenutnim stanjem*. Deskriptivne statističke mjere jasno ukazuju da se na pitanju saznanja i prihvatanja suštine marketinga mora mnogo raditi. Takođe, i konačan skor aritmetičke sredine u skali Zadovoljstvo trenutnim stanjem upućuje na nezadovoljavajuću situaciju kada je u pitanju zadovoljstvo uslovima za rad, finansiranjem, trenutnim stanjem turizma BIH i sl. Jasno je da se sve to direktno odražava na stanje u turizmu BIH na međunarodnom tržištu.

Kada je riječ o drugoj hipotezi, koja predviđa da *zaposleni u preduzećima turističke privrede i institucijama turizma Bosne i Hercegovine prepoznaju potrebu prihvatanja novih načina poslovanja*, onda je interesantno sagledati rezultate aritmetičke sredine, standardne devijacije i T-testa, koji su pokazali da su zaposlenici u turističkim preduzećima, koji dolaze u kontakt sa turistima, uglavnom obrazovaniji od menadžera. Pri tome, zaposleni u preduzećima iz oblasti turizma iz Federacije BiH pokazuju više znanja o marketingu, više primjenjuju različite elemente marketinga i imaju pozitivniji stav o primjeni ovog koncepta u cilju poboljšanja stanja u turizmu BIH, od zaposlenih u preduzećima iz oblasti turizma iz Republike Srpske, dok u institucijama iz oblasti turizma ispitanici iz RS pokazuju veće vrijednosti od kolega iz FBiH kada je riječ o obrazovanosti kadrova na upravljačkim i izvršnim funkcijama, o pripadnosti instituciji, težnji ka učenju novih stvari i sl. Iz ovoga se može zaključiti da je hipoteza dijelom potvrđena, a dijelom opovrgnuta. Ipak, iz nje se mogu izvesti mnogi zaključci koji, prije svega, upućuju na činjenicu da se na menadžerskoj liniji mora raditi na prihvatanju savremenih pristupa poslovanju, kao i kod onih zaposlenih u institucijama. Edukacija koja polazi od vrha upravljačke strukture, jedino može uticati na opšte zadovoljstvo svih zaposlenih i tako se odraziti na stanje turizma.

I konačno, regresiona analiza je potvrdila da što se budu povećavale vrijednosti analizirane skalom Prodajno osoblje, povećavaće se i efikasnost upravljanja marketingom, a samim tim i prihvatanje novih principa poslovanja, što će se direktno odraziti na poboljšanje stanja u turizmu.

Dakle, zaposleni u turizmu neosporno imaju veliku ulogu na kompletno stanje turizma i moraju biti značajan činilac promjena u turizmu BIH. Da bi to bili, prvi moraju prihvatiti načine djelovanja i razmišljanja u ekonomiji 21. vijeka.

LITERATURA

1. Ashwort, G. J., 2010. *Towards Effective Place Brand Management – Branding European Cities and Regions*. UK: Cheltenham.
2. Avraham, E. and Ketter, E., 2008. *Media strategies marketing places in crisis*. Elsevier.
3. Bakić, O., 1996. *Upravljanje marketingom u poslovnoj i turističkoj politici*. Beograd: Ekonomski fakultet.
4. Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. and Ellis Chadwich, F., 2006. *Internet Marketing Strategy Implementation and Practice, 3rd edition Financial Time*. Hall Harlow: Prentice.
5. Duvnjak, V., 2012. “Analiza konkurentske sposobnosti preduzeća u krizi”, *Poslovne studije*. 7–8: 149–162.
6. Events, N., Campbell, D., Stonehouse, G. and Heinemann, B., 2003. *Strategic management for travel and tourism*. Oxford.
7. Kotler, P. and Keller, K., 2006. *Marketing menadžment*, 12. izdanje. Beograd: Data status.
8. Kotler, P., Bowen, J. and Makens, J., 2005. *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall International.
9. www.bhas.ba

Biljana Rađenović Kozić, PhD

THE IMPLEMENTATION LEVEL OF MARKETING CONCEPT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA TOURISM AND ITS POSSIBLE EFFECTS

Summary: *Tourism is, certainly, one of the most important economic branches of 21st century. What makes it particularly interesting is the fact that, regardless of the economic and political crisis worldwide, it has a constant growth rate. Additionally, every country that has a serious approach to its economy puts it among their priorities in their economic development process. Bosnia and Herzegovina has also made tourism a significant factor in its development projections. However, the implementation of the development of tourism and increased profits require, as a prerequisite, to have a well developed internal marketing and a detailed approach to human resources. This becomes particularly significant when we realise the fact that tourism is predominantly relying on human factors. This paper begins by discussing the fact that without employees with knowledge of marketing and modern management in general, we cannot start to consider the development of 21st century tourism. Following this, the paper includes an investigation into employees at all levels of an organisation; managerial to sales officers' positions. This research uncovers the desire of the employees to reach certain levels, such as knowledge of marketing, new technologies, modern market trends etc. Based on these findings the paper offers conclusions on possible ways in which current employees can contribute to the development of tourism, as well as outlining guidelines on how to improve the existing situation with employees. The most important contribution is seen by the fact that the subject of this research (the current situation) is the basis on which specific guidelines are given.*

Key words: *modern management, marketing, tourism, human resources, market.*

JEL classification: *M, M3, M31*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 18.04. 2013.

UDK: 338.124.4:316.334.3

COBISS.BH-ID 3835160

DOI: 10.7251/POS1310091G

Originalan naučni rad

Grahovac, dr Dijana¹

Vilić, dr Simonida²

GLOBALNA EKONOMSKA KRIZA – uzroci i posljedice –

Rezime: *Liberalizacija kretanja faktora proizvodnje, robe, usluga i kapitala, kroz proces globalizacije, povećava međuzavisnost zemalja. Usljed toga, kriza koja se javi u jednoj zemlji brzo se širi i na ostale zemlje. Aktuelna finansijska i ekonomska kriza, koja je uzdrmala globalni svijet, zemlje, finansijske i monetarne institucije i multinacionalne korporacije, posljedica je regulatornih i strukturnih nedostataka globalnog finansijskog tržišta, koji su omogućili nastanak krize razornog dejstva unutar jedne zemlje i njenu transformaciju u globalnu krizu.*

Ključne riječi: *ekonomska kriza, globalizacija, liberalizacija, globalno finansijsko tržište.*

JEL klasifikacija: *G01*

UVOD

Pod pojmom međunarodne finansijske krize podrazumijeva se bankarska kriza ili kriza deviznog kursa (Kovačević 2010, 575). Savremena kriza je najveća i najgora kriza³ poslije one koja je zadesila svijet 1929. godine.

¹ Docent, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, joni.dg@teol.net

² Docent, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka, svilic26@yahoo.com

³ Kriza se pojavila u finansijskom sektoru i u tom trenutku se govorilo o „svjetskoj

Iako je bila očigledna i neizbježna i ranije, postala je jasna svima tokom 2008. godine, nakon što su propali pokušaji spajanja i spašavanja nekoliko velikih finansijskih institucija u SAD-u. Nakon toga, počela je da se širi po cijelom svijetu. Kriza je dovela do brojnih posljedica, ekonomije mnogih zemalja stavila je u nepovoljan položaj i nametnula novu ulogu međunarodnim monetarnim i finansijskim institucijama. Inicijalna kapisla za eskalaciju ove krize bio je nedovoljno jak finansijski sistem, naročito neadekvatna regulacija i nadzor. Da bi se našli adekvatni odgovori na krizu sa kojom se svijet suočava, neophodno je razumijevanje suštine i osnovnih uzroka koji su do toga doveli, kako bi se mogle preduzeti adekvatne mjere za njeno eliminisanje. U suprotnom, krize će se ponovo javljati, moguće i sa još razornijim posljedicama. Sadašnji globalni monetarni sistem počiva na konferenciji iz Breton-Vudsa. Nakon osnivanja MMF-a i Međunarodne banke za obnovu i razvoj (kasnije Svjetska banka) priča je trebalo da bude jednostavna. Svjetska banka je trebalo da osigura kreditiranje velikih projekata, kao što su izgradnje autoputeva, mostova, energetske postrojenja, poljoprivrede i slično. MMF je trebalo da osigurava pomoć zemljama koje imaju platnobilansne teškoće. Uspostavljen je i tzv. zlatni standard, stabilan monetarni sistem u kojem je dolar bio vezan za zlato. Problem se ne bi pojavio da su SAD emitovale dolar u obimu za koje su imale pokriće u zlatu. Međutim, nisu mogle da odole iskušenju da (zlo)upotrijebe mogućnost koja im se pružila, te da uvoz realnih resursa iz drugih zemalja pokrivaju dolarima emitovanim bez adekvatnog pokrića.⁴ Ubrzo poslije toga, SAD (1971. godine) jednostrano ukidaju konvertibilnost dolara za zlato. Papir je zamijenio zlato, odnosno dolar odštampan na papiru (bez realnog pokrića) i dalje je opstao kao svjetski

finansijskoj krizi“. Kako su se efekti krize prenosili na sve sfere ekonomskog života, u upotrebi se pojavio termin „svjetska ekonomska kriza“, da bi se od početka 2009. godine počeo koristiti, gotovo kao standard, termin „svjetska finansijska i ekonomska kriza“, ili nerijetko sa dosta širim značenjem, „svjetska globalna kriza“.

⁴ Nametnut je dolar, a sa njim i hegemonija SAD-a. Američki rukovodioci mogli su da čine šta su htjeli, jer su to drugi plaćali. Kada situacija postane teška, oni jednostavno unilateralno promijene pravila igre. Ovo stanje odlično ilustruje slavna izjava Džona Konelija, američkog ministra finansija – “dolar je naša moneta, a vaš problem“ (Le Mond diplomatique, 37/08).

novac, jer su to SAD, zbog svoje ekonomske, političke i vojne moći, mogle da nametnu ostalima. Tako smo došli u situaciju u kojoj su SAD uspjele da pronađu čarobnu formulu alhemije da stvore bogatstvo ni iz čega. Amerikanci su sada mogli jednostavnim „štampanjem“ dolara da dolaze do ogromnih realnih materijalnih dobara iz cijeloga svijeta.

1. NASTANAK KRIZE

Savremena globalna kriza počela je kao kriza hipotekarnog tržišta u SAD-u (Baraković 2011, 151). Počela je tako što kupci određenih vrijednosnih hartija baziranih na hipotekama nisu mogli da ih unovče, a onda se ta količina bezvrijednih „papira“ naglo povećavala. Dakle, riječ je o teškoćama u jednom dijelu finansijskog sektora, koje su prouzrokovala najmanje tri izvora: uplitanje države u stambeno (hipotekarno) tržište, politika FED-a i podsticaji za rad bankara (gramzivost i pohlepa, špekulativni interesi) (Galić 2008). Prvo, od osnivanja *Fanny Mea* 1938. država se sve više uplitala u tržište nekretnina (kuća i stanova) u SAD-u. Pošto se smatralo da su efekti *Fanny Mea* iscrpljeni, 1970. je osnovan *Freddie Mac* (*Federal Home Mortgage Corporation*, FHLMC) da bi davao kredite i kreditne garancije za kupovinu nekretnina. Iako je javnost bila ubijedena da je i to državna institucija kao *Fanny Mea*, *Freddie Mac* je bio privatna firma. Da ironija bude još veća, i *Fanny Mea* je privatizovana 1968, pri čemu je javnost, uključujući bankare, nastavila da vjeruje da je riječ o državnim institucijama, što je imalo jednu važnu posljedicu. Obaveze osiguranja hipoteka su usljed navodnog državnog statusa smatrane manje rizičnim. Tako su F & F decenijama osiguravali hartije od vrijednosti emitovane na osnovu hipoteka, što je garantovalo plaćanje i glavnice i kamate. Međutim, djelatnost F & F i drugih investitora na polju hipoteka i osiguranja hipoteka bi teško mogla da se razumije ako se ne pomene jedan zakon, jer, da nije bilo tog zakona, klijenti ne bi mogli da dobiju stambene kredite, ako ne ispunjavaju uslove za kreditiranje, što je posebno definisala svaka banka. To je zakon o obavezi davanja zajmova najsiromašnijim građanima i manjinama (eng. *Community reinvestment act*). To su tzv. „kredit koji se mogu priuštiti“ (eng. *affordable credits*).

Neki ih zovu i *sub-prime*, supstandardni, za razliku od *prime*, tj. standardnih. Taj zakon je donijela Karterova administracija 1977. godine. Zakon je obavezivao banke da daju kredite i siromašnijim građanima, čak je pri bankama postojalo Vijeće lokalnih zajednica koje je zajedno sa bankarima odlučivalo o kreditima. Banke su dobijale CRA rejting, koji nije bio manje značajan od njihovog kreditnog rejtinga. Time je lokalna zajednica vršila pritisak na hipotekarnu i kreditnu politiku banke. Posljedica državne regulative koja pritišće investitore da ulažu i u potencijalno rizične kredite (tj. klijentima čija je kreditna sposobnost sporna) bila je da je u SAD-u naglo skočio broj vlasnika nekretnina, sa 43% 1940. godine na 69,2% 2004. godine (Prokopijević 2008). Finansijske ustanove su na osnovu hipotekarnih kredita emitovale vrijednosne hartije i prodavale ih na tržištu. Hartije su decenijama imale odličan rejting, kupovali su ih najrazličitiji kupci – investicioni i penzionirani fondovi, banke, opštine, gradovi, države, itd. Drugi izvor krize je bila politika FED-a. Poslije pada *dotcom* tržišta 2000. godine, FED nije vodio restriktivnu, nego blago ekspanzivnu monetarnu politiku. Stepen ekspanzivnosti je povećan poslije terorističkog napada na SAD 11. septembra 2001. godine. U oba slučaja se radilo o bojazni monetarne vlasti da ne dođe do krize, usljed pada privredne aktivnosti. Međutim, jeftin novac poslije 2000. godine samo je potpomogao dalju ekspanziju hipoteka i na njima baziranih hartija od vrijednosti.

Poslije donošenja navedenog zakona 1977. godine, što se inače smatra propustom Karterove administracije, a u cilju izbjegavanja finansijske krize nastale 2000. godine (pad *dotcom* tržišta), uviđajući prednosti tržišta nekretnina, investitori su svoja finansijska sredstva usmjeravali u ovaj sektor. Rizik je bio prividno zanemarljiv, a dobit prilično velika. Nepokretnost koju su imali u svom vlasništvu investitori su mogli da prodaju po znatno većoj cijeni u odnosu na onu po kojoj su je kupili. Fundamentalni problem finansijskog sistema i njegovog kraha, bio je slaba kontrola kreditnih plasmana banaka i finansijskih posrednika od strane FED-a. Upravo je nedostatak adekvatne kontrole, kao i *Community Reinvest Act*, dao prostor depozitno-kreditnim institucijama da izdaju hipotekarne kredite koji nisu iziskivali veliku proceduru i kontrolu. U periodu ekspanzije hipotekarnih kredita, a sve u cilju pružanja sekundarne likvidnosti nelikvidnim oblicima aktive, banke i druge

finansijske institucije pribjegli su procesu sekjuritizacije nelikvidnih oblika aktive odnosno hipotekarnih kredita. Kako bi emitenti hipotekarnih hartija od vrijednosti smanjili rizičnost emitovanih hartija od vrijednosti, emitenti su svoje emisije garantovali kod osiguravajućih nekretnina poput *Fannie Mae*, *Freddie Mac* i *AIG*. Za plasman hartija od vrijednosti koje emituju banke po osnovu izdatih hipotekarnih kredita, veoma je bitan bonitet njihovog emitenta i u skladu sa tim se vrši rangiranje hartija od vrijednosti koje predstavljaju vjerovatnoću izvršavanja obaveze dužnika. Procjenu investicionog rizika vrše stručne rejting agencije, poput *Moody's Investors Service*, *Standard & Poor's* i *Fitch Ratings*. Dužnost rejting agencija jeste da na osnovu stručne analize utvrde korelaciju između finansijske aktive sadržane u HOV i njihove rizičnosti i da daju odgovarajući rejting. Na osnovu njihove ocjene i visine potencijalnog prinosa, finansijske institucije odlučuju gdje će uložiti svoja sredstva. U procesu sekjuritizacije, koji je doveo do krize, hipotekarne hartije od vrijednosti koje su u svojoj osnovi imale loše kredite dobijale su visoke rejtinge. Kako se kriza produbljivala, rejting hipotekarnih hartija od vrijednosti se postepeno smanjivao, dok se istovremeno smanjivala i vrijednost portfolija institucionalnih investitora, koji su u sebi sadržali pomenute hartije od vrijednosti. Najviše su bile pogođene banke i finansijske institucije koje su osiguravale hartije od vrijednosti, jer nisu bile svjesne rizika koje su preuzimale. Najodgovornije za ovaj propust su rejting agencije čije su loše procjene doprinijele da ova kriza pređe sa tržišta nekretnina na finansijski sektor. Visokim vrednovanjem rizičnih hartija od vrijednosti stvoreni su uslovi za značajna ulaganja u loše hartije od vrijednosti od strane velikih finansijskih institucija, koje su bile obavezne da ulažu u visokolikvidne i kvalitetne hartije od vrijednosti. Agencije nisu na početku dobro rejtingovale hipotekarne hartije od vrijednosti niti su na vrijeme snizile rejtinge pomenutim hartijama od vrijednosti, što je proizvelo gubitke koji se mjere milijardama dolara. Pomenute tri najveće agencije za dodjelu kreditnog rejtinga nalaze se pod istragom državnog tužioca zbog propusta u radu i nepoštene prakse, koja je poreske obveznike SAD-a koštala milijarde dolara. Činjenica je da su nesmotrenost, diskreciona prava i veliko povjerenje u rad rejting agencija podstakle rizična ulaganja i doprinijele stvaranju enormnih gubitaka, a da pri tome regulatorna tijela

nisu pravovremeno reagovala kako bi se izbjeglo produbljivanje krize. Poučena prethodnim događajima, uprava FED-a je reagovala u smjeru stvaranja strogog nadzora bankarskog sistema. Na ovaj način je bila postavljena scena za veća ulaganja u teško otplate poslove. Međutim, do krize vjerovatno ne bi došlo da nije bilo trećeg izvora, a to je ponašanje bankara. Vrlo često se kaže da je to pohlepa, gramzivost bankara. Sa druge strane, upravo u ovoj krizi je toliko primjera gdje je država svojim pravilima primoravala ili podsticala banke na pogrešno ponašanje. Suštinski se radi i o jednom i drugom.

2. UTICAJ KRIZE NA FINANSIJSKI SISTEM SAD-A

Shvativši mogućnost ostvarivanja velikih profita, mnoge poslovne banke veći dio svojih sredstava usmjeravale su u hipotekarne kredite i subprimarne hipotekarne kredite. Pored poslovnih banaka i drugih depozitno-kreditnih institucija, i investicione banke uvidjele su značajan potencijal u ostvarivanju profita na tržištu hipotekarnih hartija od vrijednosti. Povoljni krediti koje su banke izdavale svojim klijentima doveli su do kreiranja velike tražnje za nekretninama, što je vršilo pritisak na rast cijena nekretnina. Rastu cijena nekretnina su dosta doprinijele FED, koje su vodile ekspanzivnu monetarnu politiku. Politika niskih kamatnih stopa, koja je vođena u periodu od 2001. godine do polovine 2005. godine, dovela je do toga da se jeftin kapital plasira u dugoročne i kapitalno intenzivne projekte kakve su nekretnine. U vremenu od druge polovine 2005. godine do pred kraj 2007. godine, FED su vodile restriktivnu monetarnu politiku koja se ogledala kroz podizanje nivoa referentne kamatne stope. Od kraja 2007. godine, suočene sa sve ozbiljnijom krizom, FED su bile primorane da relaksiraju monetarnu politiku spuštanjem referentne kamatne stope u cilju ublažavanja efekata nastale krize (tabela 1). Tokom 2007. godine, referentna kamatna stopa FED-a snižavana je u više navrata: 18. septembra sa 5,25% na 5,01%, pa sve do decembra iste godine kada je ista iznosila 4,33%. (tradingeconomics 2012). Od početka 2008. godine nastupio je nagli trend snižavanja osnovne kamatne stope, kada je FED u osam navrata smanjivao referentnu kamatnu stopu. Prvo smanjenje izvršeno je 22.

januara 2008. godine, kada je kamatna stopa sa 4,33% smanjena na 3,92%, a posljednje 16. decembra 2008. godine, kada je referentna kamatna stopa smanjena na 0,63%. Od početka 2009. godine pa zaključno sa drugim kvartalom 2012. godine, referentna kamatna stopa nije mijenjana i iznosi 0,25%. Sve mjere FED-a usmjerene su ka smanjivanju troškova zaduživanja i poboljšanju likvidnosti ekonomije SAD-a.

Tabela 1: Referentna kamatna stopa FED-a
u periodu 2007–2012. godina

Godina	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Jul	Avg.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
2012.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25						
2011.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
2010.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
2009.	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
2008.	3.92	3.00	2.64	2.24	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.54	1.00	0.63
2007.	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.25	5.01	4.74	4.50	4.33

Izvor: <http://www.tradingeconomics.com/Economics/InterestRate.aspx?Symbol=USD>, 13.08.2012.

U periodu najvećeg rasta cijena nekretnina, odobren je i najveći broj subprimarnih kredita. Banke i specijalizovane agencije, kako bi ostvarile veće zarade, redukovale su premije na rizik za tu vrstu pozajmica, što je dovelo do ekspanzije tržišta drugorazrednih kredita. Banke su subprimarne kredite sekjuritizovale, odnosno pretvorile u hartije od vrijednosti sa pokrićem u hipotekarnim kreditima i dalje ih preprodavale investitorima. Kako finansijsko tržište SAD-a nije bilo regulisano u dovoljnoj mjeri, distribucija primarnog rizika doživjela je široke razmjere. Obim poslovanja finansijskim derivatima u 2002. godini iznosio je 106 hiljada milijardi USD, da bi tokom 2008. godine dostigao

iznos od 531 hiljadu milijardi USD (Filipović 2009). Tržište drugorazrednih hipotekarnih kredita osjetilo je prve potrese sredinom 2007. godine, kada su investitori uvidjeli da posjeduju rizičnije hartije nego što su u početku mislili, što je prouzrokovalo masovnu prodaju tih hartija od vrijednosti. Otplata drugorazrednih hipotekarnih kredita odvijala se uredno sve dok kamatne stope nisu počele da rastu, a cijene nekretnina da padaju. Najveće gubitke su praktično imale komercijalne i investicione banke. Otpis aktive u 2007. godini za *Citigroup* iznosio je 46,4 milijarde USD, za *Merrill Lynch* 36,8 milijardi USD, a za švajcarski *UBS* 36,7 milijardi USD. Sa hipotekarnog tržišta kriza se već početkom 2008. godine prenijela na tržište akcija i obveznica. U septembru 2008. godine dolazi do eskalacije finansijske krize i pravog sunovrata američkih giganata. Prva je stečaj proglasila banka *Lehman Brothers* i *Wachovia*. Država je nacionalizovala *Fanny Mea* i *Freddie Mac*, koje su kontrolisale oko 50% sveukupnih hipotekarnih zajmova u SAD-u. *Merrill Lynch* je spašena preuzimanjem od strane *Bank of America* za približno polovinu stvarne vrijednosti, a *JPMorgan* je preuzeo *Washington Mutual*. *Morgan Stanley* i *Goldman Sachs* bili su prinuđeni da promijene svoj status iz investicionih banaka u komercijalne banke (Isto). Ova odluka proizlazila je iz potrebe investicionih banaka za finansijskom pomoći države koju su mogle dobiti samo komercijalne banke (E-Novine 2009). Najveće američko osiguravajuće društvo *American International Group (AIG)* spašeno je od bankrotstva otkupom duga od strane FED-a (Filipović 2009). Početkom oktobra 2008. godine Kongres SAD-a usvojio je paket vrijedan 700 milijardi USD, kojim bi se otkupili dugovi banaka. Trezor je iz odobrenog budžetskog paketa iskoristio 250 milijardi USD za otkup akcija komercijalnih banaka i tako stekao udio u njihovom vlasništvu (E-Novine 2009). Da bi stimulisao međubankarsko kreditiranje, Trezor je u trogodišnjem periodu (2008–2010) garantovao za sve nove dugove banaka i sve beskamatne depozite kod banaka. Pored odobravanja poslovnim bankama neograničenog pristupa svojoj depozitnoj olakšici, kao i dolarskim kreditnim linijama drugih centralnih banaka, FED je obezbijedio i 540 milijardi USD koje će plasirati na tržište novca radi otkupa komercijalnih hartija od vrijednosti privrednih društava (E-Novine 2009). To je prvi put od vremena Velike depresije da je FED indirektno davao kredite za korporativne aktivnosti.

3. UTICAJ KRIZE NA FINANSIJSKI SISTEM EVROPSKE UNIJE

Globalizacija je dovela do velikih transfera kapitala između zemalja, transnacionalnih korporacija i međunarodnih finansijskih institucija, čime je potpomognuto širenje krize na ostatak svijeta. Finansijska kriza se poput domino efekta prenijela prvo na zemlje koje imaju sličan mehanizam hipotekarnog kreditiranja (Velika Britanija i neke azijske zemlje), da bi ubrzo zatim preplavila svjetske berze i dovela do pada vrijednosti i likvidnosti baznih hartija od vrijednosti. Berzansku paniku zamijenila je bankarska panika sa ubrzanim povlačenjem depozita i rastom kamatnih stopa. Problem koji je nastao u jednom dijelu finansijskog sektora jedne zemlje pretvorio se u globalni problem. U globalnom sistemu, u kome nacionalne granice nemaju veliku ulogu, nastala kriza nije ostala izolovana u granicama SAD-a, već se proširila na druge dijelove svijeta. Na finansijskom tržištu SAD-a, pored domaćih investitora, učestvuju kompanije, banke i fondovi iz drugih država i velikih finansijskih centara poput Evropske unije. Inostrani investitori, poput američkih investitora, vjerujući u procjene relevantnih rejting agencija, svoja slobodna finansijska sredstva plasirali su u dužničke hartije od vrijednosti visokih rejtinga, kao što su hipotekarne hartije od vrijednosti na tržištu SAD-a. Međutim, ispostavilo da su rejtinzi hipotekarnih hartija od vrijednosti precijenjeni i iz razloga što je došlo do pada vrijednosti ovih instrumenata, inostrani investitori su, srazmjerno visini sredstava koje su plasirali u pomenute finansijske instrumente, bilježili gubitke. Vremenom, kako se kriza na tržištu nekretnina produbljivala i postepeno prenosila na finansijski sektor, banke, kompanije i fondovi u kojima su inostrani investitori imali udjele u vlasništvu propadale su usljed velikih gubitaka. U trenutku kada je cjelokupan finansijski sistem SAD-a bio zahvaćen krizom i kada je velika većina tržišnih učesnika bilježila gubitke, kriza se poput domino efekta proširila na druge dijelove svijeta. Prva tržišta koja su bila na udaru krize su tržišta Evrope i Azije, zbog učešća velikog broja investitora iz ovih dijelova svijeta na tržištu novca i kapitala SAD-a.

Zaražene lošom aktivom, bankrotirale su redom njemačke, francuske, italijanske, britanske, kao i banke mnogih drugih zemalja širom Evrope.

Među glavnim razlozima zbog kojih su evropske banke bile uvučene u finansijsku krizu su sljedeći:

- evropske banke su bile izložene američkim rizičnim hipotekarnim zajmovima, zbog kojih su ostvarile velike gubitke; strah od sličnih dešavanja na tržištu Evropske unije postajao je sve izraženiji;
- strah je uticao na povećanje međubankarskih kamatnih stopa, pošto su banke nerado jedne drugima pozajmljivale novac; umjesto toga, banke i drugi investitori ulagali su višak slobodnih sredstava u državne obveznice i druge finansijske instrumente niskog rizika i niskog prinosa.

Nastala situacija primorala je evropske zemlje na zajedničke mjere u cilju sprečavanja širenja krize. Međutim, za razliku od SAD-a, koji predstavlja jedinstvenu državu, EU se sastoji od 27 država, što dodatno komplikuje i otežava pronalaženje zajedničkog rješenja. EU ima važne finansijske institucije, kao što je Evropska centralna banka, ali njen veliki nedostatak predstavlja nepostojanje evropske vlade koja bi donosila brze odluke i odluke koje bi bile obavezujuće za sve države članice. Postojećim zakonodavnim rješenjem svakoj državi dozvoljeno je da zasebno osmišlja mjere za prevazilaženje krize, a da pri tome zemlje članice ne moraju međusobno usaglašavati planirane mjere. Ipak, kako su se uočavale sve ozbiljnije posljedice globalne krize, lideri ekonomski najrazvijenijih zemalja morali su hitno da reaguju. Evropska centralna banka (ECB), te centralne banke Švedske, Britanije i Švajcarske snizile su svoje referentne kamatne stope (tabela 2) (Swint 2009).

Tabela 2: Referentna kamatna stopa ECB u periodu 2007–2012.

Godina	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Jul	Avg.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
2012.	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75					
2011.	1.00	1.00	1.00	1.25	1.25	1.25	1,50	1,50	1,50	1,50	1,25	1,00
2010.	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

2009.	2.21	2.00	1.57	1.26	1.04	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
2008.	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.23	4.25	4.25	3.86	3.33	2.61
2007.	3.50	3.50	3.69	3.75	3.75	3.96	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

Izvor: <http://www.tradingeconomics.com/Economics/InterestRate.aspx?>

Symbol=EUR, 13.08.2012.

Evropska centralna banka, za razliku od FED-a, svoju referentnu kamatnu stopu nije snižavala tokom 2007. godine, štaviše, ona ju je neznatno i povećavala, a tokom trećeg i četvrtog kvartala 2007. godine i prvog i drugog kvartala 2008. godine, ECB je referentnu kamatnu stopu držala na nivou od 4%. U avgustu 2008. godine, nakratko je povećana kamatna stopa na 4,25%, da bi nakon septembra iste godine nastupio trend smanjenja sve do 1% (jun 2009. – kraj prvog kvartala 2011. godine). U toku 2011. godine, ona je povećana na 1,50%, ali je već u decembru iste godine vraćena na 1%, koliko je iznosila u prvoj polovini godine, da bi u julu 2012. godine bila smanjena na 0,75%, odnosno najnižu vrijednost od izbijanja krize (tradingeconomics 2012). Pored snižavanja referentnih kamatnih stopa, usljed nedostatka kapitala i usljed nepoverenja koje je postojalo na finansijskom tržištu, krediti su postajali sve nedostupniji i skuplji. Nastala situacija iziskivala je primjenu drastičnijih mjera, koje bi u većoj mjeri poboljšale likvidnost sistema, povratile poljuljano povjerenje i spriječile, u mjeri u kojoj je to moguće, nastavak finansijske krize i njeno prelivanje na realni sektor. Odlučeno je da se za te svrhe izdvoji suma od 1.700 milijardi evra (Milenković 2009).

Mjere su se odnosile na:

- kapitalne injekcije, kako bi se povećala likvidnost i solventnost finansijskih institucija;
- garancije za međubankarske pozajmice;
- garancije privatne štednje do 50.000 evra godišnje.

Vlade zemalja Beneluksa odlučile su da sa 11,2 milijarde evra pomognu opstanak *Fortis* u zamjenu za 49% vlasništva nad jednom od najvećih banaka i osiguravajućih društava u tom dijelu Evrope. Pre intervencije,

akcije ove banke pale su na najniži nivo u posljednjih 15 godina (Stratfor 2008). Belgija i Luksemburg uz pomoć Francuske spašavaju *Dexia* banku sa 6,4 milijarde evra. Vlada Njemačke spašava *Hypo Real Estate Group*, pružajući joj pomoć od 50 milijardi evra.

Njemačka je 13. oktobra odvojila 70 milijardi evra za povećanje likvidnosti banaka i 400 milijardi evra za obezbjeđenje međubankarskih pozajmica (Isto). Francuska je odvojila 40 milijardi evra finansijske injekcije za banke i 300 milijardi evra za obezbjeđenje međubankarskih zajmova (Isto). Velika Britanija dala je pomoć od 20 milijardi funti *Royal Bank of Scotland*, a *Lloyds* i *HBOS* su dobili pomoć od 17 milijardi funti (Isto). Vlada Velike Britanije preuzela je kontrolu nad hipotekarnom bankom *Bradford and Bingley*. Španija je spremila paket mjera u iznosu od 30 milijardi evra kako bi otkupila lošu aktivu od banaka i ujedno povećala njihovu likvidnost (Isto). Island, kao zemlja koja je najviše pogođena ovom krizom, nacionalizovala je čitav svoj bankarski sektor. Donedavno su stanovnici te bogate zemlje imali jedan od najviših životnih standarda u svijetu, a prevelika zaduženost banaka u inostranstvu dovela je u pitanje otplatu islandskog spoljnotrgovinskog duga (Majstorović 2008). Kako su ekonomije svih evropskih zemalja međusobno komplementarne, kriza se prenijela i na zemlje Evrope koje nisu članice Evropske unije. Povezanost finansijskih sistema zemalja van Evropske unije sa finansijskim sistemom unutar Evropske unije je posebno izražen.

Limitirane domaćom tražnjom, italijanske, francuske, austrijske, grčke i skandinavske banke svoja poslovanja širile su na tržište Istočne Evrope:

- skandinavske banke okrenule su se ka baltičkim zemljama;
- grčke i austrijske banke fokusirale su se na balkansko tržište;
- italijanske i francuske banke okrenule su se ka ruskom tržištu.

Ekonomije zemalja Evrope koje nisu članice Evropske unije u velikoj meri zavise od priliva kapitala porijeklom iz Evropske unije. Zemlje u kojima inostrani kapital ima dominantan udio u vlasničkoj strukturi bankarskog sektora izložene su većem riziku od posljedica krize na finansijskim tržištima najrazvijenih zemalja svijeta. Najviše ugrožene zemlje su bile Slovačka, Češka i Hrvatska, kod kojih u vlasničkoj

strukturi finansijskih institucija inostrani kapital učestvuje sa preko 90%. Pored Mađarske i Makedonije, Srbija je među tri najmanje ugrožene zemlje, sa 60 i manje procenata.

3. PRENOŠENJE KRIZE SA FINANSIJSKOG NA REALNI SEKTOR

Efekti svjetske finansijske krize prelivaju se na realni sektor prvenstveno kroz manjak kapitala i zaoštavanje uslova zaduživanja, koje se suštinski ogleda kroz povećanje kamata, skraćivanje rokova otplate kredita i rigorozniju selekciju kompanija prilikom davanja kredita. Banke nemaju više sredstava za plasiranje realnom sektoru u vidu kredita, kao što su imale prije krize, dok kompanije iz realnog sektora imaju sve veći problem sa naplatom svojih potraživanja. Novonastala situacija za posljedicu ima pad proizvodnje, usporavanje poslovnog ciklusa kompanija, smanjenje izvoza i, na kraju, usporavanje privrednog rasta. Prve ozbiljne naznake koje su pokazale da privreda SAD-a ulazi u fazu usporavanja i recesije mogle su se uočiti u četvrtom kvartalu 2007. godine, kada je privreda SAD-a zabilježila realan pad od 1,3% (USDepartment of Commerce 2009). Realan pad je nastupio nakon rasta u drugom i trećem kvartalu 2007. godine, kada su stope rasta iznosile 3,6 i 3% u ova dva kvartala respektivno. U periodu od 2004. do 2006. godine, privreda SAD-a u četvrtim kvartalima bilježila je usporavanje privrednog rasta, ali nikada realan pad u zadnjem kvartalu nije bio kao 2007. godine. U 2008. godini, privreda SAD-a je i zvanično ušla u recesiju, kako je u dva uzastopna kvartala bilježila realan pad privredne aktivnosti prouzrokovane krizom na tržištu nekretnina i prenošenjem krize na finansijski sektor zemlje. U trećem kvartalu 2008. godine, realan pad iznosio je 5%, a u četvrtom kvartalu 5,2%. Inflacija u SAD-u u periodu od avgusta 2007. godine do jula 2008. godine bilježila je trend rasta. U periodu od 11 mjeseci, inflacija je porasla sa 1,97%, koliko je iznosila u avgustu 2007. godine, na 5,6% u julu 2008. godine (tradingeconomics 2012). Trend rasta inflacije poklapa se sa eskalacijom krize u finansijskom sektoru SAD-a. Od jula 2008. godine nastupio je izraziti trend pada stope inflacije, koji je trajao sve do novembra 2009. godine,

kada počinje ponovni blagi rast sa prosječnom vrijednošću od oko 2,30% u periodu do maja 2010. godine (tabela 3).

Nakon toga dolazi do ponovnog pada stope inflacije do kraja 2010. godine, da bi u 2011. i prvim mjesecima 2012. godine ponovo porasla i sa manjim oscilacijama kretala se između 2,70 i 3,90%. U drugom kvartalu 2012. godine dolazi do značajnog pada stope inflacije, tako da ona na kraju drugog kvartala iznosi 1,70%. Pad inflacije objašnjava se naglim padom tražnje u ekonomiji SAD-a i na globalnom nivou, koji je uticao na smanjenje inflatornog pritiska, kako se cijene roba i usluga nisu mijenjale ili su bilježile blagi rast.

Tabela 3: Stopa inflacije u SAD-u u periodu 2007–2012.

Godina	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Jul	Avg.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
2012.	2.90	2.90	2.70	2.70	2.30	1.70						
2011.	1.60	2.10	2.70	3.20	3.60	3.60	3.60	3.80	3.90	3.50	3.40	3.00
2010.	2.60	2.10	2.30	2.20	2.00	1.10	1.20	1.10	1.10	1.20	1.10	1.50
2009.	0.00	0.20	-0.40	-0.70	-1.30	-1.40	-2.10	-1.50	-1.30	-0.20	1.80	2.70
2008.	4.30	4.00	4.00	3.90	4.20	5.00	5.60	5.40	4.90	3.70	1.10	0.10
2007.	2.10	2.40	2.80	2.60	2.70	2.70	2.40	2.00	2.80	3.50	4.30	4.10

Izvor: www.tradingeconomics.com/Economics/Inflation-CPI.aspx?symbol=USD, 13.08.2012.

Pošto nije bilo opasnosti od jačih inflatornih pritisaka, FED je počeo da primjenjuje ekspanzivnu monetarnu politiku, koja se sastojala iz smanjivanja referentne kamatne stope, a u cilju djelovanja na povećanje likvidnosti privrede i povećanja tražnje. Stopa nezaposlenosti u SAD-u od januara 2006. do marta 2008. godine kretala se u intervalu između 4,5% i 5% (Isto). Nakon marta 2008. godine, usljed posljedica finansijske krize koja je počela da se

prenosi na realni sektor, nastupio je veliki talas otpuštanja radnika. U periodu od aprila 2008. do januara 2009. godine, stopa nezaposlenosti u SAD-u porasla je za 2,7%, dostižući stopu od 7,7% u januaru 2009. godine (Isto). Ona je i dalje nastavila sa rastom, dostižući cijelih 10% u posljednjem kvartalu 2009. godine, da bi od tada nastavila sa blagim padom zaključno sa prvim kvartalom 2012. godine, od kada ponovo bilježi neznatan rast (tabela 4).

Tabela 4: Stopa nezaposlenosti u SAD-u u periodu 2007–2012.

Godina	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Jul	Avg.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
2012.	8.30	8.30	8.20	8.10	8.20	8.20						
2011.	9.10	9.00	8.90	9.00	9.00	9.10	9.10	9.10	9.00	8.90	8.70	8.50
2010.	9.70	9.70	9.70	9.90	9.70	9.40	9.50	9.60	9.50	9.50	9.80	9.40
2009.	7.70	8.20	8.60	8.90	9.40	9.50	9.40	9.70	9.80	10.10	10.00	10.00
2008.	5.00	4.80	5.10	5.00	5.40	5.50	5.80	6.10	6.20	6.60	6.90	7.40
2007.	4.60	4.50	4.40	4.50	4.40	4.60	4.60	4.60	4.70	4.70	4.70	5.00

Izvor: www.tradingeconomics.com/Economics/Unemployment-rate.aspx?symbol=USD, 13.08.2012.

U februaru 2009. godine, stopa nezaposlenosti u odnosu na januar iste godine porasla je za 0,5%, odnosno bez posla u februaru ostalo je 651.000 radnika (Isto). Stopa nezaposlenosti u februaru 2009. godine dostigla je stopu nezaposlenosti od decembra 1983. godine, kada je stopa nezaposlenosti iznosila 8,2%, koliko ona iznosi i na kraju drugog kvartala 2012. godine (Isto). U decembru 2008. i januaru 2009. godine, ukupno je bez posla ostalo 1,4 miliona radnika (Isto). Poslodavci, pored otpuštanja radnika, primjenjuju i druge mjere za smanjivanje troškova, poput smanjivanja broja radnih časova, zamrzavanja ili smanjivanja plata. Ukupan broj nezaposlenih u SAD-u popeo se na 12,5 miliona, dok se broj radnika koji su prisiljeni da rade skraćeno radno vrijeme, a željeli bi da rade puno radno vrijeme,

povećao sa 787.000 na 8,6 miliona. U međuvremenu, broj radnih sati u radnoj nedjelji ostao je na nivou iz decembra 2008. godine, 33,3 sata (Isto). Fabrike su tokom februara 2009. godine otpustile 168.000 radnika, građevinske kompanije 104.000 radnika, maloprodajni sektor otpustio je blizu 40.000 radnika, sektor usluga smanjio je broj zaposlenih za 180.000, finansijske kompanije otpustile su 44.000 radnika, dok je u socijalnom i zdravstvenom sektoru bez posla ostalo 33.000 radnika (Isto). Zbog komplementarnosti ekonomija SAD-a i EU i efekata globalizacije, kriza koja je zahvatila finansijski i realni sektor SAD-u polako se prenosila na EU i druge zemlje svijeta. Bruto domaći proizvod u EU bilježio je sve veći rast, počev od prvog kvartala 2005. godine do četvrtog kvartala 2006. godine. U pomenutom period, indeks rasta BDP-a EU porastao je sa 1,4%, koliko je iznosio u prvom kvartalu 2005. godine, na 3,3% u četvrtom kvartalu 2006. godine. Iz tabele 4. je vidljivo da je nakon 2006. godine nastupio trend usporavanja privredne aktivnosti EU. Uprkos usporavanju privredne aktivnosti u 2007. godini, EU nije ušla u recesiju. U 2008. godini, usporavanje privredne aktivnosti postalo je izraženije usljed posljedica globalne krize po finansijski sektor EU. Tokom drugog, trećeg i četvrtog kvartala iste godine, zabilježen je realni pad privredne aktivnosti (u četvrtom kvartalu od 1,4%) (Isto). Trend pada privredne aktivnosti nastavljen je i u prvom kvartalu 2009. godine, da bi u drugoj polovini iste, tokom 2010. i prvom kvartalu 2011. godine došlo do blagog rasta privredne aktivnosti. Nakon toga dolazi do ponovnog pada privredne aktivnosti, i to od 0,7% u drugom i 0,4% u četvrtom kvartalu 2011. godine, da bi u drugom kvartalu 2012. godine privredna aktivnost dostigla statističku vrijednost 0 (nula).

Tabela 4: Bruto domaći proizvod u EU i SAD-u u periodu 2007–2012.

	EVROPSKA UNIJA					SAD				
Godina	Mart	Jun	Sep.	Dec.	Prosek	Mart	Jun	Sep.	Dec.	Prosek
2012.	-0.30	0.00				2.00	1.50			
2011.	0.80	0.10	0.10	- 0.30	0.18	0.40	1.30	1.80	3.00	1.60
2010.	0.20	1.00	0.40	0.30	0.20	3.90	3.80	2.50	2.30	3.15

2009.	-2.50	-0.10	0.40	0.10	-0.53	-6.70	-0.70	1.70	3.80	-0.45
2008.	0.70	-0.40	-0.50	-1.90	-0.50	-1.80	1.30	-3.70	-8.90	-3.30
2007.	0.80	0.40	0.60	0.40	0.53	0.70	3.60	3.00	1.70	2.30

Izvor: www.tradingeconomics.com/Economics/gdp-growth, 13.08.2012.

Nagli rast inflacije u EU otpočeo je avgusta 2007. godine i trajao je sve do jula 2008. godine, kada je inflacija uvećana sa 1,7% (avgust 2007) na 4% (jul 2008) (Isto). Period u kome je zabilježen trend rasta inflacije u EU poklapa se sa periodom rasta inflacije u SAD-u. Kao i u slučaju SAD-a, usljed naglog pada tražnje na tržištu EU, inflacija je otpočela trend pada koji je praktično trajao od jula 2008. do novembra 2009. godine. Od tada, uključujući 2010. i prvih jedanaest mjeseci 2011. godine, ima trend blagog rasta (nije prelazila 3%), a od novembra 2011. godine ima trend blagog pada, koji je nastavljen i u prvoj polovini 2012. godine i u junu stopa inflacije iznosi 2,40%.

Ugledajući se na FED, i ECB je počela primjenjivati ekspanzivnu monetarnu politiku, koja se ogledala kroz smanjivanje referentne kamatne stope. Od avgusta 2008. do marta 2009. godine, ECB je snizila referentnu kamatnu stopu sa 4,25% (avgust 2008. godine) na 1,57% (mart 2009. godine), a sa promjenama iste nastavila je i u 2011. godini (tabela 5).

Tabela 5: Stopa inflacije u EU u periodu 2007–2012.

Godina	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Jul	Avg.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
2012.	2.60	2.70	2.70	2.70	2.60	2.40						
2011.	2.30	2.40	2.70	2.80	2.70	2.70	2.50	2.50	3.00	3.00	3.00	2.70
2010.	1.00	0.90	1.40	1.50	1.60	1.40	1.70	1.60	1.80	1.90	1.90	2.30
2009.	1.10	1.20	0.60	0.60	0.00	-0.10	-0.70	-0.20	-0.30	-0.10	0.50	0.90

POSLOVNE STUDIJE/ BUSINESS STUDIES

2008.	3.20	3.30	3.60	3.30	3.70	4.00	4.00	3.80	3.60	3.20	2.10	1.60
2007.	1.80	1.80	1.90	1.90	1.90	1.90	1.80	1.70	2.10	2.60	3.10	3.10

Izvor: www.tradingeconomics.com/Economics/Inflation-CPI.aspx?symbol=EUR, 13.08.2012.

U Evropskoj uniji stopa nezaposlenosti u periodu od 2001. do 2003. godine bilježila je blagu stopu rasta i u tom vremenskom periodu stopa nezaposlenosti porasla je za 0,7%. U 2004. godini zabilježen je nagli rast nezaposlenosti od 1,1% usljed proširenja Evropske unije i prijema 10 novih članica. Nakon 2004. godine, nastupio je trend pada nezaposlenosti koji je trajao do 2007. godine, kada je stopa nezaposlenosti na teritoriji EU smanjena za 1,9 procentnih poena (Isto). Nakon toga, tokom 2008, 2009. i 2010. godine zabilježen je rast stope nezaposlenosti, koji je prouzrokovan produblјivanjem i prenošenjem krize sa finansijskog na realni sektor i isti je dostigao 10,00% u februaru 2010. godine. Od tada, stopa nezaposlenosti i dalje blago raste (uz neznatne oscilacije) i u junu 2012. godine iznosi 11,20% (tabela 6).

Tabela 6: Stopa nezaposlenosti u EU u periodu 2007–2012.

Godina	Jan.	Feb.	Mart	Apr.	Maj	Jun	Jul	Avg.	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
2012.	10.70	10.70	10.80	11.00	11.00	11.20						
2011.	10.00	9.90	9.90	9.90	10.00	10.00	10.10	10.10	10.20	10.30	10.40	10.50
2010.	9.90	10.00	10.00	10.10	10.00	10.00	10.10	10.00	10.10	10.10	10.00	10.00
2009.	8.50	8.80	9.10	9.20	9.30	9.40	9.60	9.70	9.80	9.80	9.80	9.90
2008.	7.30	7.20	7.20	7.30	7.40	7.50	7.50	7.60	7.70	7.80	8.00	8.20
2007.	7.80	7.70	7.60	7.50	7.50	7.50	7.50	7.40	7.40	7.30	7.30	7.40

Izvor: www.tradingeconomics.com/Economics/Unemployment-rate.aspx?symbol=EUR, 13.08.2012.

Prema podacima Eurostata, u januaru 2009. godine, u 27 članica Evropske unije, bilo je 18,412 miliona muškaraca i žena koji su aktivno tražili zaposlenje, od čega 13,036 miliona u zoni evra (Eurostat 2011). U odnosu na decembar 2008. godine, broj nezaposlenih uvećao se za 386.000 u 27 članica Evropske unije, od čega 256.000 u evro zoni (Isto). U odnosu na januar 2008. godine, u Evropskoj uniji broj nezaposlenih porastao je za 2.194 miliona, od čega 1.641 miliona u evro zoni (Isto). Među zemljama članicama, u junu 2012. godine, najniže stope nezaposlenosti su u Austriji (4,30%) i Danskoj (4,40%), dok su najveće stope u Portugaliji (14,00%), Sloveniji (12,00%), Poljskoj (12,60%) i Španiji (24,44%) (Isto).

4. MJERE ZA PREVAZILAŽENJE KRIZE

Generalno uzevši, vlade i centralne banke na raspolaganju imaju instrumente monetarno-kreditne i fiskalne politike kojim mogu otklanjati uzroke i ublažavati posljedice krize. Tome se još može dodati i politika deviznog kursa kojom se utiče na trgovačke i novčane tokove zemlje sa inostranstvom.

Kada je u pitanju monetarna politika, moguće je koristiti tri mjere koje su već testirane u praksi mnogih zemalja. To su politika diskontne stope, operacije na otvorenom tržištu i politika obaveznih rezervi. Sve tri mjere su u nadležnosti centralne banke, koja njima upravlja nezavisno od vlade zemlje ili ih, kao što se tokom savremene krize pokazalo, aktivira u okviru šireg programa intervencija vlade na rješavanju problema krize. U principu se sva tri instrumenta u uslovima pada poslovnih aktivnosti relaksiraju odnosno liberaliziraju s ciljem rasta novčane mase i količine novca u opticaju kao podloge povećanju tražnje i ubrzanju privrednih kretanja. Diskontna politika je usmjerena na smanjenje kamatne stope koju centralna banka zaračunava na kredite komercijalnim bankama; operacije na otvorenom tržištu znače povećanje kupovine vrijednosnih papira od centralne banke na finansijskim tržištima i emisiju dodatnog novca i politika obaveznih rezervi se izražava u smanjenju stope po kojoj komercijalne banke izdvajaju dio svojih depozita na račun kod centralne

banke. Kamatne stope centralnih banaka su u nekim slučajevima spuštene na rekordno nizak nivo. Tako su FED tu stopu spustile na 0,20% sa spremnošću da se, u funkciji saniranja posljedica krize i pospješivanja poslovne aktivnosti američkih kompanija, ona još smanjuje. Zbog toga se sadašnja visina referentne stope FED-a predstavlja stopom od 0 do 0,25 posto. Postoje procjene prema kojim će ta izuzetno niska stopa biti zadržana tokom cijelog perioda trajanja krize. Ako se ima u vidu da je krajem septembra 2007. godine ova stopa iznosila 5,25%, a krajem januara 2008. godine 4,25%, onda se, zaista, može govoriti o njenom drastičnom smanjenju. Tako niska stopa nije bila nikada u istoriji FED-a. Rekordno nisku stopu je postavila i Centralna banka Engleske (The Bank of England, BoE). Sa nivoa od 5,75% iz septembra 2007. spuštena je na 0,5%, što je najniže u dugoj istoriji ove banke koja je osnovana davne 1794. godine. Evropska Centralna banka je svoju kamatnu stopu snizila na jedan posto. Drugi način angažmana centralnih banaka ogleda se u obilnim kupovinama državnih i korporativnih dužničkih vrijednosnih papira. One su tako državi na raspolaganje stavljale gotovinu za spašavanje posrnutih kompanija finansijskog i realnog sektora ili su neposredno kompanijama pomagale u prevazilaženju poteškoća u kojima su se našle. I u ovom slučaju se desio ekskluzivitet. Bank of England je, naime, prvi put u svom postojanju kupovala akcije, dakle, vlasničke hartije od vrijednosti i tako postajala vlasnik tih kompanija. To predstavlja podržavljenje odnosno nacionalizaciju dijela kapitala većih banaka, osiguravajućih društava i fondova. Nevjerovatno za Centralnu banku zemlje koja se smatra pretečom liberalnog kapitalizma! Politika obaveznih rezervi u razvijenim i finansijskim sredinama je slabijeg uticaja na novčana kretanja zbog toga što su stope vrlo niske ili su nulte. Snaga ovog instrumenta do izražaja dolazi u uslovima nerazvijenih finansijskih tržišta, gdje centralna banka nema dovoljno razuđene instrumente monetarnog regulisanja. U tom slučaju, stopa obaveznih rezervi se postavlja relativno visoko (više od 10%) i njenim upravljanjem se izazivaju željene promjene u optičaju novca.

U kriznim okolnostima, stope obaveznih rezervi se snižavaju i tako se jača kreditni potencijal komercijalnih banaka i sposobnost dodatnih kreditnih plasmana. Kao monetarna mjera može se navesti i povećanje garantnog iznosa depozita kod bankarskog sektora kako bi se sačuvalo

povjerenje u finansijski sistem zemlje. Ova mjera ima samo psihološki učinak i ne pretpostavlja angažovanje novih novčanih sredstava. Donosi se u koordinaciji sa vladom zemlje. Kako je god monetarna politika u nadležnosti centralne banke, tako je fiskalna u nadležnosti vlade. Naravno da je potrebna saradnja monetarne i izvršne vlasti kako bi se postigla optimalna primjena jednog i drugog segmenta ekonomske politike. Ključni instrument fiskalne politike su porezi. Dva su osnovna poreska oblika: porez na promet (indirektni) i na imovinu (direktni). Oni su, kao i mjere monetarne politike, anticikličnog karaktera. U uslovima krize, poreske stope se snižavaju i tako smanjuje poreski teret kompanijama i jača njihov kapacitet investicijske i lične potrošnje. Potrošnja se tretira kao snažan pokretač oporavka odnosno prevazilaženja krize.

Niži porezi znače i niže prihode budžeta zemlje, što dovodi u pitanje finansiranje funkcija institucija države. Ako su rashodi budžeta fiksirani, oni se mogu finansirati deficitom, a razumno rješenje bi bilo da se usklade s prihodima odnosno mogućnostima njihovog finansiranja. Vladi i centralnoj banci je na raspolaganju i devizni kurs. Danas preovladava politika fluktuirajućeg deviznog kursa. Neke zemlje vežu svoju valutu za drugu, jaku valutu. U tom slučaju se posredno radi o promjenljivom deviznom kursu jer se vrijednost vezane valute automatski mijenja s promjenom sidra. Druge zemlje dopuštaju, odnosno tolerišu depresijaciju svoje valute (npr. SAD). Pojedine, opet, izazivaju depresijaciju (npr. Kina). I u jednom i u drugom slučaju se želi stimulisati izvoz. Depresijacija jača konkurentnu sposobnost izvoznika jer smanjuje cijenu izvoznog proizvoda ili usluge srazmjerno stepenu depresijacije novca.

ZAKLJUČAK

Obim finansijskih aktiva u odnosu na materijalne aktive stalno raste i dostiže zabrinjavajuće razmjere. U posljednjoj četvrtini prošlog vijeka pojavljuju se nove finansijske aktive – finansijski derivati ili izvedene hartije od vrijednosti (kao što su fjučersi, opcije), čija se vrijednost izvodi (derivira) ne samo iz vrijednosti materijalnih (npr. sirovina – nafta, metali, žitarice i slično), nego i finansijskih aktiva. Ako finansijske aktive

na tržištu kapitala (akcije, obveznice) i imaju neku vezu sa realnim kapitalom, aktive sa tržišta finansijskih derivata predstavljaju čistu virtuelnu nadgradnju nad realnom bazom. Stalno se povećava tražnja za resursima koji fizički i ne postoje u tom obimu, a niti za njima u tim količinama postoje potrebe u materijalnoj sferi. Sve više se gubi veza između realnih materijalnih aktiva i virtuelne trgovine na finansijskom tržištu koja špekulantima donosi ogromne profite (profite, realno, ni iz čega). Na finansijskim tržištima je profitabilnost značajno veća nego u realnom sektoru ekonomije, pa špekulanti svoj rastući kapital ulažu kroz špekulativne operacije, stvarajući masu finansijske aktive, koja je po vrijednosti nekoliko puta veća od ukupne vrijednosti realnog sektora ekonomije. Globalna ekonomija se potpuno udaljila od realnih resursa i enormni iznosi se obrću u virtuelnoj ekonomiji. Finansijska tržišta postaju kockarnice sa ograničenim pristupom samo za odabrane. U 2008. godini je globalni BDP iznosio 74.000 mlrd USD, a finansijska tržišta su dostigla iznos od 611.000 mlrd USD (Bis banka 2010). Neoliberalni i monetaristički model doživio je svoj potpuni slom, što je iz temelja poljuljalo sve stubove neoliberalnog kapitalizma i tržišnog fundamentalizma. Pokazalo se da kapitalizam nije “idealni i vječit system”, kako su smatrali mnogi ekonomisti – klasičari. Pred svjetskim “umnim glavama” je veliki izazov, koji se javlja kao potreba odgovora na sljedeća pitanja: Šta treba i može da bude sredstvo razmjene na globalnom nivou? Kako uvesti globalnu regulativu i nadzor nad finansijskim tržištima? Da li je vrijeme za ponovno uvođenje Kejnzijanskog modela ekonomije?

LITERATURA

1. Baraković, B., 2011. „Uticaj krize na siromašne i male zemlje globalne ekonomije“, *Poslovne studije*. 5–6: 149–160.
2. Filipović, S., 2009. „Srpska privreda na udaru globalne ekonomske krize“. *Kopaonik bizinis forum*. Beograd. Savez ekonomista Srbije i UKDS.

3. Galić, A., 2008. *Hipotekarni krediti: Gramzivost i pohlepa*.
http://www.b92.net/biz/fokus/analiza.php?yyyy=2008&mm=10&nav_id=322259
4. Kovačević, R., 2010. *Međunarodne finansije*. Beograd. Ekonomski fakultet.
5. *Le Mond diplomatique*. 37/08. Paris.
6. Milienković, F., 2009. „Evropski konsenzus, zajednička strategija“, *Ekonomist magazin* br. 439, Emportal. Beograd.
7. Prokopijević, M., 2008. *Kapitalizam i kriza*, www.katalaksija.com
8. Stepanović, B., Čulibrk, M., 2009. „Globalna finansijska kriza, Ko je sledeći?“, *Ekonomist magazin* br. 437. Emportal. Beograd
9. Stratfor, 2008. The Financial Crisis in Europe, StockAnalyst
<http://www.istockanalyst.com/article/viewarticlepaged/articleid/2702034/pageid/2>
10. Swint, B., 2009. *Bank of England cuts main rate a half point to 1%.*, Bloomberg.com.
<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=20601102&sid=ak38At3528Zc&refer=uk>
11. BIS, 2008. *Quarterly Review Statistical Annex – December 2000*
http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qa0812.pdf. Retrieved March 5, 2010.

Web sajтови:

1. www.tradingeconomics.com
2. www.bis.org
3. www.epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat

Dijana Grahovac, PhD
Simonida Vilić, PhD

GLOBAL ECONOMIC CRISIS – Causes and Consequences –

Summary: *Liberalization of the movement of factors of production, goods, services and capital, through the process of globalization increases interdependence among countries. Because of this, the crisis that appears in one country can quickly spread to other countries. The current financial and economic crisis has shaken global world, country, financial and monetary institution and multinational corporations. This crisis is the result of the regulatory and structural weaknesses of global financial markets with disastrous effects within a country and its transformation into a global crisis.*

Key words: *economic crisis, globalization, liberalization, global financial market.*

JEL classification: *G01*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 06.04. 2013.

Rad odobren: 20.04. 2013.

UDK: 331.5.024.5(497.6)

COBISS.BH-ID 3835416

DOI: 10.7251/POS1310115J

Originalan naučni rad

Jakovljević, Sanja, master¹

ANALIZA TRŽIŠTA RADA I STRATEGIJA ZAPOŠLJAVANJA U BOSNI I HERCEGOVINI

Rezime: *Unapređenje tržišta rada i povećanje zaposlenosti jedna je od centralnih tema u Bosni i Hercegovini već dugi niz godina. Razlog za to je što zapošljavanje povećava bruto društveni proizvod i smanjuje siromaštvo. Nadalje, veći broj zaposlenih omogućava veće doprinose, time bolje funkcionisanje penzionih i zdravstvenih fondova, te zapošljavanje finansiranjem dodatnih programa zapošljavanja. Problem nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini uglavnom se odnosi na dugoročnu nezaposlenost (nezaposlene preko 12 mjeseci), koja iznosi 22,4 %, dok u EU-27 ta stopa iznosi 3,9 %. Nema zemlje članice Evropske unije koja ima dvocifrenu stopu dugoročne nezaposlenosti. Udio dugoročno nezaposlenih u Bosni i Hercegovini se nije značajnije promijenio od 2008. godine. To nameće potrebu evaluacije kako pasivnih, tako i aktivnih politika zapošljavanja, kao i kreiranja novih mehanizama radne i socijalne integracije.*

Ključne riječi: *makroekonomija, tržište rada, nezaposlenost, ljudski resursi, radna snaga.*

JEL klasifikacija: *E20, J20*

¹ Ministarstvo finansija Republike Srpske, Poreska uprava Republike Srpske, sanja.kalabic@yahoo.com

UVOD

Generalna ocjena o ekonomiji BiH u 2011. godini je da je to bila veoma teška godina, jer su postignuti samo simbolični pomaci u pozitivnim makroekonomskim kretanjima. BiH je očuvala stabilnost nominalnih ekonomskih indikatora (domaća valuta, fiksiran devizni kurs i politika valutnog odbora, niska stopa inflacije), ali i dalje ostaju negativna kretanja realnih ekonomskih indikatora koji pokazuju probleme u funkcionisanju ekonomije (visoka stopa nezaposlenosti, visok deficit trgovinskog i platnog bilansa, pad direktnih stranih investicija, budžetski deficiti, nedovoljna stopa ekonomskog rasta i dr.).

U 2012. godini bh. ekonomija bilježi stagnaciju ilustrovanu kroz očekivani realni ekonomski rast od nula odsto, s obzirom na to da nestaju svi ključni faktori koji su bili pokretač blagog oporavka ekonomije u 2010. i 2011. godini.

Postoji opasnost da usljed očekivane recesije koju će zabilježiti sva ključna izvozna tržišta BiH u evrozoni (Njemačka, Italija, Austrija, Slovenija), te zemljama regije (Hrvatska, Srbija) doći do snažnog pada potražnje, a time i drastičnog usporavanja rasta bh. izvoza, te izvezno orijentisane industrijske proizvodnje, što su bili ključni pokretači ekonomskog oporavka u prethodne dvije godine. Pored industrije, na udaru bi se mogle naći i ostale ciklične djelatnosti poput građevinarstva, turizma, transporta, ali i ostale uslužne djelatnosti, kao što je finansijski sektor.

Na dan 31.08.2012. godine, u Bosni i Hercegovini je bilo 545.881 osoba na evidencijama zavoda i službi zapošljavanja u Bosni i Hercegovini. U odnosu na prethodni mjesec, broj nezaposlenih osoba je veći za 3.571 osobu ili 0,66%. Nezaposlenost se povećala u Federaciji BiH za 3.472 osobe (0,92%), u Republici Srpskoj za 16 osoba (0,01%) a u Brčko distriktu BiH za 83 osobe (0,68%). U strukturi lica koja traže zaposlenje, zaključno sa 31.08.2012. godine, NKV radnika je 160.331 ili 29,37%, PKV 11.202 ili 2,05%, KV 189.085 ili 34,64%, VKV 3.766 ili 0,69%, NSS 1.865 ili 0,34%, SSS 137.295 ili 25,15%, VŠS 7.893 ili 1,45% i VSS 34.444 ili 6,31%. I dalje najveći broj evidentirane nezaposlenosti

čine lica sa trećim stepenom obrazovanja, KV radnici, 34,64%, te NKV radnici 29,37%. U avgustu 2012. godine je ukupno 11.621 osoba brisana sa evidencija službi zapošljavanja, a od tog broja 5.795 osoba je zaposleno sa evidencija službi zapošljavanja. Istovremeno je za 7.073 osobe prestao radni odnos, dok su poslodavci u ovom periodu prijavili potrebe za zapošljavanjem 2.130 novih radnika. Prema podacima Agencije za statistiku BiH, u julu 2012. godine, broj zaposlenih u pravnim licima u BiH iznosio je 688.982, a od toga 281.372 žena. U odnosu na juni 2012. godine, broj ukupno zaposlenih u pravnim licima se smanjio za 0,2%, a broj zaposlenih žena se takođe smanjio, i to za 0,3%. Stopa registrovane nezaposlenosti za juli 2012. godine iznosila je 43,9% i u odnosu na juni 2012. godine bila je veća za 0,1 postotni poen.

1. EKONOMSKO-SOCIJALNI KONTEKST I STANJE NA TRŽIŠTU RADA

1.1. Makroekonomski okvir

Prema analizama kretanja ekonomskih trendova u Bosni i Hercegovini, tokom prva tri mjeseca 2012. godine, bh. ekonomija bilježi pad u aktivnostima. Ovakav razvoj je najavljen prošlogodišnjim projekcijama, a uzrokovan je produbljivanjem ekonomske krize u evrozoni, praćenim smanjenjem domaće tražnje i povećanjem bh. vanjskotrgovinskog deficita. Međutim, do kraja godine se ipak očekuje skroman ekonomski rast, kao efekat očekivanog poboljšanja eksternih faktora. Analize za ekonomska istraživanja ukazuju da se u 2013. godini može očekivati izvjesno poboljšanje, te nastavak ekonomskog rasta tokom 2014. i 2015. godine.

Tabela 1: Makroekonomski indikatori za period 2009–2012.

Indikator	Zvanični podaci		Procjene DEP-a
	2010.	2011.	2012.
Nominalni BDP u mil. KM	27.386	29.787	32.561
Nominalni rast u procentu	2,0	8,8	9,3
BDP deflator (prethodna godina = 100)	102,0	102,8	102,6
Realni BDP u mil. KM	26.857	28.964	31.750
Realni rast u procentu (prethodna godina = 100)	0,0	5,8	6,6
Inflacija mjerena indeksom potrošačkih cijena u procentu	1,9	2,4	2,6
Potrošnja u mil. KM	28.238	29.998	31.860
Vladina potrošnja u mil. KM	5.179	5.438	5.710
Privatna potrošnja u mil. KM	23.058	24.560	26.150
Investicije u mil. KM	6.321	7.443	8.692
Vladine investicije u mil. KM	915	1.126	1.328
Privatne investicije u mil. KM	5.515	6.432	7.484
Nacionalna štednja u procentu BDP-a	12,3	14,0	16,4
Vladina štednja u procentu BDP-a	0,6	1,0	1,5
Privatna štednja u procentu BDP-a	11,7	13,0	14,9
Bilans tekućeg računa u mil. KM	-2.940	-3.260	-3.338
Bilans tekućeg računa u procentu BDP-a	-10,7	-10,9	-10,3
Nominalni rast uvoza u procentu	8,3	9,9	10,5
Nominalni rast izvoza u procentu	8,0	12,7	15,6

Izvor: Agencija za statistiku BiH, Strategija zapošljavanja u BiH 2010–2014. godine

1.2. Analiza stanja na tržištu rada

Stanje na tržištu rada BiH u prvoj polovini 2012. godine nije ohrabrujuće. Broj zaposlenih lica se smanjuje (0,7% g/g) uz konstantan rast broja

nezaposlenih lica (2,4% g/g). Anketna stopa nezaposlenosti je uvećana i iznosi 28%, dok je administrativna 43,8%. I dalje najveći „teret“ lošeg poslovanja u privatnom sektoru nose zaposleni u građevinarstvu, trgovini i ugostiteljstvu, gdje se broj zaposlenih konstantno smanjuje. Uz skroman rast zaposlenih lica u javnom sektoru pretpostavlja se da bi broj zaposlenih lica u BiH u 2012. godini mogao biti smanjen do 0,8%.

U domenu plata se ne može očekivati brži rast. Neto plate u javnom sektoru ne bi trebalo da se mijenjaju zbog važećih budžetskih ušteda, dok bi plate u privatnom sektoru mogle skromno rasti. Sve navedeno ukazuje da bi nominalni rast prosječne neto plate u 2012. godini mogao biti oko 1,5%, dok bi realni rast bio negativan zbog inflacije. Uz nepromijenjen nivo penzija, jasno je da je kupovna moć bh. građana u 2012. godini znatno slabija.

Projekcije tržišta rada 2013–2015. su najviše determinisane rizicima u smislu ekonomskog rasta, odnosno obimom aktivnosti u privatnom sektoru. U 2013. godini se može očekivati stagnacija na tržištu rada. Usporen oporavak bh. i svjetske ekonomije ukazuje da se u spomenutoj godini ne može desiti snažan rast broja zaposlenih u BiH. Tokom posmatrane godine bi moglo doći do prekida trenda smanjenja broja zaposlenih lica, odnosno broj zaposlenih bi ostao približno na nivou 2012. godine (0,3%).

Neto plate zaposlenih u javnom sektoru ne bi trebalo da se mijenjaju (zbog budžetskih ušteda), dok bi plate u privatnom sektoru trebalo da rastu, što bi za posljedicu imalo ukupan rast neto plata od 1,9%. U realnom smislu neto plate bi mogle ostati na nivou iz 2012. godine. U skladu sa pretpostavljenim ekonomskim rastom u BiH, tržište rada bi tek u periodu 2014–2015. moglo bilježiti pozitivne promjene. Naime, jačanje investicionih ulaganja, izvoza i uopšte bolja poslovna klima bi trebalo pozitivno da utiču na zapošljavanje, ali i plate u BiH. Broj zaposlenih u proizvodnji i uslugama u okviru privatnog sektora bi trebalo da se uveća. S druge strane, u javnom sektoru broj zaposlenih bi nešto sporije rastao. Na taj način ukupan broj zaposlenih u BiH bi se uvećao za 1,8% u 2014, odnosno 2,9% u 2015. godini. Rast broja zaposlenih i veći obim posla bi zasigurno pratilo smanjenje broja nezaposlenih lica, ali i brži rast neto

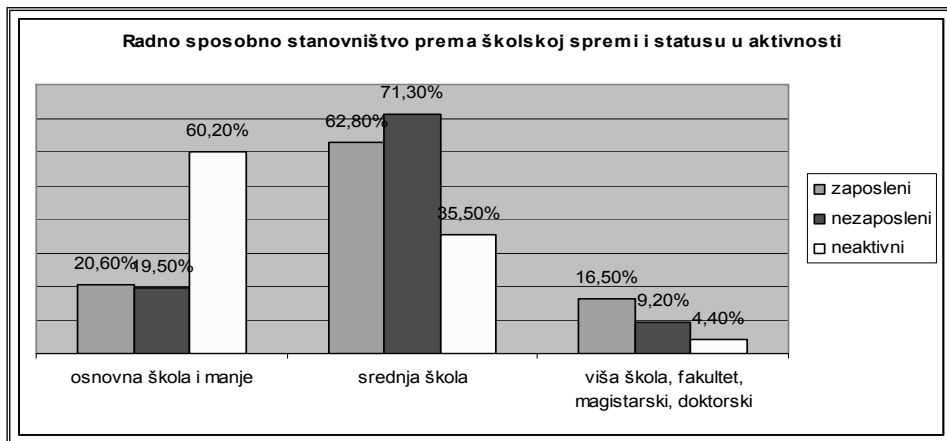
plata. Očekuje se da bi prosječna neto plata mogla biti veća za 3,1% i 3,7% u 2014. odnosno 2015. godini.

1.2.1. Struktura radne snage

Stopa nezaposlenosti u BiH bila je 28,0% (26,4% za muškarce i 30,7% za žene), dok je u istom periodu 2011. godine iznosila 27,6% (26,1% za muškarce i 29,9% za žene). Stopa nezaposlenosti bila je najviša među mladim osobama starosti od 15 do 24 godine. To je iznosilo 63,1% (32,6% za muškarce i 64,0% za žene). Stope aktivnosti i zaposlenosti prema podacima ARS 2012 su iznosile 44,0% i 31,7%, dok su u 2011. godini bile 44,0% i 31,9%. Stope su bile značajno više za muškarce nego za žene. Stope aktivnosti i zaposlenosti su bile najviše u starosnoj grupi od 25 do 49 godina (71,6% i 52,2%).

Podaci pokazuju na to da u BiH ispod polovine broja radno sposobnog stanovništva čine aktivne osobe, tj. one koje se na tržištu rada javljaju kao zaposlene i nezaposlene osobe. Obrazovna struktura zaposlenih osoba pokazuje da najveći udio (62,8%) ima završenu srednju školu, slijede zaposleni s osnovnom školom ili nižim obrazovanjem (20,6%) i 16,5% akademski obrazovanih osoba. Nezaposlene osobe imaju donekle sličnu obrazovnu strukturu: 71,3% osoba ima srednjoškolsko obrazovanje, 19,5% su osobe s osnovnim obrazovanjem ili niže, dok je 9,2% završilo višu školu, fakultet, akademiju, magisterij ili doktorat. Istovremeno, podaci pokazuju nižu obrazovnu strukturu neaktivnih osoba starijih od 15 godina: među njima je gotovo 60,2% osoba sa završenom osnovnom školom ili niže, 35,5% su osobe sa srednjom školom, a preostalih 4,4% su akademski obrazovane osobe.

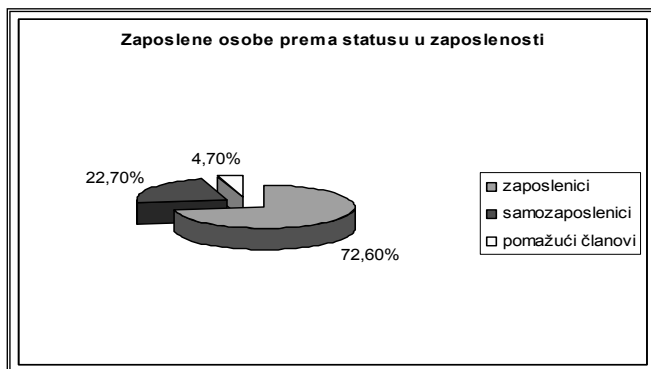
Grafikon 1: Radno sposobno stanovništvo prema školskoj spremi i statusu u aktivnosti



Izvor: Agencija za statistiku BiH, Anketa o radnoj snazi za 2012. godinu

Struktura zaposlenih osoba prema statusu u zaposlenju pokazuje da osobe u plaćenju zaposlenosti (zaposlenici) imaju najveće učešće (72,6%). Učešće samozaposlenih osoba je bilo 22,7%, a neplaćenih pomažućih članova je bilo 4,7%.

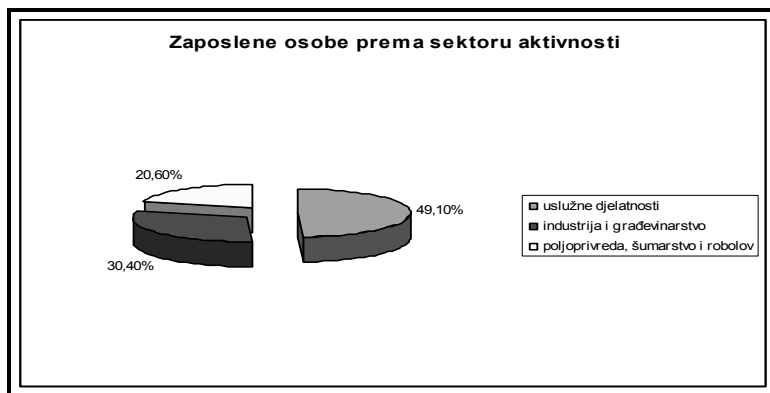
Grafikon 2: Zaposlene osobe prema statusu zaposlenosti



Izvor: Agencija za statistiku BiH, Anketa o radnoj snazi za 2012. godinu

Struktura zaposlenih osoba prema sektoru aktivnosti pokazuje da je najveće učešće u sektoru usluga, 49,1%, zatim u sektoru industrije, 30,4%, i u sektoru poljoprivrede, 20,6%.

Grafikon 3: Zaposlene osobe prema sektoru aktivnosti

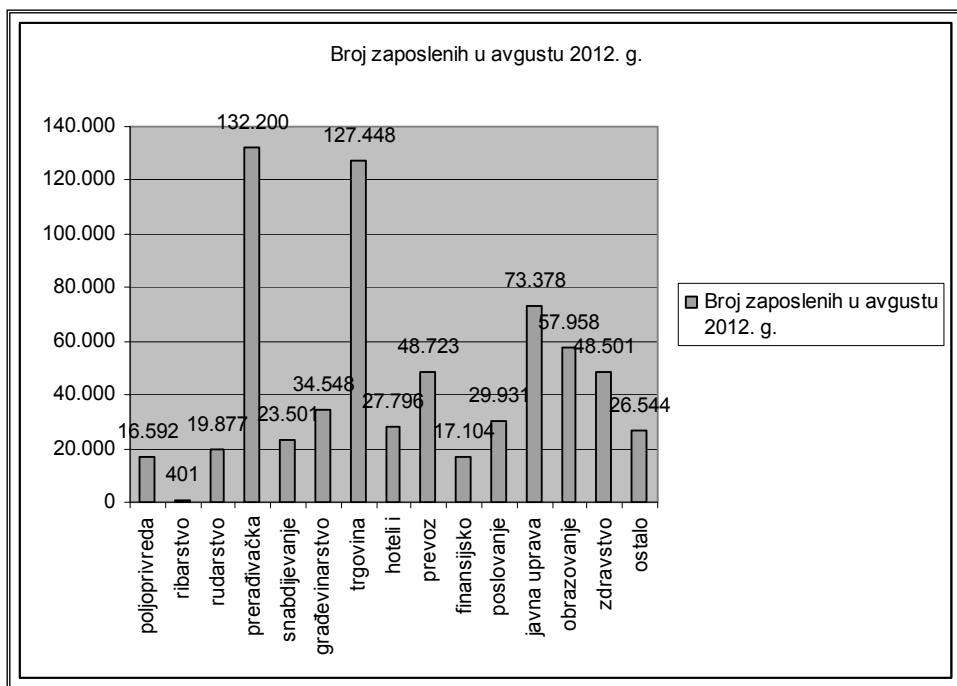


Izvor: Agencija za statistiku BiH, Anketa o radnoj snazi za 2012. godinu

1.2.2. Struktura tržišta rada po sektorima

U avgustu 2012. godine broj zaposlenih u pravnim licima BiH iznosio je 686.986, a od toga 280.155 žena. U odnosu na juli 2012. godine, broj zaposlenih u pravnim licima se smanjio za 0,3%, a broj zaposlenih žena se takođe smanjio za 0,4%. Broj nezaposlenih u avgustu 2012. godine se povećao za 1,2%, a broj nezaposlenih žena se takođe povećao za 0,9% u odnosu na juli 2012. godine. Na osnovu polugodišnjeg istraživanja s punim obuhvatom RAD-15, stanje 31. marta 2012, početkom avgusta 2012. godine napravljena je korekcija objavljenih podataka o zaposlenima u pravnim licima, dobivenih mjesečnim istraživanjem RAD-1. Stoga su podaci od septembra 2011. do marta 2012. konačni, a za ostale mjesece 2012. privremeni.

Grafikon 4: Broj zaposlenih u avgustu 2012. prema sektorima



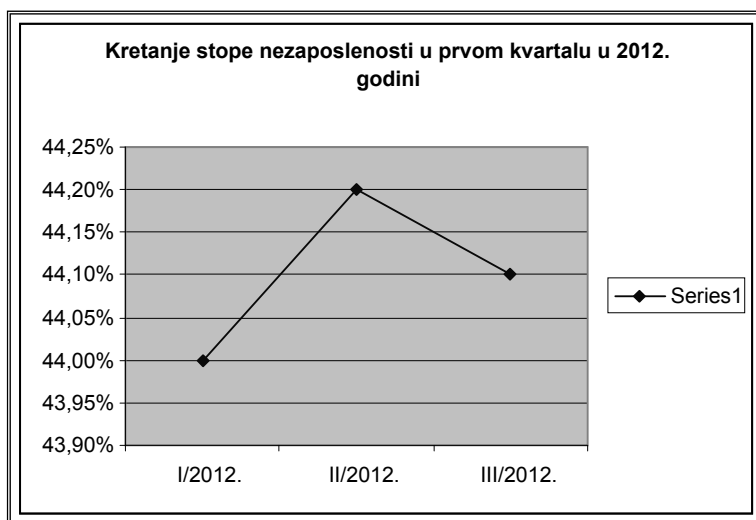
Izvor: Zavod za zapošljavanje RS i Zavod za zapošljavanje FBiH

1.2.3. Registrovana nezaposlenost i stopa nezaposlenosti u Bosni i Hercegovini

Prosječan broj nezaposlenih u BiH je u K1 2012. godine iznosio 542,6 hiljada lica, što je za 2,7% više u odnosu na K1 2011. godine. To je ujedno i najveći broj nezaposlenih lica u BiH u posljednjoj deceniji. Oba entiteta bilježe porast broja nezaposlenih, naročito Republika Srpska. Prosječan broj nezaposlenih u Federaciji BiH je uvećan za 2,1% g/g (374,8 hiljada lica), dok je u Republici Srpskoj uvećan za 4% g/g (155,5 hiljada lica). Administrativna stopa nezaposlenosti u BiH je u K1 2012. godine iznosila 44,1%. U analizi prijava na evidenciju za zapošljavanje u

oba entiteta dominira prestanak radnog odnosa kao glavni razlog prijave na Zavod za zapošljavanje (oko 66%). Kao i u 2011. godini, najčešći razlog prekida radnog odnosa u K1 2012. godine je bio tehnološki višak, prestanak ugovora na određeno vrijeme, te sporazumni prekid radnog odnosa.

Grafikon 5: Kretanje stope nezaposlenosti u prvom kvartalu 2012. godine



Izvor: Agencija za rad i zapošljavanje BiH, Pregled stanja tržišta rada u BiH

U avgustu 2012. godine broj registrovanih nezaposlenih u BiH iznosio je 545.904 lica. Ako kao baznu godinu uzmemo 2010. (2010=100) i uporedimo avgust 2012. sa istim mjesecom 2011. godine, uočićemo rast nezaposlenosti od 2,9 indeksna poena ili u apsolutnom iznosu broj osoba koje se vode kao nezaposlene povećao se za 14.846 lica. Potrebno je naglasiti da se ovaj broj registrovanih nezaposlenih osoba ne može upoređivati sa brojem nezaposlenih osoba koji je dobijen putem Ankete o radnoj snazi.

Ako poredimo registrovane nezaposlene po kvalifikacijskoj strukturi, uočava se da je najveći broj nezaposlenih osoba sa VKV i KV kvalifikacijom 192.845, zatim slijede osobe sa NK 160.364 i sa SSS 137.294 osoba. Kao nezaposleni vodi se najmanji broj osoba višeg obrazovanja, tj. VŠS 7.891, a slijede ih osobe sa visokom školskom spremom 34.436 (uključujući doktore nauka i magistre).

Udio ženske populacije u registrovanim nezaposlenim iznosi 50,8 % ili u apsolutnom iznosu 277.161 osoba ženskoga pola. U ženskoj populaciji najveći broj nezaposlenih osoba je nekvalifikovanih NK – 84.188, sa srednjom spremom – 82.640 i sa VKV i KV kvalifikacijom 77.164 osobe ženskog pola.

Tabela 2: Broj nezaposlenih osoba u BiH prema kvalifikacijama i polu²

	2012.							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
UKUPNO	541.374	543.647	542.742	540.326	537.029	538.151	539.366	545.904
Muškarci	269.564	271.318	270.231	268.153	265.861	266.133	264.591	268.743
Žene	271.810	272.329	272.511	272.173	271.168	272.018	274.775	277.161
FAKULTET	30.286	30.294	30.226	30.229	29.690	29.783	32.264	34.436
Muškarci	10.798	10.853	10.844	10.860	10.611	10.614	11.324	11.925
Žene	19.488	19.441	19.382	19.369	19.079	19.169	20.940	22.511
VIŠA ŠKOLA	7.611	7.579	7.549	7.502	7.430	7.419	7.572	7.891
Muškarci	2.869	2.864	2.857	2.846	2.802	2.790	2.810	2.906
Žene	4.742	4.715	4.692	4.656	4.628	4.629	4.762	4.985
SREDNJA Š.	134.555	135.299	135.379	135.238	134.347	135.517	136.562	137.294
Muškarci	53.682	54.181	54.136	53.883	53.346	53.856	54.300	54.654
Žene	80.873	81.118	81.243	81.355	81.001	81.661	82.262	82.640
VKV i KV	192.876	193.913	193.464	191.950	190.777	191.232	192.258	192.845

² Izvor: Agencija za statistiku BiH, DEP kalkulacije.

POSLOVNE STUDIJE/ BUSINESS STUDIES

Muškarci	116.459	117.312	116.798	115.606	114.685	114.827	115.386	115.681
Žene	76.417	76.601	76.666	76.344	76.092	76.405	76.872	77.164
POLUKVALIFIKOVANI	13.409	13.482	13.401	13.298	13.223	13.200	13.138	13.074
Muškarci	7.656	7.710	7.654	7.576	7.493	7.478	7.451	7.401
Žene	5.753	5.772	5.747	5.722	5.730	5.722	5.687	5.673
NEKVALIFIKOVANI	162.637	163.080	162.723	162.109	161.562	161.000	157.572	160.364
Muškarci	78.100	78.398	77.942	77.382	76.924	76.568	73.320	76.176
Žene	84.537	84.682	84.781	84.727	84.638	84.432	84.252	84.188

Izvor: Agencija za statistiku BiH, Saopštenje o registrovanoj nezaposlenosti, 2012. godina

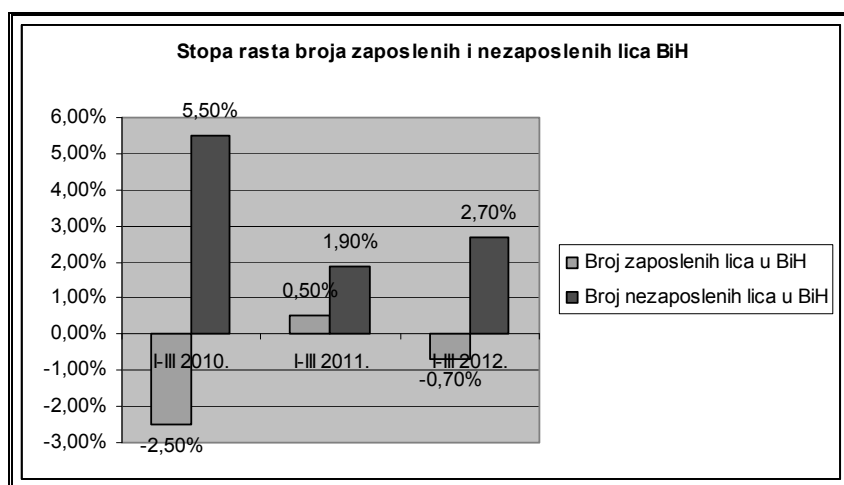
1.2.4. Registrovana zaposlenost u Bosni i Hercegovini

Prosječan broj zaposlenih u BiH u K1 2012. godine je iznosio 688,3 hiljade lica, što je za 0,7% manje (ili 4,7 hiljada lica) u odnosu na isti period 2011. godine. U istom kvartalu, prosječan broj penzionera u BiH je uvećan za 11,6 hiljada lica u odnosu na K1 2011. godine, što navodi na zaključak da je jedan od uzroka smanjenja broja zaposlenih lica u BiH penzionisanje radne snage. Najveći doprinos smanjenju broja zaposlenih u BiH ima privatni sektor, gdje je broj zaposlenih smanjen za 1,6% g/g. Uslužne djelatnosti prednjače u smanjenju broja zaposlenih lica. Loše poslovne prilike u građevinarstvu u K1 2012. godine su doprinijele intenzivnom smanjenju broja zaposlenih u pomenutoj grani (-8,7% g/g). Pored toga, usporena poslovna aktivnost u oblastima restorana i hotela, ali i trgovine na veliko i malo uticala je da broj zaposlenih u ovim granama bude izrazit (-6,9% g/g i -2,4% g/g respektivno). U okviru industrijske proizvodnje, najznačajniji doprinos smanjenju broja zaposlenih je u prerađivačkoj industriji. Negativan rast obima proizvodnje u prerađivačkoj industriji u K1 2012. godine je doveo do smanjenja broja zaposlenih u pomenutoj grani

od 0,4% g/g. U javnom sektoru, u oblasti zdravstvene zaštite i obrazovanja, broj zaposlenih lica je uvećan (1,4% i 3,1%), dok je u javnoj upravi i odbrani smanjen za 0,5% g/g.

U analizi entiteta evidentno je da je prosječan broj zaposlenih u Federaciji BiH u K1 2012. godine smanjen za 0,7% g/g (437,3 hiljada lica). Kao i na bh. nivou, najznačajnije smanjenje broja zaposlenih je registrovano u oblastima građevinarstva (-10% g/g), saobraćaja, skladištenja i veza (-2,6%), te trgovine na veliko i malo (-1,3%). O oblasti prerađivačke industrije broj zaposlenih u Federaciji je povećan za 0,7%.

Grafikon 6: Stopa rasta broja zaposlenih i nezaposlenih lica u BiH



Izvor: Agencija za statistiku BiH, DEP kalkulacije

1.3. Analiza ljudskih resursa u BiH i nivoi obrazovanja

Osnov ljudskih resursa u Bosni i Hercegovini je neadekvatno razvijen i nedovoljno iskorišten. Neujednačeno i često nedovoljno kvalitetno obrazovanje predstavlja glavnu prepreku zapošljivosti i održivom ekonom-

skom razvoju zemlje (Becker, Murphy, Tamura 1990). Iako je obrazovni sistem u prošloj deceniji prošao umjerenu reformu, isti je još uvijek izložen izazovima poput izuzetno složenog institucionalnog okvira i administrativne iscjepkanosti.

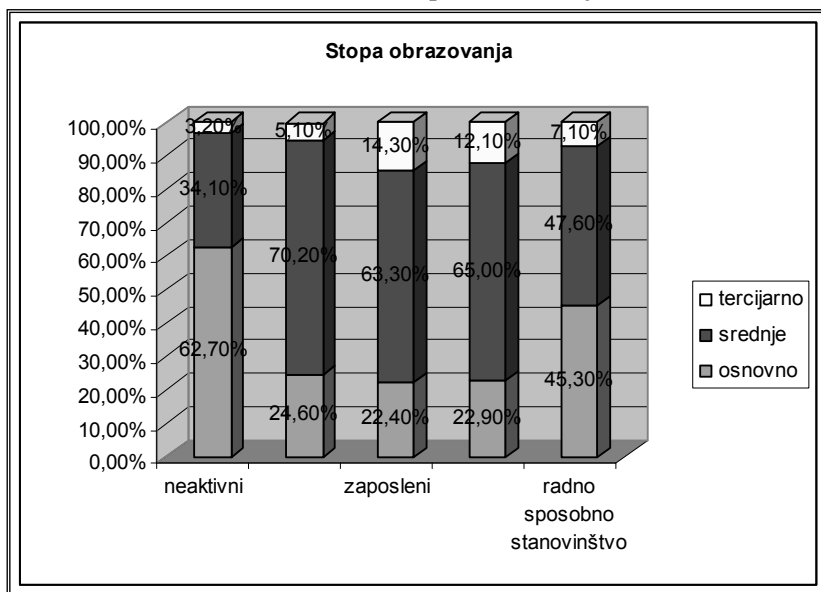
Finansiranje i koordinacija obrazovanja u BiH se vrši na nivou entiteta i kantona. Sredstva državnog budžeta namijenjena obrazovanju gotovo da ne postoje. RS i FBiH troše oko 4% i 6% svog BDP-a na obrazovanje, dok budžet Odjela za obrazovanje BD BiH iznosi 11,2% budžeta Distrikta.

Uprkos napretku ostvarenom posljednjih godina, BiH zaostaje za svojim susjednim državama kada je u pitanju stopa upisa u škole sa 89% bruto stope upisa u srednje obrazovanje nasuprot 94% u Sloveniji i Hrvatskoj, sa nižim stopama zabilježenim samo u Makedoniji. Stopa upisa djece koja dolaze iz siromašnih porodica gdje roditelji imaju nizak stepen obrazovanja je mnogo niža od prosjeka, što im samo po sebi otežava sticanje boljih uslova za izlazak iz siromaštva (Leadbeater 1999).

Iako su stope upisa u srednje škole zadovoljavajuće, stope obrazovanja su još uvijek niske, sa samo 47,6 lica u radnoj dobi koji su okončali srednje obrazovanje, što je djelimično posljedica visokih stopa napuštanja školovanja. Ova razlika se takođe može objasniti migracijama mladih, što ozbiljno iscrpljuje bazu ljudskih resursa u zemlji.

Analiza radno sposobnog stanovništva prema stepenu obrazovanja u 2011. godini otkriva uznemirujuće činjenice: gotovo polovina lica u radnoj dobi (45,3%) imaju samo osnovno obrazovanje. Ovo je, prije svega, naslijeđe iz rata, kada su razaranje školskih objekata i prekid obrazovanja naveli veliki broj lica sa samo osnovnim obrazovanjem da napuste školovanje. Zbog toga su lica koja stupaju na tržište rada od 1995. godine najviše pogođena.

Grafikon 7: Stopa obrazovanja

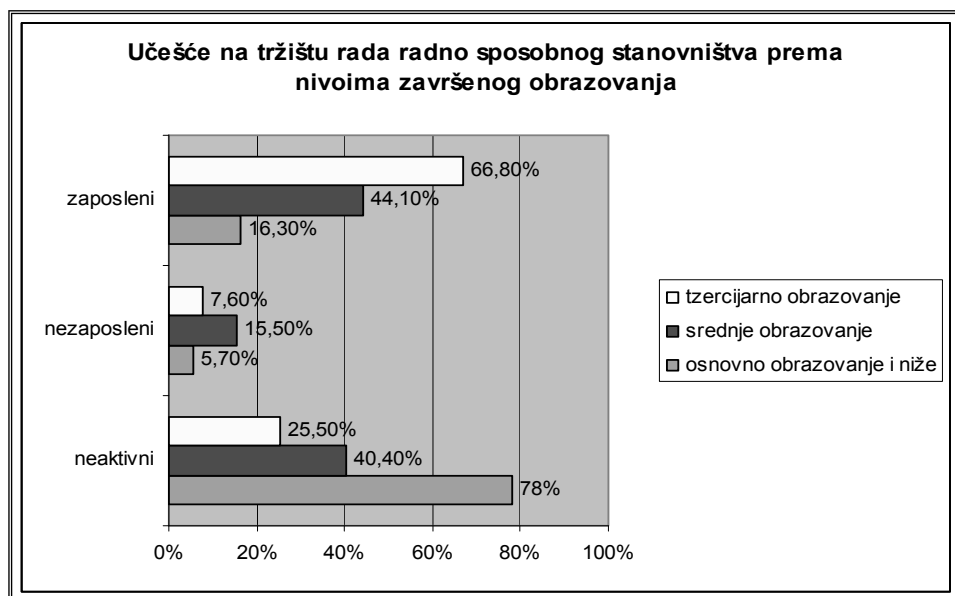


Izvor: Agencija za statistiku BiH, Statistika obrazovanja

Anketa radne snage navodi da je 78% radno sposobnog stanovništva sa osnovnim obrazovanjem ili niže bilo izvan radne snage; od čega je samo 16,3% bilo zaposleno. Mali broj nezaposlenih je uglavnom rezultat široko rasprostranjene obeshrabrenosti lica sa osnovnim ili nižim obrazovanjem, a koja proizlazi iz niske zaposlenosti i ima za posljedicu visoke stope neaktivnosti (Becker, Murphy, Tamura 1990).

Šanse za zapošljavanje značajno se poboljšavaju sa završenim srednjim obrazovanjem – u 2009. godini dva od pet lica su bila zaposlena. Ova grupa stanovništva pokazuje veće učešće na tržištu rada, sa velikim brojem kako zaposlenih (44%) tako i nezaposlenih (15,5%).

Grafikon 8: Učešće na tržištu rada radno sposobnog stanovništva prema nivoima završenog obrazovanja



Izvor: Agencija za rad i zapošljavanje BiH

2. KLJUČNI IZAZOVI NA TRŽIŠTU RADA

Tržište rada u BiH karakterišu visoki nivoi nezaposlenosti, naročito među mlađim stanovništvom. I pored značajnog pada stope nezaposlenosti, procijenjena stopa nezaposlenosti je iznosila 24,1% u 2011. godini. Nezaposlenost je najviša među mladima od 15 do 24 godine i ona je u 2011. godini iznosila 48,7% (46,4% za muškarce i 52,7% za žene). Tržište rada je takođe karakterisala niska stopa zaposlenosti (33% u 2011. godini) i visoka neaktivnost, uglavnom kao rezultat neučestvovanja žena na tržištu rada. Drugi izazovi tržišta rada se odnose na visoke stope dugoročne nezaposlenosti i slabu pokretljivost radne snage. Osim toga, socijalni partneri su slabi i malo učestvuju u oblikovanju programa zapošljavanja. Treba naglasiti da su i dalje posebno akutne razlike među polovima, te da

predstavljaju glavni izazov kojim treba da se bave socijalno-ekonomske politike.

Na osnovu analize tržišta rada identifikovani su ključni izazovi, pri čijem rješavanju bi trebalo uzeti u obzir i razlike među polovima:

1. Nedovoljno snažan i zaposlenjem bogat rast

Visoke stope inkluzivnog i zaposlenošću bogatog rasta su potrebne u značajnom vremenskom periodu kako bi se u BiH eliminisao deficit produktivne zaposlenosti i stope zaposlenosti, te prihodi iz rada doveli do nivoa EU standarda i ciljeva. Izražena ekonomska aktivnost u godinama koje su prethodile ekonomskoj krizi je imala pozitivan uticaj na zapošljavanje i tržište rada. Trenutno ekonomsko usporavanje je značajno uticalo na rast izvoza i uvoza, priliv direktnih stranih ulaganja i novčanih doznaka iz inostranstva, i imalo ozbiljne negativne efekte po zapošljavanje. Stope siromaštva su i dalje zabrinjavajuće i vjerovatno će se pogoršavati usljed opadanja zaposlenosti, što je posljedica globalne ekonomske krize (Ehrenberg, Smith 2003). Poslovni ambijent i investiciona klima nisu povoljni, prepreke za poslovanje su velike, čime se onemogućava kreiranje preduzeća, stimuliše neformalnost i ugrožava dobro upravljanje. Glavni izazov je ostvariti brz oporavak iz krize i dovesti BiH na put visokog i održivog rasta bogatog zaposlenjem. S obzirom na ozbiljan nedostatak produktivne zaposlenosti, to će iziskivati snažne i uzajamno podržavajuće i koherentne ekonomske politike i politike zapošljavanja.

2. Slabi rezultati tržišta rada, posebno za osjetljive grupe: niske stope aktivnosti i zaposlenosti (posebno za žene); visoka nezaposlenost (posebno mladih i nekvalifikovane radne snage)

Situacija na tržištu rada koju karakteriše visoka nezaposlenost, u kojoj dominiraju strukturalna i dugoročna nezaposlenost, velika su prepreka za brže i masovnije zapošljavanje nekih ciljnih grupa, a posebno osjetljivih grupa na tržištu rada. Visoke stope nezaposlenosti žena (25,6%) i mladih (46,4% za muškarce i 52,7% za žene) predmet su ozbiljne zabrinutosti. Nesporno je da neaktivnost vodi u siromaštvo, a time i u socijalnu isključenost. Problem se usložnjava kada se više kategorija stanovništva osjećaju marginalizovanim, tj. isključenim iz društvenih tokova, čime se

smanjuju i njihove prilike za integraciju ili reintegraciju u društvo, i stvara plodno tlo za socijalne tenzije. Kada govorimo o neaktivnosti, manje od polovine radno sposobnog stanovništva iznad 15 godina aktivno je, sa uočljivim razlikama među polovima. Neaktivnost pogađa više od polovine radno sposobnog stanovništva, posebno žene, odnosno skoro 70% radno sposobnih žena i uglavnom sa osnovnim i/ili bez obrazovanja, odnosno skoro 65%. Međutim, osim žena i lica sa posebnim potrebama, i Romi su često izloženi riziku od doživotne neaktivnosti, a izražena je i visoka stopa neaktivnosti mladih – naročito među mladima sa nižim i srednjim stepenom obrazovanja.

3. Nizak stepen pokretljivosti radne snage

Slaba pokretljivost radne snage je takođe jedna od karakteristika tržišta rada u Bosni i Hercegovini (Lolić 2012, 143). Uzroke slabe pokretljivosti treba prije svega tražiti i u slabom stvaranju radnih mjesta, nefleksibilnosti tržišta rada, nesigurnosti prihoda, kao i tradicionalnoj nepokretljivosti radne snage unutar zemlje, u smislu nespremnosti stanovništva da zbog potrebe posla napuštaju svoja prebivališta. Migracije te vrste uglavnom se javljaju kod niskokvalifikovane radne snage i zaposlenih koji privremeno odlaze u druge dijelove zemlje radi uspostavljanja i osposobljavanja poslovnih kapaciteta ili zamjene privremeno odsutnih radnika. Drugi razlozi za slabu pokretljivost radne snage unutar zemlje se odnose na razlike između entitetskih zakonodavstava u oblasti socijalnog osiguranja, poput različitih stopa doprinosa, kriterijuma podobnosti, izračuna naknada i trajanja. Niski nivoi plata su takođe jedna od prepreka u smislu omogućavanja smještaja u drugom mjestu, kao i povećanih životnih troškova u slučaju razdvojenih porodica. Proces evropskih integracija naglašava važnost pokretljivosti radne snage s obzirom na to da ona nameće punu mobilnost radne snage.

4. Visok stepen zaposlenosti u neformalnoj ekonomiji

Neformalna ekonomija u BiH je velika i većina neformalnih radnih mjesta je u poljoprivrednom sektoru. Kada je u pitanju neformalna zaposlenost ili „neprijavljeni rad“, odsustvo definicije u postojećim propisima donekle otežava procjenu njene veličine. Problem takođe predstavlja što pojam neformalne ekonomije obuhvata kako neformalne ekonomske jedinice, tako i neprijavljene radnike. Kada su u pitanju

neprijavljeni radnici, razlika postoji kod onih koji rade u registrovanim preduzećima (formalna ekonomija), ali dio svojih primanja dobijaju u gotovini na ruke ili nisu nikako prijavljeni, kao i samozaposlenih radnika koji nisu prijavljeni, tj. nisu poreski obveznici i stoga nisu uključeni u osnovu koja se koristi za izračun doprinosa socijalne sigurnosti ili nisu nikako registrovani, i onih radnika koji su samozaposleni, ali nisu registrovani. Kada su u pitanju starosne grupe, mladi su neproporcionalno više zastupljeni na neformalnom tržištu rada.

Problem radnika u neformalnom zaposlenju, a koji obuhvataju i radnike u plaćenom zaposlenju, kao i radnike koji rade za vlastiti račun, sastoji se u tome da oni nisu obuhvaćeni ili su nedovoljno obuhvaćeni u zakonu i u praksi zakonskim i institucionalnim aranžmanima. Posljedično, oni su marginalizovani i isključeni iz ekonomskih i društvenih tokova.

5. Neadekvatan razvoj ljudskih resursa

Uprkos ostvarenom napretku i nedavnim reformama, obrazovni sistem se suočava sa značajnim izazovima i stoga je neophodno unaprijediti ga, od najnižeg do najvišeg nivoa. Stope upisa u predškolsko obrazovanje su najniže u regionu, dok su stope upisa u osnovno i srednje obrazovanje povoljnije, iako ispod zadovoljavajućeg nivoa. Nedostatak efikasnosti sistema tercijarnog obrazovanja se može potkrijepiti činjenicom da samo 3% studenata okončava na vrijeme svoje studije. Lica sa najvišim nivoima obrazovanja predstavljaju najniže stope nezaposlenosti, iako se čini da formalni sistem obrazovanja nije u stanju obezbijediti vještine potrebne dinamičnom i savremenom tržištu rada. Problem je, s jedne strane, da postoji neusklađenost između vještina i potreba tržišta rada, a s druge strane, da postoji neusklađenost između obrazovnih profila i sektora u kojima postoji povećana tražnja za radnicima.

Kada je u pitanju stručno obrazovanje i obuke, reforme su u toku, ali su spore. Planirana opsežna modernizacija sistema obrazovanja i obuke još se nije ostvarila. Većina opreme dostupne u školama za stručnu obuku je zastarjela, broj nastavnika obučених u novim metodologijama podučavanja je ograničen, a mogućnosti za sticanje radnog iskustva u preduzećima su minimalne. Treba unaprijediti relevantnost rezultata stručne obuke za potrebe tržišta rada. Postojeće mogućnosti za učenje su veoma ograničene i dostupne samo malom broju radno sposobnog stanovništva.

6. Ograničeni kapaciteti politika i institucija tržišta rada

Postoje značajne slabosti u osmišljavanju, implementaciji, monitoringu i evaluaciji intervencija na tržištu rada. Upravljanje institucijama tržišta rada je slabo i treba mu jačanje kapaciteta na svim nivoima. Provođenje radnog zakonodavstva predstavlja glavni izazov. Aktivne politike i programi tržišta rada (APPTR) koje provode zavodi i službe za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini su uglavnom usredsređeni na programe sufinansiranja novog zapošljavanja, samozapošljavanja i obuke. Nadalje, APPTR imaju široke ciljeve i ne dosežu do onih klijenata koji su u najnepovoljnijem položaju. Postoji hitna potreba da se procijeni efikasnost i efektivnost aktivnih politika tržišta rada (APTR), kao i da se uspostavi sistem indikatora uspješnosti, kako bi se pratilo da li su programi bili adekvatno osmišljeni, ciljani, povezani i implementirani. Sve ključne funkcije modernih službi za zapošljavanje nisu adekvatno obuhvaćene. Treba unaprijediti obuhvat profesionalnog savjetovanja i pomoći u traženju zaposlenja radi ponovnog zapošljavanja. Ograničeni su finansijski i ljudski resursi za razvijanje i provođenje adekvatnih APPTR.

7. Nedovoljan socijalni dijalog u oblasti zapošljavanja

Izuzev oblasti koje se odnose na zapošljavanje, a kojima se tradicionalno bave kolektivni ugovori (npr. utvrđivanje plata i drugih uslova zapošljavanja), organizacije poslodavaca i radnika su malo uključene u oblikovanje programa zapošljavanja. Oni sve više otvoreno ističu svoju želju da budu aktivni učesnici u formulisanju i sprovođenju ekonomskih i socijalnih politika, i shodno tome i onih koje se tiču zapošljavanja. To prodrazumijeva proširivanje socijalnog dijaloga na pitanja koja nisu samo predmet kolektivnih ugovora, već i na njihovo učešće u formulisanju, provođenju, praćenju i evaluaciji politika. Oni takođe traže osnivanje savjetodavnih odbora u svim službama za zapošljavanje u Bosni i Hercegovini.

3. CILJ I STRATEGIJA ZAPOSŁJAVANJA U BIH

Cilj Strategije zapošljavanja u Bosni i Hercegovini je da unaprijedi puno, produktivno i slobodno izabrano zaposlenje za sve. Odabrani ciljevi

politike predviđaju i preventivne i kurativne inicijative radi rješavanja izazova bosanskohercegovačkog tržišta rada. Glavni cilj strategije zapošljavanja u Bosni i Hercegovini je da poveća kvalitet i kvantitet radnih mjesta i istovremeno promoviše socijalnu uključenost i borbu protiv nejednakosti među polovima.

Odabrana kombinacija politika predviđa intervencije koje se odnose i na potražnju radne snage (ekonomski rast praćen zapošljavanjem) i na ponudu radne snage (razvoj ljudskih resursa), kao i na upravljanje tržištem rada (institucije, politike i programi) (Ehrenberg, Smith 2003).

Prije svega, unapređenje kapaciteta privrede kako bi se omogućio održiv i snažan rast, bogat zapošljavanjem, i unapređenje kvaliteta radnih mjesta od izuzetne je važnosti. Stoga je prvi prioritetni cilj promovisanje inkluzivnog i zapošljavanjem bogatog rasta i smanjenje deficita produktivnog zaposlenja i dostojanstvenog rada.

Drugo, povećanje relevantnosti obrazovanja i obuke radi sticanja vještina i unapređenje pristupa razvoju ljudskih resursa za više žena i muškaraca može znatno doprinijeti da se krene ka većoj produktivnosti, rastu zapošljavanja i rastu prihoda. Zbog toga je drugi prioritetni cilj unapređenje zapošljavanja žena i muškaraca, a naročito najugroženijih.

Konačno, unapređenje institucionalnog okvira i kapaciteta je od ključne važnosti kako bi se osigurala izrada, monitoring i evaluacija odgovarajućih politika zapošljavanja, kao i djelotvorna implementacija. Zbog toga bi treći prioritetni cilj bio unapređenje djelotvornosti, efikasnosti i upravljanja politikama i institucijama tržišta rada.

3.1. Cilj i strategija zapošljavanja u Republici Srpskoj

U proteklih pet godina, Republika Srpska se afirmisala kao prepoznatljiv ekonomski prostor u okruženju, a u periodu od 2005. do 2009. godine BDP je nominalno povećan za 42,7%, dok je prosječna realna stopa rasta iznosila 4,6%. Iako je u proteklom periodu privredna aktivnost u značajnoj mjeri bila pod negativnim uticajem svjetske ekonomske krize, Vlada Republike Srpske je svojim instrumentima i mjerama uticala da se ti ne-

gativni efekti umanje i što prije prevaziđu. Sektorskim strategijama razvoja Vlada Republike Srpske definisala je, između ostalog, povećanje industrijske proizvodnje, što će se direktno odraziti na povećanje broja zaposlenih u Republici Srpskoj. S obzirom na razvojnu vladinu politiku, koja se, između ostalog, bazira i na strane investicije, u narednom periodu preduzeće se više aktivnosti na stvaranju uslova za inteziviranje stranih investicija, a u oblasti industrijske proizvodnje predviđa se podsticanje razvoja novih proizvoda, proizvodnih procesa i tehnologija, kao i supstitucija uvoznih proizvoda domaćim. Takođe, predviđa se i jačanje javno-privatnog partnerstva i njegovog jačeg uvođenja u proizvodni sektor. Povećanjem stope doprinosa za nezaposlenost sa 0,7% na 1% na bruto plate zaposlenih, Zavod je u 2011. godini uspio stabilizovati finansijsku situaciju, tako da je u 2012. godini dio sredstava usmjeren na provođenje aktivnih mjera zapošljavanja, što predstavlja pozitivan trend u odnosu na prethodni period, kada su se zbog nedostataka finansijskih sredstava aktivne mjere provodile uz podršku drugih partnera i organizacija, uglavnom međunarodnih. Na osnovu valorizacije rezultata rada Zavoda u 2011. godini, a u skladu sa Zakonom o posredovanju u zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti, stavovima iz Dokumenta okvirnog budžeta, a posebno opredjeljenjima i ciljevima utvrđenim u Strategiji zapošljavanja u Republici Srpskoj u periodu 2011–2015. godina i Akcionim planom za njeno provođenje, kao i drugim sektorskim strategijama u Republici Srpskoj i BiH, utvrđuju se mjere, aktivnosti i zadaci Zavoda za zapošljavanje Republike Srpske za 2012. godinu.

Pri tome, imaju se u vidu i principi i standardi koji važe za ovu oblast, a odnose se na:

- primjenu konvencija MOP-a;
- jednakost i ravnopravnost svih lica na evidenciji u pogledu ostvarivanja njihovih prava;
- primjenu drugih međunarodnih konvencija;
- transparentnost rada i otvorenost za javnost;
- zajedničko djelovanje sa drugim partnerima na tržištu rada u rješavanju problema nezaposlenosti.

U 2012. godini, Zavod će nastaviti realizaciju zadataka i aktivnosti koje su započete u prethodnom periodu, a posebno na:

- organizaciono i kadrovsko osposobljavanje radnika Zavoda u cilju efikasnije realizacije zadataka;
- razvoj usluga koje se odnose na potrebe nezaposlenih lica i poslodavaca radi bržeg i većeg zapošljavanja, te jačanje funkcije posredovanja;
- saradnju sa drugim društvenim partnerima sa ciljem iznalaženja efikasnijih načina realizacije zadataka u zapošljavanju;
- aktivniji odnos Zavoda prema promjenama na tržištu rada kako bi se došlo do objektivnih činjenica i podataka o promjenama i kretanjima i u skladu sa tim definisali budući zadaci i aktivnosti;
- analizu promjena stanja na evidenciji u cilju zapošljavanja teško zapošljivih grupa i kategorija nezaposlenih lica;
- analizu i praćenje promjena akata i normativno-pravnog okvira koji se odnosi na zapošljavanje, odnosno izmjene onih odredbi koje nisu u funkciji zapošljavanja.

Mjere aktivne politike zapošljavanja realizovaće se kroz:

- unapređenje i modernizaciju funkcije posredovanja u cilju efikasnijeg usklađivanja ponude i potražnje;
- unapređenje i jačanje usluga ključnim korisnicima, poslodavcima i nezaposlenim licima;
- praćenje i analizu stanja i potreba tržišta rada, kretanja zapošljavanja, zaposlenosti i nezaposlenosti;
- realizaciju, monitoring i evaluaciju već usvojenih projekata zapošljavanja koji se nastavljaju i u 2012 godini;
- realizaciju projekata razvoja i jačanja mehanizama rada, unutrašnjih kapaciteta i povećanja konkurentnosti Službe zapošljavanja u saradnji sa drugim partnerima i organizacijama;
- uspostavljanje osnovnih sadržaja rada, razvoj i jačanje funkcije profesionalnog informisanja, karijernog usmjeravanja i cjeloživotnog učenja;

- jačanje i razvoj preduzetništva kroz projekte sufinansiranja samo-zapošljavanja;
- pripremu i provođenje projekata zapošljavanja određenih ciljnih grupa i teže zapošljivih lica kroz programe doobuke i pripreme, zavisno od potreba poslodavaca i finansijskih sredstava, a u skladu sa Strategijom zapošljavanja;
- učešće u pripremi i realizaciji programa prekogranične saradnje u okviru IPA projekata.

Realizacija programa zapošljavanja u Republici Srpskoj³:

1. Projekat zapošljavanja pripravnika visoke stručne spreme u Republici Srpskoj „Prvi posao“

Projekat zapošljavanja pripravnika visoke stručne spreme u Republici Srpskoj „Prvi posao“ je odobren u toku 2010. godine, pa je njegova realizacija najvećim dijelom nastavljena i u 2011. godini, jer su prva zapošljavanja pripravnika počela u drugoj polovini godine. Cilj Projekta je zapošljavanje 1.500 mladih i stručnih lica sa evidencije Zavoda u svojstvu pripravnika, odnosno lica koja nemaju radnog iskustva u svom zanimanju, a isto im je potrebno kao uslov za zasnivanje radnog odnosa i polaganje pripravničkog ispita.

Ukupna vrijednost sredstava potrebnih za realizaciju Projekta iznosi 14.874.120,00 KM od kojih je Vlada Republike Srpske izdvojila 60% odnosno 8.924.400,00 KM dok preostalih 40% u iznosu 5.949.720,00 KM obezbjeđuju poslodavci koji angažuju pripravnike.

2. Projekat podrške zapošljavanju Roma u Republici Srpskoj u 2011. godini

Zavod za zapošljavanje Republike Srpske realizuje i Projekat podrške zapošljavanju Roma u Republici Srpskoj u 2011. godini, za koji je Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH obezbijedilo sredstva u iznosu od 220.000 KM, koja su uvećana za iznos neutrošenih sredstava iz 2009. godine, u iznosu od 173.541,66 KM, što ukupno za Projekat iznosi

³ Za više informacija pogledati: Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, www.zzrs.org (24.10.2012).

393.541,66 KM. Cilj Projekta je stvaranje povoljnijih uslova za samozapošljavanje Roma, stimulisanje poslodavaca na zapošljavanje Roma, ekonomska i socijalna integracija romske populacije na području cijele Republike Srpske.

3. Projekat zapošljavanja mladih do 30 godina sa srednjom stručnom spremom u Republici Srpskoj

U okviru implementacije Projekta zapošljavanja i zadržavanja mladih – YERP, Zavod za zapošljavanje u saradnji sa UNDP realizuje Projekat zapošljavanja mladih do 30 godina sa srednjom stručnom spremom u Republici Srpskoj. Cilj Projekta je zapošljavanje u statusu pripravnika 116 lica srednje stručne spreme (IV stepen) u trajanju od šest (6) mjeseci, koji se vode na evidenciji Zavoda za zapošljavanje i nemaju radnog iskustva u svom zanimanju, a koje im je potrebno kao uslov za zasnivanje radnog odnosa, odnosno polaganje pripravnčkog ispita. Ukupna vrijednost Projekta je 279.792,00 KM a sredstva je obezbijedio UNDP, uz podršku lokalnih zajednica. Iz ovih sredstava finansiraju se neto plate pripravnika u iznosu od 402,00 KM, dok poslodavci koji zapošljavaju lica iz navedene ciljne grupe snose troškove poreza i doprinosa na utvrđeni iznos plate.

4. Projekat zapošljavanja pripravnika visoke i više stručne spreme u Republici Srpskoj „Znanjem do posla“

Projektom je obuhvaćeno sufinansiranje zarada 1000 mladih i stručnih lica visoke i više stručne spreme sa evidencije Zavoda za zapošljavanje koji nemaju radnog iskustva u svom zanimanju, a koje im je potrebno kao uslov za zasnivanje radnog odnosa, odnosno polaganje pripravnčkog ispita. Od navedenog broja sufinansira se zapošljavanje za 850 lica sa VSS i 150 lica sa VŠS. Ukupna vrijednost Projekta iznosi 11.268.610,50 KM.

5. Projekat podrške mrežama socijalne zaštite i zapošljavanju (SSNESP)

Svjetska banka kroz Projekat podrške mrežama socijalne zaštite i zapošljavanju (SSNESP) pruža podršku vlastima u Bosni i Hercegovini na usvajanju i provođenju programa reformi i unapređenju mreže socijalne zaštite. Vladi Republike Srpske je odobren kredit Svjetske banke (IDA) broj: 4704-0 BA u iznosu od 6.000.000,00 USD za Projekat

podrške mrežama socijalne zaštite i zapošljavanju, pri čemu se dio sredstava, u iznosu od 4.400.000,00 USD, usmjerava na implementaciju aktivnih mjera na tržištu rada, i to:

- sufinansiranje zapošljavanja kod poslodavaca,
- sufinansiranje samozapošljavanja u oblasti poljoprivrede i malog biznisa,
- sufinansiranje obuke, dokvalifikacije i prekvalifikacije,
- sufinansiranje poboljšanja mobilnosti radne snage i
- sufinansiranje javnih radova.

3.2. Cilj i strategija zapošljavanja u Federaciji BiH

Program rada Federalnog zavoda za zapošljavanje za 2012. godinu obuhvata kontinuirane aktivnosti koje će, u okviru svojih nadležnosti i finansijskih mogućnosti, Federalni zavod za zapošljavanje realizovati u skladu sa Zakonom o posredovanju u zapošljavanju i socijalnoj sigurnosti nezaposlenih osoba, podzakonskim aktima, Strategijom zapošljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine 2009–2013. i Akcionim planom zapošljavanja u Federaciji Bosne i Hercegovine za period 2010–2013. godina.

Prioritetni cilj definisan u Strategiji i Akcionom planu jeste smanjiti stopu dugotrajno nezaposlenih i drugih teško zapošljivih kategorija nezaposlenih osoba, odnosno povećati stopu zaposlenosti mladih za 2% godišnje i stopu zaposlenosti žena za 1,5% godišnje.

Radi efektivnog i efikasnog provođenja mjera aktivne politike zapošljavanja i kvalitetnog usaglašavanja ponude i potražnje na tržištu rada, programi zapošljavanja se implementiraju u skladu sa dinamikom priliva i raspoloživosti finansijskih sredstava:

1. Program zapošljavanja „Prilika za sve“

Tabela 3: Program zapošljavanja „Prilika za sve“

Cilj:	- Stvaranje uslova za sticanje prvog radnog iskustva - Podizanje konkurentnosti nezaposlenih osoba na tržištu rada - Podsticanje samozapošljavanja/ pokretanja vlastitog biznisa - Sprečavanje dugotrajne nezaposlenosti
Planirane aktivnosti:	- Sufinansiranje zapošljavanja kod poslodavca - Sufinansiranje samozapošljavanja/ pokretanja vlastitog biznisa
Ciljna grupa:	- Mladi bez radnog iskustva (SSS, VŠS, VSS), dobi do 30 godina, prijavljeni na evidenciju nezaposlenih - Žene, bez obzira na obrazovnu strukturu i dob, prijavljene na evidenciju nezaposlenih - Demobilisani borci sa faktorom otežane zapošljivosti - Nezaposlene osobe bez obzira na obrazovnu strukturu i dob, prijavljene na evidenciju nezaposlenih najmanje 24 mjeseca - Romi bez obzira na obrazovnu strukturu i dob, prijavljeni na evidenciju nezaposlenih
Finansiranje:	- Sredstva Federalnog zavoda za zapošljavanje u iznosu od 8.350.000 KM
Partneri u realizaciji:	- Poslodavci, kantonalne službe za zapošljavanje, druge zainteresovane institucije i organizacije
Vrijeme realizacije:	- 2012–2013. godina

Izvor: Zavod za zapošljavanje FBiH

2. Program sufinansiranja samozapošljavanja mladih osoba „Omladinsko poduzetništvo“

Tabela 4: Program zapošljavanja „Omladinsko preduzetništvo“

Cilj:	- Podsticanje mladih osoba na samozapošljavanje/ pokretanje vlastitog biznisa
Planirane aktivnosti:	- Sufinansiranje samozapošljavanja/ pokretanja vlastitog biznisa
Ciljna grupa:	- Mlade osobe, dobi do 30 godina, bez obzira na stepen obrazovanja, prijavljene na evidenciju nezaposlenih
Finansiranje:	- Sredstva Federalnog zavoda za zapošljavanje u iznosu od 490.000 KM
Partneri u realizaciji:	- Kantonalne službe za zapošljavanje, druge zainteresovane institucije i organizacije
Vrijeme realizacije:	- 2012–2013. godina

Izvor: Zavod za zapošljavanje FBiH

3. Program zapošljavanja i samozapošljavanja povratnika

Tabela 5: Program zapošljavanja povratnika

Cilj:	- Podsticati samozapošljavanje, zapošljavanje i održiv povratak u Bosni i Hercegovini u skladu sa Revidiranom strategijom provedbe Aneksa 7 Dejtonskog sporazuma
Planirane aktivnosti:	- Sufinansiranje zapošljavanja kod poslodavca - Sufinansiranje samozapošljavanja/ pokretanja vlastitog biznisa
Ciljna grupa:	- Povratnici bez obzira na dob i obrazovanje, prijavljeni na evidenciju nezaposlenih
Finansiranje:	- Sredstva Federalnog zavoda za zapošljavanje u iznosu od 1.500.000 KM
Partneri u realizaciji:	- Poslodavci, kantonalne službe za zapošljavanje, druge zainteresovane institucije i organizacije
Vrijeme realizacije:	- 2012. godina

Izvor: Zavod za zapošljavanje FBiH

4. „Sistem integriranih centara za inkubirani razvoj i konsalting“ – pilot projekat

Tabela 6: Program zapošljavanja „Sistem integriranih centara za inkubirani razvoj i konsalting“

Cilj:	- Formiranje integriranih centara za inkubirani razvoj i konsalting
Planirane aktivnosti:	- Pružanje podrške u formiranju centara kroz saradnju sa opštinama i drugim partnerima (pomoć budućim preduzetnicima da pokrenu biznis, podrška novoosnovanim preduzećima ili obrtima da se održe i stabilizuju u početnim fazama svoga razvoja, podrška bh. državljanima u dijaspori koji žele pokrenuti poslovne aktivnosti u Federaciji Bosne i Hercegovine) - Sufinansiranje samozapošljavanja/ pokretanja vlastitog biznisa
Ciljna grupa:	- Nezaposlene osobe bez obzira na dob i obrazovanje, prijavljene na evidenciju nezaposlenih
Finansiranje:	- Sredstva Federalnog zavoda za zapošljavanje u iznosu od 2.000.000 KM
Partneri u realizaciji:	- Općine, kantonalne službe za zapošljavanje, druge zainteresovane institucije i organizacije
Vrijeme realizacije:	- 2012. godina

Izvor: Zavod za zapošljavanje FBiH

5. „Klaster za znanje“ – pilot projekat

Tabela 7: Program zapošljavanja „Klaster za znanje“

Cilj:	- Učešće u formiranju klastera preduzeća baziranog na edukaciji i stručnom osposobljavanju
Planirane aktivnosti:	- Pružanje podrške u formiranju klastera znanja za edukaciju i stručno osposobljavanje osoba sa evidencije nezaposlenih i zaposlenih kojima prijeti gubitak zaposlenja - Organizacija okruglih stolova i drugih skupova o mogućnostima unapređenja oblasti zapošljavanja i cjeloživotnog učenja - Tehničko-administrativne aktivnosti

Ciljna grupa:	- Preduzeća koja veći dio svog poslovanja obavljaju u inostranstvu - Preduzeća koja posluju na području dva i više kantona - Preduzeća u većinskom državnom vlasništvu od značaja za Federaciju BiH
Finansiranje:	- Sredstva Federalnog zavoda za zapošljavanje u iznosu od 50.000 KM
Partneri u realizaciji:	- Preduzeća iz ciljne grupe, kantonalne službe za zapošljavanje, druge zainteresovane institucije i organizacije
Vrijeme realizacije:	- 2012. godina

Izvor: Zavod za zapošljavanje FBiH

6. Program sufinansiranja obuke, dokvalifikacije i prekvalifikacije

Tabela 8: Program obuke, dokvalifikacije i prekvalifikacije

Cilj:	- Za poznatog poslodavca sufinansirati obuku, dokvalifikaciju i prekvalifikaciju - Sufinansirati obuku zaposlenih osoba radi zadržavanja zaposlenja - Povećati konkurentnost osoba sa evidencije nezaposlenih za potrebe tržišta rada
Planirane aktivnosti:	- Stručna obuka, obuka na radnom mjestu, dokvalifikacija i prekvalifikacija (sticanje stručnih znanja u vezi sa zvanjem/ zanimanjem, dodatno obrazovanje u okviru istog zanimanja ili za drugo zanimanje u odnosu na postojeće, ali u okviru istog ili višeg stepena obrazovanja)
Ciljna grupa:	- Osobe sa evidencije nezaposlenih i zaposleni kojima prijeti gubitak zaposlenja
Finansiranje:	- Sredstva Federalnog zavoda za zapošljavanje u iznosu od 1.500.000 KM
Partneri u realizaciji:	- Poslodavci, kantonalne službe za zapošljavanje i druge zainteresovane institucije i asocijacije
Vrijeme realizacije:	- 2012. godina

Izvor: Zavod za zapošljavanje FBiH

ZAKLJUČAK

Kako se prema projekcijama DEP-a u 2012. godini očekivao realni rast BDP-a od 2,1%, uz skroman nivo investicija, kreiranje radnih mjesta je i tokom 2012. godine ostao najveći prioritet. Nije realno očekivati snažan rast broja zaposlenih lica. Dok će u privatnom sektoru najveći izazov biti zaustavljanje trenda smanjenja broja zaposlenih, javni sektor bi na osnovu važećih budžetskih restrikcija trebalo da zadrži postojeći broj zaposlenih lica bez mogućnosti upošljavanja novih lica. Skroman obim industrijske proizvodnje bi mogao doprinijeti zaustavljanju smanjenja broja zaposlenih u spomenutoj grani. Na osnovu navedenog, zaključuje se da broj zaposlenih lica u 2012. godini stagnira i kreće se približno isto kao i u 2011. godini. Neto plate u privatnom sektoru, kao osnovnom pokretaču pozitivnih dešavanja na tržištu rada, u 2012. godini bilježe bržu stopu rasta u odnosu na javni sektor (zbog spomenutih restrikcija). Djelatnosti koje su bile najviše pogođene negativnim dešavanjima iz prethodnih godina bi trebalo pozitivno da doprinesu opštem rastu plata. S druge strane, neto plate u javnom sektoru i dalje ne bi trebalo značajnije da se mijenjaju.

Oporavak i jačanje tržišta rada se može očekivati tek 2013. odnosno 2014. godine. Snažniji rast bh. ekonomije bi trebalo da ima pozitivne implikacije na tržište rada. Jačanje izvoza i investicija u BiH bi otvorilo mogućnost za kreiranje novih radnih mjesta. U domenu privatnog sektora, očekuje se povećanje broja zaposlenih u svim sektorima, a intenziviranje obima poslova u industriji i građevinarstvu će povećati broj zaposlenih lica u ovim sektorima koji će ujedno biti jedan od akceleratora rasta broja zaposlenih u BiH. Broj zaposlenih i u javnom sektoru će se početi uvećavati, ali znatno sporijom stopom rasta u odnosu na privatni sektor. U skladu sa tim, ukupan broj zaposlenih u BiH bi se povećao za oko 1,5% u 2013. godini odnosno 2% g/g u 2014. godini. Zbog većeg obima poslova i bolje poslovne klime, neto plate u nominalnom iznosu bi se u spomenutim godinama mogle uvećati za 3,1% u 2013, odnosno 3,7% u 2014. godini. Nešto brži rast plata u odnosu na prethodne dvije godine, praćen rastom broja zaposlenih, trebalo bi da ima pozitivne implikacije na prikupljene prihode od doprinosa u penzionim fonovima. I pored toga, nivo penzija u 2013–2014. godini će biti determinisan započetom reformom penzionih sistema u BiH.

Usporen oporavak bh. ekonomije čini neizvjesnim kreiranje novih radnih mjesta i očuvanje postojećih, brži priliv nove radne snage i nemogućnost ekonomije da apsorbira istu, neusklađenost ponude i potražnje radne snage, spora reforma penzionog sistema u FBiH (u Republici Srpskoj je usvojen novi Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju („Službeni glasnik Republike Srpske“ broj 134/11) i stupio je na snagu 01.01.2012. godine) i neizvjesnost iznosa prikupljenih prihoda od doprinosa iz kojih se finansiraju penzije – sve su to rizici na putu strategije zapošljavanja u BiH.

LITERATURA

1. Becker, S. G., Murphy, K. M., Tamura, R. F. (1990). *Human Capital, Fertility and Economic Growth*. The Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, part 2.
2. Bolcis, S. (2003). *Svet rada u transformaciji*. Beograd: Plato.
3. Lolić, S. (2012). „Koncept znanja u novoj ekonomiji – ekonomiji znanja“, *Poslovne studije*. 7–8: 141–148.
4. Ehrenberg, G., Smith, R. S. (2003) *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. Boston, San Francisco, New York: Addison-Wesley.
5. Leadbeater, C. (1999) *Living on Thin Air: The New Economy*. London: Viking.
6. Obradić, A. (2005) *Makroekonomika tranzicijskog tržišta rada*. Zagreb: Politička kultura.
7. Agencija za statistiku BiH, www.bhas.ba (12.10.2012)
8. Agencija za rad i zapošljavanje BiH, www.arz.gov.ba (08.09.2012)
9. Direkcija za ekonomsko planiranje BiH, www.dep.gov.ba (16.09.2012)
10. Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, www.zzrs.org (24.10.2012)
11. Zavod za zapošljavanje Federacije BiH, www.fzzz.ba (26.10.2012)

Sanja Jakovljević, master

MARKET ANALYSIS AND EMPLOYMENT STRATEGY IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Summary: *Improving the labour market and increasing employment have been one of the central issues in Bosnia and Herzegovina for many years. The reason behind this is that employment increases GDP and reduces poverty. Furthermore, an increased number of employees contribute more to the budget and consequently to better functioning of the pension and health funds as well as to employment by funding of new employment programs. The problem of unemployment in Bosnia and Herzegovina is mainly related to the long-term unemployment (the unemployed for over 12 months), which is over 22.4%, while in the EU-27 the rate is 3.9%. No member of the European Union has a double-digit rate of long-term unemployment. The share of the long-term unemployed in Bosnia and Herzegovina has not significantly changed since 2008. It is, therefore, necessary to evaluate passive and active labour market policies as well as to create new mechanisms of labour and social integration.*

Key words: *macroeconomics, labour market, unemployment, human resources, labour.*

JEL classification: *E20, J20*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 15.03. 2013.

Rad odobren: 21.04. 2013.

UDK: 351.785:347.453(094.5)

COBISS.BH-ID 3835672

DOI: 10.7251/POS1310149P

Originalan naučni rad

Pušac, mr Jovana¹

UGOVOR O ZAKUPU POSLOVNE PROSTORIJE – OPŠTA RAZMATRANJA –

Rezime: *Predmet rada je analiza opštih obeležja ugovora o zakupu poslovne prostorije zaključenog među subjektima privatnog prava. Reč je o posebnoj vrsti zakupa za koji važi i posebni propis, Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija, uz supsidijarnu primenu Zakona o obligacionim odnosima. Na osnovu opšte integralne formule zakupa, autor pravno konstruše izvornu definiciju ugovora o zakupu poslovne prostorije, ukazujući da je to ugovor kojim se zakupodavac obavezuje da preda zakupcu određenu poslovnu prostoriju na upotrebu, a ovaj se obavezuje da mu za to plaća određenu zakupninu i da, po prestanku ugovora, vrati predmet zakupa zakupodavcu. Posredi je obligacioni ugovor građanskopravne prirode od izuzetnog praktičnog značaja u onim slučajevima kada se kauza zakupca iscrpljuje u nameri da, u određenom vremenskom periodu, uz pristupačnu naknadu (zakupninu), pribavi upotrebnu vrednost određenog dobra (poslovne prostorije). Za razliku od zakupa u klasičnom smislu koji je neformalan, nastanak ovog obligacionog odnosa uslovljen je pismenom, a u slučaju upisa prava zakupa u javne knjige, i notarskom formom (forma ad solemnitatem).*

Ključne reči: *zakup, poslovna prostorija, formalni ugovor.*

JEL klasifikacija: *K12*

¹ Mr Jovana Pušac, asistent na Pravnom fakultetu Univerziteta u Banjaluci, Bulevar vojvode Stepe Stepanovića 77, Banja Luka, j.pusac@pravobl.com.

UVOD

Budući da savremeno društvo počiva na principima tržišne ekonomije, koju, po pravilu, prati ubrzan proces proizvodnje i prometa, te jačanje ekonomske samostalnosti privrednih subjekata, sasvim je jasna potreba tih subjekata da svoje privredne ciljeve ostvaruju na što efikasniji i ekonomičniji način. Jedan od tih načina je i pribavljanje upotrebne vrednosti određenog dobra (ovlašćenje upotrebe i uživanja). No, čak i samo ta dimenzija svojinskopравnih ovlašćenja, posmatrano s ekonomskog stanovišta, od izuzetnog je značaja, zbog čega bismo zakup, na jedan plastičan način, mogli nazvati i „prodajom upotrebe stvari“ (tako na primer, prema paragrafu 679. Srpskog građanskog zakonika, „kirija i zakup ništa drugo nije nego prodaja upotrebe zato što je za prodaju, to se pod zakup daje, i tako se i smatra, i ako drugo što ugovoreno nije, tako se i cena plaća“). Ako se ovim atributima prava svojine, uz saglasnost zakupodavca, doda i ovlašćenje zakupca da predmet zakupa dalje da u zakup (tzv. podzakup), onda se sadržina njegovih prava, makar i manjim delom, proteže i na treću svojinskopравnu komponentu – na pravo raspolaganja. Takođe, ako imamo u vidu pravnu mogućnost zakupca nepokretnosti da svoje pravo iz ugovora o zakupu, putem zabeležbe, upiše u javne knjige (registar nepokretnosti) i time obaveže svakog daljeg pribavioca da mu dopusti korišćenje predmeta zakupa prema odredbama ugovora do njegovog prestanka, zaključićemo da je zakup specifičan obligacionopravni odnos koji može poprimiti i obeležja stvarnopravnog odnosa, odnosno, dejstvo *erga omnes*. Naposljetku, ova specifičnost zakupnog odnosa, sa elementima stvarnopravnih ovlašćenja, dolazi do izražaja i ako se uzme u obzir mogućnost ugovaranja zakupa na duže vreme, kojim se obezbeđuje dugotrajna upotreba i uživanje tuđe stvari.

Najrasprostranjeniji pravno-ekonomski oblik zakupa je zakup nepokretnosti koji omogućava da se za određeno vreme, uz pristupačnu naknadu (zakupninu), pribavi neophodna ekonomska funkcija zakupljenog dobra (Morait 2010, 303). Pri tome je zakup poslovne prostorije posebno interesantan i veoma učestao zakupni odnos sa neretkim nedoumicama u sudskoj praksi s obzirom na elemente koji ga

čine odnosom *differentia specifica* naspram zakupa u klasičnom smislu. Upravo će ta posebna obeležja ugovora o zakupu poslovne prostorije biti okosnica ovog rada, pri čemu će se u središtu analize naći isključivo subjekti privatnog prava.

1. POJAM, IZVORI I OBELEŽJA UGOVORA O ZAKUPU POSLOVNE PROSTORIJE

1.1. Pojam

Ugovor o zakupu poslovne prostorije je kontrakt kojim se zakupodavac obavezuje da preda zakupcu određenu poslovnu prostoriju na upotrebu, a ovaj se obavezuje da mu za to plaća određenu zakupninu i da, po prestanku ugovora, vrati predmet zakupa zakupodavcu. Definicija je izvedena na osnovu analogne primene odredbe člana 567. stav 1. Zakona o obligacionim odnosima („Službeni list SFRJ“, br. 29/78, 39/85, 45/89, 57/89. i „Službeni glasnik Republike Srpske“, br. 17/93, 3/96, 39/03, 74/04, u daljem tekstu: ZOO).

Mišljenja smo da, pored prava upotrebe, drugo svojinsko ovlašćenje – pravo uživanja (pribiranja plodova) koje ovaj zakon predviđa kao prirodni sastojak ugovora ako drugačije nije stipulisano ili uobičajeno (član 567. stav 2. ZOO), nije svojstveno zakupu poslovne prostorije osim u slučaju zasnivanja podzakupa uz obaveznu saglasnost zakupodavca. Samo u tom slučaju, i to uslovno, mogli bismo govoriti o pravu zakupca na pribiranje civilnih plodova, tj. zakupnine od podzakupca, ali, razume se, uz ograničenje predviđeno odredbom člana 589. ZOO. Stoga je, s nomotehničkog aspekta, u teoriji zakupa poslovne prostorije preciznije koristiti termin „pravo upotrebe“, a ne i „pravo korišćenja“, budući da je pojam upotrebe, u semantičkom smislu, uži, i podrazumeva samo faktičko korišćenje zakupljene stvari (izvlačenje iz stvari svih korisnih svojstava koja ona po prirodi i nameni može da pruži), dok je „pravo korišćenja“ širi pojam, jer obuhvata i ovlašćenje uživanja zakupljene stvari (pribiranje plodova). Više o semantici ovih pojmova v. Blagojević i Krulj 1983, 1442.

1.2. Izvori

Ovaj obligacioni odnos odlikuje se nizom specifičnosti, zbog čega za njega važi poseban propis, i to Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija („Službeni list BiH“, broj 33/77, 12/87, 30/90. i 7/92, u daljem tekstu: ZZPZP), koji se u Republici Srpskoj primenjuje na osnovu odredbe člana 12. Ustavnog zakona za provođenje Ustava Republike Srpske („Službeni glasnik RS“ broj 21/92. – prečišćeni tekst) i odredbe člana 583. ZOO.

Istina, odredbom člana 568. ZOO propisano je da se odredbe glave XI tog zakona neće primenjivati na zakupe uređene posebnim propisima. Međutim, čini nam se da je ovu regulu valjalo preciznije formulisati budući da se ona *stricto iure* može primeniti samo na one zakupe koji su u potpunosti regulisani posebnim propisom, dok će u ostalim slučajevima, u kojima posebna vrsta zakupa nije u celosti regulisana posebnim propisom, kao u našem slučaju, nužno doći do supletivne primene opštih obligacionih pravila, ali i onih posebnih iz ugovora o zakupu. Sem toga, radi se o koliziji ove i odredbe člana 23. ZOO, koja reguliše princip *lex specialis derogat legi generali*, te bi normativno preciznija odredba člana 568. ZOO, po našem mišljenju, trebalo da glasi: „Na zakup uređen posebnim propisima primenjuju se odredbe ove glave u pitanjima koja nisu uređena tim propisima”.

Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija, dakle, predstavlja *lex specialis* u odnosu na Zakon o obligacionim odnosima, kao propis *lex generalis*. Odgovor na pitanje zašto ova vrsta zakupa nije uneta u Zakon o obligacionim odnosima može se naći u uporednopravnom iskustvu (u Švajcarskom zakoniku o obligacijama, te Nemačkom i Francuskom građanskom zakoniku), kao i izrazitoj dinamičnosti i promenljivosti pravila u oblasti zakupnih odnosa. Sve ovo je profesor Konstantinović imao u vidu kada je iz Skice za Zakonik o obligacijama i ugovorima izostavio ona pravila koja, zbog ubrzanog razvoja društveno-ekonomskih odnosa, ne bi mogla odoleti promenama i doživeti dugotrajniju primenu. „Intervencija zakonodavca vremenom postane neminovna, ali pri izradi nekog zakona, a naročito pri izradi nekog zakonika, potrebno je postupiti tako da do te intervencije dođe što docnije“ (Konstantinović 1969, 8).

U Srbiji se, međutim, u ovoj materiji primenjuje Zakon o obligacionim odnosima, jer je posebni propis kojim je ista bila uređena, Zakon o poslovnim prostorijama (“Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 11/92), stavljen van snage. U tom smislu je i Odluka Okružnog suda u Kraljevu, Gž. 301/93: „*Donošenjem Zakona o prestanku Zakona o zakupu poslovnih prostorija pravni odnosi nastali prema Zakonu o zakupu poslovnih zgrada i prostorija u postupku kod suda okončaće se prema odredbi člana 597. Zakona o obligacionim odnosima*”, kao i presuda Višeg privrednog suda u Beogradu, Pž. 1142/95 od 22.03.1995. godine: “*Prestankom važenja Zakona o poslovnim prostorijama (“Službeni glasnik RS” br. 11/92) primenjuju se na zakupne odnose odredbe Zakona o obligacionim odnosima*” (obe objavljene u Zbirci aktuelne sudske prakse, Poslovni biro, 2013, Beograd, str. 573–574).

U Hrvatskoj je, na primer, još 1996. godine donesen Zakon o zakupu i prodaji poslovnog prostora („Narodne novine“ br. 91/96, 124/97, 174/04, 38/09), a nova zakonodavna rešenja u ovoj oblasti donesena su 2011. godine putem Zakona o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora („Narodne novine“, br. 125/11). Više o razvoju instituta zakupa u Hrvatskoj od šezdesetih godina prošlog veka do danas v. u Kontrec 2012, 461–483.

1.3. Obeležja

Ugovor o zakupu poslovne prostorije je **imenovani** (*contractus nominati*) **obligacioni** ugovor (zakonom uređen tip ugovora kojim se zasnivaju prava i obaveze samo između ugovornih strana – zakupodavca i zakupca), **dvostrano obavezni ugovor sa trajnim prestacijama** (obaveze su raspodeljene na obe ugovorne strane u jednom dužem vremenskom periodu), **komutativni** (odnos uzajamnih davanja je određen i poznat već u vreme zaključenja ugovora), **teretni** (ugovorna strana, po principu ekvivalentnosti, daje naknadu za korist koju ugovorom od druge strane dobija). Naposljetku, ugovor o zakupu poslovne prostorije je i **formalan** pravni posao, jer se za njegov nastanak, pod pretnjom ništavosti, zahteva pismena forma. Ovo važi i za sve

njegove docnije izmene i dopune (član 11. stav 1, stav 4. i stav 5. ZZPZP). Ipak, u slučaju da nije zaključen u zakonom propisanoj formi (forma *ad solemnitatem*), a ugovorne strane su u celini ili pretežnom delu izvršile obaveze koje iz njega nastaju, ugovor o zakupu poslovne prostorije će se smatrati punovažnim, odnosno, u smislu odredbe člana 73. ZOO, biće konvalidiran. Međutim, ukoliko zakupac želi da svoje pravo iz ugovora o zakupu poslovne prostorije upiše u javne knjige kako bi njegovo dejstvo mogao suprotstaviti *erga omnes* sve do prestanka ugovora, neće biti dovoljna pismena, već isključivo notarska forma ovog pravnog posla. Ova pravna mogućnost postoji samo u odnosu na ugovore o zakupu zaključene na period od najmanje pet godina, i to na osnovu odredbe člana 62. stav 3. u vezi sa odredbom člana 93. stav 1. tačka ž), te odredbom člana 98. Zakona o premeru i katastru Republike Srpske ("Službeni glasnik RS", br. 6/12). U tom slučaju će notarski obrađen ugovor o zakupu poslovne prostorije predstavljati osnov za upis zabeležbe prava zakupa u nadležni registar nepokretnosti (član 104. Zakona o premeru i katastru RS).

Kada govorimo o obeležju ovog ugovora sa stanovišta njegovih učesnika, onda treba reći da to mogu biti *subjekti javnog prava* (država, državni organi, jedinice lokalne samouprave, preduzeća, ustanove i druge organizacije kojima su poverena javna ovlašćenja), ali će u tom slučaju, kada se, dakle, kao subjekti javljaju država i njeni derivati, važiti posebni zakonski i podzakonski propisi koji se primenjuju kao propisi *lex specialis* u odnosu na ZZPZP. To su, na primer, Zakon o državnim stanovima na kojima ne postoji stanarsko pravo („Službeni glasnik RS“, br. 98/11), Pravilnik o upravljanju, postupku i uslovima izdavanja u zakup poslovnih zgrada, poslovnih prostorija i garaža u državnoj svojini na kojima je nosilac prava raspolaganja Grad Banja Luka („Službeni glasnik Grada Banja Luka“, broj 11/2006), Zakon o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 49/04, 19/05, 52/05, 8/06, 24/06, 70/06, 12/09. i 60/10), i sl.

Takođe, kontrahenti iz ugovora o zakupu poslovne prostorije mogu biti i *subjekti privatnog prava*, dakle, **pravna lica** – privredni i drugi pravni subjekti u smislu odredaba Zakona o privrednim društvima (v. odredbe članova od 2. do 8. Zakona o privrednim društvima („Službeni glasnik RS“, br. 127/08, 58/09, 100/11), te odredaba Zakona o registraciji

poslovnih subjekata (v. odredbe člana 5. stav 2. i člana 6. Zakona o registraciji poslovnih subjekata u Republici Srpskoj, „Službeni glasnik RS“, broj 42/05, 118/09. i 102/12), i **fizička lica** – preduzetnici, shodno odredbama Zakona o zanatsko-preduzetničkoj delatnosti (v. odredbu člana 4. stav 1. Zakona o zanatsko-preduzetničkoj delatnosti, „Službeni glasnik RS“, broj 117/11. i 121/12). No, u središtu našeg interesovanja, kako je ranije navedeno, naći će se samo privatnopravni subjekti kao ugovorne strane iz ovog pravnog posla.

U svojstvu **zakupca** iz ugovora o zakupu poslovne prostorije, mogu se, prema tome, naći kako pravna, tako, pod zakonom određenim uslovima, i fizička lica, budući da je predmet ugovora predaja poslovne prostorije na upotrebu radi obavljanja poslovne delatnosti, dok pravni položaj **zakupodavca** može imati svako fizičko i pravno lice. Glede pravnog statusa zakupodavca, treba napomenuti i to da, za zasnivanje obligacionog odnosa iz ovog ugovora, nije pravno relevantna činjenica da je zakupodavac sopstvenik poslovne prostorije koju daje u zakup, dovoljno je da je njen držalac. Ovo zbog toga što se zakupom ne prenosi pravo svojine, već samo izvesna svojinska ovlašćenja (ovlašćenje upotrebe i uživanja). Tako, prema stanovištu Vrhovnog suda Republike Srpske „ugovor o zakupu u svojstvu zakupodavca može da zaključi i lice koje nije vlasnik predmeta zakupa, pa je to lice aktivno legitimisano i za podnošenje zahteva za iseljenje i predaju poslovnih prostorija od zakupca u smislu člana 585. stav 1. ZOO“ (v. presudu VSRS, Rev-82/02 od 27.12.2002. god., Bilten VSRS, br. 1/2004, odluka br. 67. v. u tom smislu i presudu VSRS, Rev-64/96 od 19.12.1996. god., Bilten VSRS, br. 1/99, odluka br. 65 i odluku Ustavnog suda BiH, broj AP-2153/08 od 08.06.2011. god.). Čini nam se da takav stav ima utemeljenje ponajpre u činjenici da je zakup obligacionopravni, a ne stvarnopravni odnos, kao i u zakonskim odredbama kojima je regulisan podzakup. Naime, ovaj modalitet zakupa ne bi ni bio moguć ukoliko bi se od zakupca, koji prema podzakupcu ima pravni položaj zakupodavca, zahtevalo da je sopstvenik nepokretnosti.

2. BITNI ELEMENTI UGOVORA O ZAKUPU POSLOVNE PROSTORIJE

Kako to i proizlazi iz prirode i pojma ugovora o zakupu poslovne prostorije, bitni elementi su predmet zakupa – **poslovna prostorija**, naknada kao protivvrednost za upotrebu predmeta zakupa – **zakupnina** i **vreme trajanja** zakupa (s obzirom na to da se zakupac obavezuje da predmet zakupa, posle određenog vremena, vrati zakupodavcu).

Pod poslovnom prostorijom, bez obzira da li se nalazi u poslovnoj ili stambenoj zgradi, podrazumeva se jedna ili više prostorija namenjenih vršenju poslovnih delatnosti koje, po pravilu, čine građevinsku celinu i imaju zaseban glavni ulaz. Rešenje o tome da li se prostorija smatra poslovnom donosi, u slučaju sumnje, nadležni organ uprave (član 2. stav 2. i stav 4. ZZZP). Prema stavovima sudske prakse, na ugovor o zakupu dela poslovnog dvorišta radi smeštaja materijala neće se primenjivati Zakon o zakupu poslovnih zgrada i prostorija, već odredbe o zakupu iz Zakona o obligacionim odnosima (v. presudu Vrhovnog suda BiH, Pž-822/88 od 16.11.1989. god., Bilten VSBiH, br. 4/1989, odluka br. 90).

Kada je reč o zakupnini, njenu visinu sporazumno određuju zakupodavac i zakupac ako posebnim propisima nije drukčije određeno (član 5. stav 2. ZZZP). Ona se, po pravilu, sastoji u novčanom izrazu, i treba da bude određena ili makar određiva kako bi ugovor o zakupu bio punovažan. Vreme, mesto i način isplate zakupnine ugovorne strane slobodno uređuju svojim sporazumom.

Iz zakonske definicije pojma ugovora o zakupu (član 567. stav 1. ZOO), koju *mutatis mutandis* primenjujemo i na ovu vrstu zakupa, vreme trajanja nije predviđeno kao bitan elemenat. Međutim, imajući u vidu činjenicu da je posredi ugovor čije se obaveze prostiru na određeni vremenski period, te, naročito, njegov, zakonom propisan obavezni sadržaj (obavezno naznačenje trajanja ugovora), možemo zaključiti da ovaj sastojak ugovora ipak ima kvalifikativ bitnog elementa, više o tome v. Perović 1986, 672; Babić 2006, 141. Ugovorne strane su, prema tome, obavezne da se sporazumeju o vremenskom ograničenju zakupa na način

da odrede da će ugovor trajati određeno vreme sa naznačenjem tog vremena ili da stipulišu da je ugovor zaključen na neodređeno vreme.

Naposletku, ugovor o zakupu poslovne prostorije karakteriše svojevrsan vid ograničenja slobode ugovaranja budući da je Zakonom predviđena obavezna sadržina ugovora. Naime, ugovor o zakupu poslovne prostorije, pored naznačenja ugovornih strana, treba naročito da sadrži naznačenje poslovnih prostorija koje su predmet zakupa, naznačenje poslovne delatnosti koju će zakupac vršiti u poslovnoj prostoriji, odredbe o korišćenju zajedničkih uređaja i prostorija u zgradi, odredbu kojom se određuje vreme trajanja zakupa sa naznačenjem tog vremena, odnosno odredbu o tome da je ugovor zaključen na neodređeno vreme, iznos zakupnine i naknade za korišćenje uređaja, kao i vreme njihovog plaćanja, odredbe o otkazu i otkaznim rokovima kada je ugovor zaključen na neodređeno vreme, mesto i datum zaključenja ugovora i potpise ugovornih strana (član 10. ZZPZP).

3. PRAVNA PRIRODA UGOVORA O ZAKUPU POSLOVNE PROSTORIJE

Interesantno i ništa manje značajno pitanje od praktične vrednosti jeste pitanje pravne prirode ovog ugovora. To zbog toga što će nam odgovor na isto biti putokaz pri primeni relevantnih obligacionih pravila, odnosno pri utvrđivanju da li na ovaj pravni odnos treba primeniti pravila koja važe za ugovore u privredi ili opšta pravila obligacionog prava.

U prvi mah, imajući u vidu karakter ugovornika, prvenstveno zakupca, mogli bismo zaključiti da je reč o privrednopravnom ugovoru. No, iako se tako čini *prima facie*, posredi je ugovor građanskopravne prirode.

Naime, u obavljanju svojih delatnosti, privredna društva i drugi privredni subjekti zaključuju mnogobrojne i raznovrsne pravne poslove. Međutim, nisu svi ti pravni poslovi ugovori trgovinskog prava, odnosno privrednopravni ugovori. Takav karakter imaju samo oni ugovori koji su *tipični, uobičajeni pri prometu robe i pružanju usluga u prometu robe, a čije sklapanje i izvršavanje spada u redovnu delatnost privrednih subje-*

kata (Šogrov i Arsić 2011, 5). U našem pravu usvojen je subjektivno-objektivni kriterijum pri određivanju pojma ugovora u privredi (član 25. stav 2. ZOO), pri čemu se subjektivni kriterijum odnosi na ugovorne strane, tj. subjekte ovih ugovora (to su svi ugovori koje međusobno zaključuju privredni subjekti, bez obzira na to da li su pravna ili fizička lica, kao i ugovori u kojima je makar i samo jedna strana privredni subjekt, kao na primer, ugovor o kreditu, ugovor o organizovanju putovanja, ugovor o sefu, i sl.), dok se objektivni kriterijum iscrpljuje u predmetu ovih ugovora (to su svi ugovori koji za predmet imaju promet robom ili vršenje raznih usluga u vezi sa prometom robom). Takve ugovore učesnici u privrednom prometu svakodnevno masovno zaključuju, te bismo zbog toga masovnost mogli istaći kao treće osnovno obeležje ugovora o privredi (više v. Jankovec 1981, 195).

Prema tome, privrednopravni su samo oni specifični, profesionalni ugovori koje privredni subjekti zaključuju u okviru svoje redovne delatnosti za koju su registrovani. Ugovori koje, sporadično i neredovno, a ne u vidu obavljanja redovne delatnosti, odnosno poslova koji su u vezi sa tim redovnim delatnostima, zaključuju i izvršavaju pa makar i privredni subjekti, jesu građanskopravni ugovori. Takvi su, na primer, ugovori o zakupu poslovnih prostorija, ugovori o zalozi, ugovori o jemstvu, ugovori o posluži. Navedeno stanovište zastupao je i uvaženi profesor Jankovec: "U okviru privrednog prava treba izučavati sve one vrste ugovornih odnosa koji se tradicionalno smatraju privrednim poslovima, i koji se u svakodnevnoj praksi tretiraju kao privredni poslovi, čak i kada jedna ugovorna strana ne obavlja neku privrednu delatnost. Takvi su odnosi, na primer, odnosi iz ugovora o osiguranju lica ili iz ugovora o prevozu putnika. Obrnuto, ima i takvih ugovornih odnosa koji se ne izučavaju u okviru privrednog prava čak ni kada su obe ugovorne strane privredni subjekti. Takav je slučaj sa ugovorom o zakupu ili sa ugovorom o delu. Ove vrste ugovora nisu tipične za pravni promet" (Jankovec 1981, 192), ali i drugi eminentni profesori: „Sporedni, akcesorni poslovi privrednih organizacija (npr. ugovor o uzimanju u zakup poslovnih prostorija i sl.), ne tretiraju se kao specifični profesionalni privredni poslovi privrednih organizacija (iako se zaključuju u krugu robnog poslovanja privrednih organizacija) nego kao građanskopravni obvezni ugovori“ (Vizner, Kapor i Carić 1971, 23).

Imajući u vidu ova suštinska obeležja pojma privrednog ugovora, možemo zaključiti da će se na pravne odnose subjekata iz ugovora o zakupu poslovne prostorije primeniti pravila koja važe za građanskopravne ugovore.

ZAKLJUČAK

Razmatranje opštih pitanja iz domena ugovora o zakupu poslovne prostorije koji međusobno zaključuju privatnopravni subjekti, vodi nas do nekoliko značajnih zaključnih napomena.

Naime, radi se o zakupnom odnosu koji je regulisan propisom *lex specialis* – Zakonom o zakupu poslovnih zgrada i prostorija uz koji se supsidijarno primenjuje Zakon o obligacionim odnosima kao *lex generalis*.

Učesnici ovog obligacionog odnosa su zakupac i zakupodavac. U svojstvu zakupca iz ugovora o zakupu poslovne prostorije mogu se naći kako pravna, tako, pod zakonom određenim uslovima, i fizička lica, budući da je predmet ugovora predaja poslovne prostorije na upotrebu radi obavljanja poslovne delatnosti, dok pravni položaj zakupodavca može imati svako fizičko i pravno lice.

U odnosu na zakup u klasičnom smislu, koji je po prirodi konsenzualan, ugovor o zakupu poslovne prostorije pripada kategoriji formalnih ugovora, pa će, sledom toga, takav ugovor punovažno nastati tek kada se kontrahenti u pismenoj formi, sa tačno određenom sadržinom, saglase o njegovim bitnim elementima, i to o predmetu zakupa – poslovnoj prostoriji, zakupnini i vremenu trajanja ugovora. No, u slučaju upisa prava zakupa u javne knjige, važe stroži zahtevi u pogledu forme. Tada će zabeležba ovog upisa biti moguća samo ukoliko je reč o ugovoru o zakupu poslovne prostorije koji je zaključen na period od najmanje pet godina i ukoliko je takav ugovor notarski obrađen.

Naposletku, ugovor o zakupu poslovnih prostorija je, po svojim pravnim karakteristikama, ugovor građanskog, a ne privrednog prava, čak i kada ga zaključuju i izvršavaju privredni subjekti. Razgraničenje ovog pitanja

ima naročitu praktičnu vrednost budući da nam daje odgovor na pitanje koja su pravila u ovom slučaju merodavna – da li ona koja važe za ugovore u privredi ili ona koja važe za građanskopravne ugovore.

LITERATURA

1. Blagojević, Boris i Krulj, Vrleta, 1983. *Komentar Zakona o obligacionim odnosima*. Beograd: Savremena administracija Beograd.
2. Morait, Branko, 2010. *Obligaciono pravo*. Banja Luka: Komesgrafika Banja Luka.
3. Konstantinović, Mihailo, 1969. *Obligacije i ugovori, Skica za Zakonik o obligacijama i ugovorima*. Beograd: Centar za dokumentaciju i publikacije Pravnog fakulteta u Beogradu.
4. Kontrec, Damir, 2012. „Novine u zakupu i kupoprodaji prolovnog prostora“. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*. 1/2012.
5. Perović, Slobodan, 1986. *Obligaciono pravo*. Beograd: NIU Službeni list SFRJ.
6. Babić, Ilija. „Ugovor o zakupu – opšta razmatranja“. *Pravna riječ*. 8/06.
7. Šogorov, Stevan i Arsić, Zoran, 2011. *Ugovori trgovinskog prava*. Novi Sad: Pravni fakultet u Novom Sadu, Centar za izdavačku delatnost.
8. Jankovec, Ivica, 1981. *Privredno pravo*. Beograd: Službeni list SRJ.
9. Vizner, Boris, Kapor, Vladimir i Carić, Slavko, 1971. *Ugovori građanskog i privrednog prava*. Rijeka: Riječka tiskara.

Jovana Pušac, MSc

OFFICE SPACE LEASE CONTRACTS - GENERAL CONSIDERATIONS -

Summary: *The subject of this paper is an analysis of the general characteristics of office space lease agreements concluded between subjects of private law. This is a special type of lease that applies the special act, Law on the Lease of business buildings and premises, with the subsidiary implementation of the Law of Obligations. Based on the general integral expression of a lease, the author gives an original definition of an „office space lease agreement” indicating that it is a contract which obliges the leaser to deliver to the leasee office space for their use, and leasee obliges to pay rent and, upon the termination of the contract, to return the rental space to the leaser. It is an obligational agreement in civil matters with great practical importance in cases where the leasee’s purpose is to, over time, and at an affordable fee (rent), obtain utility value of a good, in this case, office space. Unlike a lease in the classical sense that is informal, the creation of this contractual relationship is through the creation of a written form, but, for registration of the lease agreement in the public register, it is necessary to be a notarial form (form ad solemnitatem).*

Key words: *lease, office space, a formal contract.*

JEL classification: *K12*

PRETHODNA SAOPŠTENJA
PRELIMINARY COMMUNICATION

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 29.03.2013.

Rad odobren: 19.04.2013.

UDK: 665.6/.7:[316.334.3:338.124.4

COBISS.BH-ID 3835928

DOI: 10.7251/POS1310165D

Saopštenje

Duvnjak, dr Valentina¹

Klincov Vujaković, Tatjana, dipl. ecc.²

NAFTA I FIZIONOMIJA GLOBALIZACIJE

Rezime: *Nafta je odlučujući element razvoja savremenog svijeta. Velika potražnja za naftom uslovlja je borbu velikih kompanija za izvore nafte i tržište na globalnom nivou. Mnoge zemlje se bore za kontrolu izvorišta nafte, što predstavlja najznačajnije uzroke kriza u svijetu.*

Zemlje koje su najveći izvoznici nafte grupisane su u interesnu organizaciju OPEC i njihove ekonomije direktno zavise od izvoznih prihoda od nafte. OPEC direktno utiče na cijene nafte, određujući proizvodne kvote. Takse i porezi često više utiču na krajnju cijenu nafte nego OPEC. Stoga, visoke cijene nafte, proizašle iz visokih taksi i poreza, posljedica su odluka vlada država, a ne proizvođača nafte. Države, kao osnovni regulatori privrednih tokova, trebalo bi da budu toga svjesne, posebno u savremenim uslovima poslovanja, gdje je teško održati stabilan poslovni ambijent. Izuzev Saudijske Arabije i Ujedinjenih Arapskih Emirata, ostale članice OPEC-a su posljednjih godina imale političku i ekonomsku nestabilnost, pri čemu je narušena stabilnost cijena na naftnom tržištu i osiguranje prihoda zemalja proizvođača. Mnogi koncesijski ugovori naftnih kompanija koje polažu pravo na naftu ovih zemalja zbog građanskih sukoba i nestabilnosti su prekinuti, i nisu izmirena dugovanja prema članicama OPEC-a, čime se direktno ugrožava njihova ekonomija i preuzima njihova proizvodnju nafte.

Ključne riječi: *nafta, potražnja, kontrola, nestabilnost, OPEC.*

JEL klasifikacija: *F01, F13*

¹ Docent doktor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, duvnjakv@univerzitetps.com

² Diplomirani ekonomista, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, director.manager@univerzitetps.com

UVOD

U procesu globalizacije mnoge zemlje preferiraju da ostvare moć u geopolitičkim i ekonomskim odnosima, tako da su krize sve intenzivnije u svijetu. U svijetu dominiraju multinacionalne i transnacionalne kompanije širenjem globalnih tržišta, a države su sve više u funkciji tih kompanija. Zemlje bogate sirovinama su atraktivne za te kompanije, te posebnu ulogu u novim savremenim globalnim tokovima imaju zemlje bogate takozvanim „crnim zlatom“.

1. NAFTA – NAJZNAČAJNIJI STRATEŠKI PROIZVOD

Nafta će oblikovati fizionomiju globalizacije u prvoj polovini XXI vijeka (Vukmirica i Špirić, 49). Nafta je odlučujući elemenat razvoja savremenog svijeta. „Crno zlato” je najznačajniji strateški proizvod u svijetu, čija cijena na svjetskom tržištu konstantno raste. Od 2000. godine cijena nafte na svjetskom tržištu povećala se šest puta. Visoka cijena nafte posljednjih godina omogućila je naftnim kompanijama veliki profit i, naravno, povećala vrijednost njihovih akcija. Povećanje obima prerade nafte usljed globalne potražnje ima direktan uticaj i na profit kompanija, jer, samim tim, dolazi i do povećanja prerađivačke marže. Svjetske rezerve nafte su ograničene, a proizvodnja i potreba za naftom se povećava. Potrošnja nafte naročito se povećava u razvijenim zemljama svijeta. SAD su veliki potrošači i uvoznici nafte. Izvorišta nafte nisu ravnomjerno raspoređena po pojedinim regionima i zemljama svijeta. Zbog toga, kontrola nad izvorima nafte jedan je od najznačajnijih uzroka kriza u svijetu. Zemlje – proizvođači nafte danas imaju veliku moć u geopolitičkim odnosima. Najveći izvoznici nafte grupisani su u organizaciju OPEC (*Organization of Petroleum Exporting Countries*). Velika potražnja za naftom uslovlja je borbu velikih kompanija za izvore nafte i tržište na globalnom nivou. SAD, kao veliki potrošač i uvoznik nafte, postavile su svoj strateški cilj spoljne politike da budu prisutne svugdje u svijetu gdje su prisutne značajne rezerve nafte. Bliski istok raspolaže najvećim svjetskim rezervama nafte, i to sa 726,7 milijardi

barela od ukupno 1147,7 milijardi barela, koliko su procijenjene ukupne svjetske rezerve u 2003. g. Ukupno čovječanstvo je potrošilo 950 milijardi barela, a ukupno još ima između 1000 i 1200 milijardi barela (Vukmirica i Špirić, 50). Najviša tačka proizvodnje zove se u stručnim krugovima „pik ojl“ i to je trenutak kada se na naftnom polju potroši 50 odsto rezervi. SAD su „pik ojl“ u vađenju nafte dostigle 1970. godine i od tad se spoljna politika SAD-a bazira na njihovom prisustvu u svim dijelovima svijeta gdje postoje rezerve nafte. Zemlje koje imaju razvijenu petrohemijsku industriju imaju veliku moć u ekonomskim i geopolitičkim odnosima. Zbog toga, nafta je danas u svijetu jedan od najznačajnijih strateških proizvoda i obično se naziva „crno zlato“. Mnoge zemlje se bore za kontrolu izvorišta nafte, tako da je kontrola nad izvorištima nafte jedan od najznačajnijih uzroka kriza u svijetu. Zapadnoevropsko tržište je jedno od najvećih tržišta svijeta kada je u pitanju nafta. Američke naftne kompanije ostvaruju ogromne profite. Nafta se nalazi u više sedimentnih basena, koji se razlikuju po veličini. Najveći je arapsko-iranski basen, u kome se nalaze i dva najveća svjetska izvorišta nafte: El Džavar u Saudijskoj Arabiji, sa 80 milijardi barela, i El Burkan u Kuvajtu, sa 75 milijardi barela te sirovine. Smatra se da Bliski istok sadrži čak 41 odsto svjetskih zaliha sirove nafte, sa njim mogu da se porede samo Sjeverna Amerika, južni deo Rusije i Antarktik, dok su ostali regioni znatno siromašniji naftom.

2. NAJVEĆI PROIZVOĐAČI NAFTE U SVIJETU

Zemlje koje su najveći izvoznici nafte (ali ne uvijek i proizvođači) grupisane su u interesnu organizaciju OPEC (*Organization of Petroleum Exporting Countries*). Organizacija zemalja izvoznica nafte je međunarodna organizacija koju čine: Alžir, Indonezija, Irak, Iran, Kuvajt, Libija, Nigerija, Katar, Saudijska Arabija, Ujedinjeni Arapski Emirati i Venecuela. Od 1965. godine, sjedište OPEC-a se nalazi u Beču. Glavni cilj Organizacije, prema njenom statutu, jeste koordinacija i ujednačenje naftne politike zemalja članica i ustanovljavanje najboljih načina da se očuvaju njihovi interesi, pojedinačni i kolektivni; osmišljavanje načina i sredstava za stabilizaciju cijena na međunarodnim naftnim tržištima s

ciljem uklanjanja štetnih i nepotrebnih kretanja cijena; stalnu brigu o interesima zemalja proizvođača i nužnost osiguranja stalnog prihoda zemalja proizvođača, učinkovito, ekonomično i stalno opskrbljivanje naftom zemalja potrošača, te pravedan povrat uloženog kapitala onima koji ulažu u naftnu industriju. Procjenjuje se da se na području zemalja članica OPEC-a nalazi oko dvije trećine svjetskih zaliha nafte, a one trenutno pokrivaju oko 40% svjetskog tržišta nafte. Zahvaljujući snazi same organizacije, zemlje članice dobijaju svake godine sve više novca za naftu koju izvoze. Proizvođači nafte koji nisu članovi OPEK-a su: Norveška, Rusija, Velika Britanija, Kanada, Meksiko, Sjedinjene Američke Države, Oman, Jemen, Ekvatorska Gvineja, Gabon, Brazil, Istočni Timor, Australija, Brunej, Indonezija, Kazahstan i Azerbejdžan.

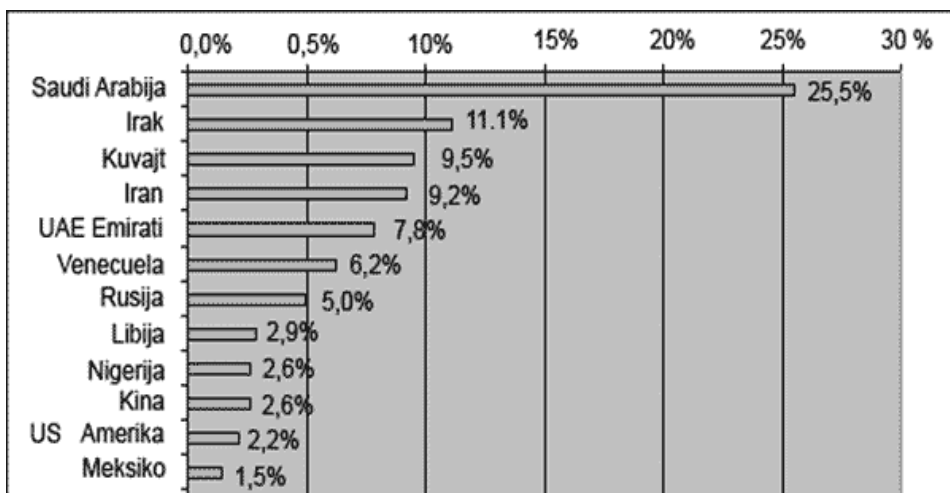
Tabela 1: Najveći proizvođači nafte

ZEMLJA	PROIZVEDENA KOLIČINA
Saudijska Arabija	10,37 miliona barela
Rusija	9,27 miliona barela
Sjedinjene Američke Države	8,69 miliona barela
Iran	4,09 miliona barela
Meksiko	3,83 miliona barela

Izvor: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Nafta>

Područja sa najvećom količinom nafte su: Saudijska Arabija, Irak, Ujedinjeni Arapski Emirati, Kuvajt, Srednja i Južna Amerika, Iran, Afrika, Sjeverna Amerika, zemlje bivšeg Sovjetskog Saveza, Pacifička Azija, Evropa i Libija. Na slici 1. prikazan je udio nafte u svijetu po područjima, izražen procentualno.

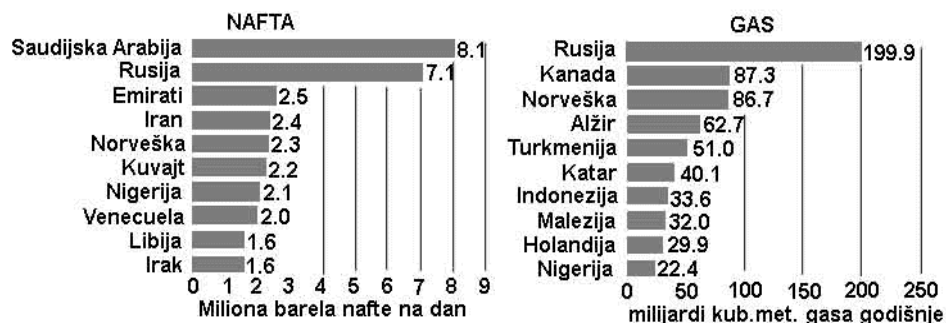
Slika 1: Najveće svjetske rezerve nafte u % od ukupnih svjetskih rezervi



Izvor: http://www.vizijadanas.com/svet_nafte.html

Od ukupnih svjetskih rezervi nafte, najviše nafte ima Saudijska Arabija, odnosno 25,5%, dok je na drugom mjestu Irak, sa 11,1%. Zatim, na trećem mjestu je Kuvajt, sa 9,5%, na četvrtom mjestu je Iran, sa 9,2%, na petom mjestu su Ujedinjeni Arapski Emirati, sa 7,8%, na šestom mjestu je Venecuela, sa 6,2%, na sedmom mjestu je Rusija, sa 5%, na osmom mjestu je Libija, sa 2,9%, na devetom mjestu su Nigerija i Kina, sa 2,6%, na desetom mjestu su Sjedinjene Američke Države, sa 2,2% i na jedanaestom mjestu je Meksiko, sa 1,5%.

Slika 2: Najveći izvoznici nafte u svijetu za 2010. godinu



Izvor: http://www.vizijadanas.com/svet_nafte.html

Saudijska Arabija je najveći izvoznik nafte, sa 8,1 miliona barela nafte dnevno. Rusija je na drugom mestu sa 7,1 milion barela dnevno. Emirati su na trećem mjestu sa 2,5 milion barela dnevno. Iran je na četvrtom mjestu sa 2,4 miliona barela dnevno. Norveška je na petom mjestu sa 2,3 miliona barela dnevno. StatoilHydro ASA je jedna od najvećih norveških kompanija koja je aktivna u mnogim zemljama. Kuvajt je na šestom mjestu sa 2,2 barela dnevno. Nigerija je na sedmom mjestu sa 2,1 milion barela dnevno. Venecuela je na osmom mjestu sa 2,0 miliona barela dnevno. Libija i Irak su na devetom mjestu sa 1,6 miliona barela dnevno. Rusija je najveći izvoznik prirodnog gasa. Drugi izvoznik gasa je Kanada, zatim Norveška. Najveće kanadske kompanije nafte i prirodnog gasa su Imperial Oil, Petro-Canada, CNQ i druge.

OPEC je organizacija koju čine 11 država čija ekonomija direktno zavisi od izvoznih prihoda od nafte. Članice OPEC-a se bore da sačuvaju stabilnu cijenu nafte u interesu proizvođača i potrošača. OPEC direktno utiče na cijene nafte, određujući proizvodne kvote. OPEC drži proizvodnu kvotu na 28 miliona barela na dan. Iako je Irak isključen iz ove kvote, ostalih 10 članica se pridržava limitu proizvodnje do 27,72 miliona barela na dan. Cijena sirove nafte predstavlja samo četvrtinu cijene derivata koje kupci kupuju. Takse i porezi često više utiču na cijenu nafte nego OPEC. Stoga, visoke cijene nafte kao posljedica

visokih taksi i poreza su posljedica odluka vlada država, a ne proizvođača nafte. Države kao osnovni regulatori privrednih tokova trebalo bi da budu toga svjesne, posebno u savremenim uslovima poslovanja, gdje je teško održati stabilan poslovni ambijent.

Sirova nafta čini 40% svjetskih potreba za energijom, tako da je najtraženija roba na svijetu. Dnevno svijet troši 76 miliona barela nafte, od toga Amerika 20 miliona bbl/dan, Kina 5,6 miliona bbl/dan i Japan 5,4 miliona barela/dan.

Tabela 2: Američki uvoz nafte za 2010. godinu

Država	Vrijednost uvoza
Kanada	\$ 49,6 milijarde (19,1% ukupnog američkog uvoza u 2010 godini)
Saudijska Arabija	\$ 30 milijardi (11,5% ukupnog američkog uvoza)
Meksiko	\$ 29,4 milijarde (11,3% ukupnog američkog uvoza)
Venecuela	\$ 29,1 milijardi (11,18% ukupnog američkog uvoza)
Nigerija	\$ 29,1 milijardi (11,17% ukupnog američkog uvoza)
Irak	\$ 12,1 milijardi (4,7% ukupnog američkog uvoza)
Angola	\$ 11,5 milijardi (4,4% ukupnog američkog uvoza)
Alžir	\$ 10,9 milijardi (4,2% ukupnog američkog uvoza)
Kolumbija	\$ 8,8 milijardi (3,4% ukupnog američkog uvoza)
Rusija	\$ 7,5 milijardi (2,9% ukupnog američkog uvoza)
Brazil	\$ 7,3 milijardi (2,8% ukupnog američkog uvoza)
Ekvador	\$ 5,6 milijardi (2,1% ukupnog američkog uvoza)
Kuvajt	\$ 5,2 milijardi (2% ukupnog američkog uvoza)
Engleska	\$ 3,4 milijardi (1,3% ukupnog američkog uvoza)
Kongo	\$ 3,1 milijardi (1,2% ukupnog američkog uvoza)

Izvor: http://www.vizijadanas.com/svet_nafte.html

U posljednje vrijeme bilježi se nagli rast američkog uvoza iz drugih država: Kazahstan – rast uvoza 258,2%; Arapski Emirati – rast uvoza 147,8%; Brazil – 133%; Libija – 131%; dok opada uvoz iz sljedećih

zemalja: Kina – pad uvoza 70,3%; Norveška – pad uvoza 35,2%; Engleska – pad uvoza 12,8%; Irak – pad uvoza 2,5% (Nafta Business, 2011).

Prema podacima Međunarodne agencije za energetiku, uvoz nafte u SAD krajem 2012. godine je smanjen na 5,98 miliona barela dnevno, što je najniži nivo od februara 1992. Istovremeno je uvoz nafte u Kinu povećan na 6,3 miliona barela dnevno. SAD su sačuvale svjetsko liderstvo po uvozu nafte, bez obzira na to što je on 2012. pao na 20-godišnji minimum.

Članice OPEC-a su države čija ekonomija direktno zavisi od izvoznih prihoda od nafte. Zemlje članice su svoje „crno zlato“ poslije 70-ih godina štitile nacionalizacijom (Alžir, Libija, Irak), a druge zemlje raznim pregovorima. Od 70-ih godina, intenzivna spoljna politika SAD-a je bila da, umjesto da SAD eksploatiše svoje rezerve, treba da izvlači naftu iz stranih država. Izuzev Saudijske Arabije i Ujedinjenih Arapskih Emirata, ostale članice OPEC-a su posljednjih godina imale političku i ekonomsku nestabilnost praćenu ratnim sukobima ili građanskim nemirima, pri čemu je narušena stabilnost cijena na naftnom tržištu, osiguranje prihoda zemalja proizvođača i pravedan povrat uloženog kapitala onima koji ulažu u naftnu industriju. Mnogi koncesijski ugovori naftnih kompanija koje polažu pravo na naftu ovih zemalja zbog građanskih sukoba i nestabilnosti bili su prekinuti, što je dovelo do direktnog ugrožavanja njihove ekonomije i preuzimanja njihove proizvodnje nafte. Tako su SAD, Velika Britanija i Francuska preuzele veliki postotak proizvodnje u pojedinim oblastima.

ZAKLJUČAK

Nafta je najznačajniji strateški proizvod u svijetu, čija cijena na svjetskom tržištu konstantno raste. Nafta čini 40% svjetskih potreba za energijom. Zemlje proizvođači nafte danas imaju veliku moć u geopolitičkim i ekonomskim odnosima. Kontrola nad izvoristima nafte jedan je od najznačajnijih uzroka kriza u svijetu. Najviša tačka proizvodnje zove se u stručnim krugovima „pik ojl“, i to je trenutak kada se na naftnom polju potroši 50 odsto rezervi. Od kada su SAD dostigle „pik ojl“, postavile su

svoj strateški cilj spoljne politike da budu prisutne svugdje u svijetu gdje su prisutne značajne rezerve nafte, što je i očekivano, s obzirom na to da su SAD najveći potrošači u svijetu. Zemlje koje su najveći izvoznici nafte, ali ne uvijek i proizvođači, grupisane su u interesnu organizaciju OPEC, čija ekonomija direktno zavisi od izvoznih prihoda od nafte. Zemlje članice su svoje „crno zlato“ poslije 70-ih godina štitile nacionalizacijom i pregovorima. Članice OPEC-a se bore da sačuvaju stabilnu cijenu nafte u interesu proizvođača i potrošača. Izuzev Saudijske Arabije i Ujedinjenih Arapskih Emirata, ostale članice OPEC-a su posljednjih godina imale političku i ekonomsku nestabilnost, praćenu ratnim sukobima ili građanskim nemirima, pri čemu je narušena stabilnost cijena na naftnom tržištu, osiguranje prihoda zemalja proizvođača i pravedan povrat uloženog kapitala onima koji ulažu u naftnu industriju. Mnogi koncesijski ugovori naftnih kompanija koje polažu pravo na naftu ovih zemalja zbog građanskih sukoba i nestabilnosti su prekinuti, ne izmirujući svoja dugovanja prema pojedinim članicama OPEC-a, a time direktno ugrožavajući njihovu ekonomiju i preuzimajući njihovu proizvodnju nafte. Predstavnici međunarodnih naftnih kompanija povećanu eksploataciju „crnog zlata“ ostvaruju kroz partnerstva s lokalnim kompanijama. Povećanje obima prerade nafte usljed globalne potražnje i ograničenosti resursa ima direktan uticaj na profit kompanija, tako da će se vodeći svjetski karteli boriti za kontrolu tržišta nafte.

LITERATURA

1. Vukmirica V., Špirić, N. (2005). *Ekonomska i monetarna integracija Evrope*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
2. Veselica V. (2007). *Globalizacija i nova ekonomija*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
3. Organization of the Petroleum Exporting Countries. 2013. "Market Indicators". Last modified February 2013.
http://www.opec.org/opec_web/en/17.htm
4. Google. 2013. „Nafta Business“. Posljednja izmjena mart 2011.
http://www.vizijadanas.com/svet_nafte.html
5. Google. „Wikipedia nafta“. 2013. Posljednja izmjena 2012.
<http://hr.wikipedia.org/wiki/Nafta>

Valentina Duvnjak, Phd
Tatjana Klincov Vujičić, BSc

OIL AND THE PHYSIOGNOMY OF GLOBALIZATION

Summary: *Oil is a crucial element in the development of the modern world. Strong demand for oil has caused major companies fight over oil resources and markets on a global level. Many countries are struggling to control the sources of oil, which represents the major causes of the crises in the world.*

The countries that are the largest exporters of oil are grouped into OPEC interest organization and their economies depend directly on export revenue from oil. OPEC has a direct impact on oil prices by setting production quotas. Fees and taxes have more influence over the final price of oil than OPEC. Therefore, the high oil prices, as a result of higher fees and taxes, are the result of decisions governments, and not oil producers. As the main regulators of economic flows, country governments should be aware where it is difficult to maintain a stable business environment under the modern business conditions.

With the exception of Saudi Arabia and the United Arab Emirates, the other members of OPEC have had political and economic turmoil in the last few years where they have undermined the stability of prices in the oil market and the insured income of producing countries. Many concession contracts of oil companies, which lay claim on oil in these countries, were suspended due to civil strife and instability and they had not paid their debts to member states of OPEC, and thus directly threatened their economies and took over their oil production.

Key words: *oil, demand, control, instability, OPEC.*

JEL classification: *F01, F13*

PREGLEDNI RADOVI
REVIEW

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 15.03.2013.

Rad odobren: 21.05.2013.

UDK: 339.13:368]:005.334

COBISS.BH-ID 3836184

DOI: 10.7251/POS1310177B

Pregledni rad

Baškot, mr Bojan¹

MODELI OSIGURANJA KAPITALA

Rezime: *U osnovi, osiguranje se može podijeliti na životno i neživotno. Ako usvojimo vrstu rizika kao kriterijum podjele, tada možemo govoriti o osiguranju kapitala za slučaj smrti, osiguranju kapitala za slučaj doživljenja i mješovitom osiguranju kapitala. Isto tako, razlikujemo one vidove životnog osiguranja gdje se osigurana suma plaća u trenutku smrti, sa jedne strane, a sa druge strane imamo životna osiguranja gdje se osigurana suma plaća na kraju perioda u kojem se desio smrtni slučaj. U ovom radu fokus je stavljen na one vrste osiguranja kod kojih se osigurana suma isplaćuje jednokratno. Aktuarska sadašnja vrijednost predstavlja rezultat dvodimenzionalnog posmatranja problematike životnog osiguranja. Sa jedne strane, potrebno je odrediti vjerovatnoću da će određena osoba starosti x umrijeti. Druga strana problema je sadržana u određivanju sadašnje vrijednosti novčanog iznosa raspoloživog u nekom trenutku u budućnosti.*

Ključne riječi: *doživotno osiguranje kapitala, odgođeno osiguranje kapitala, privremeno osiguranje kapitala, osiguranje kapitala za slučaj doživljenja, mješovito osiguranje kapitala.*

JEL klasifikacija: G22

¹ Viši asistent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Majke Jugovića 4, bojan.baskot@efbl.org

UVOD

Osnovna podjela osiguranja je na osiguranje imovine i imovine lica, a u okviru osiguranja lica možemo govoriti o životnom osiguranju (Šipka, Marović 2003, 251). Predmet interesa u ovom izlaganju je životno osiguranje. Podjela pojedinih vrsta osiguranja zavisi od kriterijuma koje uzimamo kao osnov. Ako pođemo od načina isplate osigurane sume, odnosno, da li se navedena suma isplaćuje jednokratno, ili u vidu sukcesivnih isplata, možemo govoriti o osiguranju kapitala, odnosno osiguranju rente (Kočović, Šulejić 2002, 268). U ovom izlaganju razmotraćemo modele koji su povezani sa osiguranjem kapitala. Sa aspekta rizika koji je osiguran, može se govoriti o osiguranju kapitala za slučaj smrti, osiguranju kapitala za slučaj doživljenja i mješovitom osiguranju kapitala.

Osiguranje kapitala se dalje može podijeliti na privremeno, gdje se osigurana suma isplaćuje isključivo ukoliko se osigurani slučaj dogodi u okviru određenog vremenskog perioda, odnosno odgođeno osiguranje kapitala, koje podrazumijeva isplatu osigurane sume ukoliko se osigurani slučaj dogodi po proteku određenog vremenskog perioda. Možemo govoriti i o odgođenom privremenom osiguranju kapitala za slučaj smrti, koje podrazumijeva isplatu osigurane sume ukoliko smrt nastupi po proteku određenog vremenskog perioda, ali u okviru narednog, unaprijed određenog vremenskog perioda.

Pretpostavimo da je početna vrijednost kapitala data sa C_0 . Na kraju prvog mjeseca, ovaj novčani iznos će narasti na $C_0(1+\delta/12)$. Krajem sljedećeg mjeseca ovaj iznos narašće na $C_0(1+\delta/12)^2$, i tako dalje, te će krajem godine narasti na $C_0(1+\delta/12)^{12}$. Ovdje je opisan slučaj nekonzistentnog tržišta, gdje je δ nominalna kamatna stopa koja se obračunava na mjesečnom nivou. Možemo stvari posmatrati drugačije. Recimo da nam je inicijalna vrijednost kapitala C_0 jednaka jednoj novčanoj jedinici. U generalnom slučaju, možemo napisati $C_0(1+\delta/n)^n$, za obračun kamate n puta godišnje. U tom slučaju imamo

$(1 + \delta/n)^n \rightarrow e^\delta$ za $n \rightarrow \infty$, gdje je e definisano sa $\lim_{n \rightarrow \infty} (1 + 1/n)^n$. Ako je $n = \infty$, tada imamo kontinuelni obračun kamate, odnosno zaključujemo da je tržište konzistentno. Dekurzivni kamatni faktor je dat sa e^δ , a efektivna kamatna stopa sa $i = e^\delta - 1$. Investirani kapital na kraju godine iznosiće $C_1 = C_0 e^\delta$. U slučaju konzistentnog tržišta kapitala, sa δ je definisan intenzitet kamatne stope.

1. OSIGURANJE KAPITALA

Osiguranje kapitala se odnosi na one vidove osiguranja kod kojih se osigurana suma isplaćuje jednokratno. Osigurani rizici mogu se odnositi na smrt, ali i na doživljenje osiguranika. U realnosti u kojoj egzistiraju osiguravajuće kompanije na našim prostorima, određivanje tarifa za osiguranje života je definisano na osnovu parametara koji su, najblaže rečeno, diskutabilni. Naime, uslovi u kojima popisa stanovništva nije bilo više od 20 godina, i gdje nema razvijenog tržišta visokokvalitetnih korporativnih obveznica (pitanje je koliko ima korporacija), niti dovoljno dubokog tržišta državnih obveznica, određivanje premije za neki proizvod životnog osiguranja, uz poštovanje osnovnih principa aktuarske struke, zalazi u domen hazarderstva. Međutim, rizik, odnosno upravljanje rizikom, u samoj je osnovi kako osiguranja i bankarstva, tako i mnogih igara na sreću. Bowers (Bowers i dr. 1997, 2) poredi sistem osiguranja sa dva njemu srodna sistema:

- igrama na sreću,
- bankarskim sistemom.

Osiguranje života ima jasna preklapanja sa bankarskim sektorom, te je navedeno viđenje utemeljeno, naročito ukoliko posmatramo životno osiguranje kao posebnu vrstu osiguranja (sa druge strane obično se spominje imovinsko osiguranje).

Ako poredimo osiguranje sa igrama na sreću, tada uočavamo slučajnost kao neizostavan element, te se moramo dotaći teorije vjerovatnoće kao jedinog mogućeg aparata za naučno tretiranje slučajnih događaja.

Navešćemo pojedine modele osiguranja kapitala.

Označimo sa $t = 0$ vrijeme izdavanja polise, a sa Ψ trenutak isplate osigurane sume, odnosno trenutak realizacije osiguranog slučaja. Kao što smo spomenuli, trenutak smrti, odnosno životni vijek osobe je slučajna promjenljiva X . Sa druge strane, realizacija osiguranog slučaja kod životnog osiguranja može, a ne mora podrazumijevati smrt osiguranog lica, ali u svakom slučaju trenutak isplate osigurane sume Ψ jeste slučajna promjenljiva. Kao što smo već spomenuli, trenutak smrti osiguranog lica starog x godina, $T = T(x)$ ne mora da se poklopi sa trenutkom kada treba da bude isplaćena osigurana suma. U skladu sa različitim vrstama proizvoda osiguranja, možemo različito posmatrati i odnos između Ψ i T .

Kod osiguranja kapitala možemo govoriti o slučajevima poklapanja trenutaka smrti i trenutka isplate osigurane sume, ali isto tako, moguća je situacija da se osigurana suma isplaćuje na kraju godine u kojoj je nastupio osigurani slučaj (ili na kraju m -tog dijela godine), odnosno smrt, kada nam je trenutak isplate osigurane sume jednak $K + 1$ (ili $K + \frac{1}{m}$), gdje nam je $K = [T]$. Dakle, sa K smo označili cio dio od T .

Poznato je da se matematičko tretiranje problematike životnog osiguranja oslanja na teoriju vjerovatnoće (vjerovatnoće smrti, odnosno doživljenja određene starosti), sa jedne strane, i koncepta vremenske vrijednosti novca, sa druge strane. Ukoliko matematički adekvatno tretiramo određivanje očekivanog trenutka smrti određenog sa T , odnosno očekivanog trenutka isplate osigurane sume Ψ , moramo uzeti u obzir sadašnju vrijednost isplate osigurane sume. U slučaju nekonzistentnog tržišta, poznato nam je da se nepoznata sadašnja vrijednost nekog novčanog iznosa raspoloživog u budućnosti, određuje pomoću diskontnog faktora v , odnosno sadašnja vrijednost jedne novčane jedinice raspoložive po protoku t godina jednaka je v^t . U uslovima konzistentnog tržišta, isto tako određujemo sadašnju vrijednost novčanog iznosa raspoloživog u poznatom vremenskom trenutku i u poznatom iznosu pomoću diskontnog faktora, koji je nešto drugačije definisan od onoga povezanog sa uslovima nekonzistentnog tržišta. Kada govorimo o

konzistentnom tržištu, tada funkciju kamate određujemo kao neprekidnu, tj. pretpostavljamo kontinuelni slučaj. U tom slučaju moramo na drugačiji način posmatrati obračun kamate, te zaključimo za početak da je sadašnja vrijednost jedne novčane jedinice data sa (Gerber 1997, 3-4):

$$e^{-\delta t} \quad (1.1)$$

Dakle, izrazom (1.1) definisali smo sadašnju vrijednost jedne novčane jedinice raspoložive po proteku t godina, gdje je tržište kapitala konzistentno sa intenzitetom kamate δ .

Polazimo od pretpostavke da kamatna stopa, odnosno intenzitet kamate, nije slučajna promjenljiva, što pojednostavljuje cijeli problem.

Posmatrajmo jednu polisu životnog osiguranja koju je izdala osiguravajuća kompanija pod imenom „Alfa osiguranje“. Osiguranik je Marko Marković. On se osigurao da se isplati kapital njegovim nasljednicima, ukoliko se ostvari osigurani slučaj, odnosno manifestuje osigurani rizik u vidu okončanja njegovog života. Možemo zaključiti da se radi o doživotnom osiguranju kapitala za slučaj smrti. Recimo da osigurana suma iznosi jednu novčanu jedinicu. Trenutak isplate osigurane sume, kao i ranije, označimo sa ψ . Kao što smo naveli, trenutak isplate osigurane sume je slučajna promjenljiva. Osiguravajuću kompaniju „Alfa osiguranje“ interesuje kolika bi trebalo da bude uplata u sadašnjem trenutku, koja bi bila adekvatna za isplatu jedne novčane jedinice u nepoznatom trenutku ψ , u uslovima konzistentnog tržišta uz intenzitet kamate δ . Očigledno je da razlika između osigurane sume od jedne novčane jedinice i sadašnje vrijednosti iste osigurane sume zavisi od intenziteta kamate, i samog vremenskog perioda u kom intenzitet kamate djeluje. Pretpostavka je da intenzitet kamate nije slučajna promjenljiva. Sa druge strane, smrt osiguranog lica može se desiti u bilo kom trenutku u budućnosti, sa manjom ili većom vjerovatnoćom, u zavisnosti od konkretnog vremenskog trenutka, ali i od drugih objektivnih okolnosti. Kako ima određena varijabla koja određuje našu sadašnju vrijednost osigurane sume, a koja jeste slučajna, samim tim i sadašnja vrijednost osigurane sume postaje slučajna varijabla. Označimo tu našu slučajnu promjenljivu sa Z . Navedenu slučajnu promjenljivu definišemo izrazom:

$$Z = e^{-\delta\psi} \quad (1.2)$$

Kako je osigurana suma slučajna promjenljiva, to znači da njenu konkretnu vrijednost ne možemo utvrditi, već da samo možemo govoriti kolike su vjerovatnoće da slučajna promjenljiva uzme određene vrijednosti. Jedino čime se možemo služiti u aktuarskim analizama jeste matematičko očekivanje slučajne promjenljive, odnosno u aktuarskim analizama koristimo očekivanu vrijednost slučajne promjenljive Z definisanu izrazom:

$$A = E\{Z\} = E\{e^{-\delta\psi}\}, \quad (1.3)$$

gdje smo sa A označili pojam aktuarske sadašnje vrijednosti. Pojam aktuarske sadašnje vrijednosti odražava oba segmenta perspektive koju aktuarstvo pruža na problematiku životnog osiguranja. Sa jedne strane imamo definisan stohastički proces nastao kao rezultat matematičkog tretiranja vjerovatnoće smrti lica starog x godina, a sa druge strane, tu je problem određivanja sadašnje vrijednosti nekog novčanog iznosa koji je raspoloživ u nekom poznatom trenutku u budućnosti. Važno je uočiti da se aktuarska sadašnja vrijednost može predstaviti kao funkcija generatrisa momenata slučajne promjenljive ψ (Rotar 2007, 462):

$$A = E\{e^{-\delta\psi}\} = M_{\psi}(-\delta). \quad (1.4)$$

Kako je $Z = e^{-\delta\psi}$, imamo da je l -ti moment definisan izrazom:

$$E\{Z^l\} = E\{e^{-l\delta\psi}\} = M_{\psi}(-l\delta). \quad (1.5)$$

Kako znamo, funkciju generatrisu momenata možemo odrediti za sve momente, te za $l=1$ dobijamo:

$$E\{Z\} = E\{e^{-\delta\psi}\} = M_{\psi}(-\delta), \quad (1.6)$$

a za $l=2$:

$$E\{Z^2\} = E\{e^{-2\delta\psi}\} = M_{\psi}(-2\delta). \quad (1.7)$$

Sada možemo definisati i varijansu naše slučajne promjenljive:

$$Var\{Z\} = E\{Z^2\} - (E\{Z\})^2 = M_{\psi}(-2\delta) - (M_{\psi}(-\delta))^2. \quad (1.8)$$

Ako pođemo od toga da važi $\mu(x) = \mu$, očigledno je da slučajna promjenljiva X ima eksponencijalni raspored. Kako za eksponencijalnu raspodjelu važi svojstvo *Lack of Memory* (Ross 1997), možemo zaključiti da tada i slučajna promjenljiva $T(x)$ ima eksponencijalnu raspodjelu.

Isto tako, poznato je da je funkcija generatrisa momenata slučajne promjenljive sa eksponencijalnom raspodjelom sa parametrom a data izrazom (Rotar 2007, 463):

$$M(z) = \int_0^{\infty} e^{zx} a e^{-ax} dx = \frac{a}{a-z} = \frac{1}{1-\frac{z}{a}}, \quad (1.9)$$

za $z < a$. Za $z \geq a$ funkcija generatrisa momenata ne postoji. Dakle, možemo zaključimo da je funkcija generatrisa momenata za slučajnu promjenljivu $T(x)$ data izrazom $M_{T(x)}(z) = \frac{\mu}{\mu-z}$.

Dakle, prema (1.3) i (1.9) dobijamo:

$$\bar{A}_x = \frac{\mu}{\mu + \delta}, \quad (1.10)$$

odnosno:

$$Var(Z) = \frac{\mu}{\mu + 2\delta} - \left(\frac{\mu}{\mu + \delta} \right)^2. \quad (1.11)$$

Vidimo da za izračunavanje očekivane vrijednosti sadašnje vrijednosti osigurane sume i njene varijanse ne moramo koristiti x , tj. godine starosti, već nam je dovoljno da poznajemo intenzitet smrtnosti i intenzitet kamate.

Ukoliko znamo funkciju raspodjele slučajne promjenljive Ψ , ne samo da možemo odrediti momente slučajne promjenljive Z , već možemo odrediti i njenu funkciju raspodjele. Ako sa $F_{\Psi}(x)$ označimo funkciju raspodjele slučajne promjenljive Ψ , iz (1.2) slijedi:

$$F_Z(x) = P(Z \leq x) = P(e^{-\delta \Psi} \leq x) = P(\Psi \geq -(\ln x) / \delta).$$

1.1. Neposredno doživotno osiguranje kapitala za slučaj smrti – osigurana suma se plaća u trenutku smrti

Ovaj model smo spominjali ranije. Dakle, $\Psi = T = T(x)$ za osobu staru x godina. Vrijednost osigurane vrijednosti u inicijalnom trenutku data je izrazom: $Z = e^{-\delta T(x)}$, a aktuarska sadašnja vrijednost osigurane sume:

$$\bar{A}_x = E\{e^{-\delta T(x)}\} = M_{T(x)}(-\delta). \quad (1.1.1)$$

U relaciji (1.1.1) $M_{T(x)}$ je funkcija generatrisa momenata slučajne promjenljive $T(x)$. Funkcija gustine slučajne promjenljive $T(x)$ (Klugman, Panjer, Willmot 2004, 36) data je izrazom:

$$f_{T(x)}(t) = \mu_x(t) {}_t p_x = \mu(x+t) {}_t p_x. \quad (1.1.2)$$

Znajući formulu za dobijanje očekivane vrijednosti na osnovu poznate funkcije gustine raspodjele, izraza (1.1.1) i (1.1.2), dobijamo:

$$\bar{A}_x = \int_0^{\infty} e^{-\delta t} \mu_x(t) {}_t p_x. \quad (1.1.3)$$

Vidjeli smo da u slučaju eksponencijalne raspodjele naše slučajne promjenljive, tj. u slučajevima kada imamo konstantan intenzitet smrtnosti, važi $\bar{A}_x = \frac{\mu}{\mu + \delta}$.

Kao što znamo, u slučaju kada tražimo aktuarsku vrijednost za dvostruko veći intenzitet kamate, važi $E\{Z^2\} = E\{e^{-2\delta T(x)}\}$, odnosno uvedimo oznaku ${}^2\bar{A}_x = E\{Z^2\} = E\{e^{-2\delta T(x)}\}$. Na osnovu naprijed navedenog, varijansu sadašnjih vrijednosti osiguranih suma možemo zapisati na sljedeći način:

$$Var\{Z\} = {}^2\bar{A}_x - (\bar{A}_x)^2. \quad (1.1.4)$$

1.2. Neposredno doživotno osiguranje kapitala za slučaj smrti – osigurana suma se plaća na kraju godine u kojoj se desio osigurani slučaj

Treba napomenuti da isti model može da se primijeni i na druge vremenske jedinice, odnosno činjenica da se u naslovu pominje godina ne treba da upućuje na ograničenje primjenjivosti modela koji se niže navodi isključivo na vremenske periode izražene u godinama. Poznato je da u ovom slučaju $\Psi = K(x) + 1$.

Važi jednakost $P(K(x) = K) = {}_k p_x q_{x+k}$, na osnovu koje možemo da izvedemo sljedeći izraz za aktuarsku sadašnju vrijednost:

$$A_x = E\{e^{-\delta\Psi}\} = \sum_{k=0}^{\infty} e^{-\delta(k+1)} P(K(x) = k) = \sum_{k=0}^{\infty} e^{-\delta(k+1)} \times {}_k p_x \times q_{x+k}. \quad (1.2.1)$$

Procijenimo A_{60} za Jugoslovenske demografske tablice 1952–1954, i poznato je $\delta = 0,05$ (Šain 2009, 282). Dakle, dobijamo:

$$P(K(50) = k) = \frac{l_{60+k}}{l_{60}} \frac{d_{60+k}}{l_{60+k}} = \frac{d_{60+k}}{l_{60}}.$$

Možemo se zadovoljiti da nam je $k = 30$ dovoljno veliko. Uvrstimo gore dobijeno u izraz (1.2.1):

$$A_{60} = \sum_{k=0}^{40} e^{-\delta(k+1)} \frac{d_{60+k}}{l_{60}} = 0.242656.$$

Za izračunavanje sadašnje aktuarske vrijednosti možemo koristiti i sljedeći pristup:

$$A_x = e^{-\delta} q_x + p_x e^{-\delta} A_{x+1} = e^{-\delta} (q_x + p_x A_{x+1}). \quad (1.2.2)$$

Dakle, ako znamo A_n , za neko $n > x$, i p_x , idući „unazad“, možemo izračunati A_x . Relaciju (1.2.2) možemo neformalno dokazati na sljedeći način. Posmatrajmo cijeli proces u odnosu na neki inicijalni trenutak. U odnosu na njega, osiguranik može umrijeti u toku prve godine, ili će preživjeti prvu godinu. Vjerovatnoća da će umrijeti u toku prve godine je q_x , a osigurana suma od jedne novčane jedinice ima sadašnju vrijednost od $e^{-\delta}$. Vjerovatnoća da će osiguranik preživjeti prvu godinu je p_x , i osiguranik je tada doživio starost od $x+1$, i osiguranikov život se nastavlja, odnosno osigurani slučaj se nije realizovao, te je aktuarska sadašnja vrijednost osigurane u tom slučaju data sa A_{x+1} . Možemo zaključiti da je aktuarska sadašnja vrijednost osigurane sume u tom slučaju zbir, $e^{-\delta}$ sa vjerovatnoćom q_x , sa jedne strane, i A_{x+1} sa vjerovatnoćom p_x , sa druge strane. Dakle, možemo zapisati:

$$\begin{aligned} E\{Z\} &= E\{Z|T(x) \leq 1\} P(T(x) \leq 1) + E\{Z|T(x) > 1\} P(T(x) > 1) = \\ &= E\{Z|T(x) \leq 1\} q_x + E\{Z|T(x) > 1\} p_x, \end{aligned}$$

uz uslov da važi $E\{Z|T(x) \leq 1\} = e^{-\delta}$ i $E\{Z|T(x) > 1\} = e^{-\delta} A_{x+1}$.

Dokažimo da važi $E\{Z|T(x) > 1\} = e^{-\delta} A_{x+1}$. U tom slučaju imamo:

$$\begin{aligned} E\{Z|T(x) > 1\} &= E\left\{e^{-\delta(K(x)+1)}|T(x) > 1\right\} = \\ &= e^{-\delta} E\left\{e^{-\delta K(x)}|T(x) > 1\right\} = e^{-\delta} E\left\{e^{-(1+\delta K(x+1))}|T(x) > 1\right\} = \\ &= e^{-\delta} E\left\{e^{-(1+\delta K(x+1))}\right\} = e^{-\delta} A_{x+1}. \end{aligned}$$

Iskoristili smo činjenicu da, kada osiguranik preživi jednu godinu, njegov očekivani životni vijek je jednak zbiru jedne godine i onom broju godina koji predstavlja očekivano trajanje života izraženom u godinama (cijele godine), nakon što napuni $x + 1$ godina.

Analogno slučaju kada se osigurana suma isplaćuje u trenutku smrti u izrazu, za slučaj konstantnog intenziteta smrtnosti i u slučajevima isplate osigurane sume na kraju godine u kojoj se desio osigurani slučaj, imamo

$A_x = \frac{q_x}{q_x + i}$. Ako pogledamo spomenuti izraz, vidimo da ga možemo zapisati na sljedeći način:

$$A_x = \frac{q_x}{q_x + i} = \frac{1 - p_x}{1 - p_x + e^\delta - 1} = \frac{1 - p_x}{p_x + e^\delta}.$$

Pogledajmo detaljnije odnos između A_x i $\bar{A}_x$. Analiza spomenutog odnosa zasniva se na postupku linearne interpolacije, gdje smo pretpostavili da je životni vijek osiguranika uniformno raspoređen u okviru jedne godine. Može se pokazati da pod ovom pretpostavkom važi:

$$\bar{A}_x = \frac{i}{\delta} A_x, \quad (1.2.3)$$

gdje, kao što je ranije navedeno, $i = e^\delta - 1$. Sa i smo označili godišnju efektivnu kamatnu stopu, tj. stvaran prinos koji investitor ostvaruje na angažovana sredstva, izražen u svom decimalnom zapisu. Važno je uočiti da za male vrijednosti δ , koeficijent korekcije $\frac{i}{\delta} \rightarrow 1$. Pogledajmo kakva je situacija kada $\delta = 0.04$. Tada je $i = e^{0.04} - 1 \approx 0.04081$, odnosno

$\frac{0.04081}{0.04} = 1.02$. Ova karakteristika je sasvim razumljiva ako se sjetimo

da važi: $e^x = 1 + x + \frac{x^2}{2} + o(x^2)$, te ako to iskoristimo, dobijamo:

$$1 \leq \frac{i}{\delta} = \frac{e^\delta - 1}{\delta} = 1 + \frac{\delta}{2} + o(\delta). \quad (1.2.4)$$

Ako pogledamo relaciju (1.2.4), možemo zaključiti da $\frac{i}{\delta}$ odstupa od 1 za približno $\frac{\delta}{2}$.

Dokažimo $\bar{A}_x = \frac{i}{\delta} A_x$. Posmatrajmo dvije veličine. Životni vijek u trenutku smrti $T = T(x)$ i broj cijelih godina doživljenja (možemo ovu veličinu tumačiti i kao „skraćeni“ životni vijek u trenutku smrti), $K = K(x)$. Uvedimo treću veličinu koja se javlja kao razlika između ove dvije (Rotar 2007, 471) (veće, $T = T(x)$, i manje, $K = K(x)$). Nazovimo tu veličnu razlomački dio starosti u trenutku smrti izražen u godinama, te je označimo $T_r(x)$. Kao što je navedeno: $T_r(x) = T(x) - K(x)$. $K = K(x)$ i $T_r(x)$ su međusobno nezavisne slučajne promjenljive i $T_r(x)$ je uniformno raspoređena na intervalu $[0, 1]$. Možemo zapisati sljedeće:

$$\begin{aligned} \bar{A}_x &= E\{e^{-\delta T}\} = E\{e^{-\delta(T_r + K)}\} = E\{e^{-\delta K}\} E\{e^{-\delta T_r}\} = \\ &= e^\delta E\{e^{-\delta(K+1)}\} E\{e^{-\delta T_r}\} = e^\delta A_x E\{e^{-\delta T_r}\}. \end{aligned} \quad (1.2.5)$$

Kako je $E\{e^{-\delta T_r}\} = M_{T_r}(-\delta)$ gdje je $M_{T_r}(-z)$ funkcija generatrisa momenata slučajne promjenljive T_r , i kako nam je poznato da važi

$E\{e^{-\delta T_r}\} = \frac{1 - e^{-\delta}}{\delta}$ i (1.2.5), možemo zapisati sljedeću relaciju:

$$\bar{A}_x = e^{\delta} \frac{1 - e^{-\delta}}{\delta} A_x = \frac{e^{\delta} - 1}{\delta} A_x. \quad (1.2.6)$$

Veza između relacije (1.2.6) i relacije (1.2.3) je očigledna.

1.3. Odgođeno doživotno osiguranje kapitala za slučaj smrti

U ovom slučaju se osigurana suma isplaćuje samo ako se osigurani slučaj desi po proteku c godina. Kao što je ranije rečeno, ako se ne ostvari uslov neophodan za isplatu osigurane sume, stavljamo $\Psi = \infty$. Dakle, za $T(x) < c$ imamo $\Psi = \infty$, a u suprotnom za $T(x) \geq c$ imamo $T(x) = \Psi$.

Slučaj kada imamo $T(x) = c$ nema smisla posebno razmatrati ukoliko razmatramo promjenljivu koja ima neki neprekidni raspored. Kako znamo da je $Z = e^{-\delta\Psi}$, možemo zapisati:

$$Z = \begin{cases} 0 & T(x) \leq c \\ e^{-\delta T(x)} & T(x) > c \end{cases}. \quad (1.2.7)$$

Posmatrajmo situaciju gdje je osigurani slučaj nastupio prije proteka c godina, i $\delta = 0,1$. Tada nam je sadašnja vrijednost osigurane sume jedne novčane jedinice data izrazom $Z = e^{-\delta\Psi} = e^{-0,1*\infty} = 0$. Šta ako je prinos na kapital jednak nuli, tj. $\delta = 0$, tj. $\delta = \ln(1+i) = \ln(1+0)$? Tada u eksponentu Neperovog broja dobijamo neodređen izraz $0 \times \infty$. Međutim, kako je eksponencijalna funkcija „brže“ raste od logaritamske, dobićemo u eksponentu $-\infty$, što nam daje osiguranu sumu jednaku nuli.

Označimo aktuarsku sadašnju vrijednost u ovom slučaju sa:

$${}_c\bar{A}_x = {}_c p_x e^{-\delta c} \bar{A}_{x+c}. \quad (1.2.8)$$

Kao što vidimo, aktuarsku sadašnju vrijednost u slučaju odgođenog osiguranja kapitala za slučaj smrti možemo predstaviti kao proizvod „obične“ aktuarske vrijednosti osigurane sume (gdje kao polaznu starost

ne uzimamo onu koja je stvarna, već je uvećavamo za broj godina odgode) i vjerovatnoće da će posmatrano osigurano lice „preživjeti“ odgodu, i sve to diskontovano za broj godina odgode.

Zapišimo gorenavedeno na sljedeći način (Rotar 2007, 473):

$$\begin{aligned} E\{Z\} &= 0 \times P(T(x) \leq c) + E\{Z | T(x) > c\} \times P(T(x) > c) = \\ &= E\left\{e^{-\delta T(x)} | T(x) > c\right\} {}_c p_x = {}_c p_x E\left\{e^{-\delta(k+T(x+c))}\right\} = \quad (1.2.9) \\ &= {}_c p_x e^{-\delta c} E\left\{e^{-\delta T(x+c)}\right\} = {}_c p_x e^{-\delta c} \bar{A}_{x+c}. \end{aligned}$$

Posmatrajmo slučaj u kom se osigurana suma plaća na kraju perioda u kojem se desio osigurani slučaj. Možemo zapisati:

$$\begin{aligned} \Psi &= \infty && \Leftrightarrow T(x) \leq c \Rightarrow Z = 0 \\ \Psi &= K(x) + 1 && \Leftrightarrow T(x) > c \Rightarrow Z = e^{-\delta(K(x)+1)}. \end{aligned} \quad (1.2.10)$$

Uvodimo oznaku:

$${}_c|A_x = \sum_{k=c}^{\infty} e^{-\delta(k+1)} * P(K(x) = k).$$

Gorenavedena relacija može se napisati i na sljedeći način:

$${}_c|A_x = {}_c p_x e^{-\delta c} A_{x+c}. \quad (1.2.11)$$

Kako je broj perioda za koje se vrši diskontovanje sada cio broj, možemo zapisati:

$${}_c|A_x = {}_c p_x v^c A_{x+c}. \quad (1.2.12)$$

1.4. Privremeno osiguranje kapitala za slučaj smrti – osigurana suma se plaća u trenutku smrti

U ovom slučaju osiguranik želi da osigura da se isplati osigurana suma od jedne novčane jedinice njegovim nasljednicima ukoliko smrt nastupi u toku n godina. Dakle, možemo zapisati:

$$\begin{aligned} (\Psi = \infty \Leftrightarrow T(x) \leq n) &\Rightarrow Z = e^{-\delta T(x)}, \\ (\Psi = T(x) \Leftrightarrow T(x) > n) &\Rightarrow Z = 0. \end{aligned} \quad (1.5.1)$$

Uvodimo sljedeću oznaku:

$$\bar{A}_{x:n}^1 = \int_0^n e^{-\delta t} f_{T(x)}(t) dt. \quad (1.5.2)$$

Aktuarska sadašnja vrijednost u ovom slučaju zavisi od raspodjele slučajne promjenljive u intervalu $[0, n]$ i ne zavisi od stope smrtnosti poslije navršenih n godina (Rotar 2007, 476).

Na raspolaganju je i sljedeća formula:

$$\bar{A}_x = \bar{A}_{x:n}^1 + e^{-\delta n} {}_n p_x \bar{A}_{x+n}, \quad (1.5.3)$$

odnosno:

$$\bar{A}_{x:n}^1 = e^{-\delta n} {}_n p_x \bar{A}_{x+n} - \bar{A}_x. \quad (1.5.4)$$

Zapišimo sljedeće:

$$Z = \begin{cases} e^{-\delta T(x)} & , \quad T(x) \leq n \\ 0 & , \quad T(x) > n \end{cases}, \quad Z_1 = \begin{cases} 0 & , \quad T(x) \leq n \\ e^{-\delta T(x)} & , \quad T(x) > n. \end{cases} \quad (1.5.5)$$

Očigledno je da važi $Z + Z_1 = e^{-\delta T(x)}$, što nam je, u stvari, sadašnja vrijednost osigurane sume od jedne novčane jedinice za slučaj „običnog“ doživotnog osiguranja kapitala za slučaj smrti.

Pogledajmo isti proizvod osiguranja u slučaju da se osigurana suma isplaćuje na kraju godine (ili bilo kojeg drugog vremenskog perioda koji je uzet kao osnovni). Dakle, za osiguranje kapitala privremeno za n godina dobijamo:

$$Z = \begin{cases} e^{-\delta(K(x)+1)} & , \quad T(x) \leq n \\ 0 & , \quad T(x) > n. \end{cases} \quad (1.5.6)$$

Označimo u tom slučaju aktuarsku sadašnju vrijednost sa $A_{x:n|}$. Možemo, isto tako, zapisati sljedeće:

$$A_{x:n|} = \sum_{k=0}^{n-1} e^{-\delta(k+1)} P(K(x) = k) = \sum_{k=0}^{n-1} e^{-\delta(k+1)} {}_n p_x q_{x+k}. \quad (1.5.7)$$

Ako posmatramo (1.5.3) u kontekstu ovog izlaganja, dobijamo:

$$A_x = A_{x:n|}^1 + e^{-\delta n} {}_n p_x A_{x+n}, \quad (1.5.8)$$

odnosno:

$$A_{x:n|}^1 = e^{-\delta n} {}_n p_x A_{x+n} - A_x. \quad (1.5.9)$$

2. OSIGURANJE KAPITALA ZA SLUČAJ DOŽIVLJENJA

U ovom slučaju osigurana suma se isplaćuje ukoliko osiguranik doživi određenu starost od n godina. Dakle, možemo zapisati, da je $\Psi = n$ za $T(x) > n$, a $\Psi = \infty$ za $T(x) \leq n$. Da zaključimo:

$$Z = \begin{cases} 0 & , \quad T(x) \leq n \\ e^{-\delta n} & , \quad T(x) > n. \end{cases} \quad (2.1)$$

Označimo aktuarsku sadašnju vrijednost u ovom slučaju ${}_n E_x$, i definišimo je na sljedeći način:

$${}_n E_x = E\{Z\} = e^{-\delta n} P(T(x) > n) = e^{-\delta n} {}_n p_x. \quad (2.2)$$

U slučaju eksponencijalne raspodjele slučajne promjenljive (konstantan intenzitet smrtnosti), imamo:

$${}_n E_x = e^{-\int_0^n (\mu(x+t) + \delta) dt}. \quad (2.3)$$

U slučaju izraza (2.3) vidimo da ukoliko u ulaznim podacima imamo povećan intenzitet smrtnosti, dobijamo isti efekat kao da nam se povećava intenzitet kamate i obrnuto.

Kako slučajna promjenljiva može imati vrijednost 0 ili neku tačno određenu vrijednost sa vjerovatnoćama q i p respektivno, varijansu spomenute promjenljive možemo definisati na sljedeći način:

$$Var\{Z\} = e^{-\delta 2n} {}_n p_x (1 - {}_n p_x). \quad (2.4)$$

3. MJEŠOVITO OSIGURANJE KAPITALA

U ovom slučaju osigurana suma se isplaćuje osiguraniku ukoliko doživi još n godina, odnosno njegovim nasljednicima ukoliko nastupi njegova smrt u toku n godina.

Ukoliko se osigurana suma isplaćuje nasljednicima tačno u trenutku smrti, imamo:

$$Z = \begin{cases} e^{-\delta T(x)} & , \quad T(x) \leq n \\ e^{-\delta n} & , \quad T(x) > n. \end{cases} \quad (3.1)$$

Označimo aktuarsku sadašnju vrijednost sa $\bar{A}_{x:\overline{n}|}$. Označimo slučajnu promjenljivu u (1.5.1) sa Z_1 , a u (2.1) sa Z_2 . Zapišimo sljedeće:

$$Z_1 = \begin{cases} e^{-\delta n} & , \quad T(x) \leq n \\ 0 & , \quad T(x) > n, \end{cases} \quad (3.2)$$

odnosno:

$$Z_2 = \begin{cases} 0 & , \quad T(x) \leq n \\ e^{-\delta n} & , \quad T(x) > n. \end{cases} \quad (3.3)$$

Vidimo da je tada naša sadašnja vrijednost osigurane sume za slučaj mješovitog osiguranja (slučajna promjenljiva) data sa $Z = Z_1 + Z_2$, te

$$\bar{A}_{x:\overline{n}|} = E\{Z\} = E\{Z_1\} + E\{Z_2\} = \bar{A}_{x:\overline{n}|}^1 + {}_nE_x = \bar{A}_{x:\overline{n}|}^1 + e^{-\delta n} {}_nP_x. \quad (3.4)$$

U slučaju da se osigurana suma isplaćuje na kraju godine u kojoj se desio osigurani slučaj, imamo:

$$Z = \begin{cases} e^{-\delta(K(x)+1)} & , \quad K(x) < n \\ e^{-\delta n} & , \quad K(x) \geq n. \end{cases} \quad (3.5)$$

Kod mješovitog osiguranja imamo dva slučaja:

- 1) u slučaju smrti osiguranika u intervalu $[n-1, n)$, osigurana suma će se isplatiti nasljednicima na kraju n -te godine, tj. $t = n$ (kako nam je $n = K - 1$, važi $\min\{K(x) + 1, n\} = n$),
- 2) ako osiguranik doživi starost $x + n$, osigurana suma se isplaćuje u n -tom trenutku ($K(x) \geq n$ i važi $\min\{K(x) + 1, n\} = n$).

Označimo aktuarsku sadašnju vrijednost u ovom slučaju sa $A_{x:\overline{n}|}$.

Ako povučemo paralelu sa (3.2), odnosno (3.3), u slučaju isplate osigurane sume na kraju godine u kojoj se desio osigurani slučaj (doživljenje ili smrt), dobijamo:

$$Z_1 = \begin{cases} e^{-\delta(K(x)+1)} & , \quad K(x) < n \\ 0 & , \quad K(x) \geq n, \end{cases} \quad (3.6)$$

odnosno:

$$Z_2 = \begin{cases} 0 & , \quad K(x) < n \\ e^{-\delta n} & , \quad K(x) \geq n. \end{cases} \quad (3.7)$$

Dakle, imamo:

$$A_{x:\overline{n}|} = A_{x:\overline{n}|}^1 + {}_nE_x = A_{x:\overline{n}|}^1 + e^{-\delta n} {}_nP_x. \quad (3.8)$$

Ako izraz (3.8) posmatramo u slučaju kada nam je intenzitet kamate dvostruko veći, dobijamo:

$${}^2A_{x:\overline{n}|} = {}^2A_{x:\overline{n}|}^1 + {}_nE_x = {}^2A_{x:\overline{n}|}^1 + e^{-2\delta n} {}_n p_x. \quad (3.9)$$

Izraz (3.9) omogućava jednostavno izračunavanje varijanse za našu slučajnu promjenljivu.

Ako nam je intenzitet smrtnosti konstantan, imamo:

$${}_nE_x = e^{-n(\mu+\delta)}. \quad (3.10)$$

Izraz po (1.5.2) može se definisati i na sljedeći način ukoliko nam je intenzitet smrtnosti konstantan:

$$\overline{A}_{x:\overline{n}|}^1 = A_x(1 - {}_nE_x),$$

dok za slučaj isplate osigurane sume na kraju godine u kojoj se desio osigurani slučaj imamo (Batten 2005):

$$\overline{A}_{x:\overline{n}|}^1 = A_x(1 - {}_nE_x).$$

ZAKLJUČAK

Moderna ekonomska perspektiva zahtijeva evoluciju modela osiguranja kapitala. Deterministički modeli zasigurno imaju svoje mjesto u budućnosti, međutim, treba imati na umu da finasijska tržišta prolaze kroz promjene istorijskih razmjera, što postavlja ozbiljne izazove pred ekonomsku teoriju, ali i praksu.

Ukoliko finasijska tržišta posmatramo kao konzistentna, tada nam je funkcija kamatne stope data kao neprekidna. U tom slučaju uvodimo pojam intenziteta kamate, što je sinonim za kamatnu stopu. Ako nam je funkcija kamate data kao neprekidna, tada je moguć stohastički pogled na problematiku kojom se bavi teorija kamate, odnosno kamatna stopa nam je tada definisana kao slučajna promjenljiva.

Ekstremna volatilnost finasijskih tržišta je realnost. To treba prihvatiti kao činjenicu. Upravo ta činjenica predstavlja prijetnju za bogatstvo koje je akumulisalo više generacija. Finansije prepoznaju novac kao mjeru bogatstva. Novac je beskoristan kad je nagomilan i stavljen van upotrebe.

Novac mora biti razbacan kroz razne investicione poduhvate. Volatilnost jeste prijetnja, ali istovremeno je i šansa. U ekonomiji postoje rastući i opadajući trendovi, što treba prihvatiti kao neminovnost, koja mora biti tretirana kako prilika. Takva prilika nije hazarderska prilika. To je prilika koje zahtijeva naučni pristup.

Osiguranje kapitala, kao jedan od bazičnih proizvoda industrije životnog osiguranja, mora hraniti svoju elastičnost novim teoretskim elementima. Dakle, održati praktičnost, “živost” nekog modela, znači učiniti ga otvorenim za novonastale potrebe koje turbulentna finansijska tržišta konstantno proizvode.

LITERATURA

1. Batten, Robert W., 2005. *Life Contingencies: A Logical Approach to Actuarial Mathematics*. Winsted: ACTEX Publications, Inc.
2. Bowers, Newton L., Hans U. Gerber, James C. Hickman, Donald A. Jones, and Cecil J. Nesbit, 1997. *Actuarial Mathematics*. Schaumburg: The Society of Actuaries.
3. Gerber, Hans U., 1997. *Life Insurance Mathematics*. Berlin: Springer.
4. Klugman, Stuart H., Harry H. Panjer, and Gordon E. Willmot, 2004. *Loss Models: From Data to Decision*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
5. Kočović, Jelena, Predrag Sulejić, 2002. *Osiguranje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
6. Moller, Thomas and Mogens Steffensen, 2007. *Market-Valuation Methods in Life and Pension Insurance*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Paramenter, Michael M., 1999. *Theory of interest and Life Contingencies With Pension Applications*. Winsted: ACTEX Publications.

8. Ross, Sheldon M., 1997. *Introduction to Probability Models*. San Diego: Academic Press.
9. Rotar, Vladimir I., 2007. *Actuarial models: The Mathematics of Insurance*. Boca Raton: Chapman & Hall.
10. Šain, Zeljko, 2009. *Aktuarski modeli osiguranja*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
11. Šipka, Dragutin i Boris Marović, 2003. *Ekonomika osiguranja*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
12. Vaughan, Emmett J., and Therese M. Vaughan, 2008. *Fundamentals of Risk and Insurance*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Bojan Baškot, MSc

LIFE INSURANCE MODELS

Summary: Basically, insurance can be divided into life and non-life insurance. If we consider risk as criteria for division, then we can talk about whole life insurance, endowment and pure endowment. The case of when a benefit is payable at the moment of death is discussed. The case of when a benefit is payable at the end of a period after death is also discussed. There are two types of whole life insurance. The first is term insurance and the second is deferred whole life insurance. In this presentation the main focus is on those insurance products where a benefit is payable as lump sum. Actuarial present value displays, from an actuarial perspective life insurance as a two sided problem. On one side, there is the problem of defining the probability that some person will die at age x . The second side of the problem is defining the present value of the sum payable at some moment in the future.

Key words: whole life insurance, deferred life insurance, term life insurance, endowment, combination of whole life insurance and endowment.

JEL classification: G22

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04.2013.

Rad odobren: 07.05.2013.

UDK: 658.14+657.63:[005:657.6

COBISS.BH-ID 3836440

DOI: 10.7251/POS1310199S

Pregledni rad

Stojanović, dr Tamara¹

ULOGA INTERNE REVIZIJE U PROCESU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Rezime: *Interna revizija, kao funkcija internog nadzora, u posljednje vrijeme se sve više vezuje za proces korporativnog upravljanja. Razlog za to su sve veća kompleksnost poslovanja, stroži zakonski propisi, ali i sve izraženija potreba da se zahtjevi svih stakeholdera ispune na zadovoljavajući način kako bi korporacije ne samo opstale, već i nastavile da uspješno ostvaruju svoje ciljeve u budućnosti.*

Uloga internog revizora u procesu korporativnog upravljanja je specifična jer on nije učesnik u tom procesu (uprava), već neko ko pruža svoju podršku kroz specifičnu kombinaciju znanja, iskustva, poznavanja internih i eksternih propisa, te poseban pogled na sve poslovne procese i pristup informacijama, što ga čini ne samo nezamjenjivim izvorom informacija za eksterne direktore (članove odbora direktora i odbora za reviziju), već i značajnom karikom u procesu upravljanja rizicima i cjelokupnom korporativnom upravljanju.

Ključne riječi: *interna revizija, korporativno upravljanje, podrška, upravljanje rizicima.*

JEL klasifikacija: *M14, M42, M48, M49*

¹ Docent doktor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, s.tamara@teol.net

UVOD

Proces upravljanja bilo kojim organizacionim ili poslovnim sistemom se u suštini zasniva na efikasnom donošenju i sprovođenju odluka čija je svrha ostvarivanje postavljenih ciljeva. S obzirom na to da se u stvarnom životu 'stvari' same po sebi vrlo rijetko odvijaju u željenom pravcu, neophodna je i kontinuirana kontrola nad ostvarivanjem utvrđenih ciljeva.

Navedena logika vrijedi i za korporaciju, koja predstavlja pravno lice organizovano u formi akcionarskog društva. Radi se zapravo o složenoj 'strukturi' koja se osniva s namjerom da njeni 'sastavni dijelovi' – vlasnici, menadžeri, zaposleni – kroz ulaganje kapitala, znanja i rada maksimiziraju koristi za sebe. Ipak, iako je odvojeno i nezavisno pravno lice, korporacija djeluje u interakciji sa velikim brojem drugih internih ili eksternih 'elemenata' (kupcima/ klijentima, dobavljačima, kreditorima, državom, javnošću) koji se, zajedno sa prethodno navedenim, u literaturi popularno nazivaju „stejholderi“. Kada je riječ o ciljevima tako shvaćene korporacije, vrlo je važno imati u vidu da oni predstavljaju odraz različitih i često suprotstavljenih očekivanja pomenutih interesnih grupa, što otežava njihovo ostvarivanje u najboljem interesu svih. Savremeni koncept upravljanja korporacijom mora uvažavati interese svih učesnika u poslovnom procesu i stoga se ističe potreba za usklađivanjem svih ovih različitih očekivanja. Upravo iz tih razloga se u savremenim uslovima sve više ističe značaj korporativnog upravljanja.

Savremene tendencije u razvoju interne revizije, kao jedan od ključnih pojmova, ističu tijesnu vezu i uticaj koji ova savjetodavna funkcija menadžmenta ima na korporativno upravljanje, a jedan od načina na koji interna revizija doprinosi kvalitetu korporativnog upravljanja je kroz unapređenje sistema internih kontrola i procesa upravljanja rizicima. Pri tome, ne treba da se zaboravi da u osnovi procesa upravljanja rizicima leži pretpostavka o nužnosti proaktivnog pristupa, prema kome rizici ne obuhvataju samo opasnosti i prijetnje, u pogledu neizvjesnosti ostvarivanja očekivanih rezultata, već i šanse, odnosno mogućnosti da preduzeće ostvari održive konkurentske prednosti.

1. INTERNA REVIZIJA KAO PODRŠKA KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Dok je tradicionalna uloga internog revizora bila da pomogne organizaciji da održi sistem interne kontrole nad svojim finansijskim izvještajima, sa pojavom korporativnog upravljanja se javlja čitav jedan spektar novih prilika, mogućnosti i odgovornosti.

Krajnji izazov internog revizora je u tome da pronade načine kako da obezbijedi razuman stepen uvjerenosti koji bi bio prihvatljiv za sve učesnike u procesu upravljanja. Drugim riječima, interni revizor treba da postane ključna 'podrška' (eng. 'enabler') u procesu korporativnog upravljanja. Izraz 'podrška' je mnogo prikladniji od izraza 'učesnik' jer interni revizor ne 'učestvuje' u procesu upravljanja u istoj ravni sa odborom direktora i rukovodstvom, već 'pruža svoju podršku' kako bi se proces upravljanja realizovao na najbolji mogući način. Imajući ovo u vidu, odbori za reviziju se trude da poboljšaju svoju vlastitu efektivnost kroz kvalitetnije i češće kontakte sa internim revizorom koji predstavlja jedno od njihovih najvrednijih izvora informacija.

Dvostruki položaj u kome se nalazi interni revizor omogućuje mu da jedno oko drži na pravcu u kome se kreće kompanija, a drugo na svakom aspektu interne kontrole, uključujući pravila i propise, zakone i očekivanja, rizike i šanse.

Korporativni razvoj, zajedno sa sve znatizeljnijim stejkholderima i zahtjevima za uvjeravanjem, koji se tiču ne samo finansijskih, već isto tako i nefinansijskih, pokazatelja i izvještaja, proširuju obim revizorskog posla. Na ovaj način interni revizor postaje 'sastavni dio' procesa korporativnog upravljanja.

1.1. Uloga internog revizora u procesu korporativnog upravljanja

Mnoge organizacije, koje imaju različite interese, prihvataju stav da interni revizor igra značajnu ulogu u procesu korporativnog upravljanja. Tako je Bazelski komitet za nadzor nad bankama mišljenja kako je *uloga*

revizora vitalna za proces korporativnog upravljanja. Efektivnost odbora direktora i višeg rukovodstva se može unaprijediti:

- priznavanjem značaja procesa revizije,
- preduzimanjem mjera da se poveća nezavisnost statutarnih revizora,
- pravovremenim i efektivnim korištenjem revizorskih nalaza,
- osiguravanjem nezavisnosti glavnog internog revizora prilikom njegovog izvještavanja odbora direktora ili odbora za reviziju. Odbor direktora bi trebalo da shvati i prizna da su interni i eksterni revizori faktori od ključnog značaja za njih

(Basel Committee on Banking supervision 1999, 7–8).

Osim toga, poseban naglasak se stavlja na odgovornosti odbora direktora i odbora za reviziju za ulogu koju u korporativnom upravljanju imaju bolje razumijevanje, procjena i upravljanje poslovnim rizicima. Interni revizori bi trebalo, kao globalna predvodnica, da uzmu u obzir ovaj naglasak i prepoznaju doprinose koje mogu dati svom odboru za reviziju kako bi mu pomogli u ispunjavanju njegovih odgovornosti (Verschoor 2000, 31).

Samim tim, efektivna komunikacija je jedna od pretpostavki solidnog korporativnog upravljanja uopšte, a istovremeno je ključ za unapređenje odnosa između internog revizora, eksternog revizora i odbora za reviziju. Pisani izvještaji internog revizora o evaluaciji sistema interne kontrole jedan su od najznačajnijih preduslova kojim se zadovoljavaju potrebe revizijskog odbora u pogledu procesa nadzora. Oni omogućuju odboru za reviziju da ispuni jedan od svojih primarnih zadataka: da formira mišljenje o efikasnosti interne kontrole.

2. POLOŽAJ INTERNOG REVIZORA U OKRUŽENJU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Položaj internog revizora u okruženju korporativnog upravljanja uzima u razmatranje moguće odnose (direktne ili indirektne) sa učesnicima – stejkholderima, koji se tradicionalno ne uzimaju u obzir.

Tradicionalni izvori o internoj reviziji govore o dvije mogućnosti za pozicioniranje interne revizije unutar organizacije. Tako Ratcliff govori o 'idealnom pozicioniranju' (odgovornost prema odboru direktora i izvještavanje prema rukovodstvu) i 'praktičnom pozicioniranju' (odgovornost prema rukovodstvu, a izvještavanje prema odboru direktora). Teoretski, interna revizija ne bi trebalo da administrativno izvještava rukovodstvo. Interna revizija može zadržati odgovornost da izvještava rukovodstvo, ali bi ona trebala da održi primarnu odgovornost prema višem rukovodstvu, kao što je odbor direktora (Ratcliff et al. 2001, 22).

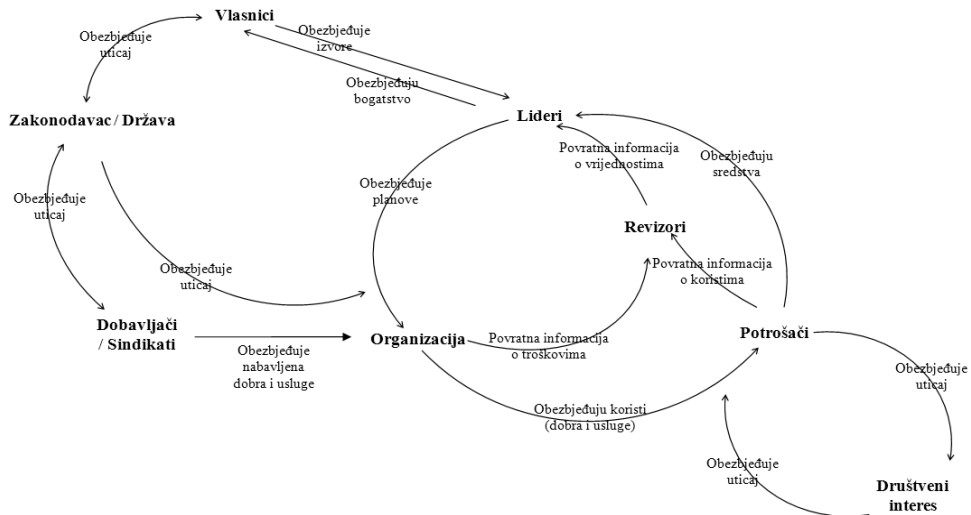
Ovo je pomalo zbunjujuće s obzirom na stav Instituta internih revizora koji kaže da izvršni rukovodilac revizije, izvještavajući funkcionalno odbor², a administrativno izvršno rukovodstvo, stvara organizacionu nezavisnost (Institut internih revizora 2009, 75).

Međutim, i u jednom i u drugom slučaju očigledna je veza između interne revizije i najvišeg organa upravljanja (odbora direktora ili odbora za reviziju). U svijetu je sve šire zastupljen stav da interni revizori treba da prihvate revizijski odbor za svog primarnog klijenta, a ne rukovodstvo (Verschoor 2000, 48) ili da bi funkcija interne revizije trebalo da posmatra revizijski odbor kao klijenta, a odbor za reviziju bi trebalo na nju da gleda kao na vitalni izvor informacija (Rittenberg 2002, 32).

Tradicionalni položaj interne revizije unutar organizacije i njen odnos kako sa rukovodstvom tako i sa odborom za reviziju dobro je opisao *Blue Ribbon Committee* (NYSE 1999). Ovdje se jasno ukazuje da interni revizor funkcionira potpuno nezavisno od rukovodstva. Međutim, da bi se 'dodala vrijednost' organizaciji, jednako je poželjno da postoji zdrava saradnja između interne revizije i rukovodstva. Ovome u prilog govori i činjenica da bi prilikom sastavljanja godišnjeg plana revizije interni revizor trebalo da uzme u obzir sva važna pitanja i zahtjeve koje postavi rukovodstvo (Institut internih revizora 2009, 152).

² Međunarodni okvir profesionalne prakse definiše odbor kao 'upravno tijelo organizacije, kao što je odbor direktora, nadzorni odbor, rukovodilac agencije ili zakonodavnog organa, odbor rukovodilaca ili povjerenika neprofitne organizacije, ili bilo koje drugo tijelo koje je organizacija imenovala, uključujući i odbor za reviziju, koji izvršni rukovodilac revizije funkcionalno izvještava'.

Interesantan način da se sagledaju odnosi i različiti koncepti korporativnog upravljanja predstavlja petlja 'upravljanja' koju je kreirao David McNamee:



Prikaz 1: 'Petlja upravljanja: zaštita interesa stejkholdera' (David McNamee 1996)

Prethodna 'slika' smješta internog revizora u mnogo širi kontekst nego što to čini tradicionalna literatura iz oblasti revizije. Interesantno je da, u svom modelu, McNamee implicitno definiše 'lidere' kao primarnog klijenta interne revizije, a ne 'vlasnike', koji bi obuhvatali i odbor. Ovaj stručnjak za upravljanje rizicima smatra da je slabost novih, ažuriranih standarda interne revizije upravo u tome što se preskaču, na neki način, rukovodiocima, kojima bi, prije svega, interna revizija trebalo da pruži svoju podršku.

Iako se naviklo na 'igrače' koji igraju odgovarajuće uloge u procesu nadzora nad internom kontrolom, pri čemu se ove uloge zasnivaju na tome ko kome za šta podnosi izvještaje, McNamee navodi da se treba suočiti sa jednom potpuno drugačijom perspektivom. On svoju pažnju ne usmjerava na linije izvještavanja, već svoje strelice koristi kako bi ukazao na to ko kome šta pruža, ali više u smislu očekivanja. Veoma je važno zapaziti da se umjesto izraza 'menadžment' koristi izraz 'lideri', dok se odbori praktično poistovjećuju sa vlasnicima.

Jedna vrsta stejkholdera koja se ne pojavljuje eksplicitno u modelu su zaposleni, koji su djelimično uključeni u ovaj model u sklopu organizacije koja obavlja posao pretvaranja sredstava u proizvode. Međutim, s obzirom na to da se radi o modelu zasnovanom na američkoj praksi, vidimo da su, pored dobavljača, tu i sindikati kao pružaoci usluga. Prema tome, zaposlenima je data uloga u čitavom modelu i, ako se zanemari specifičnost američkog društva, model ostaje aktuelan i primjenjiv i u velikom broju drugih zemalja/ privreda. Njegov poseban doprinos posmatranju uloge internog revizora upravo je u tome što ga postavlja u centar čitavog procesa upravljanja, kao značajnu sponu koja povezuje poslovni proces (organizacija, potrošači, tj. interni i eksterni izvori informacija) sa licima koja su odgovorna za upravljanje i unapređenje tog procesa (lideri).

3. ASPEKTI KOJI ZASLUŽUJU POSEBNU PAŽNJU

Polazeći od različitih aspekata, karakteristika i specifičnih osobina korporativnog upravljanja, moguće je izdvojiti nekoliko njegovih 'posebnih' aspekata. Njihova posebnost se ne ogleda samo u tome kako bi trebalo da se oni usvoje i implementiraju, ili kako da ih se pridržava, već isto tako na koji način bi njima mogao ili trebalo da se pozabavi interni revizor.

Ti posebni aspekti bi se odnosili na:

- etičke vrijednosti i integritet,
- prevare,
- društvenu odgovornost korporacije,
- procjenu rizika i upravljanje rizicima.

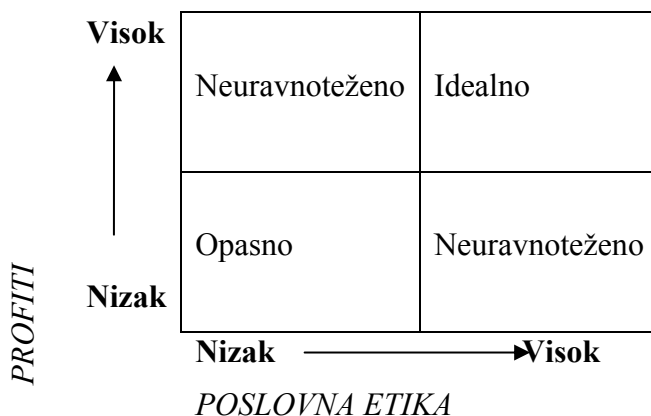
3.1. Etičke vrijednosti i integritet

Kao što je već istaknuto, govoreći o kodeksu ponašanja, korporativno upravljanje stavlja veliki naglasak na ponašanje i etiku kompanija. Razlog za to je jednostavan i nalazi se u činjenici da čak i izolovani postupci loših djela

mogu imati uticaj na reputaciju organizacije među njenim stakeholderima. Najbolji primjer za ovo je vjerovatno krah jedne od najvećih revizorskih firmi u svijetu – Arthur Andersen. Zbog neetičnog i neprofesionalnog ponašanja manje grupe revizora propao je čitav jedan sistem.

Upravo iz tog razloga, tokom proteklih nekoliko godina pojavili su se neki novi aspekti upravljanja rizicima kao što je to upravljanje rizikom reputacije. Zajedno sa ostalim aspektima upravljanja rizicima, čvrste etičke vrijednosti će dovesti do većeg stepena integriteta koji će, sa druge strane, pomoći u sprečavanju i otkrivanju mogućih prevara. Na taj način etičke vrijednosti pomažu u jačanju sistema interne kontrole i ona je temelj interne kontrole (Root 1998, 91).

Ipak, čini se kao da živimo u vremenima kada je održavanje ravnoteže između etike i profita postalo sve teže. Naredni prikaz oslikava hipotetički odnos između etike i profita (Root 1998, 91):



Prikaz 2: Odnos etike i profita

Dobre prakse korporativnog upravljanja podrazumijevaju da bi pisani kodeks etike i ponašanja, koji u sebi integriše vrijednosti kao što su poštenje, povjerenje i integritet, trebalo da bude prosljeđen svim članovima organizacije, pa čak i spoljnim saradnicima, kako bi svi znali šta je prihvatljivo ponašanje a šta ne. Pri tome, 'ton na vrhu', tj. primjer,

koji daju odbor i rukovodioci, od presudne je važnosti za prihvatanje i implementiranje ovakvog načina razmišljanja.

Uloga internog revizora je u tome da pruži svoju savjetodavnu podršku menadžmentu, pomažući mu na taj način da kreira sugestije i zahtjeve u vezi sa etičkim pitanjima koja bi kodeks etike trebalo da obuhvati. Zadatak internog revizora bi, takođe, bio i da provjerom ocijeni ispravnost primjene kodeksa i uoči svaki vid kršenja ovog kodeksa.

3.2. Prevara

Prevara³, ili bolje rečeno minimiziranje prevare je još jedan poseban aspekt korporativnog upravljanja. Kombinovani kodeks navodi da bi odbor trebalo da održava čvrst sistem interne kontrole kako bi se zaštitile investicije akcionara i imovina kompanije (Committee on Corporate Governance 1998, 10). Još jedan poznati dokument („Turnbull“) ističe da je jedan od razloga zašto je potrebno uspostaviti efikasne kontrole taj da se doprinese sprečavanju i otkrivanju prevara.

U svojoj studiji *Interna revizija u Evropi*, Evropska konfederacija instituta internih revizora (ECIIA) navodi da je dužnost interne revizije osigurati da izvršno rukovodstvo adekvatno identifikuje i ocijeni rizik od prevare. Interna revizija treba da obezbijedi uvjeravanje da su interne kontrole valjano kreirane kako bi se odgovorilo na rizik od prevare i da one efikasno funkcionišu (ECIIA 2005, 38). U istoj ovoj studiji, koja je rađena svega šest godina ranije, ECIIA je stava da je primarna odgovornost internog revizora, u vezi sa prevarama, osigurati da je rukovodstvo razmotrilo svoje izloženosti riziku i identifikovalo mogućnost prevare kao poslovni rizik, tamo gdje je to moguće (ECIIA 1999, 5).

³ Prema Rječniku termina Međunarodnog okvira profesionalne prakse, 'prevara' se definiše kao sve nezakonske radnje koje imaju karakteristike obmane, prikrivanja ili zloupotrebe povjerenja.

Kada je riječ o ulozi odbora direktora, rukovodstva i odbora za reviziju, ECIIA ističe tri glavna pitanja:

1. stepen u kome sistemi interne kontrole mogu spriječiti, odvratiti i/ili naknadno otkriti zaposlenog koji je riješen da počini prevaru;
2. stepen u kome će strože upravljanje i zahtjevi za kontrolom – interni i eksterni – spriječiti prevare visokog nivoa;
3. stepen u kome interni revizor može izvjestiti odbor za reviziju, na osnovu svog pravilnika, o nesavjesnim postupcima menadžmenta.

Stav Instituta internih revizora o mogućem doprinosu internog revizora otkrivanju i sprečavanju prevara se jasno može vidjeti iz Standarda 1210.A2, koji kaže da interni revizori moraju posjedovati dovoljno znanje da procijene rizik od prevare i način na koji se postupa sa prevarom od strane organizacije, ali se od njih ne očekuje da posjeduju stručnost osobe čija je primarna odgovornost otkrivanje i istraživanje prevare (Institut internih revizora 2009, 41).

Jedan od najefikasnijih načina za sprečavanje prevara ostvaruje se kroz nadogradnju kontrolnog okruženja, prije svega putem tona koji se mora postaviti sa vrha organizacije (oni na vrhu moraju svima pokazati primjerno ponašanje), i kodeksa ponašanja koji se svima saopštava na pravi način i u pravo vrijeme.

Generalno se vjeruje da organizacija raspolaže sa tri oruđa kojima se bori protiv prevare:

- dobro korporativno upravljanje,
- pravi ton na vrhu,
- čvrst i solidan sistem internih kontrola.

Interni revizori bi trebalo da:

- poznaju indikatore prevare,
- budu svjesni rizika od prevare u oblastima koje su predmet revizije,
- budu budni za moguće prilike za prevaru,

- usmjeri pažnju na oblasti gdje su kontrole slabe ili osjetljive na prevaru,
- nastave ili preporuče dalje istraživanje, ukoliko je potrebno,
- savjetuju rukovodstvo i odbor u vezi sa mogućim mjerama za unapređenje sprečavanja prevare tako što će se (Cattrysse 2005, 40):
 - promijeniti organizaciona 'kultura',
 - objaviti dodatne mjere,
 - uvećati rizik (vjerovatnoća) da se bude 'uhvaćen na djelu',
 - uvesti ili povećati primjena sankcija.

U ovom smislu, uloga koju interni revizor igra u otkrivanju i sprečavanju prevare predstavlja direktan doprinos dobrom korporativnom upravljanju, te bi trebalo da je odbor i rukovodstvo podstiču.

3.3. Društvena odgovornost korporacije

Društvena odgovornost korporacije je jedan od onih 'novijih' pojmova koji se odnosi na 'određeni način poslovanja'. Među glavnim izazovima, sa kojima se interni revizor mora suočiti, jeste neprestano praćenje 'novih' trendova i odluka o tome koje aspekte može upotrijebiti za svoju korist, kao i korist svoje organizacije.

Da bi mogao donijeti valjanu odluku, interni revizor se, prije svega, mora upoznati sa karakteristikama ovog fenomena. Većina definicija društvene odgovornosti korporacija opisuje je kao koncept putem kog kompanije, na dobrovoljnoj osnovi, integrišu interese društva i okruženja u svoje poslovne aktivnosti, kao i u svoje odnose sa stejkholderima (European Commission 2001).

Interesi i doprinosi stejkholdera, kako internih tako i eksternih, osnova su postojanja i održivosti svake korporacije. Ono čime se korporativno upravljanje bavi su upravo odnosi između stejkholdera, a društvena odgovornost korporacije podrazumijeva etičan i društveno odgovoran tretman svih stejkholdera kompanije.

Svi izvori koji govore o korporativnoj društvenoj odgovornosti slažu se da je ova odgovornost sastavni dio korporativnog upravljanja. Ipak, ne može se ne zapaziti da su nedavni 'korporativni skandali' uticali da se pažnja preusmjeri na tradicionalne aspekte korporativnog upravljanja kao što su: odbor direktora, odbor za reviziju, eksterni revizori, pouzdanost i objelodanjivanje finansijskih i izvještaja o poslovanju, umjesto na aspekte društvene odgovornosti korporacija. Pravi uzroci problema se očigledno zaobilaze, a krivica prebacuje na strukturu, kojom je lako manipulirati, umjesto na suštinu problema. Razlog je jednostavan: kao što korporativno upravljanje nije garancija uspješnog poslovanja (ostvarivanja visokih profita), tako to nije ni korporativna društvena odgovornost.

Vjerovatno jedan od najboljih primjera kolika je cijena nepoštovanja društvene odgovornosti, u suštini a ne formalno, predstavlja primjer Enrona i njegovog godišnjeg izvještaja o korporativnoj društvenoj odgovornosti iz 2000. godine. U ovom izvještaju se navodi da je formirana radna grupa za korporativnu odgovornost, da su obavljeni razgovori sa zaposlenima, da je pokrenut intranet sajt, da su se bavili rizicima i šansama u oblasti korporativne odgovornosti, itd. S jedne strane, firma je bila posvećena najvišim standardima životne sredine, principima zdravlja i sigurnosti; vodilo se računa o emisijama gasova i njihovom uticaju na klimatske promjene; postojali su programi zaštite životne sredine u Brazilu; bavilo se zahtjevima za smanjenje potrošnje energije, ljudskim pravima, etikom (antikorupcijom i mitom), odnosima sa zajednicom... S druge strane, međutim, činilo se sve što je bilo potrebno da se zadovolje očekivanja akcionara i firma učini atraktivnom za potencijalne investitore.

Sušтина problema je bila u neusklađenosti onoga što se htjelo postići i onoga što se činilo. Sve ono što je preduzeto, a nosilo je etiketu društveno odgovornog poslovanja, bilo je osmišljeno da stvori što ljepšu sliku kompanije, a ne da ostvari društveno korisne ciljeve. Forma je bila iznad suštine, a nastojanje da se ostvare 'što veća dobit po svaku cijenu' su pokazale da cijena takvog stava može biti previsoka.

Činjenica je da je rukovodstvo pod pritiskom očekivanja stejkholdera, a posebno onih koji imaju najveću moć nad kompanijom (akcionara), te da

nastojanje da se zadovolje svi ti interesi može dovesti do preduzimanja neadekvatnih poteza. Na kome onda treba da leži odgovornost? I šta je sa interesima stejkholdera koji nisu društveno odgovorni? Kako korporativno upravljanje može da se nosi sa kontradiktornim očekivanjima?

Promjena mora doći iznutra. Ona mora proisteći iz promjene načina razmišljanja i svijesti svih stejkholdera. Uloga internog revizora bi mogla biti u tome da se on pojavi kao svojevrsan 'glas savjesti' i da ukazivanjem na dugoročne posljedice sadašnjih odluka pomogne u prelasku sa filozofije 'kratkoročnih poslovnih uspjeha' na filozofiju ostvarivanja dugoročnih vrijednosti i društveno korisnih ciljeva sa kojima bi svi stejkholderi bili zadovoljni.

3.4. Ocjena rizika i upravljanje rizicima

Velike zasluge za nedavne napretke u domenu jačanja svijesti o rizicima i upravljanju rizicima treba da se odaju izvještaju „Turnbull“, koji je imao ogroman uticaj na stav organizacija prema upravljanju rizicima. U članu 10. ovog izvještaja se navodi da interna kontrola ima ključnu ulogu u upravljanju rizicima koji su značajni za ostvarivanje ciljeva poslovanja (Institute of Chartered Accountants In England & Wales 1999, 4). Ovo ima veliku važnost za internog revizora jer se time stavlja akcenat na značaj procjene rizika.

Procjena rizika i upravljanje rizicima su bitni aspekti korporativnog upravljanja, pri čemu procjena (identifikovanje, mjerenje i rangiranje rizika po prioritetu) više spada u domen interne revizije, dok je za upravljanje (izbjegavanje, prenos, kontrola, raspodjela, prihvatanje rizika...) odgovoran menadžment. Distinkcija se može formulisati i na način da je odbor odgovoran za ukupan proces upravljanja rizicima, kao i za formiranje vlastitog mišljenja o efikasnosti ovog procesa. Rukovodstvo ima odgovornost prema odboru za kreiranje, implementaciju i nadzor nad procesom upravljanja rizicima, kao i njegovo integrisanje u svakodnevne aktivnosti kompanije (King Committee on Corporate Governance 2002, 29), dok se procjena rizika, prema COSO, može definisati kao identifikovanje i

analiza relevantnih rizika za ostvarivanje ciljeva, što čini osnovu za utvrđivanje načina na koji treba da se upravlja rizicima (COSO 1994, 33).

S obzirom na to da se odbor oslanja na pouzdane okvire i sisteme upravljanja rizicima i interne kontrole čiji je zadatak da obezbijede razumnu sigurnost u pogledu ostvarivanja ciljeva, aktivnost interne revizije bi mogla pružiti podršku upravljanju na dva načina. Prvo, ona bi mogla obezbijediti objektivno uvjerenje odboru i rukovodstvu da okvir upravljanja rizicima u cjelini funkcionise efikasno i da se posebnim rizicima upravlja na očekivan način. Drugo, ona može uložiti svoje vrijeme i napor u savjetodavne aktivnosti, koje doprinose uspostavljanju čvrstih i stabilnih procesa upravljanja rizicima širom organizacije.

Međutim, da bi interni revizor ostao nezavisan i objektivan, on mora biti oprezan jer preveliki angažman, polaganje i preuzimanje odgovornosti pripada odboru i rukovodstvu. COSO-ov okvir za upravljanje rizicima u preduzeću je veoma jasan kada je ovo u pitanju i u njemu se eksplicitno navodi da interni revizori igraju značajnu ulogu u procesu upravljanja rizicima preduzeća, ali oni nemaju – kao što neki ljudi vjeruju – primarnu odgovornost za uspostavljanje i održavanje procesa upravljanja rizicima preduzeća (COSO 2004, 97).

Dva posebna 'ogranka' upravljanja rizicima, na koje interna revizija treba da obrati pažnju, odnose se na 'upravljanje rizikom reputacije' i 'upravljanje rizicima preduzeća'.

3.4.1. Upravljanje rizikom reputacije

Reputacija korporacije je posebno pitanje za koje su zainteresovani i rukovodstvo i odbor, čak u većoj mjeri. Reputacija organizacije, kao jedan od ključnih elemenata koji utiču na formiranje spoljašnje 'slike' organizacije, mogla bi postati i najznačajniji 'meki' element njenog budućeg uspjeha.

Postoji mnogo rizika koji mogu ugroziti reputaciju jedne organizacije, kao što su:

- finansijski uspjeh,
- uspješnost korporativnog upravljanja,

- kvalitet rukovodstva,
- etičke vrijednosti,
- prevara,
- usklađenost sa zakonima i propisima, itd.

Jasno je da se radi upravo o onim rizicima koji ciljaju na suštinske aspekte korporativnog upravljanja. Stoga se podrazumijeva da dobro korporativno upravljanje štiti reputaciju kompanije.

Prema studiji koju je sproveda jedna od vodećih svjetskih kuća za pružanje usluga iz oblasti upravljanja rizicima – AON Consulting, gubitak reputacije se smatra drugom najvećom prijetnjom poslovanju (prva je prekid poslovanja). Praktično gledajući, gubitak reputacije može izazvati velike troškove, dok je efikasno upravljanje rizikom reputacije jedna od najvećih šansi da se kreira ekonomska vrijednost.

Pitanje koje se ovdje može postaviti glasi: šta interni revizor može učiniti u vezi s tim? Zapravo, on može pružiti značajan doprinos kroz ocjenu:

- vizije i odgovornosti korporacije,
- kodeksa ponašanja,
- politika (planova) u vezi sa očekivanim uspjehom,
- usaglašenosti sa očekivanjima stejkholdera,
- sistema upravljanja rizicima.

Upravljanje rizikom reputacije je stalni izazov sa kojima se odbor direktora suočava. Međutim, mnogi odbori čine grešku tako što ovaj posao prepuštaju jednoj funkciji unutar organizacije, kada je to zapravo odgovornost svih. Reputacija mora biti usklađena sa ciljevima poslovanja i morala bi imati svoje mjerljive ciljeve. Važno je da odbor direktora prenese jasnu poruku o koristima koje će dobra reputacija donijeti čitavoj organizaciji, pri čemu bi uloga internog revizora, kao funkcije koja prožima i 'skenira' čitavu organizaciju, mogla biti izuzetno dragocjena jer sve funkcije i sve aktivnosti imaju uticaja na reputaciju kompanije.

3.4.2. Upravljanje rizicima preduzeća

Zajedno sa razvojem korporativnog upravljanja, upravljanje rizicima, koje predstavlja jedan od osnovnih elemenata korporativnog upravljanja, dobijalo je sve više na značaju. Kao rezultat daljeg istraživanja i dograđivanja različitih aspekata upravljanja rizicima pojavio se novi i prilično popularan pojam – 'upravljanje rizicima preduzeća' (COSO 2004).

Specifičnost upravljanja rizicima preduzeća ogleda se u tome što se ono bavi kako 'tradicionalnim rizicima' tako i 'špekulativnim rizicima', pri čemu ovi prvi uvijek za posljedicu imaju 'gubitke', dok drugi za cilj mogu imati i 'pozitivan rezultat', iako krajnji ishod može biti različit (bolji ili gori). Drugim riječima, zavisno od okolnosti, rizik (negativni aspekt) može se pretvoriti u priliku (pozitivni aspekt) i obrnuto. Još jedna značajna razlika u odnosu na tradicionalni pristup upravljanju rizicima je taj što upravljanje rizicima preduzeća ima 'holistički' pogled na rizike. To znači da se rizici posmatraju u 'cjelini', jer oni utiču na 'cjelokupno' ostvarivanje ciljeva organizacije, a ne pojedinačno i odvojeno od drugih rizika. Ovo podrazumijeva da je rizike potrebno posmatrati sa strateške tačke gledišta, a ne iz ugla svakodnevnih poslovnih aktivnosti.

Što se internog revizora tiče, što je veći naglasak na upravljanju rizicima – to će on više morati usmjeriti svoj plan revizije u pravcu revizija zasnovanih na ocjeni rizika, usmjeravajući tako svoju pažnju više na rizike procesa nego na njihove kontrole.

Doprinos internog revizora procesu upravljanja rizicima je u tome što on:

- pruža uvjeravanje o adekvatnosti i efikasnosti okvira za upravljanje rizicima,
- pomaže u unapređenju procesa identifikacije rizika i upravljanja rizicima,
- pomaže odboru da se poboljša okvir upravljanja rizicima.

Dodatna vrijednost koju stvara interni revizor proizlazi iz sljedećih koristi koje od njega imaju odbori i rukovodstvo:

- interni revizor je dragocjen izvor savjeta,
- on nudi objektivno, 'razumno' uvjeravanje,
- on im pomaže u naporima da unaprijede internu kontrolu.

ZAKLJUČAK

Korporativno upravljanje predstavlja spoj brojnih aspekata koji za cilj imaju ostvarivanje karakteristika i ciljeva kojima teži korporativno upravljanje. Prvi i osnovni cilj je **'zadovoljiti očekivanja svih stakeholdera'**. Stoga, interni revizori ne samo da moraju biti upoznati sa svim osobinama i aspektima korporativnog upravljanja, već se od njih, takođe, očekuje i da ocijene sisteme koji su uspostavljeni u svrhu ostvarivanja njegovog cilja. Interni revizori dodaju vrijednost poslovanju upravo tako što pružaju uvjeravanje stakeholderima da su sistemi, koji treba da obezbijede njihova očekivanja i interese, efikasni i efektivni. Tako interna revizija postaje učesnik korporativnog upravljanja kao jedan od ključnih stubova koji osiguravaju da uprava ostvari svoje zadatke na najbolji mogući način.

Interni revizori to zaista i mogu ostvariti tako što će: obavljati svoj posao najbolje šta znaju i umiju, posvećujući dužnu pažnju onim aspektima organizacije koji su ključni za ostvarivanje postavljenih ciljeva; koristiti svoje vještine i iskustvo; oslanjati se na standarde i smjernice Instituta internih revizora, te tako što će koristiti svako raspoloživo sredstvo koje bi im moglo pomoći da na najbolji način ispune svoju odgovornost.

Korporativno upravljanje se često definiše kao 'činiti prave stvari i činiti stvari na pravi način'. Međutim, ove definicije su često proizvod i onoga što pojedinci misle ili osjećaju, a nakon što se te definicije donesu, vrlo teško ih je promijeniti na bolje. Iz tog razloga poslovanje danas sve više zavisi od 'etike i vrijednosti', 'fer-pleja', poštenja, iskrenosti... jer preduzeća više jednostavno ne mogu sebi priuštiti da pogriješe. Samo jedna greška se može pokazati fatalnom. Zato interni revizori moraju biti na 'čelu' dešavanja, procjenjujući rizike u svim aspektima i pružajući

pravovremene signale upravi i rukovodstvu kako bi se organizacija 'zaštitila' na svaki mogući način.

LITERATURA

1. Basel Committee on Banking supervision. 1999. *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*. Basel. Accessed in September, 2009. www.bis.org/publ/bcbs56.pdf.
2. Blue Ribbon Committee. 1999. *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*. New York: NYSE. Accessed in January, 2010. <http://www.kpmg.com/aci/docs/blueribbon.pdf>.
3. Committee on Corporate Governance. 1998. *The Combined Code, Principles of Good Governance and Code of Best Practice*. Accessed in March, 2013. http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code.pdf.
4. COSO. 1994. *Internal Control – Integrated Framework*. Two-Volume edition. Jersey City: American Institute of Certified Public Accountants.
5. COSO. 2004. "Enterprise Risk Management Framework". *Exposure Draft for Public Comment*. Accessed in March, 2013. www.imfperu.com/facipub/download/.../santandar_coso_erm.pdf.
6. ECIIA. 2005. Position Paper *Internal Auditing in Europe*. Brussels: ECIIA. Accessed in March, 2013. www.ifaci.com/dl.php?table=ani_fichiers...file...position...
7. ECIIA. 1999. *Position Paper: The Internal Auditor's Role in the Prevention of Fraud*. Accessed in March, 2013. http://www.eciia.eu/system/files/Position_Paper_Fraud.pdf.
8. European Commission. 2001. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Accessed in March 2013: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf.

9. IIA Global. 2009. *Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)*. Sarajevo: Udruženje internih revizora u BiH, priznato kao Institut internih revizora BiH kod IIA Global.
10. Institute of Chartered Accountants In England & Wales. 1999. *Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report)*. London: Institute of Chartered Accountants In England & Wales.
11. Jan Cattrysse, MIA. *Reflections of corporate governance*. Accessed in March, 2013.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485364.
12. King Committee on Corporate Governance. 2002. *Executive Summary of the King Report 2002*. Parklands: Institute of Directors of South Africa.
13. McNamee, D., 1996. *The Governance Loop: Protecting Stakeholder Interests*. Accessed in March, 2013.
<http://www.economiaintreprinderii.ro/resurse/loop.htm>.
14. O'Reilly, V.M., 1994. *Internal Control – Integrated Framework*, Vol. II, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
15. Ratcliff, Richard L., Wallace, Wanda A., Sumners, Glenn E., McFarland, William G., Loebbecke, James K., 2001. *Internal auditing, principles and Techniques, Second Edition*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
16. Rittenberg, Larry E., 2002. "Lessons for Internal Auditors". *Internal Auditor*, April 2002, Vol. 59, Issue 2: p. 32.
17. Root, S. J., 1998. *Beyond Coso: Internal Control to enhance Corporate Governance*. New York: John Wiley & sons, Inc.
18. *The Aon Risk Management & Insurance Survey 2002-2003*. Quated in *Willis UK Bulletin Spring/Summer 2004*. Accessed in September 2009.
http://www.willis.com/documents/Publications/General_Publications/ROI_Newsletter.pdf.

19. Verschoor, Curtis C. 2000. *Audit Committee Briefing: understanding the 21st century audit committee and its governance roles*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Quoted in Jan Cattrysse, MIA. *Reflections of corporate governance*. Accessed in March, 2013.
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485364.

Tamara Stojanović, PhD

INTERNAL AUDITOR'S ROLE IN THE CORPORATE GOVERNANCE PROCESS

Summary: *Internal audit, as a function of internal supervision, has recently been increasingly related to the process of corporate governance. The reason lies in the immense complexity of business, the introduction of new laws and regulations and the objective need to demonstrably meet the expectations of all stakeholders in order to ensure not just the survival but the future success of corporations.*

The role of internal auditor in the process of corporate governance is really specific since the internal auditor is not a participant in this process (a member of the board or management), but someone who supports and enables the process through a unique combination of know-how, experience and familiarity with internal and external regulations. The internal auditor provides a special review of all business operations and has access to information that makes him/her not just an irreplaceable source of information to the members of board of directors and audit committee but also a significant link in the process of risk management and corporate governance as a whole.

Key words: *internal audit, corporate governance, support, risk management.*

JEL classification: *M14, M42, M48, M49*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 15.03. 2013.

Rad odobren: 22.04. 2013.

UDK: 005.21:334.72.021

COBISS.BH-ID 3836696

DOI: 10.7251/POS1310219B

Pregledni rad

Bešić, dr Cariša¹

Krnjević Mišković, dr Zorica²

Đorđević, dr Dejan³

ULOGA SAVREMENIH METODA I TEHNIKA MENADŽMENTA U PROCESU UNAPREĐENJA POSLOVANJA DOMAĆIH PREDUZEĆA

Rezime: *Konstantna kretanja na tržištu i brzina postali su osnovni faktori poslovanja savremenih poslovnih subjekata. Da bi se održala i unaprijedila konkurentnost, potrebno je neprestano raditi na primjeni i unapređenju novih tehnika i tehnologija i svoje poslovanje usmjeriti ka savremenim metodama. Primjena savremenih metoda i tehnika predstavlja osnovni preduslov uspješnog poslovanja.*

Ključne riječi: *konkurentnost, upravljanje, poslovni subjekt, kvalitet, znanje.*

JEL klasifikacija: *F 63*

¹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Svetog Save 65, 32000 Čačak, Republika Srbija, car.besic@gmail.com

² Komisija za hartije od vrednosti Republike Srbije, Omladinskih Brigada 1, 11000 Beograd, office@sec.gov.rs

³ Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet “Mihajlo Pupin” Zrenjanin, Đure Đakovića bb, 23000 Zrenjanin, Republika Srbija, djole@rocketmail.com

UVOD

U posljednjih dvadesetak godina uspostavljeni su novi uslovi poslovanja. Došlo je do zaokruživanja procesa globalizacije. Politička globalizacija je uticala na formiranje novih konkurenata na tržištu, prevashodno novo-industrijalizovanih zemalja, kao i zemalja koje su uspješno zaokružile proces ekonomske tranzicije. Poslije pada Berlinskog zida, stvorene su nove tržišne ekonomije koje su postale konkurenti tradicionalnim vodećim ekonomijama svijeta, a Japan je dobio konkurenciju u Kini, Južnoj Koreji, Indiji, Indoneziji i Turskoj.

Konkurentski uslovi su se izmijenili i sa aspekta elemenata koji omogućavaju preduzeću da se uspješno bori na tržištu. Tome je najviše doprinio prodor Kine i Indije na globalnom tržištu. Kina i Indija su dale novu dimenziju svjetskoj ekonomiji – konkurentnost kao imperativ globalne ekonomije, zasnovana na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja – postaje primjer za sve novoindustrijalizovane zemlje, kao i zemlje u tranziciji. Ekonomska kriza koja je zahvatila globlanu ekonomiju 2008. godine i koja traje i danas, samo je još više dala značaja onim zemljama koje forsiraju stalno unapređenje produktivnosti rada i znanja. Postulati neoliberalne ekonomije, koja je dominirala razvijenim zemljama preko trideset godina, poslije 2008. su bili korjenito poljuljani. S druge strane, tradicionalni načini upravljanja organizacijom pokazali su se kao neuspješni.

Kvalitet postaje imperativ, a zasniva se na stalnom unapređenju produktivnosti poslovanja. Kvalitet, posmatran sa stanovišta upravljanja organizacijom, kao tržišni koncept, stvara uslove za postizanje poslovne izvrsnosti. Unapređivanje kvaliteta poslovanja jeste osnov za unapređivanje drugih faktora koji utiču na konkurentsku sposobnost preduzeća u međunarodnim okvirima. Uspješnost preduzeća je u značajnoj mjeri povezana sa ugrađenim konceptom kvaliteta, koji omogućuje ostvarivanje konkurentске prednosti. Pored rada na primjeni i razvoju koncepta kvaliteta, preduzeće koje želi da ostvari poslovne efekte po osnovu djelovanja u međunarodnom okruženju, mora da unapređuje znanje svojih zaposlenih, posebno izvršnog rukovodstva, kao i da primjenjuje savremene tehnike menadžmenta.

Novonastali uslovi poslovanja su pokazali da velike korporacije, opterećene nepotrebnom administracijom i birokratizovanim upravljanjem gube trku u odnosu na manje i preduzimljivije korporacije, pogotovo one koje dolaze iz novoindustrijalizovanih zemalja svijeta, gdje se posluje na bazi nižih troškova.

Glavni problemi koji se javljaju kod procesa upravljanja organizacijom u zemljama u tranziciji su sljedeći: *neusvajanje logike savremenog menadžmenta, neshvatanje integralnog pristupa procesu upravljanja organizacijom, pogrešno shvatanje marketinga, neadekvatno tretiranje ulaganja u marketing, problemi organizacione strukture, nedovoljna brzina usvajanja novih trendova, metoda i tehnika u menadžmentu.* Domaća preduzeća se još uvek nalaze u fazi početnog prihvatanja savremenih principa i tehnika menadžmenta, i to ne sva, već samo ona koja su uspješno završila proces transformacije. Zemlje Zapadnog Balkana su očigledan primjer kako kumulativni efekti svjetske ekonomske krize i tranzitorne recesije negativno utiču kako na samu ekonomiju, tako i na konkurentnost pojedinačnih poslovnih subjekata. Izlaz iz ovakve situacije leži u unapređenju procesa upravljanja.

1. NOVA UPRAVLJAČKA PARADIGMA

Nova realnost zahtijeva nove organizacione i menadžerske sposobnosti. Tejlor je shvatio da su za prodore menadžmenta potrebni **intelektualni skokovi u dalj**. Savremene poslovne organizacije se nalaze pred jednim takvim skokom. Prema Adižesu, menadžment mora proaktivno da mijenja i sinhronizuje podsisteme. To organizaciju čini jakom (Adižes 2009, 32).

Savremeno shvatanje upravljanja se nalazi pod uticajem efekata svjetske ekonomske krize iz 2008. godine. Godinama upotrebljavane tehnike upravljanja u trenutku globalne krize nisu mogle da daju praktične odgovore na pitanje tržišnog opstanka. Problem je u činjenici da su velike korporacije bile birokratizovane, glomazne, opterećene bespotrebnom administracijom i okrenute isključivo vlastitim profitima. Ovakvo stanje ne bi moglo duže da potraje i da se nije desila svjetska ekonomska

kriza, jer bi problem postao izražen u vidu nekonkurentnosti kompanija iz razvijenih zemalja u odnosu na konkurenciju iz novoindustrijalizovanih zemalja – jedino su preduzeća iz novoindustrijalizovanih zemalja u toku ove krize pokazala vitalnost. Problem konkurencije i uspostavljanja novog modela konkurentne prednosti je u suštini problem koji se samo još više iskazao u doba svjetske ekonomske krize.

Nova realnost zahtijeva nove organizacione i menadžerske sposobnosti. Tokom promjene paradigme preduzeća se mijenjaju i prestrukturiraju, a to čine i njihovi rukovodioci. **Unapređenje znanja** direktno utiče na unapređenje produktivnosti rada i poslovanja, što utiče na unapređenje kvaliteta poslovanja, a to rezultuje boljom konkurentskom sposobnošću.

Korporacije danas posluju u uslovima svjetske ekonomske krize. U vrijeme krize, očuvanje stabilnog finansijskog toka je najbitnije. Gotovina je najvažnija – tako da je dobro čuvati gotovinu i smanjivati troškove. Dugoročno posmatrano, potrebno je sačuvati i ljudske resurse da bi se kriza savladala. S druge strane posmatrano, i prije krize iz 2008. godine jedan značajan dio korporacija koje dolaze iz razvijenih zemalja u svijetu je imao problema sa konkurentnošću, pogotovo posmatrano u odnosu na korporacije koje dolaze iz Jugoistočne Azije, prevashodno Kine. Dakle, problemi su više sistemske prirode i oni su samo još više potencirani efektima svjetske ekonomske krize, tj. problemi postaju sve više sistemski. Prema nekim shvatanjima, sistemski problemi zahtijevaju sistemska rješenja. Zbog toga ne možete da riješite krizu tako što ćete otpustiti 20% vaših radnika – to prije liči na liposukciju (Adižes 2009, 78).

Takođe, prema nekim shvatanjima (npr. Atali 2010, 171), do 2020. godine izdvojiće se dvije grupe preduzeća. **Prva** grupa preduzeća će biti organizovana po modelu pozorišnih trupa – okupiće i već okupljaju kompetencije i kapital za ispunjavanje određenog zadatka, a njihov životni vijek će zavisiti od projekta osnivača. Većina njih će nestati zajedno sa svojim osnivačima, a njihovi radnici će biti privremeni radnici plaćeni da ispune određeni zadatak. Raspašće se nakon što budu izveli jedan *komad* – proizvod ili nekoliko proizvoda.

Preduzeća koje će spadati u **drugu** kategoriju biće rjeđa i trajno organizovana po modelu cirkusa ili filmskog studija, odnosno oko imena, projekta ili priče. Sastojće se od više trupa (privremenih radnika, koji će neprestano smjenjivati jedni druge) i svoje predstave će izvoditi tamo

gdje se nalazi tržište. Prvi kvalitet ovih preduzeća će biti što će u svakoj sezoni nuditi druge proizvode. Ove firme će biti konglomerati preduzeća koja u suštini spadaju u prvu grupu preduzeća – preduzeća pozorišne trupe. Osnovna aktivnost ovih konglomerata će biti brend.

S druge strane, glavni finansijeri u budućnosti neće biti banke, već osiguravajuće kompanije. Kriza iz 2008. godine pokazala je kratkovidost investicionih banaka i neadekvatno ponašanje uslovima 21. vijeka. Zato će u budućnosti na finansijskom tržištu, ali i na tržištu uopšte, primat imati osiguravajuće kompanije. Osiguravajuće kompanije će postati vlasnici većine najznačajnijih konglomerata, odnosno preduzeća iz druge grupacije, koja su organizovana po modelu cirkusa, odnosno filmskih studija.

Već se danas jasno mogu nazrijeti obrisi korporacija iz druge grupe – veliki konglomerati, koje uglavnom dolaze sa tržišta SAD-a – AIG (osiguranje), Dizni, Virpul, Pirson (obrazovanje), Volmart, Eksnon, Majkrosoft, Boing, Najk, Motorola, Koka-Kola, a nekoliko dolaze i iz Evrope – Nokia, L'Oreal, Nestle, Mercedes, itd. Po logici stvari, najveći broj preduzeća iz ove grupe u narednom periodu će doći iz Kine, Indije, Brazila, Meksika, Rusije, Turske, itd.

Prema shvatanju Atalija (2010, 111), dvije industrije će dominirati – već dominiraju – svjetskom ekonomijom – osiguranje i raznodna. S druge strane, da bi se zaštitili od rizika, racionalni učesnici tržišne utakmice će sve više insistirati na osiguranju.

2. PRIMJENA SAVREMENIH METODA I TEHNIKA MENADŽMENTA I RAZVOJ KONKURENTSKE SPOSOBNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA

Većina domaćih preduzeća je nedovoljno konkurentna na globalnom tržištu. Tek poneko domaće preduzeće može uspješno da nastupi u regionalnom poslovnom okruženju. Globalna analiza inovativnosti i konkurentnosti ukazuje na poražavajuće činjenice kada su preduzeća iz Srbije u pitanju. Nedovoljna produktivnost poslovanja i inovativnost domaćih preduzeća ne proističe toliko iz tehničko-tehnološkog aspekta

poslovanja, koliko iz nedovoljne produktivnosti znanja domaćih izvršnih rukovodilaca. To važi i za većinu preduzeća koja dolaze iz zemalja u tranziciji. Prema prihvaćenom shvatanju (Đorđević i dr., 2012, 197), glavni problem domaćih preduzeća jeste nekonkurentnost, koja se javlja kao posljedica slabe produktivnosti poslovanja i nedostatka primjene novih tehnologija i znanja.

Da bi se došlo do zaključaka u vezi sa potrebom primjene savremenih metoda i tehnika menadžmenta u procesu unapređenja poslovanja domaćih preduzeća, realizovano je empirijsko istraživanje. Istraživanje je podrazumijevalo analizu stavova eksperata i rukovodilaca organizacija (uzorak projektovan na 50 jedinica) u vezi sa naprijed definisanim problemom i izvršeno je u periodu od januara do juna 2012. godine na teritoriji Srbije, s ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca preduzeća o primjeni savremenih metoda i tehnika upravljanja u domaćim poslovnim organizacijama.

Veći broj ispitanika, njih 66,7%, smatra da se organizacija u kojoj rade može okarakterisati kao organizacija koja primjenjuje savremene metode i tehnike menadžmenta, dok 33,3% smatra suprotno. Od ispitanika koji smatraju da njihova organizacija primjenjuje savremene metode i tehnike menadžmenta, najveći broj, njih 42,9%, pominje metode i tehnike strategijskog planiranja, 23,6% marketing informacioni sistem, 14,2% razvoj inovativnog delovanja, upravljanje ljudskim resursima 4,7%, upravljanje vremenom 4,7%, racionalno upravljanje resursima 4,7%, (Krnjević Mišković 2012).

Kao glavne **faktore unapređivanja poslovanja** analizirani rukovodioci ističu sljedeće: usavršavanje zaposlenih – 21,3%, povećanje produktivnosti poslovanja – 17,7%, unapređenje informatičke osnove poslovanja – 17,7%, unapređenje kvaliteta poslovanja – 13,5%, internacionalizacija poslovanja domaćih preduzeća – 9,9%. **U osnovi razvoja domaćih poslovnih organizacija nalaze se sljedeći elementi:** ulaganje u zaposlene – 22,4%, ulaganje u opremu i tehnologiju – 18,8%, ulaganje u razvoj novih proizvoda i usluga – 17,3%, ulaganje u obrazovanje kadrova – 12,6%, ulaganje u administrativno-poslovnu zgradu – 11,9%.

Neophodni elementi za razvoj konkurentne sposobnosti domaćih poslovnih organizacija su sljedeći: unapređenje produktivnosti

poslovanja – 21,3%, permanentno usavršavanje rukovodstva i zaposlenih – 18,4%, ulaganje u razvoj nacionalnih brendova – 15,4%, razvoj preduzetničke kulture u poslovnom okruženju – 14,7%, kreiranje strateških alijansi – 9,6%. Kao **glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća** mogu se uočiti sljedeće: nedostatak finansijskog kapitala – 20%, nedostatak znanja – 18,6%, zastarjela oprema i tehnologija – 15,9%, nedovoljno podsticajan poslovni ambijent – 13,1%, neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 12,4%.

Prema rezultatima istraživanja, **metode i tehnike upravljanja** koje treba da se primjenjuju u domaćim poslovnim organizacijama su:

- upravljanje bazama podataka 18,4%,
- sistem menadžmenta kvalitetom – 17,6%,
- korporativna društvena odgovornost – 17,6%,
- marketing odnosa – 16,8% i
- benčmarking – 12,6%.

Potreba za primjenom ovih menadžment tehnika, prema mišljenju analiziranih rukovodilaca domaćih preduzeća, u značajnoj mjeri se podudara sa opšteprihvaćenim teoretskim stavovima o prestrukturisanju poslovnih funkcija u savremenoj organizaciji i davanju posebnog strategijskog značaja funkcijama marketinga, kvaliteta i istraživanja i razvoja. Osnovna svrha upravljanja bilo kojom poslovnom funkcijom, a posebno onim funkcijama koje su u vezi sa strategijom preduzeća, čine informacije – dobre informacije omogućavaju uspješnu poslovnu akciju. Informacija sama po sebi ima vrijednost, znanje se prevodi u tržišnu snagu. Sistem menadžmenta kvalitetom jeste osnovni postulat izgradnje integrisanih menadžment sistema – kvalitet jeste osnova konkurentske sposobnosti svake organizacije.

Kvalitet i produktivnost su međusobno povezani – kada se unapređuje kvalitet, unapređuje se i produktivnost. Korporativna društvena odgovornost postaje imperativ savremenog poslovanja, jer uzima u obzir zahtjeve interesnih grupa i ugrađuje ih u poslovnu politiku preduzeća. Savremena korporacija mora da bude odgovorna korporacija. Benčmarking je neophodan zbog stalnog analiziranja konkurentske pozicije organizacije.

Najveći broj ispitanika, njih 75%, navelo je činjenicu da **njihova organizacija nema implementiran sistem upravljanja kvalitetom** prema zahtjevima međunarodne serije standarda ISO 9000. Od organizacija koje su uvele sistem menadžmenta kvalitetom prema zahtjevima serije međunarodnih standarda ISO 9000, samo **30,4% razvija integrisane menadžment sisteme**. Ovi podaci u potpunosti odslikavaju stanje u domaćim preduzećima, koja su finansijski i resursno oslabljena i koja nemaju ni sredstava ni snage da razvijaju kvalitet i integrisane menadžment sisteme, kao preduslov ostvarenja poslovne izvrsnosti. S druge strane posmatrano, najveći broj rukovodilaca, njih 66,%, smatra da na domaćem tržištu postoje domaće organizacije koje se mogu okarakterisati kao poslovno izvrsne, pri čemu su oni ovde u vidu imali vjerovatno značaj tih organizacija u nacionalnim i regionalnim okvirima, ali ne i u globalnim okvirima. Ukoliko bi se posmatralo globalno tržište, vjerovatno se ne bi mogla naći preduzeća koja bi se okarakterisala kao poslovno izvrsne organizacije.

ZAKLJUČAK

Prevaziđeni modeli upravljanja organizacijom zamjenjuju se novim, savremenijim modelima, koji su prilagođeni uslovima savremenog tržišta. Budućnost pripada onim poslovnim organizacijama koje budu najsnalažljivije, najinovativnije i najfleksibilnije. Globalna ekonomska kriza je pokazala da su to uglavnom poslovne organizacije iz novoindustrijalizovanih zemalja, poput Kine, Indije i Brazila.

Domaća preduzeća moraju da proces internacionalizacije poslovanja baziraju na primjeni međunarodnih iskustava, međunarodnih standarda i međunarodno priznate poslovne prakse. Proces internacionalizacije poslovanja mora da započne već na domaćem tržištu po osnovu borbe sa međunarodnom konkurencijom. Zato je potrebno primijeniti one upravljačke tehnike koje **potenciraju dugoročno opredjeljenje ka konkurentnosti**.

Metode i tehnike menadžmenta koje su domaći rukovodioci uočili kao neophodne za uspješno poslovanje u prezentovanom istraživanju, zasno-

vane su na znanju. Nova upravljačka paradigma na globalnom nivou se zasniva na procesu unapređivanja produktivnosti znanja. **Upravljanje bazama podataka** u krajnjoj liniji se svodi na proizvodnju i čuvanje informacija za potrebe upravljačkih odluka, a informacija je znanje u kretanju. **Marketing odnosa** podrazumijeva upravljanje znanjem. Marketing predstavlja ključni instrument koji čini znanje produktivnijim. **Benčmarking** podrazumijeva tehniku učenja na tuđim iskustvima, prevashodno onih najboljih. **Sistem menadžmenta kvalitetom** u svojoj suštini sadrži potrebu za stalnim unapređenjem produktivnosti znanja, prevasodno kroz obrazovanje za kvalitet. **Koncept korporativne društvene odgovornosti** podrazumijeva učenje o potrebama i zahtjevima drugih interesnih grupa iz poslovnog okruženja. Pitanje primjene i razvoja savremenih upravljačkih tehnika koje su prezentovane u modelu jeste pitanje postizanja, održanja i unapređenja konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća.

Novonastali uslovi poslovanja, definisani ulaskom ljudskog društva u informacionu eru, zahtijevaju takve ljude koji moraju da predstavljaju uspješnu sintezu **znanja, vještine i stava**. Ovakav trodimenzinalni prilaz uslovljen je prevashodno načinom savremenog poslovanja. Pojedinaac mora da zadovoljava širi spektar osobina da bi mogao uspješno da odgovori postavljenom zadatku koji nameće preduzeće kao organizacija. Da bi uspješno obavljali svoju poslovnu aktivnost, svi zaposleni, a pogotovo marketing stručnjaci i rukovodioci, moraju da uspostave niz relacija eksternog i internog karaktera u odnosu na preduzeće kao privredni subjekt. Moraju se **uspostaviti veze i odnosi unutar preduzeća i u okruženju** koje će biti efikasne sa stanovišta poslovanja preduzeća. *Obrazovanje rukovodilaca za uspješnu primjenu savremenih metoda i tehnika menadžmenta jeste najbitniji faktor u uspostavljanju novog modela upravljanja.*

LITERATURA

1. Adižes, Isak., 2009. *Kako upravljati u vreme krize*. Novi Sad: Asee.
2. Atali, Žak., 2010. *Kratka istorija budućnosti*. Beograd: Arhipelag.

3. Đorđević, D., Čočkalović, D., Bogetić, S., Bešić, C., 2012. „Razvoj poslovne izvrsnosti i konkurentnost domaćih preduzeća“, rad prezentovan na Međunarodnoj konvenciji JUSK 2012, Beograd, Srbija, jun 2012, str. 197–202.
4. Krnjević Mišković, Zorica. 2013. „Analiza procesa upravljanja organizacijom u svetlu uspostavljanja novih konkurentskih odnosa“, doktorska disertacija, UPS Banja Luka.

Cariša Bešić, PhD

Zorica Krnjević Mišković, PhD

Dejan Đorđević, PhD

THE ROLE OF MODERN MANAGEMENT METHODS AND TECHNIQUES IN PROCESS OF BUSINESS IMPROVEMENT OF DOMESTIC COMPANIES

Summary: *The constant and speedy movement of the market has become the main factor in the work of modern business subjects. In order to maintain and enhance the competitiveness it is essential to work constantly on the implementation and improvement of the new techniques and technologies as well as to base business activities on modern methods. The application of modern management techniques is an essential precondition for the success of business in general.*

Key words: *competitiveness, management, business subject, quality, knowledge.*

JEL classification: *F63*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 28.04. 2013.

UDK: 338.487+659.1:[658.8:640.4

COBISS.BH-ID 3836952

DOI: 10.7251/POS1310229J

Pregledni rad

Đoković, dr Filip¹

POSLOVNO ODLUČIVANJE O MARKETING KONCEPCIJI U HOTELSKOM PREDUZEĆU

Rezime: *Menadžeri hotela posluju u okruženju u kome se neprestano dešavaju promene, što zahteva odgovarajući marketing pristup koji uvažava turbulentno okruženje. Stoga, odlučivanje o smeštajnim, finansijskim, ljudskim i informatičkim kapacitetima u hotelijerstvu mora se povezati sa koncepcijom marketinga. Savremeni uslovi poslovanja na tržištu nameću promenu odnosa ponuđač usluga (proizvođač) – tržište – potrošač (gost). Period marketing orijentacije nastaje kada ponuda prevaziđe zahteve tražnje. Tržište u kome dominiraju prodavci se transformiše u tržište u kome dominiraju potrošači ili kupci. Cilj rada je da se ukaže na značaj planiranja aktivnosti i troškova hotelskog marketinga u poslovnom odlučivanju koje proizlazi iz elastične tražnje.*

Ključne reči: *poslovno odlučivanje, marketing, troškovi, kapaciteti, hotelijerstvo.*

JEL klasifikacija: *A10, D79, L83, M31*

UVOD

Sve je uočljiviji pritisak na preduzeća da se povećava kvalitet usluga namenjenih ciljnim tržištima (Milisavljević 2000, 108). Marketing se tumači kao izraz tržišno orijentisanog načina razmišljanja. Tržišno okruženje nameće preduzećima da definišu i odrede parametre kako bi

¹ Doc. dr Filip Đoković, Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Železnička 5, 14 000 Valjevo, fdjokovic@singidunum.ac.rs

uticali na stvaranje tržišta. Marketing koncepcija jedna je od poslovnih filozofija pomoću koje preduzeća sprovode svoje tržišne aktivnosti kako bi postigla planirane ciljeve. Prema marketing koncepciji, osnovni cilj preduzeća je stvaranje dobiti, koje je uslovljeno zadovoljenjem potrošača.

Da bi se postiglo optimalno zadovoljenje potreba potrošača i tako ostvario profit, neophodno je sistemsko i koordinisano prilagođavanje politike preduzeća u turizmu i turističke politike na određenom nivou, što ukazuje na marketing koncepciju u turizmu (Middleton i Clarke 2001, 129–130). Pojedini nosioci turističke ponude, kao što su hotelska preduzeća, moraju da izgrađuju sopstvenu marketing politiku i marketing poslovni sistem.

1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE MARKETING KONCEPCIJE

Planiranje prethodi definisanju marketing strategije. Treba naglasiti da se planiranjem podstiče strategijsko razmišljanje (Tsotsou i Goldsmith 2012, 18–21). Marketing planiranje predstavlja proces koji se sastoji od sledećih faza (Vuković i Čavlek 2001, 207):

- analiza postojeće situacije;
- procena budućeg razvoja;
- formulisanje ciljeva;
- definisanje marketing strategije;
- realizacija marketing plana;
- marketing kontrola.

Način ostvarivanja ciljeva marketing aktivnosti hotelskog preduzeća upućuje na marketing strategiju. Operacionalizacija marketing strategije predstavlja marketing plan (Bakić 2009, 27–32). Proces formulisanja marketing strategije se odnosi na prikupljanje informacija, analiziranje i definisanje ciljeva i odlučivanje o usvajanju marketing strategije. Donosioci odluka u hotelskom preduzeću nastoje da raspolazu sa što većim brojem relevantnih informacija iz ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja. Suština je u obuhvatanju onih informacija koje u

određenoj meri utiču na poslovne aktivnosti hotelskog preduzeća. Grupisanjem informacija dolazi se do formulisanja alternative, a zatim do odabira one koja će biti okvir marketing strategije. Da bi se adekvatno definisala strategija, potrebno je obratiti pažnju na sledeće činioce: planiranje, informacioni sistem, nagrađivanje i upravljanje. Kada je u pitanju primena marketing strategije na operativne aktivnosti, neophodno je odrediti ciljne tržišne grupe i marketing miks, tj. ka tim grupama (segmentima) usmerenu kombinaciju instrumenata marketinga (Lockyer 2007, 49–51).

U formulisanju strategije, hotelsko preduzeće koristi različite instrumente koji pojedinačno ili u kombinaciji sa drugim elementima treba da omoguće realizaciju ciljeva. Kombinacija ili miks je posledica planskog pristupa u određivanju marketing strategije da se na adekvatan način zadovolje potrebe i zahtevi potrošača ili gostiju. Stvaranje optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa je uslovljeno poznavanjem troškova i učinaka korišćenja pojedinih instrumenata.

Većina hotelskih preduzeća je orijentisana na međunarodno tržište, što podrazumeva primenjivanje odgovarajuće marketing koncepcije. Poslovna orijentacija hotela koja uvažava tržišna kretanja predstavlja dobru osnovu za poželjno ili optimalno korišćenje smeštajnih i finansijskih kapaciteta, kao i kapaciteta zaposlenih.

Kada su u pitanju faze prerastanja domaćeg hotelskog preduzeća ka globalnom, treba napomenuti da se aktivnosti internacionalizacije poslovanja direktno odnose na povećavanje kapaciteta hotela. Čačić (Čačić 2010, 15–16) naglašava da domaće preduzeće polazi od prakse i saznanja koji su karakteristični za domaće tržište. Pretpostavlja se da iskustva primenjena na domaćem tržištu mogu da se odnose i na međunarodno tržište. Međutim, tu može nastati problem nedovoljnog kapaciteta koji je potreban za rast i razvoj hotelskih preduzeća. Sa aspekta marketinga, odlučivanje o promeni kapaciteta proizlazi iz promene marketing miksa. Promena kapaciteta impliciraće prilagođavanje marketing miksa različitim tržištima.

U procesu obezbeđivanja vrednosti za gosta, poželjna je orijentacija hotelskog preduzeća na holistički marketing, koji se odnosi na integrisanje aktivnosti istraživanja vrednosti, stvaranja vrednosti i

isporuke vrednosti u cilju izgradnje optimalnog odnosa između ključnih stejholdera (Kotler i Keller 2006, 40–41). To znači da holistički marketari uspevaju zato što efikasno upravljaju lancem vrednosti, što ukazuje na optimalno korišćenje kapaciteta. Razlog primene holističkog marketinga je u apsolutnom respektovanju potreba i preferencija tražnje (Čačić 2010, 35). Interni i integrisani marketing, marketing odnosa i društveno odgovorni marketing čini holistički marketing, stvarajući sinergetski efekat (Dasgupta 2011, 221–225).

Marketing strategija treba da bude u funkciji stvaranja marke kako bi došlo do sublimacije kvaliteta usluge i vrednosti za goste. Kada su hotelski lanci u pitanju, Medlik i Ingram (2006, 121–123) ističu prednosti poslovanja koje se ogledaju u ekonomiji obima, gde se mogu postići uštede u marketingu primenjujući standarde. Sa aspekta kapaciteta, uštede se tumače kao racionalno korišćenje kapaciteta uz adekvatnu alokaciju organizacionih resursa.

Primena informacionih tehnologija i elektronskog marketinga u hotelijerstvu primorala je hotelska preduzeća da izvrše preraspodelu organizacionih resursa, prvenstveno ljudskih i informatičkih (Buhalis 2003, 12–18). Povećanje informatičkih kapaciteta je uslovljeno uvođenjem novih informacionih tehnologija i nadgradnjom postojećih informacionih sistema. Takođe, primena elektronskog marketinga utiče na smanjenje razlika između direktne i indirektno prodaje, što opet dovodi do približavanja ova dva kanala prodaje.

2. PLANIRANJE AKTIVNOSTI I TROŠKOVA MARKETINGA U HOTELSKIM PREDUZEĆIMA

Koncepcija marketinga u tržišno i strateški orijentisanom hotelskom preduzeću je različito organizovana. Tržišni zakoni turističke ponude i tražnje utiču na formiranje organizacione strukture prodaje i marketinga i na praćenje promena i traženje odgovora kroz oblikovanje cena usluga.

Potpuna primena koncepcije marketinga, uz izgradnju efikasnih upravljačkih struktura, predstavlja uslov uspešnog poslovanja. Sve poslovne aktivnosti treba da budu zasnovane na savremenim koncepcijama marketinga i menadžmenta kako bi hotel mogao da se prilagođava u

uslovima dominirajuće tražnje (Čačić 2010, 35). Uspešnost i značaj funkcije marketinga zavisi od toga u kojoj meri je poslovanje hotelskog preduzeća usmereno na turističko tržište. U najvećem broju hotelskih preduzeća, poslovna funkcija marketinga je strukturisana na način da se objedinjavaju procesi prodaje i nabavke.

Odlučivanje o kapacitetima i pratećim instrumentima marketinga mora da obuhvati sve aspekte planiranja na svim nivoima hotelskog preduzeća. Određivanje fizičkog, finansijskog i ljudskog kapaciteta je nezamislivo bez definisanja sistema praćenja rezultata koje se odnose na merenje zadovoljstva gostiju, dobavljača i svih zaposlenih.

Philips i Moutinho (1998) su zaključili da je efektivan sistem planiranja povezan sa većom poslovnom efikasnošću. To ukazuje da definisanje kapaciteta hotela zavisi od odabranog sistema planiranja. Takođe, pomenuti teoretičari ističu glavne karakteristike marketing planiranja:

- rezultati hotela – efikasnost prošle godine, efikasnost naredne dve godine;
- marketing miks – kvalitet uslova poslovanja u hotelu, nivo hotelskih usluga, imidž marke;
- inovacije – prilagođavanje prošle godine i prilagođavanje naredne dve godine;
- SWOT analiza – uticaj prodaje i marketinga na dugoročni plan;
- analiza tržišnog segmenta – korišćenje podataka o prodaji i troškovima koji su vezani za različite tržišne segmente.

Rezultati procesa marketing planiranja mogu se posmatrati u funkciji ispitivanja i procenjivanja kapaciteta hotela. Da bi se dobile dijagnostičke informacije koje su neophodne za pokretanje inicijativa na nivou sektora i hotela u celini, potrebno je utvrditi indikator marketing planiranja.

Utvrdjivanje indikatora marketing planiranja podrazumeva analizu određenih varijabli (Moutinho 2005, 413):

- korišćenje marketinških podataka iz različitih izvora;
- korišćenje podataka o prodaji i cenama u odnosu na različite segmente marketinga;
- korišćenje analize segmenta marketinga;
- korišćenje budžeta po marketing segmentima;

- uticaj prodaje i marketinga na dugoročno planiranje;
- korišćenje SWOT analize;
- kvalitet hotelskih objekata;
- nivo hotelskih usluga;
- imidž marke;
- dodatna vrednost.

Na bazi utvrđivanja indikatora marketing planiranja utiče se na precizniji pregled kapaciteta hotela, što može povećati delotvornost marketing koncepcije u celini. Takođe, indikator može igrati značajnu ulogu kada je u pitanju prilagođavanje oscilacijama tražnje, odnosno obuhvatanje onih faktora koji u najvećoj meri deluju na tražnju.

U hotelskim preduzećima, korporativna politika može biti usmerena prema kategorijama troškova i stavkama koje se mogu uključiti (Kotler, Bowen i Makens 2010, 791–792). Obračuni troškova treba da budu prikaz planiranih troškova u određenom vremenskom periodu.

Ključni problem definisanja troškova marketinga odnosi se na deo ukupnih sredstava koje je moguće potrošiti. Deo sredstava koji je namenjen marketing aktivnostima može da utiče na stepen rizika kojem je obračun u celini izložen (Moutinho 2005, 287–288). Značaj procesa planiranja obračuna troškova marketinga hotela se ogleda u razvoju marketing planova i pažnju treba obratiti na:

- ulogu alata za planiranje;
- odnos marketing plana sa analizom predviđanja;
- određivanje ciljeva marketinga i alternativnih marketinških strategija;
- ulogu u raspodeli finansijskih sredstava marketing miksa.

Utvrđivanje troškova marketing aktivnosti je neophodno kako bi se postigli ciljevi vezani za prodaju i ukupnu dobit. Problem koji se javlja u većini slučajeva u praksi je taj što se predviđeni budžet za marketing određuje na bazi iskustava ostvarene prodaje iz protekle godine. Pretpostavljanje da su faktori koji utiču na marketing planiranje isti ili slični mogu dovesti do nerealno postavljenog budžeta. Rešavanje pomenutog problema se ogleda u primeni planiranja obračuna sa nultom

osnovicom. Ova analiza konstantno procenjuje i ispituje postojeće marketing aktivnosti, što je prikazano u tabeli broj 1. Menadžment hotela treba da definiše marketing plan za svako ciljno tržište, što znači da je poželjno odrediti scenarija koja se odnose na predviđeni plan, premašeni plan i prodaju ispod predviđenog plana.

Tabela broj 1: Ilustracija planiranja obračuna sa nultom osnovicom

Oračun (u din.)	Prikaz marketing plana	Predviđanje prodaje
xxx.xxx.xxx din.	– Održavanje prodaje i tržišnog učešća na kratak rok na poslovne goste; – oglašavanje u novinama; – finansiranje promotivnih aktivnosti u dva navrata; – sprovođenje ograničenog istraživanja tržišta.	xx.xxx jedinica usluge
xxx.xxx.xxx din.	– Povećanje tržišnog učešća putem kontaktiranja određenog broja turoperatora i turističkih agencija; – oglašavanja u specijalizovanim časopisima; – finansiranje promotivnih aktivnosti u tri navrata.	xx.xxx jedinica usluge
xxx.xxx.xxx din.	– Proširivanje tržišta i tržišnog učešća dodavanjem nekoliko hotelskih proizvoda; – povećanje kapaciteta zaposlenih, prvenstveno povećanje u broju zaposlenih; – povećanje u intenzitetu istraživanja tržišta; – veći budžet za oglašavanje.	xx.xxx jedinica usluge

Izvor: Prilagođeno prema Moutinho 2005, 289.

Analiza obračuna sa nultom osnovicom je značajna sa aspekta troškova, jer razlozi nastanka troškova u prošloj godini ne moraju da budu istovetni za tekuću godinu. Planiranje obračuna se posmatra kroz funkciju kontrole, jer se menadžmentu omogućava praćenje svih operativnih marketing aktivnosti.

U upravljanju troškovima hotelskog preduzeća poželjno je koristiti određene indikatore kako bi se pratila iskorišćenost kapaciteta. Najznačajniji indikatori pri definisanju marketing koncepcije su prosečna ostvarena cena po sobi i prosečan prihod po raspoloživoj sobi. Tradicionalno tumačenje ovih pokazatelja odnosilo se na ležaj, međutim finansijski menadžment u savremenim uslovima poslovanja nalaže analiziranje prema sobi. Razlozi za promenu u tumačenju se u najvećem broju slučajeva proizlaze iz investicionih aktivnosti, posebno kada je izgradnja hotelskih objekata u pitanju. U gradnji hotela poslednjih decenija dominiraju dvokrevetne ili jednokrevetne sobe sa francuskim ležajem. To znači da je razlika u troškovima izgradnje kao i veličini između jednokrevetnih i dvokrevetnih soba mala. Iz navedenog se može zaključiti da se prihod po raspoloživoj sobi dobija na osnovu deljenja prihoda od soba sa brojem raspoloživih soba.

Troškovi koji se povezuju sa procesom stvaranja kvaliteta usluge mogu se podeliti na eksterne i interne. Eksterni troškovi su vezani za propuste i nedostatke u trenutku pružanja usluge. Troškovi naknadne kontrole mogu biti visoki, što neposredno utiče na smanjenje lojalnosti. Interni troškovi su vezani za preventivnu kontrolu, gde se problemi rešavaju pre nego što se usluga pruži. Pošto svako hotelsko preduzeće teži smanjivanju eksternih i internih troškova, dugoročno posmatrano, potrebno je uložiti u aktivnosti edukacije i obuke zaposlenih, kao i u nove tehnologije.

U hotelijerstvu, procesi pružanja i potrošnje odnosno konzumiranja usluga se odigravaju istovremeno. U slučaju najveće tražnje, postizanje optimalnog kvaliteta usluge se dovodi u pitanje zbog preopterećenosti smeštajnih i ljudskih kapaciteta. Da bi se vremenski period preopterećenosti minimalizovao, pritisak sa smeštajnih kapaciteta i kapaciteta zaposlenih treba amortizovati kroz finansijske i informatičke kapacitete. Pretpostavlja se da se hotel pripremio kada su u pitanju kreditiranje gostiju i operativno poslovanje. Posebno je to izraženo u hotelima koji

posluju sezonski jer je za početak sezone neophodno raspologati sa dovoljno novčanih sredstava kako bi se finansirale tekuće obaveze. U određenom broju slučajeva, menadžment je prisiljen da koristi kratkoročne kredite kako bi spremno dočeka početak sezone.

Predviđanje prodaje je, na osnovu navedenog, od suštinskog značaja za upravljanje kapacitetom sa aspekta marketinga. Upravljanje kapacitetom direktno zavisi od upravljanja tražnjom. Usklađivanje kapaciteta sa tražnjom ima za posledicu promenu kapaciteta ili promenu tražnje. Najviši nivo menadžmenta donosi poslovne odluke kako bi uskladio kapacitete sa tražnjom na dugi rok. Niži nivoi menadžmenta sprovode poslovne odluke top menadžmenta i usklađuju kapacitete i tražnju na operativnom, svakodnevnom nivou. Iz navedenog, menadžeri moraju da preduzmu određene aktivnosti (Kotler, Bowen i Makens 2010, 414–415):

- uključenje gostiju u sistem pružanja usluge;
- edukovanje zaposlenih za obavljanje različitih poslova;
- korišćenje sezonski zaposlenih;
- planiranje vremena zastoja u vreme nižeg korišćenja kapaciteta;
- produženje radnog vremena;
- promena asortimana usluge.

Pridobijanjem gosta da se uključi u radnje koje su vezane za pružanje usluge, povećava se broj ljudi koje jedan zaposleni može da opsluži. To se direktno odnosi na povećanje kapaciteta hotela uz napomenu da se ljudski resursi ne menjaju. Gosti koji putem kompjutera izvrše čekiranje, izbegavaju čekanje na recepciji, što ukazuje na smanjenje opterećenja kapaciteta.

Tražnja za uslugama u hotelu ne raste i ne pada u isto vreme, što znači da u jednom vremenskom periodu može doći do iznenadno velike tražnje, dok u drugom vremenskom periodu tražnja može biti umerena. Edukacije zaposlenih za obavljanje različitih poslova su vrlo značajne, jer menadžeri mogu da primenjuju rotacije zaposlenih i tako utiču na povećanje kapaciteta.

Sezonski karakter poslovanja hotela navodi menadžere i vlasnike da angažuju dodatni broj zaposlenih na određeno vreme (sezonski zaposleni).

Zapošljavanjem dodatnih radnika, povećava se kapacitet usled povećanja obima poslovnih aktivnosti. U slučaju smanjene tražnje, dolazi do smanjivanja kapaciteta. Edukacije i obuke treba da budu u funkciji promene obima i intenziteta poslovnih aktivnosti. Produženjem radnog vremena se takođe može povećati kapacitet hotela.

Najznačajnije strategije, tačnije strategijske aktivnosti koje se sprovode u upravljanju tražnjom su sledeće (Kotler, Bowen i Makens 2010, 418):

- korišćenje cene za povećanje ili smanjenje tražnje;
- korišćenje rezervacija;
- prebukiranost;
- preusmeravanje tražnje;

U idealnoj situaciji, menadžeri bi pristupili proširivanju kapaciteta kako bi kapaciteti bili usklađeni sa tražnjom. Ukoliko tražnja premašuje kapacitet, menadžeri u većini slučajeva podižu cene da bi uticali na smanjenje tražnje. Kada su u pitanju rezervacije, one takođe mogu da ograniče tražnju na taj način da se odbijaju rezervacije kada je kapacitet u skladu sa tražnjom. Prebukiranje zahteva specifičan pristup, jer ukoliko hotel ne uspe da realizuje planirane rezervacije, rizikuje da izgubi potencijalne goste. U praksi se određeni broj soba ostavi praznim, kako bi se izbegao problem prebukiranosti. Preusmeravanje tražnje je karakteristično za bankete i sastanke u smislu da je poželjna fleksibilnost u određivanju datuma organizovanja sastanaka, konferencija, seminara i slično.

Ukoliko se ciljevi marketinškog planiranja ostvare, i to u dužem vremenskom periodu, stvaraju se uslovi za investiranje koje je usmereno ka proširenju smeštajnih kapaciteta. Većina uspešnih hotelskih objekata je bila u situaciji da rešava probleme koji su nastali zbog ograničenog kapaciteta. Upravljanje kapacitetom omogućava hotelu da poveća svoj kapacitet, ali samo na osnovu povećane tražnje. Strategije upravljanja tražnjom treba da iniciraju promene kapaciteta.

3. ZNAČAJ KONTROLE ZA POSLOVNO ODLUČIVANJE U HOTELSKOM MARKETINGU

Analiza marketinga procenjuje postojeće aktivnosti da bi se utvrdili eventualni propusti i nedostaci. Neophodno je poznavanje zakona ponude i tražnje kako bi se marketing aktivnosti uskladile sa postojećom situacijom. Karakteristike tražnje odnose se na širinu tržišta, dinamiku tržišnih kretanja, strukturu usluga koje se nude. Kada je ponuda u pitanju, proizvodno-uslužne mogućnosti odnosno organizacioni resursi i efikasnost kapaciteta zaposlenih bliže je određuju.

Usled turbulentnih promena u okruženju, ciljevi, politike, strategije i programi moraju da se revidiraju kako bi i dalje bili upotrebljivi i korisni za hotelsko preduzeće. Provera postavljene marketing koncepcije je značajna da bi se odredila područja problema i mogućnosti rešavanja tih problema, odnosno mere korektivne akcije.

Tehnika upravljanja prinosom (engl. yield management) u hotelijerstvu predstavlja menadžersku tehniku kontrole izvršenja marketing strategije. Sadrži postupke i procese planiranja i realizacije koji se odnose na optimalnu profitabilnost hotela.

Pored upravljanja prinosom, u praksi se upotrebljava marketing prinosa (engl. yield marketing). Njime se predviđa povezanost reakcija klijenata sa oglašavanjem hotela i promotivnim aktivnostima (Kotler, Bowen i Makens 2010, 774–775). To se postiže povezivanjem sistema prodaje, marketinga i rezervacija, što omogućava menadžmentu da raspolaže tačno i brže meri efikasnosti ranijih marketing aktivnosti (Warren i Ostergren 1990, 58).

Ostvarivanje profita je glavni strateški cilj menadžmenta i vlasnika, dok postizanje većeg prihoda po sobi i po stolici u restoranu ukazuje na operativni cilj. Ekonomski cilj preduzeća je maksimalna dobit, a ne maksimalna cena ili broj noćenja ili gostiju. Tehnika upravljanja prinosom ne zahteva maksimalno korišćenje smeštajnih kapaciteta, već ostvarivanje maksimalne cene u datim uslovima poslovanja.

Profit predstavlja razliku između ukupnog prihoda i ukupnog troška preduzeća. Menadžment zato mora permanentno da prati i analizira

očekivani profit, kao značajan instrument kontrole i upravljanja poslovnim rezultatom (Avelini-Holjevac 1998, 300).

Planiranje i predviđanje broja gostiju u budućnosti i cene usluga se zasniva na pokazateljima koji služe menadžerima pri analizi strukture prihoda od određene usluge. Soba u hotelu se prodaje za određenu noć, stolica u restoranu se prodaje za određeni obrok, što znači da ukoliko se usluga ne proda u određenoj jedinici vremena, više se neće prodati tu jedinicu, odnosno neće se uopšte prodati.

Cena koštanja usluge će se smanjivati ako je učešće fiksnih troškova u strukturi ukupnih troškova pojedine aktivnosti veće. Povećanje ili smanjenje prodajne cene usluga utiče na povećanje ili smanjenje prihoda od prodaje tih usluga. To ipak nije direktno srazmerno usled neminovnosti vođenja politike diferenciranja cena u zavisnosti od tražnje ili obima prodaje u određenim vremenskim periodima. Analiza očekivane profitabilnosti je integralni deo upravljanja prinosom (Ingold 2000, 86–88).

Pošto hoteli ne mogu da uskladište uslugu smeštaja, to znači da tu uslugu moraju prodati po određenoj, u većini slučajeva nižoj ceni, jer je prazna soba zauvek propuštena prilika. Upravljanje prinosom se može razmatrati kao upravljanje sobama, odnosno smeštajnim jedinicama.

Upravljanje prinosom se može izraziti na sledeći način (Kotler, Bowen i Makens 2010, 476–481):

$$\text{Prinos} = \frac{\text{realizovani prihod}}{\text{maksimalni prihod}} = \frac{\text{broj prodatih soba}}{\text{maksimalni broj soba}} * \frac{\text{prosečna ostvarena cena po sobi}}{\text{prosečna prodajna cena po sobi}}$$

Upravljanje prinosom ne treba da se izjednačava sa snižavanjem cena. To je zbog toga što upravljanje prinosom ukazuje na proces kontinuelnog merenja smeštajnih kapaciteta hotela koji nisu popunjeni. Neiskorišćeni kapaciteti se mogu naći na tržištu, ali po ceni koju to tržište prihvata. Suština upravljanja prinosom je da iskorišćenost kapaciteta i određena cena moraju da doprinesu ostvarivanju većih prihoda po raspoloživoj sobi.

U većini slučajeva, implikacije upravljanja prinosom se odnose na snižavanje cena, međutim, postoje slučajevi u kojima dolazi do povećanja cena, ukoliko je tražnja dominantnija od ponude. Posebno je značajno to što upravljanje prinosom u periodima smanjene tražnje

depresijacijom cena smanjuje potencijalni gubitak. Visoko učešće vrednosti osnovnih sredstava uzrokuje visoke fiksne troškove koji se prevashodno odnose na amortizaciju, zakup i fiksne obaveze prema lokalnoj samoupravi. Navedeni troškovi mogu u velikoj meri da opterećuju svakodnevno poslovanje u različitim vremenskim periodima u zavisnosti od tipa hotela:

- gradski hoteli – vikendom;
- kongresni hoteli – period između dva kongresa, seminara, konferencije;
- sezonski hoteli – u predsezoni i postsezoni.

Hotelsko poslovanje je pretežno usmereno prema uslužnoj delatnosti. To predstavlja razlog zbog čega marketing koncepcija mora da bude prilagođena specifičnim uslovima i potrebama hotelijerstva kao delatnosti. Hotel na osnovu tržišne orijentacije određuje karakter marketing miksa. Da bi se pristupilo kvalitetnom planiranju marketing strategija, neophodno je da se izvrši istraživanje tržišta, pomoću koga se dolazi do značajnih informacija o potencijalnim gostima odnosno izvorima tražnje. Sledi planiranje i sprovođenje promotivnih aktivnosti kako bi promotivne poruke imale efekat na potencijalne goste.

Pomenute aktivnosti treba da doprinesu kreiranju imidža hotela. Nakon toga, u prvi plan dolazi realizacija potreba i ispunjavanje očekivanja kada je u pitanju korišćenje uslužnog programa odnosno asortimana usluga hotela.

ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo u današnjim turbulentnim uslovima poslovanja je pred velikim izazovima usled visoke elastičnosti tražnje, visokih fiksnih troškova, kao i specifičnosti hotelske usluge. Stoga, navedeni izazovi predstavljaju „otvorena pitanja“ u poslovnom odlučivanju na koje treba pružati odgovore na svakodnevnom nivou i dugoročno. Međutim, problemi u hotelijerstvu nastaju neusklađivanjem kratkoročnih i dugoročnih ciljeva.

Marketing koncepcija treba da bude rezultat tržišne orijentacije hotelskog preduzeća. Uvažavanje specifičnosti tržišta i karakteristika tražnje čini

osnovu za uspešno poslovno odlučivanje o asortimanu usluga, cenama, prodaji i promociji u hotelijerstvu.

Ciljevi marketing koncepcije hotelskog preduzeća moraju da budu u funkciji povećanja iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta, ali sa nižim troškovima poslovanja i intenzivnijeg procesa komuniciranja sa potencijalnim gostima. Na taj način može da se u velikoj meri odgovori na potrebe, želje i očekivanja gostiju, čime bi se doprinelo ostvarivanju finansijskih ciljeva hotelskih preduzeća.

LITERATURA

1. Milisavljević, M. (2000) *Strategijski menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.
2. Middleton, V. i Clarke, J. (2001) *Marketing in Travel and Tourism*. Third edition. Oxford: Butterworth-Heinemann.
3. Bakić, O. (2009) *Marketing menadžment turističke destinacije*. Sremska Kamenica: Univerzitet Educons.
4. Lockyer, T. (2007) *The International Hotel Industry – Sustainable Management*. Binghamton: Haworth Hospitality and Tourism Press.
5. Čačić, K. (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
6. Kotler, Ph., Keller, K. (2006) *Marketing menadžment (prevod)*. Beograd: Data status.
7. Dasgupta, D. (2011) *Tourism marketing*. New Delhi: Dorling Kindersley.
8. Medlik, S., Ingram, H. (2006) *The business of hotels*. Burlington: Butterworth Heinemann.
9. Buhalis, D. (2003) *ETourism: information technology for strategic tourism management*. Harlow: Pearson Edu.
10. Philips, P. A., Moutinho, L. (1998) *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism, CAB International*. Wallingford: CAB International.
11. Moutinho, L. (2005) *Strateški menadžment u turizmu*. Zagreb: Masmedia.

12. Kotler, Ph., Bowen, J., Makens, J. (2010) *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu (prevod)*. Zagreb: MATE.
13. Warren, P., Ostergren, N. W. (1990) *Marketing Your Hotel*. Challenger of 90's, Cornell Hotel and Reataurant Administration Quarterly. 34 (1).
14. Avelini-Holjevac, I. (1998) *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.
15. Ingold, I., McMahon-Beattie, U., Yeoman, I. (2000) *Yield Management*. 2nd ed. London: Continuum.

Filip Đoković, PhD

MARKETING DECISION MAKING IN HOTELS

Summary: *Hotel managers operate in an environment where changes occur continuously, which requires an appropriate marketing approach. Therefore, decision making about accommodation capacity, financial capacity, human capacity and IT capacity in the hotel industry must be linked to marketing conception. Modern business conditions redefine the relationship among the service provider (producer) - the Market - consumer (guest). Marketing orientation arises when the supply exceeds demand. Market dominated by sellers is transformed into a market dominated by consumers or customers. The aim of this paper is to highlight the importance of planning activities and costs of hotel marketing in business decision making arising from the elastic demand.*

Key words: *business decision making, marketing, costs, capacities, hotel industry.*

JEL classification: *A10, D79, L83, M31*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04.2013.

Rad odobren: 22.04.2013.

UDK: 334.713:334.758(497.6)

COBISS.BH-ID 3837208

DOI: 10.7251/POS1310245S

Pregledni rad

Stojanović Trivanović, dr Mirjana¹

Travar, dr Mihajlo²

ORGANIZACIJA I RAZVOJ KLASTERA U BOSNI I HERCEGOVINI

Rezime: *Mrežno poslovno povezivanje je strategijska potreba, novi model preduzetničkog ponašanja i globalni megatrend na početku 21. vijeka, koji počiva na traženju ključne konkurentske prednosti preduzeća i efikasnosti organizacione mreže. Klasteri i organizovanje klastera u svijetu imaju dugu tradiciju. U privredi Bosne i Hercegovine u posljednjih desetak godina bilježimo pojavu organizovanja klastera. Različiti su uzroci nastanka i razni su modeli organizovanja ove forme udruživanja proizvođača, dobavljača i kupaca u proizvodnom i uslužnom lancu. Savremeni klasteri, u svom radu, trebaju stalnu podršku naučne, istraživačke, izvršne, pa čak i zakonodavne zajednice. Uspješnost, rast i opstanak klastera zavise od modela organizovanja klastera u datom ekonomskom i političkom okruženju. U Bosni i Hercegovini, pokazao se kao uspješan model organizovanja klastera sa čvrstom korporativnom formom, gdje je ideja o osnivanju potekla od samih proizvođača koji su obezbijedili podršku izvršne vlasti i imali stručnu pomoć prilikom formiranja i razvoja, od strane uspješne konsultantske kuće. Zahvaljujući uspješnom klasterizovanju, proizvođači, članice klastera povećali su svoju prodaju, uz istovremeno poboljšanje ekonomičnosti, produktivnost i rentabilnost poslovanja.*

Ključne riječi: *klaster, model klastera, pravni oblik klastera, sinergetski efekti klasterizacije, konkurentnost.*

JEL klasifikacija: L22

¹ Direktor Sektora korporativnog bankarstva, Hypo Alpe Adria Bank, mass@blic.net

² Docent, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka.

UVOD

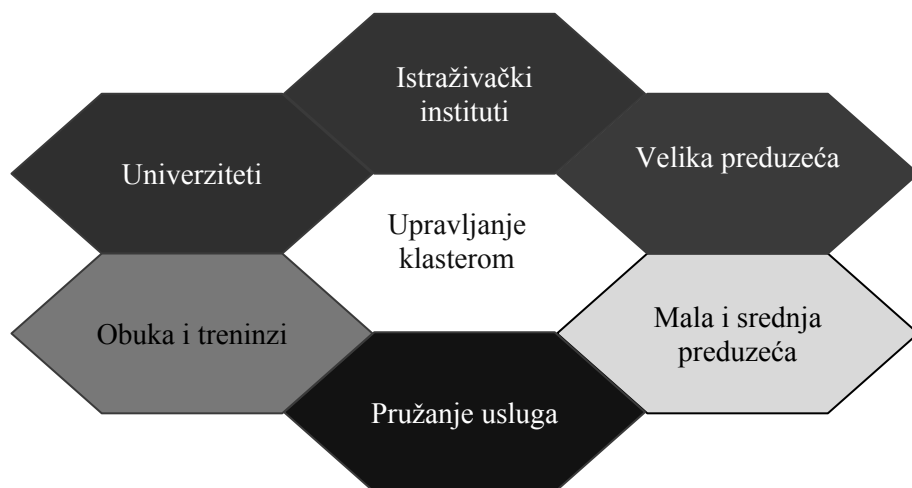
Proces globalizacije u savremenom obliku dovodi do akceleracije ekonomskih procesa integracija i regionalizacija tržišta, što za posljedicu ima formiranje novih oblika privrednog restrukturisanja i oblikovanja. Mnogi autori smatraju da je nagli razvoj i komercijalizovanje mrežnih poslovnih struktura omogućeno elektronskom trgovinom i razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija, koje predstavljaju podlogu mrežne logistike, poslovne standardizacije (kvaliteta, znanja, ponašanja, načina konkurisanja i sl.) i institucionalizacije savremenog biznisa. Formiranje privrednih blokova – klastera – sastavljenih od firmi i organizacija koje ujedinjuju ljudski kapital i druge resurse (tehnološke, naučne, inovacione, organizacione, upravljačke i dr.) ima za cilj stvaranje, održavanje i povećavanje sopstvene konkurentne sposobnosti. Naučna i stručna literatura koja se bavi istraživanjem formiranja i razvoja klastera i klasterizacijom privrede zemalja i regiona veoma je obimna. Postoje brojni zaključci i ocjene kao što su, na primjer, da klasteri dovode do povećanja zajedničkog poslovnog učinka koji je, u određenoj mjeri, veći od zbira pojedinačnih učinaka svakog preduzeća, a što predstavlja sinergetski efekat (Guenter and Lucas 2008), kao i da su, u savremenim ekonomskim uslovima, koji su karakteristični po procesu globalizacije, klasteri jedan od najefikasnijih odgovora na sve agresivnije nastupe transnacionalnih korporacija. (Porter 2008, 214). To otuda što, za razliku od transnacionanih korporacija, mala i srednja preduzeća, pojedinačno, nemaju adekvatne naučno-istraživačke, razvojne, marketinške i druge kapacitete da bi se mogli takmičiti sa njima, pa je sve više zastupljen trend specijalizacije za određene proizvode ili grupu proizvoda. Klasteri najviše dolaze do izražaja u razvijenim privredama, gdje su njihova dubina i širina veće. U privredama u razvoju veći dio industrije je lokalnog karaktera. Izvozne grane obično intenzivno koriste resurse i radnu snagu. Klasteri u privredama u razvoju su plitki i oslonjeni na uvozne komponente, usluge i tehnologiju. Preduzeća na takvim mjestima obično moraju da se vertikalno integrišu da bi sebi obezbijedile ne samo komponente, već i neophodnu električnu energiju, kao i da grade fizičku infrastrukturu – uključujući škole i druge usluge – i da njome upravljaju. Relativno konkurentne kompanije u nerazvijenim privredama obično funkcionišu više kao ostrva nego kao učesnici klastera.

1. POJAM KLASTERA

Proces „klasterizacije“ u globalnim razmjerama ne bi bio moguć bez prethodne ekonomske globalizacije, koja je pozitivno uticala na fuziju tržišta određenih roba i usluga, opadanje značaja geografskih udaljenosti, internacionalizaciju i denacionalizaciju proizvodnje, infrastrukturno povezivanje kapitala, robe, usluga, radne snage i informacija na velikim udaljenostima, tehničko-tehnološku standardizaciju proizvodnje i homogenizaciju u oblasti zakonske, institucionalne i privredno-sistemske infrastrukture (Drašković 2006, 170). Preko raznih oblika, načina i metoda savremenog finansiranja, a prvenstveno direktnih stranih investicija, velika preduzeća vrše klasterizaciju i razmještaj svojih diversifikovanih proizvodnih sistema i ostalih poslovnih funkcija po inostranstvu. Preko mrežnih sistema intrafirmiskog poslovanja, maksimalno se koriste razne pogodnosti (resursne, geografske, poreske i druge) koje pruža domicilna zemlja, a koje se pretvaraju u ekstraprofite, jačanje sopstvenih konkurentskih prednosti i kompetentnosti. Praksa je pokazala da je to najbolji put za stvaranje globalno konkurentnog proizvoda (Isto, 171). Transnacionalizacija privredne aktivnosti je, pored finansijske globalizacije, najznačajnija komponenta razvoja klasterizacije. Prvi klasteri nisu bili formirani, već su nastali iz potrebe, a analizom privredne prakse su praktično otkriveni u regionima sa više uspješnih preduzeća iz jedne privredne grane, ili iz lanca vrijednosti, uz saradnju sa odgovarajućom podrškom, kao što su usluge tehničke kancelarije, advokata, privrednih savjetnika, konsultanata, istraživačko-razvojnih centara, instituta, fakulteta i drugih društvenih subjekata. Devedesetih godina prošlog vijeka, klasteri su prepoznati kao veoma značajni u stimulisanju produktivnosti i inovativnosti postojećih, kao i u uspostavljanju novih preduzeća. Razvoj klastera posebno dobija na značaju nakon objavljivanja knjige profesora Majkla Portera pod naslovom *Konkurentska prednost nacija*. Konkurentska prednost sektora ili države proizlazi iz kombinacije rezultata pojedinačnih preduzeća i predstavlja direktni odgovor na globalizaciju, pri čemu znanje ima ključnu ulogu. Primjeri iz svjetske privrede ukazuju na veoma raznoliku formu i oblik organizovanja klastera. Poznate su slobodne forme, bez formalnih tijela i organa klastera, sa ravnopravnim članovima, udruženim

u neformalnu asocijaciju. Osim takvih klastera, pokazale su se korisnim i uspješnim organizacije sa veoma formalizovanim oblikom i tijelima i sa striktno određenim ulogama i zadacima svih tijela. Ove raznolikosti u načinu organizovanja klastera su posljedica privrednih, ekonomskih, političkih i socijalnih stanja i okruženja u zemlji u kojoj nastaje. Nema unikatno propisane, optimalne organizacije klastera (slika 1).

Slika 1: Optimalna organizacija klastera



U praksi i literaturi najčešće se pominju sljedeće vrste, tipovi i modeli klastera:

Podjela 1. (Porter 2008, 215):

- geografski klasteri, čiji članovi posluju na istom geografskom području,
- sektorski klasteri, čiji članovi posluju u okviru istog sektora,
- horizontalni klasteri, čiji su članovi međusobno povezani i dijele iste resurse,
- vertikalni klasteri – klasteri dobavljačkog lanca.

Podjela 2, zasnovana na znanju (Meyer-Stamer 2009):

- tehno klasteri – orijentisani na visoku tehnologiju, ekonomiju znanja, a u jezgru imaju univerzitete i istraživačke centre,

- klasteri bazirani na znanju – *know-how* klasteri, zasnovani na tradicionalnim aktivnostima sa ciljem održavanja prednosti u znanju koja je sticana godinama, a ponekada i vijekovima, i
- mješoviti klasteri – stvoreni na osnovu konkurentske prednosti geografskog područja gdje se mogu uvezivati proizvođači i prerađivači.

Podjela 3. (Vlada Republike Srpske 2009):

- nacionalni klasteri, koje čine grupe preduzeća i organizacija, koje zajedno sa vladom rješavaju pitanja razvoja klastera na nacionalnom nivou. Ova pitanja se uglavnom odnose na metode, infrastrukturu i stepen razvoja, te na strateško usmjeravanje i podsticanje razvoja oblasti koja je od velike važnosti za državu;
- regionalni klasteri su klasičan primjer klastera koji se baziraju na pretpostavci da će industrija ubrzano napredovati u specijalizovanoj i dobro povezanoj sredini. Cilj je razvoj sredine koja podržava pripadnike klastera i jača veze između preduzeća koja pripadaju klasteru i njihovih dobavljača i srodnih organizacija koje ih podržavaju. Regionalni klasteri nisu zasnovani na principu članstva. Njih čine dioničari koji su vlasnici preduzeća, obrazovnih i naučnih institucija;
- komercijalni klasteri, koje čine preduzeća koja sarađuju na mnogobrojnim poljima. Ovi klasteri su zasnovani na članstvu i precizno definisanim projektima ili poslovima na kojima zajednički rade kako bi realizovali postavljene ciljeve.

Podjela 4. (Enright 2000, 114):

- model *od vrha prema dnu (top down)* razvijen je u zemljama u tranziciji. Po pravilu, ovaj model se razvija kada mogućnost za formiranje klastera postoji, ali nije prepoznata od strane poslovnog sektora, te je neophodno da država podstiče inicijativu njegovog stvaranja u smjeru od vrha ka dnu. Pri tome, u inicijativu stvaranja klastera neophodno je uključiti odgovarajuće i srodne institucije, kao što su institucije za trening, istraživanje, razvoj i sl. Nakon pokretanja procesa formiranja klastera, država može da ostane kao moderator procesa sa određenim podsticajima za njegov razvoj, i
- model *od dna ka vrhu (bottom up)* razvoja klastera odnosi se na iniciranje njegovog razvoja od strane samog poslovnog sektora. U

ovom slučaju država prihvata inicijativu i stvara uslove za razvoj klastera. Ovaj model zastupljen je u Zapadnoj Evropi, gdje su MSP, sarađujući i konkurišući jedna sa drugima, stvorila zdravu ekonomsku strukturu čiji je konačni rezultat stvaranje klastera.

Podjela 5. polazi od različitih nivoa nastanka klastera (Isto, 125–138):

- *latentni* klasteri imaju kritičnu masu firmi povezanih industrija, koja je dovoljna da se „požanju“ koristi od klasterizacije, ali nisu razvili nivo interakcije i protok informacija neophodan da bi zaista imali koristi od kooperacije. Ovo može nastati zbog manjka znanja ostalih lokalnih firmi, manjka interakcije između firmi i individua, manjka vizije njihove budućnosti ili manjka potrebnog nivoa povjerenja za firme da nađu ili iskoriste zajedničke interese. U svakom slučaju, takva grupa firmi ne vidi sebe kao klaster i, kao rezultat toga, ne razmišljaju o istraživanju potencijalnih koristi od bližih odnosa sa drugim lokalnim firmama;
- *potencijalni klasteri* su takvi poslovni sistemi koji imaju neke elemente neohodne za razvoj uspješnog klastera, ali ovi elementi moraju biti produbljeni i prošireni, kako bi članovi imali koristi od aglomeracije. Često postoje znatne praznine u inputima, uslugama ili protoku informacija da bi se podržao razvoj klastera. Kao i latentnim, i potencijalnim nedostaje interakcija i samosvjesnost pravog klastera;
- klasteri nastali pod uticajem *politike* su udruživanja firmi koje su vlade izabrale da podržavaju, ali kod kojih nedostaje kritična masa članova ili pogodnih uslova za organski razvoj. Mnogi od ovih elektronskih ili biotehnoloških *klastera*, formiranih kroz vladine programe, predstavljaju primjere ovakvih tipova. Ovakvi klasteri su bazirani na političkim osnovama, a ne na detaljnim analitičkim procesima. Oni se oslanjaju na pretpostavku da politika može kreirati klaster na relativno nepovoljnoj osnovi; i
- *klaster želja* je osnovan na bazi politike, a nedostaje mu ne samo kritična masa, nego bilo kakav poseban izvor prednosti koji bi mogao promovisati organski razvoj. Klasteri su, uglavnom, nastajali na bazi prostornih pretpostavki, tj. zajedničkog ili bliskog bitisanja proizvođača. Kako su evoluirali u toku devedesetih godina prošlog vijeka, primjećuju se promjene u značaju prostornog opredeljenja klastera. Dok u zemljama u razvoju bivaju promovisani, uglavnom, sa značajem i dalje iz ugla prostorne povezanosti, klaster inicijativa u

Evropi uveliko napušta ovakav pogled i posmatra povezana preduzeća u povezanim industrijama u širem regionu u većim područjima, kao što su veći regioni ili provincije.

2. ZNAČAJ KLASTERA ZA SEKTOR MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Prije nego što se dodatno ukaže na značaj klastera u razvoju malog i srednjeg biznisa, potrebno je ukratko se osvrnuti samo na neke parametre u vezi sa poslovanjem malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji. Privreda Evropske unije (nefinansijsko poslovanje) broji preko 20 miliona preduzeća, od kojih više od 99% čine mala i srednja preduzeća, odnosno firme koje imaju manje od 250 zaposlenih lica (European Commission 2009). U okviru sektora malih i srednjih preduzeća, ogromna većina (92%) su mikropreduzeća, tj. firme sa manje od 10 zaposlenih lica. Dakle, tipičan predstavnik privrednih subjekata Evropske unije jeste *mikrofirma* – mikropreduzeće (tabela 1).

Tabela 1: Broj preduzeća prema veličini, u EU, u periodu 2002–2007.

Firme	Broj preduzeća u 2002. godini	Promjena u periodu 2002–2007.	Broj preduzeća u 2007. godini
MSP	18.348.000	2.061.000	20.409.000
Velika preduzeća	41.000	2.000	43.000
Ukupno	18.389.000	2.063.000	20.452.000

Izvor: European Commission. 2009. First Section of the Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises for 2008. Brussels.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf

Između 2002. i 2007. godine, broj malih i srednjih preduzeća je povećan za preko dva miliona, a broj velikih firmi za samo 2.000. Nove države članice EU pokazuju veću stopu otvaranja i zatvaranja preduzeća u odnosu na stare države članice. Većina novih preduzeća se stvara u sektoru usluga i mikropreduzeća. Oko dvije trećine ukupne zaposlenosti u privatnom sektoru nalazi se u malim i srednjim preduzećima. Mikropreduzeća, koja u prosjeku imaju dva zaposlena lica, zapošljavaju 30% od ukupne privatne radne snage (tabela 2).

Tabela 2: Broj preduzeća i broj zaposlenih po preduzeću u EU za 2007. godinu

Pokazatelj	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
Broj preduzeća	18.787.000	1.402.000	220.000	20.409.000	43.000	20.452.000
U %	92	7	1	100	0	100
Broj zaposlenih po preduzeću	2	19	100	4	1.003	6

Izvor: European Commission. 2009. First Section of the Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises for 2008. Brussels.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf

Doprinos malih i srednjih preduzeća povećanju zaposlenosti u periodu između 2002. i 2007. godine (84%) bio je mnogo veći nego što se moglo očekivati u odnosu na njihov udio u ukupnom broju zaposlenih (67%). Mala i srednja preduzeća imaju nižu produktivnost rada nego velika preduzeća. Dakle, mala i srednja preduzeća imaju znatno niži udio na dodatu vrijednost (58%) u poređenju sa udjelom u zapošljavanju (67%). Produktivnost rada je najniža u mikropreduzećima. Takođe, mala i srednja preduzeća (a mikropreduzeća posebno) pokazuju nižu pro-

fitabilnost i imaju manje nadoknade (plate) zaposlenih od velikih preduzeća. Sumarno, može se reći da postoje dovoljni razlozi da se doprinos malih i srednjih preduzeća, u sklopu Lisabonskih ciljeva, ocijeni kao veoma pozitivan (Isto). Iz značaja i uloge MSP proizlazi i značaj razvijanja malog i srednjeg biznisa, odnosno u okviru njega razvoja i izgradnje klastera. Prema tome, cilj formiranja klastera i implementacije novih tehnologija, kao jedne od mogućnosti ukupno efikasnijeg poslovanja MSP, jeste poboljšanje konkurentnosti i inovativnosti istih.

3. FORMIRANJE KLASTERA U BIH

Iskustva klasterizacije u bosanskohercegovačkim ekonomskim, političkim i društvenim uslovima ukazuju na dodatne aspekte vezane za model organizovanja klastera u BiH. Evidentno je da je potrebna čvrsta forma klastera, tj. udruženja proizvođača koje ima svoja formalna tijela i oblik upravljanja kao u svakom korporativnom modelu. Neformalne organizacije i nedostatak stalnog koordinacionog tijela ili sekretarijata dovodi neminovno do pada aktivnosti u klasteru, a često i do potpunog nestanka udruženja. Potvrda za ovo nalazi se u činjenici da je sa neuspjehom i nestankom klastera udruženja došlo prilikom pokušaja da se potpuno neformalno uspostave udruženja proizvođača. Prihvatljiv model klastera je onaj koji nastane udruživanjem na inicijativu članova, pri čemu je istovremeno neophodna podrška lokalne zajednice. Da bi osnivanje i organizacija bili uspješni, pored preduzetničkog duha članova klastera, najčešće proizvođača, mora se pojaviti i organizacija za saradnju/ *facilitaciju*. Uloga konsultantske kuće, razvojne agencije pri lokalnoj vlasti, privredne komore i drugih organizacija naročito je važna u početnoj fazi uspostavljanja klastera. Pokazalo se da je, za postojeće prilike u Bosni i Hercegovini, primjer uspješnog organizovanja model klastera Drvo-PD u Prijedoru. Tu su postojali neophodni uslovi za uspjeh: neizostavna podrška lokalne vlasti, podrška konsultantske kuće profesionalno spremne za osnivanje klastera i koncentracija većeg broja preduzetnika sa vizijom i razumijevanjem značaja udruživanja. Ulogu inicijatora i facilitatora u slučaju izostanka spoljne organizacije, najčešće mora preuzeti neki od najpreduzetnijih članova klastera. Međutim, to je

stručan i vremenski zahtjevan posao. Preduzetnicima, uz sve redovne poslove u svojim preduzećima, ne ostaje dovoljno vremena da se posvete osnivanju klastera, ma koliko bila jasna predstava o potrebi i koristima od takvog udruživanja. Zbog toga je efikasnije i profesionalnije rješenje ako od samog osnivanja postoji uključena institucija, koja nepristrasno i predano radi na pripremi i organizovanju klastera. Ovim se izbjegava i utisak da preduzetnik, član budućeg klastera, krije neke svoje lične interese iza nastojanja da osnuje udruženje. Poslije uspostavljanja klastera i osnivanja skupštine, usvajanja statuta i raspodjele poslova i aktivnosti, kao i saznanja prava i obaveza svih članova, aktivnosti udruženja moraju biti koordinirane od strane nekog sekreterijata ili zajedničke službe. Mnogobrojne aktivnosti koje se godišnjim planom projektuju, treba da budu operativno sprovedene, a rezultati na kraju godine vidljivi i mjerljivi. Finansiranje klastera, njegovih aktivnosti (zajednički marketing nastupi, posjete sajmovima, izdavanje brošura, izrada web stranica, uvođenje standarda proizvodnje, obrazovanje, lobiranja itd.) i operativnih troškova, mora biti pravilno projektovano i planirano. Najbolja je kombinacija izvora finansiranja iz članarina i drugih izvora (podsticajna sredstva vlade, donatorska finansijska i tehnička podrška i sl.).

Model sa skupštinom, upravnim odborom i izvršnim direktorom, sa pratećim službama, izgleda kao optimalna struktura za održiv i dinamičan klaster u bosanskohercegovačkim prilikama. Neformalne ili meke forme udruživanja teško da mogu biti efikasne i održive, pa se takav model ne preporučuje. Uostalom, gotovo svi primjeri uspješnih i dinamičnih klastera u inostranstvu, koji rastu i opstaju, imaju čvrstu formu i jasno formirana tijela, sa precizno dodijeljenim ulogama i obavezama koje treba da ispune. Nadgledanje i evaluacija rada sekreterijata i izvršnog direktora u klasteru pod stalnim je nadzorom, pa efekti lako i brzo bivaju uočeni. Primjeri iz svjetske privrede, posebno u oblasti drvo-prerađivačkog sektora, pokazuju, pored diverzifikovane forme, različite pokretače, odnosno osnivače i učesnike u pojedinim klasterima. Tako, postoje primjeri gdje je inicijativu za organizovanje klastera dala regionalna vlada, lokalna vlast, ili grupa preduzetnika, pri čemu je gotovo uvijek inicijator udruživanja uticao na formu, strukturu i način organizovanja, kao i na izbor i uključivanje članova. Na osnovu iznesenog, prijedlog modela organizovanja klastera u BiH bile bi najpovoljnije

varijante – horizontalna i vertikalna organizacija. Ovaj prijedlog modela organizovanja mora se posmatrati uslovno, jer se horizontalna i vertikalna organizacija, odnosno model klastera, odnose, prije svega, na način povezivanja proizvođača kao članova, dok se ostali članovi klastera (dobavljači, vladina tijela, obrazovne i istraživačke institucije, strukovna udruženja, distributeri gotovih proizvoda, predstavništva u inostranstvu, marketinške agencije, finansijske institucije i sl.) mogu, pored osnovnog modela, naći i u nekom drugom organizacionom obliku povezivanja.

4. STATISTIČKA ANALIZA ANKETIRANIH ČLANOVA KLASTERA U BIH

U odnosu na ukupan broj poslatih anketa (127), trideset pet preduzeća je odgovorilo na sva pitanja (preduzeća prema veličini i značaju predstavljaju gotovo jednu petinu ukupne vrijednosti izvoza drvoprerađivača iz Bosne i Hercegovine). Za potrebe ove analize, sva intervjuisana preduzeća su, prema veličini ukupnog godišnjeg prometa, podijeljena u sljedeće grupe (tabela 3):

Tabela 3: Podjela anketiranih preduzeća prema veličini godišnjeg prometa

	Godišnji promet u milionima KM	Broj preduzeća	Komentar
Mala preduzeća	Manje od 1 milion	21	Najmanje preduzeće 103.000 KM
Srednja preduzeća	1–10 miliona	10	Prosječan promet 2,8 miliona KM
Velika preduzeća	Više od 10 miliona	4	Najveće 32 miliona KM

Od ukupnog broja pristiglih odgovora (35), 31 odgovor je stigao od kategorije malih i srednjih preduzeća, odnosno od preduzeća čija veličina godišnjeg prometa dostiže vrijednost do 10 miliona konvertibilnih

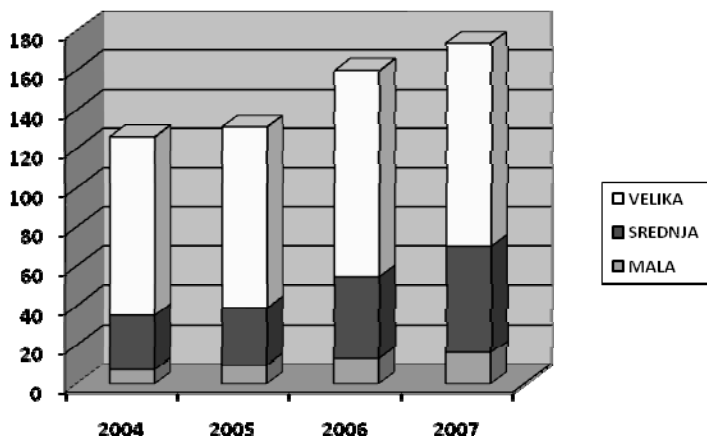
maraka. Takvih je preduzeća najviše u privredi Bosne i Hercegovine. Drugi razlog za takav odziv jeste taj što klasterizacija i udruživanje u klastere pruža najveće šanse uglavnom malim i srednjim preduzećima.

Posmatrajući podatke u tabeli 4, uočava se da je prodaja drvoprerađivača članova klastera rasla značajno u posmatranim godinama. Porast prodaje je i inače prirodna pojava godina poslijeratnog i tranzicionog oporavka i stabilizacije preduzeća. Nemoguće je kvantitativno izmjeriti i odvojiti uticaj klasterizacije na ovaj rast od uticaja ostalih faktora (završetak rata, trajanje tranzicionog perioda, stanje ekonomije, makroekonomska i druga kretanja u zemlji i okruženju...), ali se može konstatovati da je uticaj klasterizacije značajan i da je ovaj rast najvećim dijelom rezultat pozitivnih efekata klastera.

Tabela 4: Prodaja po veličini preduzeća

Miliona KM	2004.	2005.	2006.	2007.
Mala preduzeća	7,5			16,3
Srednja preduzeća	27,8	9,7	13,0	53,8
Velika preduzeća	90,7			103,3
Ukupna prodaja	126,0	29,5	41,5	173,3
<u>Postotak rasta</u>		91,8	105,7	
Mala preduzeća		131,0	160,2	25,0%
Srednja preduzeća				29,5%
Velika preduzeća				-2,3%
Ukupna prodaja			34,3%	8,2%
		28,9%	40,7%	
<u>Analitički gledano</u>			15,1%	70,1
Prodaja ukupno MSP	35,3	6,4%	22,3%	28,4%
Rast prodaje MSP u %				40,4%
	28,0%	1,2%		
MSP/ ukupna prodaja u %		4,0%	54,6	
			39,1%	
		39,2	34,0%	
		11,2%		
		29,9%		

Slika 2: Prodaja po godinama i veličini preduzeća



Slika 2. pokazuje da je ukupna prodaja članova klastera rasla konstantno u posmatranom periodu, sa izuzetkom pada ukupne prodaje u velikim preduzećima u 2007. godini. U toj godini, iako prodaja u velikim preduzećima bilježi pad, rast ukupne prodaje u drvoprerađivačkom sektoru bilježi rast. Takođe, procenat rasta prodaje u ovom sektoru je bio veći od procenta rasta u ostatku privrede. Mala i srednja preduzeća su glavni pokretači rasta unutar klastera. Njihova prodaja je udvostručena od 2004. godine do 2006. godine, a njihovo učešće u ukupnoj prodaji posmatranih drvoprerađivača je značajno poraslo, od 28% u 2004. godini na 40,4% u 2007. godini. Prosječna veličina godišnje prodaje u MSP je rasla od 1,3 miliona KM u 2004. godini, na 2,4 miliona KM u 2007. godini. Ovakav rast prodaje unutar posmatranih preduzeća je ohrabrujući pokazatelj i dobar znak da je orijentacija poslovanja dobra. Ukupan rast posmatranog uzorka je nešto usporen u 2007. godini, mada mala i srednja preduzeća nastavljaju rast prodaje i u ovoj godini.

ZAKLJUČAK

Slijedeći logiku stalnih i gotovo eksponencijalnih promjena, tehnološke, organizacione, upravljačke i druge inovacije javljaju se kao neminovnost i uslov uspjeha na umreženim tržištima. Mrežno poslovno povezivanje je savremena strategijska potreba, novi model preduzetničkog ponašanja i globalni trend, koji se upravo zasniva na traženju ključne kompetentnosti preduzeća i efikasnosti organizaciono-procesne mreže, a sastoji se u stvaranju prilagodljive, sinergističke i konkurentne organizacione strukture (Drašković 2004, 126). U ovakvom obliku savremenog poslovnog povezivanja, klasterizacija ima sve veći značaj i ulogu, što se ogleda u stvaranju potrebe za novim, drugačijim, strategijama razvoja zasnovanom na udruživanju, prvenstveno malih i srednjih preduzeća, i zajedničkom djelovanju na tržištu. Savremeno društveno i ekonomsko okruženje nametnulo je potrebu za novim oblicima udruživanja i umrežavanja. Potreba za udruživanjem i postizanjem sinergetske efikasnosti od novih oblika umrežavanja je posebno naglašena u poslovanju malih i srednjih preduzeća, čiji su često oskudni finansijski i ljudski resursi najveća prepreka efektivnom zadovoljavanju potreba kupaca i konkurentnom nastupu na zahtjevnim tržištima. Ovo je bitno, jer velike multinacionalne kompanije igraju danas dominantnu i vodeću ulogu na gotovo svim tržištima u svijetu, i teško je osvajati određene tržišne niše u takvim uslovima. Pojava klastera i klasterizacija predstavljaju, djelimično, odgovor manjih i srednjih preduzeća na ovakve tržišne izazove jer, kroz više i manje formalizovane oblike udruživanja resursa i informacija/znanja, mogu da konkurišu velikim kompanijama, koje, zahvaljujući primjeni zakona ekonomije obima i bolje materijalne, finansijske, informacione, inovativne i kadrovske opremljenosti, određuju pravila poslovanja i djelovanja na tržištu. Privreda poput bosanskohercegovačke, koja je, pored malog broja subjekata i loše ponude domaćih dobavljača, imala uporedo tranzicioni proces i ratna i poratna zbivanja, koji su gotovo potpuno uništili prije rata izgrađene materijalne kapacitete i ljudske potencijale, zahtijeva ulaganje dodatnih napora da bi uhvatila korak sa naprednim i moćnim privredama, koje godinama posluju u blagonaklonom i mirnom okruženju. Posmatrajući elemente *Porterovog*

dijamanta, u okruženju Bosne i Hercegovine, očigledno je da ova mala privreda ima niz manjkavosti i prepreka da postane konkurentna, čak i srednje razvijenim privredama u svijetu. Klasterizacija nudi neke od rješenja i može predstavljati oblik koji malim i srednjim preduzećima u nerazvijenim privredama omogućuje efikasniji pristup informacijama, resursima i tržištima.

Ekonomski i politički uslovi u kojima posluju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini nameću kao imperativ organizovanje u više ili manje formalizovane oblike udruživanja, sa ciljem postizanja sinergetskih efekata od zajedničkog korištenja, veoma oskudnih znanja, informacija i materijalnih resursa u poređenju sa resursima kojima raspolažu preduzeća u razvijenim privredama u svijetu.

LITERATURA

1. Guenter, S., Lucas, von Z., 2008. *Klaster menadžment*, Priručnik. Beograd, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i GTZ.
2. Porter, M. E., 2008. *O konkurenciji*. Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju u Beogradu. MST Gajic.
3. Drašković, M., 2006. „Klasterizacija kao komponenta globalne konkurencije”, *Montenegrin Journal Of Economics* No 4.
4. Meyer-Stamer J., Liedtke U. H., 2005. *How to Promote Clusters?*, Buenos Aires www.Mesopartner.com ISSN 1613-298X (12.05.2009)
5. Enright J. M., 2000. „Regional Clusters and Multinational Enterprises: Independence, Dependence, or Interdependence?“, *International Studies of Management & Organization*, <http://www.business.hku.hk/faculty.staff/staff.details.asp?doc=mj.enright>
6. European Commission. 2009. *First Section of the Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises for 2008*. Brussels. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf

Mirjana Stojanović Trivanović, PhD
Mihajlo Travar, PhD

ORGANIZATION AND DEVELOPMENT CLUSTER IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Summary: *Network connectivity is a strategic business need and is the new model of entrepreneurial behaviour and a global megatrend of the 21st century, which is based on the search for key competitive advantage and organizational efficiency of the network. Clusters and cluster organization have a long tradition all over the world. The appearance of structured cluster organizations has been noticed in Bosnia and Herzegovina in the last decade. There are several reasons for the establishment of clusters and there are multiple models of organization of producers, suppliers and buyers in production and service chains. Dynamic, modern clusters need continuous support from scientific, research, executive and even legislative government communities. The achievement, development and survival of clusters depend mostly on the model of organization in a given economic and political environment. It has been proven that clusters with a corporative firm form are the most successful ones in Bosnia and Herzegovina. For the producers to be the initiators of clusters, it is necessary that they receive support from local government and facilitation by capable and knowledgeable consulting companies in the establishment phase of the cluster. Thanks to successful clustering, producers, and other members of clusters, have increased their sales, simultaneously improving all financial performances, measured after clusterization has been implemented.*

Key words: *cluster, cluster model, cluster legal form, sinergetic effect, competitiveness.*

JEL classification: *L22*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 29.03.2013.

Rad odobren: 23.04.2013.

UDK: 334.752:658.114.2

COBISS.BH-ID 3837464

DOI: 10.7251/POS1310261K

Pregledni rad

Kužet, mr Renata¹

Babić, dr Zoran²

Kecman, dr Irena³

IZAZOVI INICIJATIVA ZA UVOĐENJE PROJEKATA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

Rezime: *Većinu privreda zemalja u tranziciji karakteriše nedostatak investicionog kapitala, uz istovremeno vrlo izraženu potrebu za unapređenjem javnih usluga. Jedan od opšteprihvaćenih načina da se ovaj problem prevaziđe je primjena koncepta javno-privatnog partnerstva. Na iskustvima razvijenih zemalja i drugih zemalja u tranziciji učimo da država mijenja svoju ulogu i prepušta, djelimično ili u potpunosti, obavljanje djelatnosti od javnog interesa privatnom sektoru.*

Uspješnost realizacije projekta javno-privatnog partnerstva zavisi od izabranog konkretnog projekta, pravnog, regulativnog i kontrolnog okvira, ali i od strukture aranžmana koji treba biti atraktivan za oba partnera, uz istovremeno postizanje „vrijednosti za novac“, i to u dugom roku.

Naime, ključna riječ u primjeni modela javno-privatnog partnerstva je „partnerstvo“. Bez sumnje, veliki infrastrukturni projekti, vrijednosno i suštinski utiču na povećanje ukupnih javnih ulaganja. Ukoliko su takvi značajni projekti motivisani ekonomskim pokretačima iz privatnog sektora i širokim zadovoljavanjem potreba krajnjih korisnika, sinergijski efekat ne bi trebalo da izostane.

Ključne riječi: *javno-privatno partnerstvo, javna ulaganja, javni interes, vrijednost za novac.*

JEL klasifikacija: *H40, H42, H54, H83, M41, M4*

¹ Viši asistent, Univerzitet za poslovne studije u Banjaluci, Jovana Dučića 23a, goren@blic.net

² Docent, Univerzitet za poslovne studije u Banjaluci, Jovana Dučića 23a, zoran.babic@mtel.ba

³ CFO Cancer Treatment Centers, Euromedic International, irena.kecman@euromedic.ba

UVOD

Najpodesnija oblast za primjenu javno-privatnog partnerstava su projekti infrastrukture, mada se korišćenje ovih projekata sve više širi i u druge oblasti. Potpuna i precizna definicija javno-privatnog partnerstva još uvijek nije usvojena i široko prihvaćena, pošto se ovaj oblik partnerstva javlja u različitim područjima, u različitim oblicima i sa različitim rokovima trajanja. Sa druge strane, modeli partnerstva između javnog sektora (države) i privatnog sektora poznati su još od doba Rimskog carstva, u vidu javnih radova. Od tada pa do danas, kontinuirano je prisutno partnerstvo javnog i privatnog, u različitim vidovima i intenzitetima, a značajan zamah dobija i tokom industrijske revolucije, kada, prvenstveno, saobraćajna infrastruktura postaje primarni interes kako privatnih kapitalista, tako i javnog sektora kolonijalnih država.

Osnovna namjera javno-privatnog partnerstva je da ohrabri privatni sektor da angažuje svoje kapacitete ulažući kapital i svoje sposobnosti (da završi projekte na vrijeme i u okviru budžeta) za dobro zajednice, bez pravljenja kompromisa sa profitnim motivom. U isto vrijeme, javni sektor zadržava svoju odgovornost da obezbijedi robe i usluge javnosti, u najvećoj mogućoj mjeri. Ovi aranžmani, u stvari, pozivaju na razuman pristup donošenju odluka i potertavaju potrebu za okvirom koji omogućava partneru iz privatnog sektora da dobije razuman povrat na uložena sredstva bez snižavanja standarda i kvaliteta usluga koje pružaju. Ključ za uspjeh projekata javno-privatnog partnerstva je izbalansirana i fer podjela rizika i koristi između partnera, i transparentnost i odgovornost u transakcijama vezanim za odlučivanje i upravljanje ugovorima.

Dakle, tokom nekoliko posljednjih decenija, pružanje javnih usluga kroz projekte javno-privatnog partnerstva postalo je veoma atraktivno u čitavom svijetu kao način da se izgrade ili održavaju značajne infrastrukture u sektorima kao što su: transport (drumski, željeznički, avionski i brodski saobraćaj), društvena infrastruktura (škole, bolnice, zatvori, starački domovi), javne komunalne usluge (vodosnabdijevanje, prečišćavanje otpadnih voda, odlaganje i zbrinjavanje čvrstog otpada), pa sve do pružanja sofisticiranih usluga u oblasti telekomunikacija i odbrane.

Što se tiče privreda u tranziciji, njih većinom karakteriše nedostatak kapitala za finansiranje krupnih infrastrukturnih projekata, kao i vrlo izražena potreba za unapređenjem javnih usluga. Jedan od opšteprihvaćenih načina da se takvo stanje privrede dovede na željeni nivo je primjena koncepta partnerstva javnog i privatnog.

1. POJAM JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

Javno-privatno partnerstvo podrazumijeva zajednički rad dva dominantna, ali divergentna sektora u ekonomiji, javnog i privatnog, od kojih je svaki sa različitim pretpostavkama i ciljevima, tokom čitavog razvoja društva. Javno-privatno partnerstvo se pojavilo kao jedan od posljednjih i uspješnih instrumenata javnog finansiranja, i veoma je široko prihvaćeno i u razvijenim i u nerazvijenim zemljama, pogotovo za gradnju ili rekonstrukciju velikih infrastrukturnih sistema.

Na strani privatnog sektora su investitori, povjerioci kompanije koja se bavi izgradnjom i radom na projektima, a na strani javnog sektora su javni autoriteti koji stvaraju i implementiraju politike javno-privatnih partnerstava, oni koji omogućavaju sprovođenje samog partnerstva, te na kraju javnost, kao korisnik krajnjih usluga.

Ujedinjene nacije definišu javno-privatno partnerstvo kao „inovativan metod korišćen od strane javnog sektora za ugovaranje sa privatnim sektorom, koji unosi svoj kapital i svoje sposobnosti da bi završio projekt u okvirima zadatog vremena i budžeta, dok javni sektor zadržava odgovornost da pruži usluge javnosti na način da budu od koristi javnosti, te omogućiti ekonomski napredak i unapređenje kvaliteta života“ (UN 2006, 14).

Prema definiciji UN, javno-privatna partnerstva koja imaju za cilj finansiranje, projektovanje, izgradnju kapaciteta i upravljanje uslugama javnog sektora imaju tri glavne karakteristike, i to:

- a) dugi rok (ponekad 30 i više godina) pružanja usluga;
- b) transfer rizika na privatni sektor i
- c) različite forme dugoročnih ugovora sklopljenih između pravnih subjekata i javnih institucija (UN 2006, 14).

U idealnim slučajevima, javno-privatno partnerstvo kombinuje najbolje od oba svijeta: privatni sektor sa svojim resursima, upravljačkim vještinama i tehnologijom i javni sektor sa regulatornim ovlaštenjima i zaštitom javnog interesa. U javno-privatnim partnerstvima, privatni sektor unosi neophodne finansije za izgradnju projekta, sprovodi aktivnosti projektovanja i izgradnju, kao i upravljanje i održavanje, a zauzvrat javni sektor vrši transfer svojih prava za prikupljanje pojedinačnih naknada od korisnika (takse, putarine i sl.). Ponekad, javni sektor plaća kompenzacije u skladu sa ugovorenim modelom na način da popuni „prazninu u održivosti projekta“, anuitetnim ili godišnjim grantovima, na osnovu određenih, prethodno ugovorom definisanih, normi i principa.

2. MODELI JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

Projekat javno-privatnog partnerstva je alternativa direktnom nabavljanju objekata od strane javnog sektora koji se finansira iz poreskih prihoda ili zaduživanjem. Mogu postojati različiti modeli javno-privatnog partnerstva, ali svi oni imaju isti sadržaj koji se može opisati kroz sljedeće:

- 1) ministarstvo, agencija ili drugo tijelo javnog sektora je jedna strana i bira partnera iz privatnog sektora kao drugu stranu u validnom i legalnom ugovoru;
- 2) partnerstvo između dvije strane će stanovništvu obezbijediti dugoročne usluge (i/ili dobra) odgovarajućeg kvaliteta;
- 3) javni sektor će, iako prenosi odgovornost za projektovanje, izgradnju i/ili upravljanje i održavanje projekta na privatni sektor, zadržati potpunu odgovornost za pružanje javnih usluga;
- 4) privatni partner će obezbijediti potrebne finansije bilo potpuno ili djelimično za izgradnju objekta i za upravljanje njime, dok će partner iz javnog sektora obezbijediti pravo na prihode;
- 5) javni sektor će dodijeliti/ prenijeti prava na prikupljanje prihoda proizašlih iz projekta na privatni sektor, za definisani period (bazirano na projekciji potražnje), a može prihvatiti da plaća grant i/ili prihvatiti da dijeli bilo koji višak, zavisno od ravnoteže pri podjeli rizika i koristi;

6) „vrijednost za novac“ treba da bude osnovni kriterijum za javni sektor da uđe u aranžman.

Uopšte uzev, javno-privatna partnerstva se mogu podijeliti na:

- institucionalna javno-privatna partnerstva i
- ugovorna (kontraktualna) javno-privatna partnerstva.

Institucionalna javno-privatna partnerstva su obično *joint venture (JV)*, zajednička privredna društva, između javnih i privatnih interesnih strana koje sprovode javno-privatno partnerstvo, dijeleći rizike i obezbjeđujući javne usluge na dugoročnoj osnovi. U određenim situacijama gdje je profitna samoodrživost projekta visoka, partner iz privatnog sektora može biti voljan da dijeli ostvareni višak prihoda sa partnerom iz javnog sektora.

Zajednička privredna društva se uobičajeno osnivaju zbog toga što javni i privatni partneri imaju komplementarne ciljeve koje ne bi mogli da ostvare nezavisno, uz niske troškove ili rizik. Ove *joint venture* kompanije imaju svoje vlastite kapacitete, odvojeno od osnivača i vlasnika kapitala. U većini slučajeva, 50% ili više učešća u kapitalu ovakvih preduzeća je u vlasništvu privatnog partnera, stoga su ove kompanije obično privatna preduzeća.

Udio akcija partnera iz javnog sektora u *joint venture* može biti u bilo kojoj proporciji, a ako javni sektor posjeduje više od 50% akcija, i sam JV se može smatrati entitetom javnog sektora. Međutim, ako je učešće javnog sektora 50% ili manje, kako bi se omogućilo *joint venture* kompaniji da funkcioniše kao privatno preduzeće sa većom komercijalnom slobodom, ni državna pravila vezana za nabavku i trošenje se neće primjenjivati na ova preduzeća. Takvo privredno društvo, mora se, stoga, tretirati jednako kao i druga privatna preduzeća i bilo kakva nabavka roba ili usluga od tog privrednog društva mora proći normalnu tendersku proceduru propisanu zakonom. Isto tako, treba imati u vidu da za javni sektor ovakva privredna društva mogu biti veoma atraktivna, pošto imaju državni izvor finansiranja i podršku, a bez odgovornosti u obliku kakav imaju subjekti iz javnog sektora. To im često daje i bitne prednosti u vladinim nabavkama, pošto se *joint venture* kompanija obično doživljava kao vladina ili kvazi-vladina kompanija. Takva mogućnost ostvarenja

neočekivanih koristi ili kompromitovanja procesa javnih nabavki treba biti identifikovana i, po potrebi, eliminisana.

Normalno je da postoje elementi sukoba interesa u dodjeljivanju infrastrukturnog projekta jednoj *joint venture* kompaniji, i zbog toga što je partner iz javnog sektora koji je davalac koncesije ujedno i partner u primaocu koncesije (u tom zajedničkom privrednom društvu), koji je privatna kompanija. Vremenom, ovo može dovesti do sukoba interesa, pogotovo ako će entitet iz javnog sektora biti „regulator“ koncesionog sporazuma, a istovremeno će biti i „regulisan“ kroz isti sporazum.

S druge strane, ugovorna javno-privatna partnerstva potpadaju pod model koncesije, te u tom slučaju infrastrukturni objekat (imovinu) javni partner ustupa privatnom partneru koji je zainteresovan da projektuje, gradi i upravlja projektom javno-privatnog partnerstva za dati period vremena. U nekim slučajevima, upravljanje izgrađenim objektom može biti ugovorno preneseno na treću stranu iz privatnog sektora.

U obje kategorije, krajnji korisnici, neposredno ili posredno, plaćaju za korištenje objekata i ta naknada pripada ili *joint venture* ili ugovornom privatnom partneru.

Projekti iz sektora infrastrukture često obezbjeđuju pružanje usluga monopolističke prirode, zasnovane na dugoročnim i jakim sporazumima i ugovorima o nabavci, koncesionim sporazumima ili projektinim sporazumima između predstavnika javnog sektora i privatnog partnera. Ove usluge mogu se pružati bilo direktno korisnicima, kao što je u slučaju aerodroma, luka ili autoputeva, ili entitetu javnog sektora, kao što je u slučaju isporuke električne energije ili usluga prenosa za entitete javnog sektora.

U slučaju da je *joint venture* formiran za pružanje usluga krajnjim korisnicima, to upućuje na dva nivoa odnosa, tj. formiranje zajedničkog privrednog društva između partnera iz javnog sektora i privatne kompanije, s jedne strane, i koncesioni sporazum između entiteta javnog sektora i tog zajedničkog privrednog društva (koje je kontrolisano od strane privatnog partnera) s druge strane. Kao rezultat, ovakve transakcije uključuju dva odvojena sporazuma iz kojih proizlaze mnogo kompleksnija pitanja/ problemi nego što su oni koji se pojavljuju kada se *joint venture* kompanija formira u većinskom vlasništvu vlade, odnosno

javnog sektora, ili kada se radi o ugovornom javno-privatnom partnerstvu.

Javno-privatna partnerstva se mogu klasifikovati i prema pravnoj prirodi uključenosti privatnog sektora u projekat, koristeći modele kao što su BOT (Built, Operate, Transfer), BOOT (Build, Own, Operate and Transfer), DBFO (Design, Build, Finance and Operate) i druge (IFAC 2008, 10).

3. INTERES JAVNE VLASTI ZA PROJEKTE JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

Nedostatak javnih sredstava je najvažniji razlog za uključivanje javnog sektora u razvojne projekte na lokalnom i regionalnom nivou. Osim tog razloga, postoji i niz drugih razloga za uključivanje privatnog sektora u finansiranje razvojnih projekata od javnog interesa:

- rastuće potrebe na lokalnom i regionalnom nivou;
- neodgovarajuća struktura prihoda jedinica lokalne i regionalne samouprave;
- veličina kapitalnih projekata na lokalnom i regionalnom nivou;
- ograničenja na zaduživanja lokalnih i regionalnih jedinica;
- unapređenje upravljačke prakse i transfera tehnologije (Jurlina-Alibegović 2010, 52).

Javno-privatno partnerstvo često počinje velikim entuzijazmom u pogledu značajnih infrastrukturnih projekata ili novih i inovativnih modela privređivanja, što se iskazuje u interesu javne vlasti kroz strateške i druge dokumente (ekonomska politika, strategije razvoja i slično).

Partnerstvo nudi jedinstvene i inovativne metode za uključivanje privatnog sektora u aktivnosti nacionalne izgradnje i ubrzavanje isporuke javnih usluga potrebnog kvaliteta putem zajedničkih preduzeća, bez prihvatanja ograničenja i nedovoljnosti raspoloživih resursa.

Konkretni projekti ponekad otpočinju samoinicijativnim ponudama zainteresovanih privatnih partnera, što je u našoj zemlji bio čest slučaj u oblasti eksploatacije vodenih tokova (pijesak i šljunak), malih hidroelektrana, projekata iz oblasti turizma, poljoprivrede i dr.

Javni partner istovremeno može biti zainteresovan da uđe u javno-privatno partnerstvo iz različitih razloga. Uobičajeno, razlog koji se naglašava su povećane koristi nastale iz partnerstva sa privatnim sektorom, koje možda ne bi inače postojale da je javni sektor isključivo odgovoran za izgradnju infrastrukture ili postrojenja i/ili pružanje povezanih javnih usluga. Uobičajena fraza koja se koristi za naglašavanje ovih ciljeva je „dostizanje poboljšane vrijednosti za novac“ (IFAC 2008, 9).

Potencijalna „vrijednost“ se može ogledati u poboljšanoj sposobnosti za izgradnju ili renoviranje infrastrukturnih objekata i postrojenja, poboljšanom kvalitetu izgradnje ili održavanja, ili u boljoj efikasnosti pri pružanju krajnjih javnih usluga. Konceptualno, javni sektor postiže „poboljšanu vrijednost za novac“ samo sa optimalnom alokacijom projektnih rizika između javnog i privatnog sektora, a na bazi sposobnosti svakog od partnera da koristi svoje resurse i kapacitete da upravlja tim rizicima.

Javni sektor je pod stalnim pritiskom da unaprijedi pružanje javnih usluga, pri čemu raspolaže ograničenim sredstvima. Stoga, javlja se očekivanje da će akteri iz privatnog sektora biti sposobni da pruže više i kvalitetnije. To je posebno izraženo sa pojavom globalne ekonomske krize, gdje je, zbog pritiska fiskalnih restrikcija, pritisak na javni sektor da smanji broj zaposlenih i ukupne troškove veoma izražen (Peteri 2010, 12).

Osim postizanja „vrijednosti za novac“, neke institucije javnog sektora imaju motiv da uđu u javno-privatno partnerstvo da bi postigli određene fiskalne ciljeve. Naime, javno-privatni partnerski aranžmani se mogu koristiti kao mehanizam za pribavljanje novih ili rekonstruisanih infrastrukturnih objekata i postrojenja, ali uz istovremeno isključenje takve imovine i njenog finansiranja iz budžetskog procesa i finansijskih izvještaja javnog sektora. Ova motivacija se pretežno pojavljuje u ranim javno-privatnim partnerskim aranžmanima. (IFAC 2010, 9) Statistički biro Evropske unije – Eurostat, 2004. godine objavio je smjernice o tome šta se smatra vanbilansnim javno-privatnim partnerstvom (tj. projektom koji se ne smatra javnim zaduženjem, ne utiče na državni deficit i na ukupan dug). Stoga su mnogi projekti devedesetih godina 20. vijeka i početkom 21. vijeka morali da budu „preimenovani“ u kvaziprikriveni

javni dug ili proste nabavke usluga na dugi rok u okviru raznovrsnih modela finansiranja (Jokaj 2010, 67).

4. RAZLOZI KOJI MOGU DOVESTI DO NEUSPJEHA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

Iz svega navedenog jasno je da je javno-privatno partnerstvo model koji pruža velik izbor mogućnosti, kako u pogledu samog koncepta, tako i u pogledu postizanja i prezentovanja efekata takve vrste partnerstva.

Međutim, analitičari se uglavnom slažu da javno-privatno partnerstvo može biti uspješno samo u sredini koja podržava to rješenje. Javno-privatno partnerstvo se ugovara u okviru složenih sistema vlasti i na njega utiču specifičnosti društvenog i političkog sistema. Trajanje projekta javno-privatnog partnerstva premašuje jedan izborni ciklus, te ovakav projekat treba da se procjenjuje dugoročno, tokom cjelokupnog vijeka trajanja.

Kada se posmatra iz ugla javnog sektora, jasno je, međutim, da javno-privatno partnerstvo nosi u sebi i velike opasnosti od neuspjeha, počevši od odabira oblika samog partnerstva, pogrešne procjene kapaciteta infrastrukturnih objekata koji će se graditi i/ili kvaliteta usluga koje će se pružati kroz partnerstva, pa sve do umanjenih ili izgubljenih ekonomskih efekata. U javnom sektoru zemalja sa značajnim iskustvom u projektima iz oblasti javno-privatnih partnerstava veoma često se postavlja i pitanje efikasnosti javno-privatnih partnerstava, kao i pitanje zaštićenosti javnog interesa.

Za sve one koji se javno-privatnim partnerstvom žele baviti iz kritičkog ugla, nameće se pitanje: koji mogu biti razlozi za eventualni neuspjeh javno-privatnog partnerstva?

Neki od najčešćih razloga su:

- loša podjela rizika;
- izostanak tržišne konkurencije, odnosno ugovaranje bez tenderske procedure;

- preambiciozno postavljeni rokovi ili preveliki kapaciteti;
- izbjegavanje opterećenja budžetskog sistema;
- nepostojanje prethodnih analiza (kao što je korištenje PSC-komparatora);
- finansiranje kroz budžetska zaduženja;
- nastojanje da se smanje troškovi, na uštrb smanjenja kvaliteta usluga;
- refinansiranje dobiti putem novih zaduženja.

U nastavku se govori o svakom od ovih razloga koji pojedinačno ili zajedno mogu dovesti do neuspjeha javno-privatnog partnerstva sa stanovišta javnog sektora i interesa javnosti u cjelini (krajnjih korisnika usluga i poreskih obveznika).

4.1. Loša podjela rizika

U teoriji, rizici u javno-privatnom partnerstvu prenose se na partnera koji je najviše u mogućnosti da ograniči i kontroliše rizik. Međutim, ako se u praksi dogodi da privatni partner preuzima rizik, on to često veoma dobro naplati.

Prema definiciji Eurostata, „investicija se smatra vanbudžetskom i vanbilansnom ako su ispunjena sljedeća dva uslova: prvo, da privatni investitor mora sa preuzme sve rizike izgradnje; drugo, privatni partner mora da preuzme jedan od sljedeća dva rizika – rizik raspoloživosti ili rizik tražnje.” Ako ovi uslovi nisu ispunjeni, onda se, prema Eurostatu, smatra da je projekat dio bilansa i budžeta subjekata javne vlasti (Manual 2010, Chapter VI.5.2.3). Međutim, i kod projekata koji ne ispunjavaju uslove iz navedene definicije, još uvijek je potrebno jasno utvrditi rizike i raspodijeliti ih među partnerima, a sve nakon detaljne analize.

Veoma problematični projekti u pogledu prebacivanja rizika u Srednjoj i Istočnoj Evropi su često vezani za naplate putarina (Brenck et al. 2005, 103). U pitanju su pretjerane procjene obima saobraćaja, kojima su skloni donosioci odluka u vrijeme odlučivanja o javno-privatnom partnerstvu. U ovakvim slučajevima se radi o prevelikom riziku potražnje, koji ponekad

preuzima na sebe i partner iz javnog sektora. Naime, rizik potražnje se odnosi na nestabilnost potražnje u odnosu na očekivanu u trenutku potpisivanja ugovora, nezavisno od angažovanja privatnog partnera, pri čemu promjena potražnje može biti uzrokovana subjektivnim, ali i objektivnim razlozima. Ovo bi trebalo da bude uobičajeni tržišni rizik koji snosi privatna strana u tržišnoj ekonomiji. Međutim, nekada država preuzima na sebe da garantuje određeni nivo potražnje ili se obaveže (u slučaju smanjenog obima) da nadoknadi privatnom partneru razliku između stvarne i projektovane potražnje u određenom periodu.

Ovakve situacije, gdje je došlo do početne precijenjenosti potražnje, ne izazivaju samo poteškoće kod ostvarivanja prihoda koncesionara ili trošenja budžetskog novca, već vode ka pokušaju povećanja saobraćaja na autoputevima, što je u potpunom sukobu sa ekološkim ciljem smanjenja obima saobraćaja.

4.2. Ugovaranje bez adekvatne tenderske procedure

Jedan od glavnih argumenata kojim se opravdava upotreba javno-privatnih partnerstava, ponekad čak i uz veće finansijske izdatke, jeste povećanje efikasnosti koja proizlazi iz tržišnog takmičenja i pretpostavljene efikasnosti privatnog sektora pri izvođenju radova. Ipak, praksa pokazuje da javno-privatni partnerski odnos često može biti obilježen slabom konkurencijom, što dovodi do većih troškova koji nisu opravdani analizama cijene i koristi.

U nekoliko slučajeva javno-privatnog partnerstva u Srednjoj i Istočnoj Evropi nije čak ni bilo konkurentnih ponuda, na primer, češki projekat autoputa D47, hrvatski projekti puteva BINA Istra (Istarskog ipsilona) i autoputa Zagreb–Macelj, i bugarski autoput Trakija (CEE Bankwatch Network 2008, 30).

Iako međunarodne finansijske institucije uglavnom ne finansiraju projekte kod kojih nisu sprovedene javne tenderske procedure, konkurencija za javno-privatno partnerstvo je ponekad sama po sebi ograničena (HCCPA 2007,7). Naime, postoje situacije kada je javni konkurs rezultirao samo jednom ponudom, a međunarodne finansijske institucije i dalje prihvataju da

finansiraju takve projekte, iako je pregovaračka snaga pojedinačnog ponuđača veoma jaka zbog nedostatka konkurencije. Čak i kada postoji više ponuđača, bitni detalji ugovora dodatno se ugovaraju tek nakon faze izbora najboljeg ponuđača, a to za posljedicu ima povećanje cijena ili specifikacija samog projekta (Leahy 2005, 63).

Očekuje se i da će javno-privatno partnerstvo poboljšati ekonomičnost, zbog toga što postojanje ugovornih obaveza znači da će projekti biti završeni na vrijeme, te da troškovi rijetko rastu tokom realizacije. Međutim ova očekivanja ne ostvaruju se baš uvijek. Problem kod finansiranja procjene javno-privatnog partnerstva je u tome što se zacrtani ciljevi, kad je u pitanju uspješnost pružanja usluga, modifikuju tokom trajanja ugovora o partnerstvu, a promjene u ekonomičnosti je teško uočiti (Peteri 2010, 13).

Nameće se potreba da partner iz javnog sektora ozbiljno razmotri rizik koji nosi neprovođenje otvorene tenderske procedure, s obzirom na posljedice koje nastaju poslije eventualnih tužbi ili mogućeg gubitka povoljnog finansiranja iz međunarodnih izvora, kao i na probleme netransparentnosti.

4.3 Preambiciozno postavljanje rokova i kapaciteta za projekat

Projektovanje prevelikih kapaciteta prilikom preliminarne analize o opravdanosti javno-privatnog partnerstva može, za javni sektor, predstavljati okosnicu problema u narednim fazama projekta. Ukoliko se ugovorom definiše da će razliku procijenjene i stvarne potražnje namirivati partner iz javnog sektora, to znači direktni gubitak budžetskih sredstava sa dugoročnim posljedicama.

Karakteristična je analiza javno-privatnih aranžmana u Bugarskoj, vezano za jedinice lokalne samouprave, u kojoj je naglašena česta praksa da se povećava ili smanjuje kapital akcionarskih društava unošenjem imovine javnog sektora u kapital *join venture* kompanija. U stvarnosti, veliki dio te imovine ne služi obavljanju aktivnosti tih kompanija. Nakon unošenja, imovina se prodaje na tržištu i tako se kompanija indirektno finansira iz javnog sektora. Krajnji rezultat je da opštine ostaju bez

prihoda koje bi ostvarivale od prodaje ili davanja u zakup te imovine. Opština bi ostala bez imovine, a nije vukla nikakvu dividendu. Kako se navodi (Vladkov i Markov 2010, 33): „Istraživački tim nije pronašao nijedno akcionarsko društvo koje je osnovano u korist lokalne zajednice ili za ispunjenje neke javne potrebe.”

Osim toga, preveliki kapaciteti (npr. kod sportskih dvorana i drugih sličnih objekata) nose sa sobom veće troškove održavanja, što za posljedicu ima visoke naknade krajnjim korisnicima (stanovništvu), kao što su, na primjer, cijene ulaznica i/ili, ponovo, naknade iz budžeta.

Drugo glavno opravdanje za javno-privatno partnerstvo je ideja da je privatni sektor efikasniji u projektovanju i pružanju usluga, ali nasuprot tome, postoje i dokazi koji ukazuju da su te tvrdnje o javno-privatnom partnerstvu netačne ili se zasnivaju na spornim pretpostavkama (UK NAO 2003, 3). Ocjena Evropske investicione banke o uključenosti banke u projekte javno-privatnih partnerstava ukazuje da su razlozi za izvršenje tih projekata na vrijeme i u okviru budžeta rezultat postavljanja fiksnih cijena, fiksiranog termina za završavanje podugovora, što bi se takođe moglo primijeniti i za javne nabavke (EIB 2005, 4).

Dakle, završavanje projekata u roku ni po čemu nije karakteristika samo javno-privatnih partnerstava. Neprovođenje tendera neposredno onemogućava finasiranje od strane značajnih međunarodnih fondova, a sudski sporovi proizašli iz neadekvatne procjene i podjele rizika, direktno vode do probijanja rokova, što posljedično nanosi štetu krajnjim korisnicima usluga i poreskim obveznicima.

4.4. Izbjegavanje opterećenja budžetskog sistema

Model javno-privatnog partnerstva javnom sektoru ponekad izgleda privlačan, prvenstveno iz razloga što se na taj način projekti prividno uklanjaju iz javnog budžeta. Umjesto direktnih kapitalnih investicija, projekat javno-privatnog partnerstva se otplaćuje kroz godišnje rate iz budžetske stavke za plaćenje usluga (po osnovu korišćenja infrastrukture, održavanja i sl.) ili grantu, tako da partner iz javnog sektora ne mora direktno kapitalno da se zadužuje, mada i ovdje treba voditi računa da

vlada ponekad mora osigurati kreditne garancije za privatni sektor, što se može dodati na obaveze javnog duga.

U suštini, za javno-privatna partnerstva ne treba manje novca, već se na ovaj način pozajmljuje novac, što predstavlja dug javnog budžeta kroz čitav period trajanja javno-privatnog partnerstva (20 i više godina). Ovo može biti jedan od razloga kojim zagovornici javno-privatnog partnerstva ohrabruju donosioce odluka da uđu u projekte koji, ukoliko se ispravno ne vode, mogu biti teško otplativi. Široko je prihvaćen pristup da se u periodu dok je projekat u fazi izgradnje ne zahtijeva uključivanje tog objekta u bilanse javnog sektora, čak ni ako bi se mogao smatrati finansijskim zakupom (i na taj način mogao pripisati imovini javnog sektora). Stoga se ponekad varijacije strukture javno-privatnog partnerstva odnose samo na fazu izgradnje, pri čemu se objekat pri dovršetku vraća pod kontrolu javnog sektora (Yescombe 2010, 70).

Ovdje treba još napomenuti da postoje dva složena pristupa ovom računovodstvenom problemu, a to su pristup Eurostata i britanski pristup. Pristup Eurostata zasnovan je na veličini prenosa rizika, odnosno po njemu se zahtijeva da se privatnom sektoru prenesu rizik izgradnje i rizik raspoloživosti ili rizik potražnje. Ovakav tretman je prihvaćen i u našem zakonodavstvu, te se prema tome javni sektor opredjeljuje za priznavanje projekta kroz finansijski ili kroz operativni zakup (lizing).

Javno-privatna partnerstva su, u nekim zemljama, često u značajnoj mjeri izvan budžetskog bilansa (npr. u Velikoj Britaniji 78% PFI je van bilansa) (Cor, van Montroft, 2011). Razlozi za to su dvojaki – dugoročne obaveze nisu vidljive u bilansu, odnosno ne ulaze u nacionalni dug i/ili služe kao instrument za postizanje finansijskih kriterijuma Evropske unije.

Britansko ministarstvo finansija je razvilo pristup tretmanu javno-privatnih partnerstava u bilansu javnog sektora koji favorizuje „suštinu iznad forme“, uzimajući u obzir i komercijalnu stvarnost transakcije. U ovom pristupu postoje tri faze (Yescombe, 2010, 71):

- odvojivost (Može li se naknada koja se plaća kroz ugovor o javno-privatnom partnerstvu podijeliti na dio koji pokriva kapitalne izdatke (*capex*) i na operativne izdatke (*opex*)?);

- prenos rizika (pod pretpostavkom da plaćanja nisu razdvojiva, razmatra se jesu li privatnom sektoru preneseni značajni rizici ili su oni zadržani na strani javnog sektora);
- kvantitativna analiza rizika (određene rizike koji su zadržani na strani javnog sektora treba kvantifikovati i diskontovati na neto sadašnju vrijednost).

Svaki vid projekata javno-privatnog partnerstva su složene odluke i treba ih razraditi kroz računovodstvene politike opšteg javnog sektora jedne zemlje, kao i da uključuju određene elemente profesionalnog prosuđivanja.

Praksa razvijenih zemalja pokazuje da želja da se finansiranje vrši van bilansa (vanbudžetski) vodi do manje povoljnih ugovora iz perspektive „vrijednosti za novac“. Stoga je jasno da nova međunarodna računovodstvena pravila uvode ograničenja u pogledu mogućnosti iskazivanja vanbilasnog (vanbudžetskog) finansiranja i čine ga još težim. Nove međunarodne računovodstvene smjernice (IFAC, 2008–2011) postavljene su tako da „vraćaju” većinu obaveza iz javno-privatnog partnerstva na davaoca granta (*capex*), čime ovo kao motiv za odabir modela javno-privatnog partnerstva postaje bespredmetno.

Ipak, ne treba zaboraviti da kruti pristup u odlučivanju da li će se projekat naći u bilansu ili izvan bilansa javnog sektora možda nije uvijek prikladan, s obzirom na to da svako javno-privatno partnerstvo uključuje složenu gradaciju rizika.

Dosad je u Srednjoj i Istočnoj Evropi bilo malo rasprava o budućim opterećenjima za budžetski sistem koji može stvoriti javno-privatno partnerstvo. Kao što autori objavljenog dokumenta Svjetske banke o javno-privatnom partnerstvu u Jugoistočnoj Evropi pišu: „Zemlje EU8 imaju samo ograničene informacije o rizicima koje javno-privatno partnerstvo može da izazove i ograničeno razumijevanje dugotrajnog fiskalnog učinka javno-privatnih partnerstava. Zemlje EU8 iznose javnosti premalo tih informacija, jer ugovor, kao i njegov sadržaj o JPP, smatraju povjerljivim. To otežava analitičarima da procijene dugotrajni fiskalni učinak JPP, a javnost je onemogućena da pravilno primijeni odgovarajući pritisak za fiskalnu (ne)razboritost.” (Budina et al. 2007, 16).

4.5. Nepostojanje odgovarajućih analiza

Većina analitičara u praksi slaže se da bi analiza „cijene–koristi” trebalo da bude jedan od glavnih parametara pri donošenju odluke o sklapanju javno-privatnog partnerstva. Argumenti koje, uz to, treba razmotriti kada se razmatra da li privatni sektor može izgraditi i upravljati infrastrukturom jeftinije od javnog sektora jesu:

- privatno finansiranje je mnogo skuplje od zaduživanja javnog sektora (Audit Scotland 2002, 58–59);
- za razliku od javnih organa, privatne kompanije očekuju značajni profit za svoja ulaganja;
- priprema javno-privatnih projekata je duga i skupa.

Važan instrument za poređenje efikasnosti JPP je „komparator troškova javnog sektora” (engl. Public Sector Comparator – PSC), kojim se porede troškovi javno-privatnih partnerstava sa troškovima istog projekta izvedenog samostalno od strane javnog sektora. Komparator troškova javnog sektora se koristi u najvećem broju evropskih zemalja, ali ima svoja ograničenja (Cor i Montford, 2011):

- nepredvidljivost nekih parametara (nesigurnost u pogledu budućnosti: dugi rok – razvoj);
- PSC je ekonomski model, ali neekonomski argumenti su isto tako veoma važni;
- alternative javnog sektora se često ne tretiraju na isti način, neki troškovi se ne uzimaju u obzir u alternativni javno-privatnog partnerstva, ili se preuveličavaju u alternativni samostalnog ulaganja iz javnog sektora;
- tvrdnje o „poboljšanoj efikasnosti“ nisu uvijek dovoljno potkrijepljene dokazima.

Iako je PSC u Velikoj Britaniji veoma kritikovan model, prvenstveno zbog prilagođavanja obračuna u korist modela javno-privatnog partnerstva, jasno je da je ovakvo poređenje poželjno uraditi, i da metodologija mora biti transparentna i pristupačna javnosti kako bi se omogućilo razmatranje i predložila eventualna poboljšanja.

Prema istraživanjima koja su prezentovana na Kongresu vrhovnih revizorskih institucija evropskih zemalja (EUROSAI, Cor i Montford, 2011), česti argumenti za javno-privatne partnerske aranžmane su:

- finansijski argumenti: *to trebamo* (nedostatak javnog novca, mogućnost vanbudžetskog – vanbilansnog finansiranja);
- ekonomski argumenti: *to je bolje* (više „vrijednosti za novac“, poboljšanje efikasnosti);
- politički, oportunistički ili ideološki argumenti: *to želimo*.

Iz toga proizlazi da je neophodno da odluka za javno-privatno partnerstvo ili protiv njega bude rezultat analize različitih motiva i argumenata, a ne samo komparatora troškova javnog sektora.

Takođe, postavlja se i pitanje da li PSC treba biti poznat ponuđačima, i tu postoje različite prakse. U nekim zemljama se smatra da ponuđačima ne treba biti poznat PSC prije podnošenja ponude, jer bi to moglo uzrokovati da im on bude ciljane cijena, a ne da podnose svoje najbolje ponude. S druge strane, u nekim zemljama se smatra da otkrivanje PSC-a pruža mogućnost da ponuđači na najbolji način shvate šta se očekuje u njihovim ponudama.

Isto tako, treba imati u vidu da bi PSC trebalo mijenjati kada nastupe značajne promjene u obimu i prirodi projekta, ili ukoliko je očito da troškovi ili elementi rizika moraju biti ponovo vrednovani (premda su rizici podložni manipulaciji kako bi se proizveo „željeni“ rezultat) (Yescombe 2010, 66).

U mnogim javno-privatnim partnerstvima u Srednjoj i Istočnoj Evropi nema dokaza o tome da su uopšte rađene analize „cijena–koristi“, a tamo gdje jesu, metodologija nije dostupna javnosti. Ovo se nekad pravda tvrdnjom da ionako nema načina za iskorišćenje javnih sredstava, tako da se mora biti „ili javno-privatno partnerstvo ili ništa.“

Međutim, ovu tvrdnju treba sagledati sa velikim oprezom, jer nije izvjesno da je moguće realizovati neki projekat kroz javno-privatno partnerstvo, ako to nije moguće kroz samostalni projekat javnog sektora. PSC jedino ima smisla ako su mogućnosti koje se upoređuju slične, tj. ograničenja koja utiču na izvodljivost projekta samostalno od strane

javnog sektora, imaće uticaja i na izvodljivost projekta kroz javno-privatno partnerstvo, uz dodatne rizike inherentne takvoj vrsti partnerstva.

Imajući u vidu da su kod nas u jedinicama lokalne samouprave kapaciteti za strukturisanje i realizaciju zahtjevnih i dugoročnih projekata javno-privatnog partnerstva, u najboljem slučaju, veoma skromni, te da je i na nivou republičkih institucija izražen nedostatak iskustva i ekspertskih znanja, u zemlji u kojoj su institucije krhke, nivo korupcije dosta visok, tržište za infrastrukturne investicije nerazvijeno, može biti rizično (po javni sektor) nepostojanje obaveznih prethodnih analiza i odsustvo odobrenja višeg nivoa vlasti.

4.6. Smanjenje troškova nasuprot smanjenju kvaliteta usluga

Zbog karaktera javno-privatnog partnerstva, treba voditi računa o tome da smanjenje troškova nije uvijek i po svaku cijenu poželjno, jer to može voditi do snižavanja kvaliteta usluga. Nema velikih rasprava o činjenici da li ulazak privatnih partnera u dosad tradicionalno javni sektor zaista povećava kvalitet usluga. Tu, kako kažu pojedini analitičari, postoji „nekad nekritična i gotovo ideološka pretpostavka da učestvovanje privatnog sektora u pružanju javnih usluga ne može biti štetno” (Ries 2005, 11).

Jasno je da u slučaju kada su i projektovanje i izgradnja i funkcionisanje objekata/ postrojenja stavljeni zajedno u jedan javno-privatni partnerski aranžman, privatna kompanija kao partner teorijski ima više motiva da smanji troškove, nego kada bi, na primjer, tri različite kompanije bile angažovane zasebno od strane javnog sektora za pojedine faze projekta.

Međutim, slučajevi iz Velike Britanije upućuju na primjere kada su margine garantovanog profita često tako visoke da je motivacija za smanjenje troškova prilično niska. Dostupnost usluga već predstavlja ozbiljno pitanje u oblasti zdravstva u Velikoj Britaniji, gdje novac za kapitalne troškove koje bolničke uprave primaju od vlade nije dovoljan za nadoknadu tih troškova prema ugovoru o partnerstvu. To po pravilu završi naplatom obaveza kroz smanjenje količine i kvaliteta usluga (Hallowell i Pollock, 2007, 11–12). U Jugoistočnoj Evropi dostupnost je

kao problem već identifikovana u Mađarskoj i Hrvatskoj, a obje države su kritikovane zbog preambicioznih programa razvoja drumskog sektora pod rizikom terećenja budućih vlasti velikim finansijskim obavezama (Brenck et al. 2005, 94–100).

U teoriji, kvalitet pruženih usluga može da se definiše kroz ugovorne obaveze i sankcije za neizvođenje. Ipak, ugovor ne može unaprijed da predvidi sve okolnosti. To je posebno važno za usluge u obrazovanju, zdravstvu i zatvorskom sistemu. Upotreba javno-privatnog partnerstva je veoma upitna i možda čak neprikladna i za željezničku mrežu zbog velike potrebe za javnom bezbjednošću koja je važnija od mogućnosti za smanjenje troškova (Riess 2005, 25).

Iskustva korištenja modela javno-privatnog partnerstva u zatvorskom sektoru pokazuju da može doći do isključivanja pojedinih osnovnih usluga. Kontroverze oko mogućnosti da se, uopšte, izmjeri kvalitet usluge u ovakvom sistemu izaziva činjenica da je prisutan ozbiljan rizik da privatna kompanija plati novčane penale kada god se pojavi incident poput napada na osoblje ili krijumčarenje droge u zatvoru. Zbog toga postoji vjerovatnoća da se takvi događaji ne prijave. Neki od zatvora vođeni po modelu javno-privatnog partnerstva u Velikoj Britaniji izgleda da imaju problema sa zapošljavanjem i zadržavanjem odgovarajućeg osoblja (BBC1, 2005).

Problemi modela javno-privatnog partnerstva u pogledu kvaliteta usluga pojavljuju se i u oblasti zdravstvene zaštite. Nedostaci nastali u javno-privatnom partnerstvu direktno utiču i na javne bolnice, jer su troškovi javno-privatnih partnerstava u velikoj mjeri fiksirani ugovorom, pa je lakše smanjivati troškove u javnim bolnicama. Drugim riječima, bolnice u kojima se ne upravlja po modelu JPP su oštećene zbog problema dostupnosti usluga nastalog zbog javno-privatnih partnerskih projekata (Hallowel i Pollock 2007, 24).

Mada u Velikoj Britaniji ima preko 70 bolnica koje su izgrađene i koje se održavaju na osnovu ugovora o privatnoj finansijskoj inicijativi (PFI) između javnog i privatnog sektora, britanski Odbor za državne račune je nedavno ustvrdio: "nema jasnih i eksplicitnih pokazatelja opravdanosti i evaluacije PFI kada je u pitanju njihova 'vrijednost za novac'". Međutim, u Odboru ipak priznaju da bez PFI projekata ove bolnice možda nikad ne bi ni postojale (Torjesen, 2011).

Teško je pretpostaviti da se raskid ugovora može postaviti kao ozbiljna prijetnja, kada je interes javnih vlasti da projekat proizašao iz partnerstva nastavi sa radom. Ako privatna kompanija koja je nosilac projekta propadne, javna vlast će morati da prebaci projekat na drugo preduzeće, zatim da ga novčano potpomogne ili da snosi troškove novog sklapanja ugovora o partnerstvu.

U Srednjoj i Istočnoj Evropi ovaj problem je još akutniji, jer iskustva pokazuju da je kapacitet praćenja i sprovođenja generalno na veoma niskom nivou u mnogim zemljama, bilo da se radi o životnoj sredini, korupciji ili drugim prekršajima. Zato je nerealno očekivati da standardi poslovanja javno-privatnog partnerstva budu striktno sprovedeni. Zbog toga bi, možda, javno-privatno partnerstvo trebalo izbjegavati u naročito socijalno i ekološki osjetljivim projektima kao što su projekti zdravstva, školstva, zatvorskog sistema, komunalnih usluga, prije nego što se osiguraju odgovarajući mehanizmi izvođenja koji bi obezbijedili da se to ne desi (CEE Bankwatch Network 2008, 25).

Pošto prihodi od tarifa za usluge obično predstavljaju glavni izvor finansiranja projekata u komunalnom sektoru, samostalnost u utvrđivanju naknade za korišćenje postaje veoma važno pitanje. Donosioci odluka trebalo bi da budu upoznati s raspoloživim opcijama za utvrđivanje visine cijena usluga koje se naplaćuju korisnicima. Pošto su prihvatljive cijene takođe presudan preduslov za uspješno privatno pružanje usluga, vlasti bi morale da imaju ideju o tome koliko građani mogu da plate za usluge, koji metodi socijalne podrške im stoje na raspolaganju, kao i na koji način će reagovati u slučaju neplaćanja usluga ili kašnjenja u plaćanju (Peteri 2010, 17).

4.7. Refinansiranje dobiti putem novih zaduženja

Među veoma problematičnim aspektima javno-privatnih partnerstava jeste pitanje refinansiranja dobiti. Refinansiranje uključuje otplatu prvobitnog (osnovnog) zaduženja novim dugom, koji se uzima nakon što je projekat završen, odnosno kada je objekat izgrađen. Kada prestanu svi rizici projekta, finansiranje je moguće uz mnogo nižu kamatu, što smanjuje cijenu, odnosno kamatnu stopu.

Međutim, naknada koju javni sektor mora da plaća je i dalje početna viša cijena zajma, i kada u ugovoru ne postoje klauzule o isplati dobiti javnom sektoru zbog postojanja refinansiranja, postoji opasnost za značajnu dobit privatnog partnera po ovom osnovu. U Velikoj Britaniji je otkriveno nekoliko skandaloznih primjera: u bolnicama u Norfolk i Norwich konzorcijum Octagon je zaradio 82 miliona funti, a stopa prinosa ulagača se povećala sa pretpostavljene (i već visoke) od 19% na 60% (HCCPA 2006, 9–10).

Za sada, u Srednjoj i Istočnoj Evropi ovakvi slučajevi nisu razmatrani, ali ipak je potrebno da se obrati dodatna pažnja, prvenstveno od strane revizije javnog sektora. Nažalost, poreski obveznici su uvijek ti koji, u ovakvim slučajevima, plaćaju račun, bilo kroz refinansiranje, tj. indirektno kroz smanjenje raspoloživih budžetskih sredstava, bilo direktno, na uštrb kvaliteta usluga.

ZAKLJUČAK

Javno-privatno partnerstvo zahtijeva dublji oblik saradnje dva sektora, u odnosu na klasični kupoprodajni, a sve uz definisanu podjelu vlasništva, obaveza i rezultata. Partnerstvo se primjenjuje uvijek kada je potrebno unaprijediti kvalitet i povećati efikasnost javnih usluga, a javni sektor nije u mogućnosti da to samostalno sprovede. Javno-privatno partnerstvo se pojavilo kao jedan od posljednjih i uspješnih instrumenata javnog finansiranja, i veoma je široko prihvaćeno i u razvijenim i u nerazvijenim zemljama, pogotovo za gradnju ili rekonstrukciju velikih infrastrukturnih sistema.

Kada nudi partnerstvo, privatna strana očekuje da će uz korištenje državnih pomoći, subvencija i pogodnosti, uspješno izgraditi nove ili izvršiti rekonstrukciju već postojećih infrastrukturnih objekata, te obavljajući djelatnost zasnovanu na tim konkretnim objektima/ postrojenjima ostvariti zadovoljavajuću ekonomsku korist. Učešće privatnog sektora u razvoju infrastrukture nije, međutim, jednostavno pitanje. To zahtijeva okvir koji će biti u stanju da osigura privatnom sektoru razuman povrat na preuzeti rizik, obezbijedi korisnike usluga adekvatnim kva-

litetom uz prihvatljive troškove, i subvencije vlade za pribavljanje vrijednosti za javni novac. Ove uslove je mnogo teže ispuniti nego što se na prvi pogled čini.

Zbog prisutnosti konfliktnih interesa više zainteresovanih strana, aranžmani za ublažavanje rizika su često veoma kompleksni. Neadekvatne pripremne radnje u vezi sa okvirom za projekte javno-privatnog partnerstva, identifikovanje projekta, izbor privatnih partnera, priprema strateškog plana i projektnih izvještaja, nacrti ugovora i druge povezane aktivnosti najčešće dovode do pretjeranih transakcionih troškova, godina odlaganja u implementaciji projekta, neadekvatnog kvaliteta, i velikih preuzetih obaveza na teret budžeta. Projekti opterećeni ovakvim problemima čak i nakon završetka mogu zapasti u sindrom „visoki troškovi – niska potražnja“.

Predvidljivost i ublažavanje rizika je ključ za uspješno javno-privatno partnerstvo. Za razliku od privatnih projekata gdje cijene generalno određuju konkurentnost i gdje vladini resursi nisu uključeni, tipični javno-privatni infrastrukturni projekti uključuju transfer javne imovine, privatnu kontrolu monopolističkih usluga i prihvatanje rizika i pripadajućeg dijela obaveza od strane vlade. Zaštita interesa korisnika usluga i potreba da se osigura „vrijednost za javni novac“, samim tim, zahtijeva mnogo rigorozniji tretman ovih projekata. S obzirom na to da je priprema i sprovođenje projekata javno-privatnog partnerstva dugotrajna i skupa, taj model treba primjenjivati samo ako podjela rizika pruža javnom sektoru „vrijednost za novac“ i ako otvara pristup do znanja i vještina koje mu ne bi bile dostupne na drugi način, a značajno doprinose kvalitetu pruženih javnih usluga.

Najveći dio opisanih razloga za eventualni neuspjeh javno-privatnog partnerstva iz ugla javnog partnerstva, odnosno neefektivno, neekonomično ili neefikasno trošenje javnog novca moguće je prepoznati. Potom bi trebalo osmisliti efikasne mehanizme da se u potpunosti otklone ili minimiziraju situacije koje nisu poželjne i ne bi trebalo da budu krajnji rezultat dobro osmišljenih i vođenih javno-privatnih partnerstava.

LITERATURA

1. Audit Scotland, 2002. *Taking the initiative: Using PFI contracts to renew council schools*, Audit Commission, jun 2002.
2. Brenck A., Beckers T., Heinrich M. and von Hirschhausen C., 2005. *Public-private partnerships in new EU member countries of Central and Eastern Europe*, EIB Papers, Volume 10, No. 2.
3. Budina N., Polackova Bixi H., Irwin T., 2007. *Public-Private Partnerships in the New EU Member States – Managing fiscal risks*, World Bank Working Paper No. 114.
4. CEE Bankwatch Network, 2008. *Never mind the balance sheet*, EU: Grafikon.
5. Cor J. van Montfort, 2011. *“The audit of public private partnerships – Lessons learned from our colleague”*. Netherlands Court of Audit Tilburg University, rad prezentovan na INTOSAI konferenciji, Bonn, Njemačka, feb. 2011.
6. EIB Operations Evaluation Department, 2005. *Evaluation of PPP Projects Financed by the EIB*.
7. Eurostat, European PPP Expertise Centre, 2010. *Eurostat Treatment of Public-Private Partnerships – Manual on Government Deficit and Debt – Implementation of ESA95*.
8. Hellowell M., Pollock A., 2007. *Private Finance, Public Deficits – A report on the cost of PFI and its impact on health services in England*, Centre for International Public Health Policy.
9. House of Commons Committee of Public Accounts (HCCPA), 2007. *HM Treasury: Tendering and benchmarking in PFI*, Sixty-third Report of Session 2006-2007.
10. International Federation of Accountants (IFAC), 2008. *Accounting and Financial Reporting for Service Concession Agreements*.
11. Jurlina Alibegović D., 2010. *Javno-privatno partnerstvo u Hrvatskoj: Institucionalni okvir i primjeri iz prakse*, Zbornik radova. Beograd: PALGO centar.

12. Leahy P., Director of PPPs, UK National Audit Office, 2005. *Lessons from the Private Finance Initiative in the United Kingdom*, EIB Papers Volume 10, No.2.
13. Peteri G., 2010. *Partnerstvo javnog i privatnog sektora: dobre i loše strane*, Zbornik radova. Beograd: PALGO centar.
14. Riess A., Deputy Head of the Economic and Financial Studies Division of the EIB, 2005. *Is the PPP model applicable across sectors?* EIB Papers, Volume 10, No. 2.
15. UK National Audit Office (UK NAO). 2003. *PFI: Construction Performance*. London: The Stationery Office.
16. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), 2006. *Guidelines on Promoting Good Governance in Public Private Partnerships*. New York and Geneva: UN.
17. Vladkov S., Markov A., 2010. *Javno-privatno partnerstvo u Bugarskoj: Marketizacija javnih usluga na opštinskom nivou*, Zbornik radova. Beograd: PALGO centar.
18. Yescombe E.R., 2010. *Javno-privatna partnerstva (načela i politike financiranja)*. Zagreb: MATE d.o.o.
19. BBC1, 2005. *Prison Undercover: The Real Story*,
http://news.bbc.co.uk/2/hi/programmes/real_story/4319627.stm (last modified March 9. 2005), cited in Public Services International Research Unit: *Prison Privatisation Report International*, No. 67, mart 2005.
20. Torjesen I., 2011. *PFI don't show value for money*,
<http://www.onmedica.com/newsarticle.aspx?id=da4fedcd-a4d6-4ee5-9ff8-8d349f7e8409>
 (Last modified: January 18 2011.)

Renata Kužet, MSc
Zoran Babić, PhD
Irena Kecman, MSc

CHALLENGES TO INITIATIVE FOR ESTABLISHING PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS PROJECTS

Summary: *The majority of the transition countries' economies have something specific in common - a lack of investment capital with very expressive need for improvement of public services at the same time. One of the generally accepted ways for overcoming this issue is implementation of public-private partnership concept. We learn from experiences of the developed countries and other transition countries that the state changes its role and, either partially or fully, hands over the public interest activities to the private sector.*

Success of public-private partnership project realization depends on the specific selected project, on the legal, legislative and control framework, but also on the structure of the arrangement which needs to be attractive to both partners while simultaneously achieving "the value for money" in the long run.

Namely, the key word in implementation of the public-private partnership model is "partnership". Without a doubt, large infrastructure projects have both essential and value effect on increase of total public investments. If such significant projects are motivated by economic drivers from the private sector and by extensive satisfaction of final user needs, the synergy effect should be realized.

Key words: *public private partnership, public investments, public interest, Value for Money.*

JEL classification: *H40, H42, H54, H83, M41, M4*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 15.03. 2013.

Rad odobren: 19.04. 2013.

UDK: 316.334:338.124.4(4)

COBISS.BH-ID 3837720

DOI: 10.7251/POS1310287B

Pregledni rad

Begić, mr Eldin¹

Ristić, dr Žarko²

GLOBALNA EKONOMIJA MRAČNOG DOBA: EVROPSKA DUŽNIČKA KRIZA I BORBA PROTIV DEPRESIJE

Rezime: *Globalizacijski proces je postao osnovni proces u sadašnjoj fazi razvoja međunarodnih i ekonomskih odnosa u svijetu. Ovaj proces je promijenio organiziranje poslovnih odnosa na međunarodnom nivou. Globalizacija je svjetski aktualna tema sa puno pohvala, ali i pokuda. U takvim okolnostima je olakšan pristup kapitalu na osnovu inostranih zajmova. Zaduživanje zemalja bi se moglo objasniti poticanjem vlastite privrede, jer se zaduživanje u inostranstvu jedino može pravdati ulaganjem u razvojne projekte.*

Ovi procesi doprinijeli su zaoštavanju fundamentalnih problema globalne ekonomije. Mnoge zemlje eurozone pokušavaju da izađu iz dugova u koje su ih gurnuli budžetski deficiti i inostrani zajmovi. Međutim, one sve dublje tonu u dugove i nastaje evropska dužnička kriza. Deficiti platnih bilansa i veliki dugovi dovode do ograničavanja privredne aktivnosti, što na globalnom nivou dovodi do recesije i stagnacije. Građani Evrope žive u sjenci velike evropske dužničke krize i potrebno je djelovanje kako globalna recesija ne bi prerasla u globalnu depresiju.

Ključne riječi: *globalizacija, evropska dužnička kriza, recesija, depresija.*

JEL klasifikacija: *F01, F60, F62, H12, H63*

¹ Viši asistent, Univerzitet u Bihaću, VZS, Irfana Ljubijankića bb,
eldinbeg@windowslive.com

² Profesor doktor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a.

UVOD

Stalno produbljivanje jaza između bogatih i siromašnih zemalja, a i kategorija stanovništva unutar nacionalne ekonomije, kao i sve veća zaduženost zemlja, doveli su do velikih socijalnih podjela. Razvijanje globalnog poslovanja, liberalizacija tržišta kapitala, kao i osnivanje monetarnih i finansijskih institucija su, suprotno proklamacijama razvijenih zemalja, dovele do još veće polarizacije i stvaranja još većih socijalnih podjela. Kada se uzme u obzir da preko milijardu ljudi živi na granici siromaštva i gladi, mora se postaviti pitanje: Da li razvijeni svijet nastoji iskorijeniti glad i siromaštvo? Odgovor je sasvim jasan. Razvijene zemlje svijeta sa suficitom platnog bilansa nastoje i dalje da se bogate, te plasiraju višak kapitala u inostranstvo. Samim tim, guraju u dug zemlje koje su prisiljene da uvoze kapital iz inostranstva, jer nemaju dovoljan nivo akumulacije koji bi se mogao koristiti za razvojne potrebe. Čini se da najrazvijenije zemlje svijeta zatvaraju oči pred sve većom socijalnom diskrapancijom koja je izazvana globalizacijom.

Dok pokušavamo da se nosimo sa tekućom depresijom, uznemirujuće je vidjeti u kojoj mjeri su ekonomisti dio problema, a ne rješenja (Krugman 2012, 94). Mnogi vodeći ekonomisti, mada ne svi, zastupaju finansijsku regulaciju, bez obzira na to što je ekonomiju učinila još podložnijom krizi. Kada je kriza počela, suviše mnogo čuvenih ekonomista se protivilo bilo kakvoj efikasnoj reakciji. Ekonomska struka je prije otprilike tri godine pala na presudnom ispitu i nastaje ekonomija mračnog doba. Danas živimo u sjenci ekonomske katastrofe, a svijet sporo shvata da živimo u sjenci jedne od najvećih ekonomskih katastrofa u novijoj povijesti.

Naučno proučavanje globalizacije evropskih integracija treba da omogući njihovo razumijevanje i, prije svega, da ukaže da li postoji potrebna saglasnost između značenja termina i sadržaja procesa za čije označavanje se koriste. Važno pitanje njihovog naučnog istraživanja i promišljanja tiče se toga da ti procesi predstavljaju nemonovnost ili čak zakonitost u socijalnoj evoluciji društva (Marković et al. 2011, 21). Uz to, u kritičkom promišljanju treba imati na umu da ovi procesi zahvataju ukupnost socijalnih promjena i izražavaju svu složenost socijalnog

života. Globalizacija, evropska integracija, globalna recesija i dužnička kriza eurozone su savremeni planetarni društveni procesi, pa je potrebno i naučno istraživanje ovih procesa.

1. MRAČNO DOBA GLOBALNE EKONOMIJE

Odnos između globalizacije i siromaštva nije dobro shvaćen (Goldin i Reinert 2012, 1). Mnogi globalizaciju smatraju nečim što bi moglo smanjiti globalno siromaštvo. Drugi globalizaciju posmatraju kao značajan uzrok globalnog siromaštva. U pokušajima da se shvate ovi problemi, ovakvi različiti pogledi su uzrok konfuzije.

Vlade uz pomoć zajednice i civilnih organizacija pokušavaju ubrzati razvoj i smanjenje siromaštva kroz poboljšanje njihovih politika, institucija, upravljanja i kroz dobro dizajnirane programe i projekte. Što je veoma važno, uspješne politike nisu bile samo slijepa kopija, već su uključivale endogeni kredibilitet (Santiso 2006, 5–6). Institucije i ekonomske politike koje nisu povezane sa socijalnom realnošću u zemlji osuđene su na propast. Moraju se graditi politike na globalnom, regionalnom i lokalnom nivou, koje će osigurati da će koristi globalizacije stići do milijarde i više ljudi koji su trenutno marginalizirani, koji nisu ostvarili nikakvu korist od globalizacije.

Bankrot je jedna od centralnih pojava u kapitalizmu (Stiglitz 2010, 35). Bez bankrotstva ne bi bila ograničena pasiva firmi i, nedvojbeno, bez ograničene pasive firmi kapitalizam kakav mi poznajemo ne bi se mogao razviti. Individualci i firme ponekad više pozajmljuju nego što mogu otplatiti. Institucija koja posuđuje bi velikom pažnjom trebala sortirati dobre i loše dužnike. Poboljšanje strukture zajmova se treba ogledati u tome da se odvrte od pozajmljivanja oni koji nemaju kapacitet da vrate dugove, a da se potiču oni koji imaju kapacitet da vrate dugove. Pored toga, ako je slaba selekcija kredita i ako krediti odu u ruke onih koji imaju loše poslovne ideje, ostvarivaće se mali povrati na ulog i dužnik leti pravo prema bankrotu. Poslije bankrota je važno za sredstva da se efikasno restrukturiraju. Međutim, propast ne uništava sredstva. U većini slučajeva daje signal da menadžment nije imao potrebne kompetencije da

upravlja sredstvima na pravi način. Većina analiza bankrota se odnosi na mikroekonomiju. Međutim, propast svake firme ima uticaj na okruženje što se ne uzima pri takvim analizama u potpunosti u obzir. Njihovo djelimično uzimanje u obzir se odnosi na standardne modele makroekonomije. U periodu globalne recesije, gdje postoji sistemsko bankrotstvo, uključujući velike frakcije proizvodnih kapaciteta, ovi vanjski uticaji imaju veliki značaj.

Globalizacija je dovela do lakšeg pristupa zajmovima. Pristup kreditnim sredstvima je jako važan za akceleriranje ekonomskog razvoja i za stabiliziranje ekonomije. U ekonomijama u razvoju koje se suočavaju sa krizom, svježi kapital je prijeko potreban. Ove činjenice tjeraju zemlje da se zadužuju, čak i u neracionalnom obimu. Pretjerano zaduživanje dovodi do insolventnosti, pa nastaje dužnička kriza. U tom smislu, globalizacija je pomogla razvijenim zemljama da plasiraju višak kapitala, manje razvijenim zemljama da dođu do potrebnog kapitala, a insolventnost zemalja do dužničke krize. U današnjoj globalnoj ekonomiji mračnog doba mnoge zemlje, a i pojedinci, nalaze se u dugovima koje ne mogu otplatiti.

Sa makroekonomskog aspekta, osnovni cilj zaduživanja u inozemstvu je povećanje i održavanje visoke stope investicija, porast dohotka i zaposlenosti, a samim tim i ostvarivanje ekonomskog razvoja. U tom kontekstu je veoma važna dodatna uvozna akumulacija i efikasnost korištenja ukupne akumulacije. Dakle, osnovna svrha zaduživanja je osiguravanje takvog procesa ekonomskog rasta nacionalnog ekonomskog sistema koji će moći dalje da se održava bez inostranog kapitala. Razvoj se ne može uvesti iz inostranstva, jer inostrani kapital treba da bude samo inicijalan, koji treba da omogućiti, olakša i ubrza ekonomski rast.

Većina optužuje lidere finansijskih institucija za nastalu situaciju u svijetu. Međutim, trebalo bi manje razmišljati o tome ko je to uradio, a više o tome kako se to desilo. Globalna recesija i ulazak u mračno doba globalne ekonomije nije trebalo da bude iznenađenje. Prije mnogo godina, profesor Charles Kindleberger upozorio je javnost da će mjehur pući (Adižes 2012, 169). Pohlepa, i to ne jedne osobe, niti bilo koje određene klase ljudi, bila je jača od straha nailazeće katastrofe. Svi koji su uzimali kredite koje nisu mogli da isplate su radili svoju cost-benefit analizu i preuzimali rizik. Kapitalizam podstiče pohlepu, pa je čak i ozakonjuje. U ovakvim slučajevima je teško pronaći rješenje, a vrlo često postoji više rješenja. Trenutna kriza je kompleksna, čak do te mjere da

zahtjeva interaktivno organsko rješenje, odnosno kontinuirani nadzor i mijenjanje rješenja. Potreban je sistem kontinuiranog poboljšavanja umjesto rješenja koje može da se primijeni odjedanput. Problem je poprilično nov i sistemske je prirode, a otuda je i očekivanje da se pronađe univerzalno rješenje nerealno.

2. DUŽNIČKA KRIZA

Dužničku krizu možemo definisati kao situaciju u kojoj više zemalja nije u stanju ispunjavati ugovorne obveze po zajmovima dobivenim od stranih poslovnih banaka. Zbog činjenice da su razvijene zemlje Zapada ušle u recesiju, cijena kapitala postala je izuzetno niska. Mnoge zemlje u razvoju sa hroničnim nedostatkom kapitala vidjele su u stranom kapitalu mogućnost svog ubrzanog ekonomskog razvoja. U takvoj situaciji došlo je do ubrzanog rasta zaduženja velikog broja zemalja u razvoju. Mnoge prezadužene zemlje ušle su i u krizu vanjske likvidnosti, pa je došlo do naglog usporavanja privrednih aktivnosti, pada životnog standarda i opće recesije. Reprogramiranje dugova ostaje jedino rješenje kojima su zemlje dužnice mogle smanjiti teret servisiranja duga i zaustaviti opadanje privrednih aktivnosti. Međutim, reprogramiranje je u pravilu bilo uvjetovano mjerama ekonomske politike koja treba osigurati usklađivanje domaće potrošnje sa kretanjem društvenog proizvoda, uravnoteženje platnog bilansa i uredno servisiranje duga.

Kada se zadužuje, država prenosi teret smanjene potrošnje na buduće generacije. Proizvodnja u budućnosti biće manja usljed manjih investicija. Osim toga, dio tekućih rashoda prenosi se na buduće generacije. Posljedice prekomjernog trošenja od strane države ne razlikuju se od onih kada je u pitanju porodica koja, na kraju, mora da plati cijenu svoje neumjerene potrošnje. Kada je u pitanju neumjerena potrošnja od strane države, cijenu plaćaju buduće generacije. Samo da bi se platila kamata na dug, moraju se uvesti visoki porezi, a porezi izazivaju distorzije u privredi, obeshrabruju rad i štednju (Stiglitz 2003, 799). Posljedice državnog deficita su:

- dio tereta tekućih rashoda direktno se prenosi na buduće generacije;
- emitovanje obveznica može da smanji investicije i time buduće generacije indirektno dovede u teži položaj;
- inostrani dug može da poraste i da smanji životni standard u budućnosti;
- privatna štednja ne može da kompenzuje negativnu štednju od strane države.

Međunarodna mobilnost kapitala predstavlja važnu činjenicu globalnog okruženja. Finansijske transakcije ne postoje samo na papiru, već imaju stvarne posljedice. Međunarodno zaduživanje i pozajmljivanje može se protumačiti kao oblik međunarodne trgovine (Krugman i Obstfeld 2009, 155). U ovom slučaju, jedno se dobro ne razmjenjuje za drugo u jednom vremenskom razdoblju, nego se trgovina odnosi na razmjenu jednog dobra danas za drugo dobro u budućnosti. Čak i u odsustvu međunarodnog kretanja kapitala, svaka je privreda suočena sa kompromisom između potrošnje danas i potrošnje u budućnosti. Zaduživanjem zemlja može trošiti više nego što je njen bruto društveni proizvod, ali kasnije će morati vratiti zajam uvećan za kamatnu stopu, te će trošiti manje nego što će proizvoditi. Kada se zemlja zaduži, ona dobiva pravo potrošnje određene količine u sadašnjosti u zamjenu za povrat veće količine u budućnosti. Tačnije, količina povrata u budućnosti biće jednaka umnošku $(1+r)$ i količini ugovorene sadašnje potrošnje, gdje r označava realnu kamatnu stopu za primljeni zajam. Kako se kompromis odnosi na jednu jedinicu potrošnje u sadašnjosti za $(1+r)$ jedinica u budućnosti, relativna cijena buduće potrošnje jednaka je $1/(1+r)$. Ako je zaduživanje i pozajmljivanje moguće, svjetska relativna ponuda i potražnja za budućom potrošnjom odrediće relativnu cijenu buduće potrošnje, te stoga i svjetsku realnu kamatnu stopu.

Dug zemalja u razvoju postao je globalni problem sa ozbiljnim ekonomskim implikacijama i za razvijene zemlje i za manje razvijene zemlje. Iznosili su se brojni prijedlozi za olakšavanje ili restruktuiranje zaduženosti prezaduženih zemalja (World Bank 1998, 2–3). Oni su išli od preraspodjele specijalnih prava vučenja do restrukturiranja, pod brojnim uslovima, otplate glavnice koja prispije u toku dogovorenog perioda konsolidacije. Problem sa većinom prijedloga za ublažavanje

problema duga, uključujući zamjenu duga za kapital, jest da oni zahtijevaju od međunarodnih banaka da podrže te politike. Uz to, većina prijedloga ne rješava problem, već odgađa dan kada će dugovi ponovo prispjeti na otplatu i kada će izbiti nova kriza.

2.1. Evropska dužnička kriza

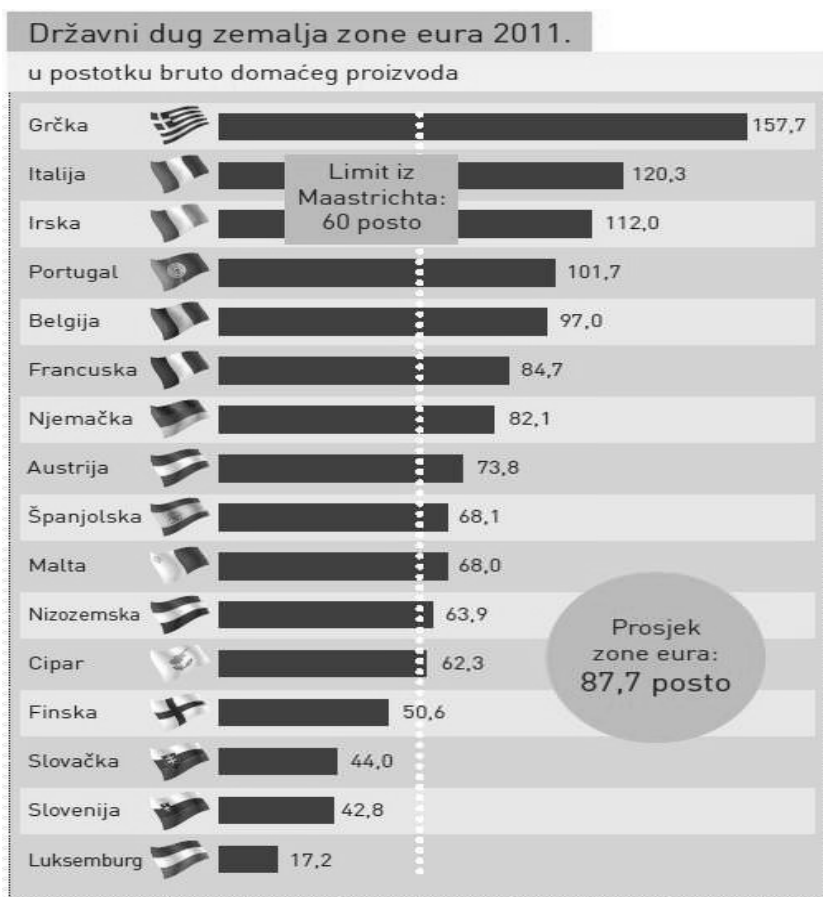
Evropska dužnička kriza koja je nastala 2009. godine ponovo se pobudila u 2010. i 2011. godini, sa istom tendencijom i u 2012. godini. Kriza državnih dugova u Evropi se odnosi na budžetske deficite. Ovi budžetski deficiti su nastali nedovoljnim poreznim prihodima i nedovoljnim punjenjem budžeta na jednoj strani, a na drugoj strani prekomjernom potrošnjom. Prekomjernom budžetskom potrošnjom prednjačili su Grčka, Italija i Portugal. Kada se ovome doda nedovoljno punjenje budžeta, odnosno nedovoljni fiskalni prihodi, uočavamo zašto su ove zemlje prezadužene. Visok dug u Irskoj je izazvan prvenstveno u nestabilnom bankarskom sektoru.

Ne smijemo zaboraviti da je globalna recesija počela u Sjedinjenim američkim državama zbog problematičnog sistema kreditiranja i velikog broja hipotekarnih kredita koji nisu otplaćeni. Evropska dužnička kriza i globalna recesija povezani su, jer evropske banke drže sredstva u problematičnim američkim bankama. Nenaplaćivanje kredita u Sjedinjenim Američkim Državama je dovelo do nedostatka sredstava u bankama, pa je zbog toga došlo do produbljivanja budžetskih deficita i u zemljama Evropske unije. Budžetski deficiti su uplašili investitore, pa su tražili veće kamatne stope od vlada. Prema sadašnjem stanju je sasvim sigurno da će dužnička kriza trajati još neko vrijeme u Evropskoj uniji.

Slika 1. pokazuje dug zemalja eurozone u 2011. godini. Prema kriterijima iz Maastrichta, ukupan javni dug ne smije prelaziti 60% BDP-a, a ako prelazi tu granicu, mora opadati i približavati se referentnoj vrijednosti, i to zadovoljavajućim ritmom. Međutim, u realnosti je to sasvim drugačije. Prosjek duga u zemljama eurozone bio je 87,7% u 2011. godini. Skoro sve zemlje su iznad dozvoljenog limita iz Maastrichta. Najveći dužnik u eurozoni je Grčka, sa skoro tri puta većim dugom od BDP-a. Svima nam

je poznat grčki scenario, nametanje mjera štednje i socijalni nemiri koji su time izazvani. Italija ima dug od dva BDP-a, slijede je Irska, Portugal i Belgija. Kada uzmemo u obzir da dvije najjače ekonomije unutar eurozone, Njemačka i Francuska, imaju javni dug preko dozvoljenog limita od 60%, onda zaista možemo govoriti o ozbiljnoj dužničkoj krizi u eurozoni. U dozvoljenim granicama prema kriterijima iz Maastrichta su samo Finska, Slovačka, Slovenija i Luksemburg.

Slika 1: Dug zemalja zone eura u 2011. godini



Izvor: Eurostat.

Sve veće kamatne stope na tržištu kapitala, koje u posljednjim godinama nadvisuju dohodne stope pojedinih grana, a skraćivanje rokova često i kraće od izgradnje investicija, dovodi do kumuliranja dugova i obaveza iz službe dugova (otplate i kamate). Dolazi do kapitalizacije dugova (Komazec i Ristić 2009, 315). U globalnim okolnostima efekti dugova u dohotku odlivaju se u inostranstvo, dugovi postaju sve veće opterećenje za nacionalnu privredu i guše je. Slijedi nova trka za novim dugovima, da bi se pokrile eksterne obaveze, dok je porast domaće akumulacije i njeno formiranje otežano u takvim uslovima. Takvi procesi najčešće su praćeni restriktivnom monetarnom politikom usmjerenom na smirivanje potrošnje i olakšanje platnobilansnog usklađivanja (uravnoteženja). To dalje otežava reprodukcione odnose i procese. U slučaju kada privredu pritišće unutrašnji bankarski dug, dopunjen sada spoljnim dugom, monetarna politika djeluje kao šok na privredu, opterećenu visokim obavezama po kreditima.

3. PREDNOSTI I NEDOSTACI UVOĐENJA EURA

Pojavom nove centralne banke i monetarne unije čije je uspostavljanje počelo krajem devedesetih godina prošlog stoljeća, pojavili su se i kritičari u samom početku. Među njima najpoznatiji je bio Milton Friedman, koji je upozoravao da Evropska monetarna unija neće preživjeti prvu ozbiljnu recesiju (Brown 2012, 61). Kao i obično, neki od kritičara su djelimično bili u pravu. Potencijalna opasnost o monetarnoj nesigurnosti, uključujući ključnu dimenziju je porast kreditnih plasmana i imovine na tržištu, u uniji sa fiksiranim deviznim kursovima i ciljanom minimalnom inflacijom.

Uvođenje eura potaknulo je pitanja o njegovim dugoročnim privrednim učincima na Evropsku uniju. Neke od prednosti su (McCormick 2008, 161–162):

- euro omogućava monetarnu stabilnost;
- euro olakšava putovanja;
- euro omogućuje veću transparentnost cijena;

- uvođenje eura smanjilo je administrativne prepreke za prenos velikih svota novca preko granice, a preduzeća ne moraju trošiti vrijeme i novac na promjenu valute, ostvarujući uštedu na transakcijskim troškovima;
- vjerovatno će se nastaviti trend udruživanja tržišta dionica i obveznica u eurozoni, a ulagači se više neće orijentirati samo na domaća tržišta;
- euro je danas valuta svjetske klase i predstavlja instrument kojim eurozona može imati veći uticaj na globalnu ekonomsku politiku.

Neki od potencijalnih nedostataka uvođenja eura su:

- različite zemlje imaju različite ekonomske cikluse, a različite valute omogućuju im devalvaciju, posuđivanje, prilagodbu kamatnih stopa i poduzimanje drugih mjera kako bi reagirale na promjenjene ekonomske uslove. U eurozoni takva fleksibilnost više nije moguća, jer Evropska centralna banka ne može provoditi različitu finansijsku politiku u različitim dijelovima Evropske unije. To znači da sve članice eurozone zajednički rastu ili padaju;
- neki ekonomisti bili su zabrinuti zbog slabosti koje su karakterizirale evropske ekonomije krajem devedesetih godina prošlog stoljeća, te su pitali u kojoj su mjeri brojke vezane uz konvergencijske kriterije „nategnute“ da bi omogućile sudjelovanje država koje nisu ispunile kriterije. Neki su se bojali da bi navedene slabosti mogle dovesti do zamjene visokokredibilne njemačke marke niskokredibilnim eurom;
- ukoliko Evropljani ne nauče jezike drugih država, te se ne budu mogli slobodno kretati u potrazi za poslom, uvođenje eura bi moglo djelovati na stvaranje područja prevelikog siromaštva ili prevelikog bogatstva, te na taj način ometati razvoj jedinstvenog tržišta. Jedinstvena valuta može funkcionirati samo ako se ljudi mogu slobodno kretati.

4. INDUSTRIJSKA PROIZVODNJA U EUROZONI

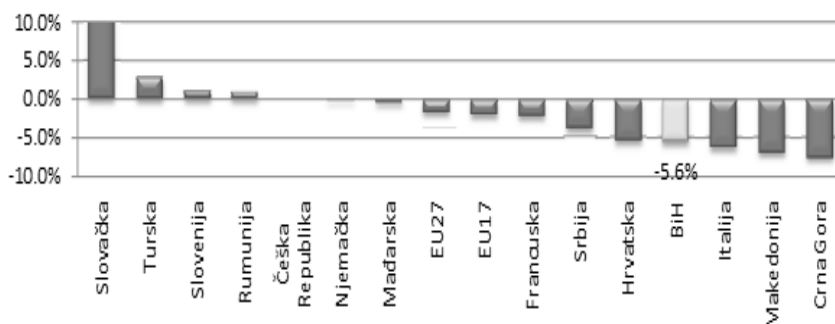
Globalizacija može da poveže nacionalne privrede da proširi tržište, omogućujući pristup novim tehnologijama ili osigura priliv stranog kapitala. Na drugoj strani, brzo prebacuje proizvodnju i zaposlenost iz jedne zemlje u drugu, ubrzava zahtjeve za globalnim prilagođavanjem i modernizacijom privrede i sl. Navedeno je nedavna globalna ekonomska kriza samo pot-

vrдила kao nepobitnu činjenicu i dodatno povećala ranjivost savremenog neoliberalnog kapitalizma u bespravednom svjetskom poretku.

Dok se svijet bori sa problemom globalne recesije, dugoročni problemi, kao na primjer drastični pad industrijske proizvodnje, nastavljaju da se ubrzavaju (Stiglitz 2010a, 341). U isto vrijeme, resursi potrebni za borbu sa tim problemima su značajno smanjeni. Prvo desetljeće dvadeset prvog stoljeća je već zapisano kao izgubljeno desetljeće. Za mnoge ljude prihodi na kraju dekade su bili znatno manji nego na početku. Evropa je započela dekadu sa naglašenim novim eksperimentom, sa eurom koji je sada uzdrman. Optimizam sa početka dekade je zamijenjen novim pesimizmom.

Industrijska proizvodnja u eurozoni doživljava pad, što direktno utiče na slabije fiskalne prihode i slabije punjenje budžeta. Ovo je jedan od osnovnih razloga za nastanak dužničke krize unutar eurozone. Globalizacija je umnogome uticala na pojavu pada industrijske proizvodnje u eurozoni, jer su mnogi proizvodni pogoni premješteni u tranzicijske zemlje Istočne Evrope zbog jeftinije radne snage i manjih fiskalnih nameta. Posljedica je niža stopa bruto društvenog proizvoda i porast nezaposlenosti u eurozoni. Potražnja postaje manja i dolazi do usporavanja privrednih tokova. Sa nižim bruto društvenim proizvodom, dozvoljeni prag iz Maastrichta od 60% bruto društvenog proizvoda ima manji iznos. To je i jedan od razloga što Evropska unija prolazi kroz dužničku krizu.

Slika 2: Stopa rasta industrijske proizvodnje 2012/2011. godine



Izvor: Eurostat.

Sa prethodne slike možemo vidjeti da je u zemljama Evropske unije i zemljama eurozone zabilježen u 2012. godini pad industrijske proizvodnje u odnosu na 2011. godinu. Iznenaduje da Francuska ima veći pad industrijske proizvodnje nego zemlje Evropske unije i zemlje eurozone. Zemlje u regionu su pratile ovaj trend, i to u značajno većem iznosu nego zemlje Evropske unije. Neke tranzicijske zemlje Istočne Evrope su zabilježile blagi porast industrijske proizvodnje (Slovenija i Rumunija). Međutim, najznačajniji porast industrijske proizvodnje od 10% je imala Slovačka. Prva slika nam je pokazala da je Slovačka među rijetkim zemljama eurozone u dozvoljenim granicama zaduživanja od 60% bruto društvenog proizvoda, pa Slovačka može poslužiti kao primjer uspješne ekonomije u Evropskoj uniji i eurozoni. Sličnim modelima bi se mogle poslužiti ostale zemlje eurozone u borbi protiv prezaduženosti i globalne depresije.

5. GLOBALNA BORBA PROTIV DEPRESIJE

Jedan od problema koji se ponavlja u rezoluciji dugova je neutvrđivanje koliko zemlja može platiti (Stiglitz 2010, 56). Kreditori imaju svu pobudu da pokušaju iscijediti iz zemlje koliko god mogu, bez obzira na cijenu nametnutu građanima. Rezultat toga je da često restrukturiranje duga podrazumijeva veoma malo oprosta duga, ono je obično reprogramiranje duga. Stoga ne iznenaduje da se zemlja ponovo susreće sa problemom nekoliko godina kasnije. Svaki problem duga nameće visoke ekonomske troškove. Međunarodni monetarni fond pri procjeni mogućnosti otplate obaveza često koristi prognoze budućeg ekonomskog rasta, koje su nerealistično visoke, i to zbog očiglednog razloga. Što je veći budući ekonomski rast, zemlja ima veću mogućnost otplate obaveza i manja je potreba za oprostom duga. Trenutno ne postoji međunarodna institucija koja ima legitimitet i stručnost da nadzire mogućnost otplate obaveza i međunarodni stečajni postupak.

Jako međunarodno tržište kapitala, koje se razvilo tokom posljednje tri decenije, omogućava protok kapitala iz jedne zemlje u drugu. Međutim, inostrani kapital nije idealna zamjena za domaću štednju. U stvari,

postoji velika korelacija između domaće štednje i investicija (Grinols 1996, 120). Korelacija postoji djelimično zbog toga što domaći uslovi koji podstiču štednju teže da podstiču i investicije. Razlog za ovo bi mogao da bude taj što najveći dio investicija finansiraju preduzeća. Kada su prinosi od investicija visoki, više štede, odnosno kada su im profiti visoki, mogu više da štede i više da investiraju.

Finansijska sredstva se stvaraju samo kada investicije neke ekonomske jedinice u realna sredstva pređu njenu štednju i kada ona finansira taj manjak posuđujući sredstva ili izdajući vrijednosne papire. Naravno, neka druga ekonomska jedinica mora biti voljna posuditi novac (Van Horne 2005, 550). Za optimalnu kombinaciju izvora finansiranja neophodno je dobro poznavati sva bitna svojstva pojedinih izvora finansiranja koja mogu biti predmet tih kombinacija. Isto tako, nužno je znati uslove koji se postavljaju da bi se jedna kombinacija izvora mogla ocijeniti kao optimalna.

Da se ne bi desilo da svijet proživljava drugi još jači talas globalne recesije, odnosno globalnu depresiju, potrebno je da vlade i centralne banke na vrijeme reaguju aktivnim politikama smanjivanja dugova. Privlačno, mada manje zastupljeno rješenje je zamjena duga za prirodna bogatstva. Dugovi se mogu ublažiti reprogramiranjem ili konverzijom. Međutim, većina prijedloga za rješavanje dužničke krize ne rješava problem duga, nego naprosto odgađa dan kada će dugovi ponovo prispijeti na otplatu (Todaro i Smith, 655). Dužnička kriza podvlači ogromnu međuovisnost i političku krhkost međunarodnog ekonomskog finansijskog sistema. Zbog ogromnog tereta otplate duga i restriktivnih zahtjeva Međunarodnog monetarnog fonda prezaduženim zemljama, ekonomski rast je za mnoge zemlje bio negativan. Pri tome je i potrošnja *per capita* konstantno opadala, dok investicija neophodnih za generiranje rasta, otplatu dugova i podizanje blagostanja gotovo da i nema.

Međunarodne organizacije, prvenstveno Međunarodni monetarni fond i Svjetska banka, moraće osigurati dovoljnu finansijsku likvidnost i pokazati političku fleksibilnost kako bi prezaduzene zemlje mogle provesti potrebna prilagođavanja bez daljnjeg žrtvovanja rasta i kapitala. Ekspanzivna monetarna i fiskalna politika kreirale su deficite u platnim bilansima, koji u režimu fiksnog deviznog kursa nisu bili održivi. Usljed

finansijske globalizacije postoji visok stepen povezanosti finansijskih tržišta, što stvara mogućnost da se finansijska kriza na jednom tržištu prenese na druga tržišta. Vidjeli smo da je ovo bio slučaj kada je u pitanju globalna recesija. Svima je jasno da u eurozoni problem prezaduženosti postoji. U borbi protiv prezaduženosti i eventualne globalne depresije zahtijevaju se velike žrtve, čak i do same granice socijalno-ekonomske održivosti.

Nažalost, u svijetu veoma neujednačene trgovine, problemi platnog bilansa mnogih zemalja u razvoju mogu biti strukturalni i dugoročni po prirodi, sa rezultatom da kratkoročne politike stabilizacije mogu lako dovesti do dugoročnih razvojnih kriza. Politike Međunarodnog monetarnog fonda oštrog finansijskog stezanja kaiša za zadužene zemlje imaju tendenciju nametanja teških i često nepotrebnih ekonomskih opterećenja zemljama koje ih u mnogim slučajevima teško mogu izdržati. Za razliku od stabilizacijskih politika Međunarodnog monetarnog fonda, koje su kratkoročne prirode, Svjetska banka se angažira u programima koje ona naziva “dugoročni krediti za strukturalno prilagođavanje” (Todaro and Smith 2011, 654). Ovi krediti su usmjereni na poboljšanje makroekonomske političke klime sa naglaskom na:

- mobiliziranje domaće štednje kroz fiskalne i finansijske politike;
- poboljšanje efikasnosti javnog sektora sa naglaskom na raspodjelu javnih investicija zasnovanu na cijeni, te na poboljšanje efikasnosti javnih preduzeća;
- poboljšanje produktivnosti investicija javnog sektora kroz liberalizaciju trgovine i domaćih ekonomskih politika;
- reformiranje institucionalnih rješenja radi podrške procesu prilagođavanja.

Dodatno zabrinjava pad industrijske proizvodnje u eurozoni, što utiče na smanjenje bruto društvenog proizvoda, zaposlenosti i potražnje. Zemlje koje su trenutno prezadužene, moraće se prvo okrenuti zajmovima Međunarodnog monetarnog fonda, uz zahtijevane restrikcije fonda, kako bi uspjele uspostaviti kratkoročnu ravnotežu platnih bilansa i deficita u budžetima. Drugi korak bi trebalo da bude okretanje zajmovima Svjetske banke, kako bi se potakle investicione aktivnosti, ali investicione

aktivnosti unutar Evrope. Na kraju, najznačajniji korak bi trebalo da bude vraćanje proizvodnih pogona koji su prebačeni izvan eurozone. Time bi se potaknuo rast industrijske proizvodnje u Evropskoj uniji i u eurozoni. Dakle, prezadužene zemlje će morati djelovati sistemski i poduzeti više koraka. Međutim, glavni lijek u borbi protiv globalne depresije bi trebalo da bude povećanje industrijske proizvodnje, zaposlenosti, a time i tražnje.

ZAKLJUČAK

Kriza je relativan pojam (Levitt 1997, 45–47). Ona predstavlja različite stvari različitim ljudima. Većina nas smatra da je kriza nešto loše, nešto što obično rezultira uništenjem. U profesionalnom smislu, kada se vrši planiranje i obnova, kriza je kada organizacija ne može funkcionisati kao što bi trebalo. Ona je rezultat vanrednih događanja, koje obično zovemo problemima ili potencijalnim problemima, koji rezultiraju značajnijim posljedicama. To znači da je kriza rezultat, a ne uzrok naših problema.

Primamljujuće je govoriti da je kriza završena. Velika globalna recesija nije se pretvorila u drugu veliku globalnu depresiju (Rhodes and Stelter, 3). Besprimjernom intervencijom centralnih banaka i vlada izbjegnuta je globalna ekonomska katastrofa. Međutim, fundamentalni problemi globalne ekonomije još uvijek nisu riješeni. Zavisnost od potrošnje se nastavlja, mnoge važne banke su još uvijek nedovoljno oporavljene i biće potrebno još mnogo godina dok se u potpunosti ne oporave, a ekonomska aktivnost i dalje doživljava neviđeni pad. Ipak, uticaj krize na globalnu ekonomiju bi bio još gori bez drastičnih mjera koje su poduzele vlade i centralne banke.

Dominantna uloga Sjedinjenih Američkih država u svjetskom monetarnom sistemu ogleda se i u prenosu tereta vlastitog deficita budžeta i deficita platnog bilansa na druge zemlje, kako na razvijene tako i na zemlje u razvoju. Ne smijemo zaboraviti da je trenutna recesija od koje se svijet samo blago i polako oporavlja započela upravo u Sjedinjenim Američkim Državama, odakle se prelila u ostatak svijeta. Ovim je nacionalna ekonomska politika razvijenih zemalja izbila u prvi plan, dok su u drugi plan stavljene ekonomske politike zemalja u razvoju.

Postoje tri osnovna metoda u upotrebi za savlađivanje dugova (Ristić i Carić, 248). Prvi je modifikacija ekonomskih politika, da bi se ojačao kapacitet zemalja dužnika da servisiraju svoje dugove prema inostranim povjericima, uključujući sve veću produktivnost i rast, povećanje izvoza i poboljšanje platnog bilansa. Drugi metod je smanjenje tereta servisiranja dugova, koji se, zavisno od okolnosti, izvršava na nekoliko načina, kao što su reprogramiranje ili refinansiranje. Time dužnik dobija na vremenu, jer odlaganjem obaveza stiče mogućnost da primijeni korektivne mjere ekonomske politike. Treći pristup je određena forma smanjenja dugova po tržišnim ili pregovaranim uslovima, čime se stvarno rasterećuju dužničke zemlje. Sagledavajući protekle godine krize zaduženosti zemalja u razvoju, moglo bi se zaključiti da se međunarodni finansijski sistem bolje prilagodio šokovima nego što se mislilo, te da se procesu ekonomskog prilagođavanja mora dati veći značaj.

Kresanje deficita najispravniji je metod stabilizacije zaduženosti. Međutim, ovaj metod je najteže sprovesti. Smanjenje javne potrošnje, po pravilu, izaziva proteste interesnih grupa. Rast poreza zloglasno je nepopularan, pa ipak nekoliko evropskih zemalja je primijenilo i sprovelo ovu opciju (Burda and Wyplosz 2001, 378). Osim smanjenja deficita kroz kresanje rashoda ili rastom poreza, dug se može stabilizovati neplaćanjem. Međutim, najbrutalniji način stabilizacije duga je neplaćanje obaveza. Ova drastična forma šteti ugledu zemlje i kreditnom rejtingu zemlje koja je primijeni.

U stvari, otplata inostranih obaveza guši privredu i društvo. Efekti dugova i domaći faktori razvoja odlivaju se u potpunosti u inostranstvo. Odliv kapitala postaje veći od neto priliva novog kapitala, dok se veliki dio domaće akumulacije odliva u inostranstvo. Eksplozija spoljnog duga, sve veće teškoće u otplati dugova, rast otplate i kamata u kombinaciji sa sve oštrijim problemima eksterne nelikvidnosti, prisutni su u većini zemalja u svijetu. To je danas postao jedan od ključnih globalnih problema. Dužničko vrijeme ostaje i dalje teško, uprkos restrukturiranju dugova i nadolazećim koristima od smanjivanja duga. Potrebno je osigurati pristup novim uslovima restrukturiranja duga prema komercijalnim bankama i javnim kreditorima i novim uslovima prilagođavanja, da bi se eliminisale spoljne i unutrašnje neravnoteže i strukturni debalansi, koji otežavaju razvojne perspektive.

Globalni tokovi savremene privrede su omogućili lakše i brže zaduživanje u inostranstvu. Kao posljedica toga su mnoge zemlje zadužene, a nekolicina njih i prezadužena. Kada dug raste, to ne znači da privreda kao cjelina pozajmljuje više novca (Krugman 2012, 150). Prije se radi o onim manje strpljivim ljudima, oni iz bilo kog razloga žele da troše sad, a ne kasnije, pa zajme od onih strpljivih. Glavno ograničenje za ovakvu vrstu zajma je zabrinutost strpljivih zajmodavaca za to da li će im dug biti vraćen, čime se postavlja neka vrsta gornje granice svačije pojedinačne mogućnosti zaduživanja. Godine 2008. te granice su se iznenada spustile. To je primoralo dužnike da otplate dugove ubrzano, što znači i da troše mnogo manje. Problem je u tome što ni kreditori nemaju nikakav ekvivalentan stimulus da troše više. Rezultat nije samo ekonomska depresija, već niski prihodi i inflacija znatno otežavaju dužnicima otplaćivanje dugova.

Pojedine zemlje su pokrivale dugove daljnim zaduživanjem. Kada veći broj zemalja dođe u situaciju da ne može otplaćivati svoje dugove, nastaje dužnička kriza. Takav slučaj, kao što smo vidjeli, trenutno imamo na sceni unutar eurozone. Primjerice, Grčka će morati skupo platiti budžetsku rastrošnost u prošlosti. Međunarodni monetarni fond će odobriti aranžmane Grčkoj za uravnotežavanje platnobilansnih poteškoća, ali pod uslovima strogog kresanja budžetske potrošnje. Međutim, ovaj aranžman je samo inicijalni korak u rješavanju grčkog duga, koji iznosi skoro tri puta više od bruto društvenog proizvoda.

Svaka kriza je razdoblje kada treba odlučiti, a nismo spremni za odluku i ne znamo šta odlučiti, nismo sigurni kako i kojim putem dalje (Topfer 1999, 16). Velike krize se ne mogu potpuno obuzdati unutar zemalja, mora se djelovati globalno. Velika recesija se dogodila zato što mnoge organizacije nisu bile svjesne moguće krize i nisu se mogle pripremiti za moguću krizu. Isti je slučaj sa dužničkom krizom unutar eurozone. Mnoge zemlje nisu bile svjesne gdje ih vodi velika budžetska potrošnja i pokrivanje deficita inostranim zajmovima, tako da sada imamo situaciju kada je potrebno urgentno djelovanje, a mnoge zemlje nisu sigurne kojim putem da krenu dalje.

Javne politike su hotimične aktivnosti ili neaktivnosti koje vlasti prakticiraju kako bi odgovorile na potrebe društva (McCormick 2008, 101). U

idealnom svijetu, javne politike kreirale bi se racionalno, problemi bi se rješavali u skladu s prioritetima, sve bi se opcije pomno istražile i evaluirale, izdaci bi se pažljivo planirali, a samo bi se najbolja rješenja primjenjivala, nadzirala i ocjenjivala. No, moderno društvo je previše složeno da bi ovaj ideal bio ostvariv, jer je obično nemoguće sprovesti smislenu analizu troškova i koristi raspoloživih opcija. Rezultat toga je da su politike često vođene kompromisima i oportunizmom.

Politička ekonomija daje primat politici nad ekonomijom (Banerjee and Duflo 2012, 238). Institucije definiraju i ograničavaju djelokrug ekonomske politike. Međutim, u današnje vrijeme se razdvajaju ekonomske institucije i političke institucije. Dobro razvijene ekonomske institucije će poticati građane da investiraju, štede i razvijaju nove tehnologije, a kao rezultat toga društvo treba da se razvija. Pored toga, funkcija institucija je obezbjeđivanje osnovnih opštih dobara i jačanje pravila i normi koje tržište zahtijeva da bi funkcioniralo.

LITERATURA

1. Adižes, I. K., 2012. *Insights on Policy*. Beograd: HESPERIAedu.
2. Banerjee, A. V. and Duflo, E., 2012. *Poor Economics*. London: Penguin Books.
3. Brown, B., 2012. *Euro Crash*. New York: Palgrave Macmillan.
4. Burda, M. C. and Wyplosz, C., 2001. *Macroeconomics*. New York: Oxford University Press
5. epp.eurostat.ec „Eurostat Newsrelease Euroindicators“ Accessed on February the 24th epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-13022013-AP/EN/4-13022013-AP-EN.PDF
6. Goldin, I. and Reinert, K., 2012. *Globalization for Development: Meeting New Challenges*. New York: Oxford University Press.
7. Grinols, E. L., 1996. „The Link Between Domestic Investment and Domestic Savings in Open Economies: Evidence from Balanced

Stochastic Growth“. *Review of International Economics* Vol. 4 No.2. 119–140.

8. Herman, B., Ocampo, J. A. and Spiegel, S., 2010. *Overcoming Developing Country Debt Crises*, New York: Oxford University Press.
9. Komazec, S. i Ristić, Ž., 2009. *Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja*. Beograd: EtnoStil.
10. Krugman, P. R. and Obstfeld, M., 2009. *International Economics: Theory and Policy*. Zagreb: MATE.
11. Krugman, P. R., 2012. *End This Depression. Now!*. New Jersey: Melrose Road Partners.
12. Levitt, A. M., 1997. *Disaster Planning and Recovery*. New York: John Wiley & Sons.

Eldin Begić, MSc
Žarko Ristić, PhD

GLOBAL ECONOMY OF DARK AGES: EUROPEAN DEBT CRISIS AND THE FIGHT AGAINST DEPRESSION

Summary: *The globalization process has become essential in the current stage of development and international economic relations across the world. This process has changed the organization of trade relations at the international level. Globalization is a real worldwide topic with a lot of praise, but also with a lot of criticism. In such circumstances, the access to capital on the basis of foreign loans is made easier. Countries borrowings could be explained as attempts to stimulating their own economy, because borrowing abroad can only be justified by investing in development projects. These processes have contributed to the tightening of the fundamental problems of the global economy. Many Eurozone countries are trying to get out of debt*

into which they were pushed by budget deficits and foreign loans. However, they sink deeper and deeper into debt and European debt crisis emerges. Balance of payments deficits and huge debts are leading to the restriction of economic activities, which in turn leads to global recession and stagnation. The citizens of Europe are living in the shadow of the great European debt crisis, and there is a need to react to prevent the global recession turning into a global depression.

Key words: *Globalization, European Debt Crisis, Recession, Depression.*

JEL classification: *F01, F60, F62, H12, H63*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 14.05. 2013.

UDK: 336.761/.762:657.92]:347.728.1/2

COBISS.BH-ID 3837976

DOI: 10.7251/POS1310307S

Pregledni rad

Ćurić, mr Bojan¹

FINANSIJSKA TRŽIŠTA U RAZVOJU KAO OGRANIČAVAJUĆI FAKTOR PRIMJENE CAPM MODELA ZA SVRHE VREDNOVANJA PREDUZEĆA

Rezime: *Matematički modeli predstavljaju izazove kako za teoretičare tako i za praktičare. Predstavljanje ekonomske stvarnosti na način blizak egzaktnim naukama neminovno vodi preispitivanju modela i njihove primjenjivosti u našim uslovima. Jedan od modela je i model cijene kapitalne aktive (Capital Asset Pricing Model), razvijen od strane nobelovca Willama Sharpa prije više od 40 godina. Svaki ekonomski model predstavlja pojednostavljenu sliku stvarnosti, te polazi od više ili manje realnih pretpostavki, međutim, CAPM model, čak i ako su ispunjene određene pretpostavke, u tranzicionim zemljama gotovo je neprimjenjiv. Akcenat u radu je stavljen na identifikovanje mogućnosti primjene CAPM modela za obračun diskontne stope koja se koristi u svrhu vrednovanja preduzeća. Prilikom analize, autor je razmatrao tržište kapitala Republike Srpske i Republike Srbije, koristeći podatke sa Beogradske i Banjalučke berze.*

Ključne riječi: *CAPM model, tržište kapitala, tržišni indeksi, beta faktor.*

JEL klasifikacija: G32

¹ Magistar ekonomskih nauka, Glavna služba za reviziju javnog sektora RS, Vuka Karadžića 4, Banja Luka, bojan.curic@gsr-rs.org

UVOD

Istorijski gledano, jedan od prvih modela za procjenu prinosa akcija je Capital Asset Pricing Model ili CAPM, koji možemo definisati i kao model ravnotežnog vrednovanja kapitala.

U njemu pretpostavljamo da se cjelokupna varijacija prinosa može opisati samo jednim faktorom – prinosom na tržišni portfolio. Prvi korak pri donošenju bilo koje investicione odluke podrazumijeva procjenu očekivanih novčanih tokova projekta, kao i, potom, putem diskontovanja odgovarajućom diskontnom stopom, njihovo svodenje na neto sadašnju vrijednost. Model ravnotežnog vrednovanja kapitala CAPM jedan je od osnovnih teorijskih modela koji omogućava da dosta precizno odredimo diskontne faktore. Polazne pretpostavke CAPM modela su: svi investitori imaju racionalna očekivanja, ne postoji mogućnost arbitraže na tržištu, svi prinosi imaju normalan raspored, na tržištu postoji fiksna količina imovine, tržište kapitala je efikasno, finansijski i proizvodni sektor su međusobno odvojeni, planovi proizvodnje su fiksni, postoji mogućnost neograničenog zaduživanja po nerizičnoj stopi, aktivna i pasivna kamatna stopa su jednake, nema inflacije i promjene kamatnih stopa na tržištu, svim učesnicima su raspoložive sve relevantne informacije o finansijskoj imovini, nema poreza i transakcionih troškova (Radivojac 2005, 102). Primjena ovog modela zahtijeva postojanje razvijenog tržišta kapitala, na kojem postoji veliki broj akcija i transakcija, gdje se raspolaže istorijskim podacima o transakcijama i ostvarenim prinosima na akcije i podacima o sistematskom riziku akcijskog kapitala. U prvom dijelu ovog rada biće objašnjena primjena CAPM metoda, uz osvrt na neke od problema njegove primjene kod nas, a zatim će u drugom dijelu biti iznijete određene karakteristike finansijskog tržišta u Republici Sroskoj i Srbiji, kao osnovnog ograničavajućeg faktora i objašnjen njegov uticaj na primjenu ovog metoda.

1. DISKONTNA STOPA

Prema američkom standardu koji se odnosi na procjenu vrijednosti (Business Valuation Standard 1), diskontna stopa se definiše kao „stopa povraćaja koja se koristi za konvertovanje budućih novčanih priliva i odliva na sadašnju vrijednost“. Diskontna stopa je determinanta novčanog iznosa koji je investitor spreman da plati danas, uz pretpostavljeni povraćaj u budućem projektovanom periodu. Ona je, zapravo, očekivana stopa povraćaja inicijalnog ulaganja, uzimajući u obzir sve rizike ostvarenja budućih rezultata (novčanih tokova). Rizik je vjerovatnoća da će se scenario projektovanih rezultata ostvariti (Leko, Vlahović i Poznanić 1997, 53). Diskontna stopa predstavlja u teoriji vrednovanja stopu prinosa (izraženu kao procenat) koju će kupac (ili investitor) tražiti na kupovnu cijenu vlasničkog interesa, imajući u vidu nivo rizika koji je svojstven tom vlasničkom interesu. Na primjer, za investitora može biti prihvatljiv prinos od 5% na kupovinu državnih obveznica za koju se može smatrati da je bezrizična u nekim razvijenim i stabilnim državama, jer je rizik za to ulaganje minimalan. Međutim, isti investitor će možda tražiti znatno veći prinos, od, na primjer, 25%, na kupovinu vlasničkog interesa u nekom proizvodnom preduzeću, jer će procijeniti da je rizik takvog ulaganja relativno visok. Na primjer, razlika između očekivanog prinosa tržišnog portfolija i prinosa bezrizične hartije od vrijednosti naziva se tržišna riziko-premija. Tržišna riziko-premija je dodatni prinos (u odnosu na prinos bezrizične hartije) koji tipični investitor očekuje da dobije da bi se odlučio da investira u tržišni (tj. potpuno divezifikovani) portoflio. Ukoliko, umjesto u tržišni portfolio, investitor želi da investira u neki nediverzifikovani portfolio ili pojedinačnu rizičnu aktivu, postoji dodatni faktor rizika. Taj dodatni rizik mjeri se koeficijentom beta, koji ćemo u daljem tekstu posebno obraditi.

Komponovanje diskontne stope mora biti u skladu sa izabranom definicijom novčanog toka, tj. novčani tok prije ili poslije servisiranja duga. Novčani tok poslije servisiranja duga se dobija kada se projektovani neto dobitak uveća za iznos amortizacije, dugoročnih rezervisanja i rashoda koji ne zahtijevaju odliv novčanih tokova, a zatim dobijeni iznos umanjuje za iznos investicija u obrtna i osnovna sredstva i iznos otplate dugoročnih kredita. Adekvatno ovoj definiciji novčanog toka, kao diskontna stopa

koristiće se cijena sopstvenog kapitala. Na ovaj način, tj. korišćenjem novčanog toka nakon servisiranja duga i njegovog diskontovanja uz pomoć cijene sopstvenog kapitala dobiće se vrijednost sopstvenog kapitala preduzeća. Novčani tok prije servisiranja duga se dobija tako što se u obračun ne uključuju prilivi i odlivi novca po osnovu dugova, odnosno na strani priliva neće biti uključena dodatna zaduženja, a na strani odliva neće biti uključene otplate kredita. U tom slučaju, kao diskontna stopa koristiće se ponderisana prosječna cijena kapitala, te će se korišćenjem ovog metoda procjene doći do vrijednosti ukupnog kapitala. I u ovom slučaju možemo izračunati vrijednost sopstvenog kapitala, tako što ćemo od ukupne vrijednosti kapitala oduzeti vrijednost dugova. Dakle, kompozicija diskontne stope razlikovaće se u zavisnosti od toga da li se koristi novčani tok prije ili poslije finansiranja.

U Republici Srpskoj (u daljem tekstu RS), kao i u drugim zemljama u razvoju (npr. u Republici Srbiji) javljaju se problemi prilikom utvrđivanja diskontne stope. Ti problemi proizlaze iz nedovoljne razvijenosti finansijskog tržišta, na kojem se ne trguje aktivno akcijama ili se trgovina odvija u relativno kratkom vremenskom periodu, pa nisu raspoloživi istorijski podaci, koji su neophodni za utvrđivanje diskontne stope primjenom CAPM metoda, koji se još početkom 60-ih godina počeo primjenjivati u zemljama sa razvijenim finansijskim tržištem, prije svega u Americi.

Empirijska istraživanja utvrdila su da tržišta u razvoju teže da budu mala, nelikvidna, koncentrisana i više podložna manipulacijama, nego razvijena tržišta. Da problem bude veći, informacije sa ovih tržišta su nedovoljne i nepouzdanе. Ovo je problem, jer tradicionalne tehnike vrednovanja preduzeća uključuju diskontovani novčani tok, tržišne multiplikatore, i kao takve najbolje funkcionišu kada se primjenjuju prilikom vrednovanja velikih javnih kompanija, koje posluju na razvijenim tržištima, koja su daleko efikasnija nego tržišta u razvoju. Najveći problem tržišta u razvoju je njihova nedovoljna efikasnost (Pereiro 2002, 13–14).

2. PRIMJENA CAPM METODA

Diskontna stopa koja se koristi kao jedan od najbitnijih parametara vrijednosti preduzeća, kada se njihova procjena vrši primjenom metoda diskontovanja novčanih tokova, može se utvrđivati na više načina. Jedan od njih je metod „zidanja“, koji se najčešće primjenjuje u zemljama u razvoju. Drugi način utvrđivanja diskontne stope, koji je jako popularan i najčešće se primjenjuje u razvijenim zemljama, jeste CAPM metod. Primjena ovog metoda zahtijeva postojanje razvijenog tržišta kapitala, na kojem postoji veliki broj akcija i transakcija, gdje se raspolaze istorijskim podacima o transakcijama i ostvarenim prinosima na akcije i podacima o sistematskom riziku akcijskog kapitala. Svi ovi uslovi nisu u potpunosti ispunjeni u RS, ali i u nekim zemljama u regionu, tako da primjena CAPM metoda na ovim prostorima još nije prihvatljiva u potpunosti kao adekvatna. Naravno, moguće bi bilo izračunati diskontnu stopu uz pomoć ove metode, ali rezultati koji bi bili dobijeni ne bi imali adekvatnu indikativnu vrijednost, odnosno ne bi bili dovoljno pouzdani. Finansijsko tržište je osnovni ograničavajući faktor primjene CAPM metoda u zemljama u regionu, jer upravo njegova nedovoljna razvijenost onemogućava pribavljanje neophodnih podataka.

Međutim, iako se ovaj metod još uvijek ne primjenjuje u takvim zemljama, jako je važno upoznati se sa ovim načinom utvrđivanja diskontne stope iz više razloga, a neki od njih su:

1. CAPM model se najčešće primjenjuje u razvijenim zemljama, odnosno investitori ga najčešće koriste za određivanje cijene, vrijednosti kapitala;
2. u narednim godinama treba očekivati intenzivniji razvoj tržišta hartija od vrijednosti u našoj i zemljama u regionu, kao posljedicu završetka procesa privatizacije i približavanja EU, koji će omogućiti primjenu CAPM modela u budućem periodu;
3. ima određene prednosti u odnosu na metod „zidanja“, jer je manje arbitraran i subjektivan u odnosu na njega.

U nastavku teksta biće objašnjena primjena CAPM metoda uz osvrt na neke od problema njegove primjene u RS, ali i u Srbiji, a zatim će biti

iznijete karakteristike finansijskog tržišta u zemljama u regionu, kao osnovnog ograničavajućeg faktora i objašnjen njegov uticaj na primjenu ovog metoda.

3. UTVRĐIVANJE DISKONTNE STOPE CAPM METODOM

Model vrednovanja kapitalne aktive (Capital Asset Pricing Model – CAPM) razvili su Sharpe, Lintner, Treynor i Mossin početkom 60-ih godina 20. vijeka. Polazište ove finansijske teorije – modela je da bi aktive, odnosno hartije od vrijednosti sa istim sistematskim rizikom trebalo da imaju istu stopu prinosa, tj. da bi cijena date hartije od vrijednosti na finansijskom tržištu (tržištu kapitala) trebalo da se prilagođava sve dok se ne izjednači sa rizikom druge aktive (hartije) koja ima isti očekivani prinos. Riječ je o tzv. Zakonu jedne cijene „law of one price“ (Božić 1998, 253). Ovaj model omogućava predviđanje odnosa između rizika i očekivanog prinosa određenog finansijskog instrumenta (Bodie, Kane and Marcus 2009, 204). Ovaj model u svojoj originalnoj verziji polazi od tržišnog portfolija, koji je teorijska kategorija i koji bi trebalo da obuhvata cjelokupnu aktivu na tržištu, a prinos koji se ostvaruje na ovaj tržišni portfolio je očekivani prinos koji će se ostvariti. Model je razvijen za donošenje odluka u domenu finansijske imovine, a utvrđuje da postoji pozitivna veza između očekivane stope prinosa na hartije od vrijednosti i njene bête, koja se uzima kao odgovarajuća mjera rizika, odnosno da je stopa prinosa jednaka stopi prinosa uvećanoj za riziko premiju (Mikerević 2007, 217).

Polazeći tako od teorijskog tržišnog portfolija, očekivanog prinosa koji se na njega ostvaruje ($E(r_m)$), sistematskog rizika (β) i stope prinosa na ulaganja bez rizika (r_f), dolazi se do očekivanog prinosa na akcijiski kapital ($E(r)$), putem sljedeće formule:

$$E(r) = r_f + \beta (E(r_m) - r_f)$$

Radi lakšeg korišćenja u praksi i otklanjanja problema vezanih za teorijski tržišni portfolio, u praksi za potrebe utvrđivanja cijene kapitala, odnosno utvrđivanja diskontne stope za potrebe vrednovanja preduzeća,

CAPM model prikazuje se u obliku indeksnog modela. Razlika je u tome što se kod indeksnog modela ne koristi tržišni portfolio, već stvarni portfolio, odnosno određeni tržišni indeksi. To su indeksi koji se sastoje od velikog broja akcija, u okviru koga su visokolikvidne akcije, akcije velikih uglednih korporacija, za koje se smatra da dobro reprezentuju cjelokupno tržište. Neki od indeksa koji se najviše koriste i koji su najpoznatija mjerila uspješnosti berze su: Dow Jones, Standard & Poor's, Nasdaq, DAX, Nikkei i drugi. Druga razlika indeksnog modela i CAPM modela je u tome što se ne koristi očekivani prinos, već se koristi stopa prinosa određenog indeksa, a ona se može lako i nedvosmisleno odrediti, naravno, na razvijenim tržištima. Možemo reći da je indeksni model jedna operativna verzija CAPM-a (Bodie 2009, 213).

Prema indeksnom modelu, diskontna stopa kao cijena akcijskog (sopstvenog) kapitala, odnosno stopa povraćaja na uloženi kapital, jednaka je zbiru prinosa na bezrizične hartije od vrijednosti (Risk-free Securities) i sistematskog rizika preduzeća (β – beta) pomnoženog sa tržišnom cijenom rizika (Market Risk Premium) i izračunava se pomoću sljedeće formule:

$$R = R_f + \beta (R_m - R_f),$$

pri čemu je:

R – stopa povraćaja na uloženi kapital, tj. cijena akcijskog kapitala;

R_f – stopa prinosa na hartije od vrijednosti koje nisu opterećene rizikom;

R_m – stopa prinosa na cjelokupan tržišni portfolio;

$R_m - R_f$ – stopa tržišne premije;

β – mjera sistematskog rizika preduzeća.

O stopi prinosa na hartije od vrijednosti koje nisu opterećene rizikom, karakteristično je i kod metoda „zidanja“, jer se ova stopa koristi za dobijanje cijene kapitala, tj. diskontne stope u oba slučaja. Ovaj prinos na bezrizične hartije od vrijednosti je prinos na onu hartiju od vrijednosti koja nema rizik neispunjenja obaveza i čiji prinos ne zavisi od prinosa na bilo koje druge hartije od vrijednosti u čitavoj privredi. Kao mjera prinosa na bezrizične hartije od vrijednosti koristi se prinos na dugoročne državne obveznice. U SAD-u se kao mjera prinosa bez rizika koristi stopa na desetogodišnje, odnosno tridesetogodišnje obveznice trezora.

Prosječna realna stopa bez rizika u razvijenim zemljama kreće se u rasponu od 1% do 6% (Poznanić i Cvijanović 2011, 75). Prvi problem sa kojim bismo se susreli prilikom primjene CAPM metoda u RS i zemljama regiona jeste utvrđivanje stope prinosa bez rizika, jer kod nas ne postoje državne obveznice tako dugog roka dospijeca.

Stopa tržišne premije predstavlja razliku između procenta prosječnog povraćaja koji se ostvaruje ulaganjem u akcije preduzeća u konkretnoj privredi (prinos na određeni tržišni indeks), a koje nose izvjesni poslovni rizik i procenat povraćaja na ulaganja bez rizika (ulaganja u državne obveznice). Tržišna premija se utvrđuje na nivou nacionalne privrede. Ova stopa se dobija na bazi prinosa koji se ostvaruju na tržišne indekse, na osnovu praćenja pokazatelja u periodu od najmanje 10 godina.

Podaci o tržišnoj premiji u razvijenim zemljama se objavljuju od strane određenih agencija, asocijacija, kao što su: Ibbotson, Merrill Lynch i druge. Tako se prilikom procjene vrijednosti preduzeća u ovim zemljama iznos tržišne premije samo preuzima iz određenih izvora. Zapravo, u tim zemljama (SAD, Velika Britanija, Japan, Nemačka, Italija, Holandija i druge) finansijska tržišta su razvijena, sa velikim brojem visokolikvidnih i kvalitetnih akcija, u njima se obračunavaju tržišni indeksi koji imaju dugu prošlost, kao na primjer Dow Jones Industrial Average, koji se računa još od 1896. godine, indeksi koji obuhvataju akcije velikog broja firmi, kao na primjer Standard & Poor's (S&P 500), čiju osnovu čini 500 firmi. To je izuzetno važno, jer da bi podaci o tržišnoj premiji bili validni i mogli da se koriste, važno je da tržišni indeksi koji reprezentuju tržišni prinos u toj privredi, budu indeksi duge tradicije, kako bi bili raspoloživi podaci o njima za duge periode, odnosno 50 ili 80 godina, kako bi standardna devijacija i moguća greška bili što niži. Ako se koriste godišnji podaci za period od 10 godina, standardna greška će biti visoka, pa će dobijeni rezultati imati malu upotrebnu vrijednost.

U SAD je za period od 1928. do 2008. godine, uzimajući u obzir desetogodišnje državne obveznice (T-Bonds) i prinos koji je ostvaren na indeks S&P 500, izračunata tržišna premija od 5,64% (Damodaran 2009, 25). Dimson, Marsh i Staunton su utvrdili tržišnu premiju za tržišta u razvijenim zemljama za period od 1900. do 2005. godine, prema ovim podacima, aritmetička sredina tržišne premije se kretala od 3,27% u Danskoj do 9,98% u Japanu, a geometrijska sredina tržišne premije se

nalazila u rasponu od 2,07%, koliko je bilo u Danskoj, do 6,22%, koliko je iznosila u Australiji (Damodaran 2009, 28).

Prema podacima CXO Advisory Group, prosječna tržišna premija korišćena od strane analitičara u SAD-u u 2010. godini iznosila je 5,1%, u Velikoj Britaniji 5,2%, a u Evropi 5%, a tržišna premija korišćena od strane kompanija iznosila je u SAD-u 5,3%, u Velikoj Britaniji 5,6%, a u Evropi 5,7% (Cxoadvisory 2013).

Za razliku od zemalja sa razvijenim tržištem kapitala, koje još od 60-ih godina prošlog vijeka koriste CAPM, odnosno indeksni model za obračun cijene kapitala i utvrđivanje vrijednosti preduzeća, njegova primjena u RS i Srbiji još uvijek nije u potpunosti moguća. Naime, obračun stope tržišne premije nije u potpunosti izvodljiv u RS i Srbiji.

Koeficijent β označava sistematski rizik akcijskog kapitala. Sistematski rizik potiče od faktora koji utiču na većinu preduzeća, kao što su: rat, inflacija, visoke kamate, recesija i slično. Ovaj koeficijent predstavlja mjeru rizika zasnovanog na promjenljivosti cijena akcija preduzeća u poređenju sa promjenljivosti cijena akcija na tržištu u cjelini, odnosno cijena akcija koje čine tržišni indeks koji je u ovom slučaju reprezent cjelokupnog tržišta (Jovanović 1999, 8).

Kada je riječ o preduzećima čije se obične akcije kotiraju na berzama, najlakši pristup obračunu cijene sopstvenog kapitala je jednostavno preuzimanje β iz publikovanih izvora. Jedan od takvih je BARRA koji objavljuje β za više od 10.000 preduzeća širom svijeta (Copeland, Koller and Murrin 2000, 223). Beta koeficijent za preduzeća koja se kotiraju na berzi se može dobiti od različitih agencija, kao što su: Value Lin, Standard & Poor's, Ibbotson, Bloomberg itd. Ukoliko se preduzeće ne kotira na berzi, njegov beta koeficijent se može aproksimirati pomoću bete uporedivih preduzeća koja se kotiraju na berzi. Preporučuje se da se uzmu u obzir procjene bete iz nekoliko različitih izvora, kao i da se oni uporede sa granskim prosjekom. Savjetuje se da se, ukoliko se β za isto preduzeće razlikuje u različitim izvorima za više od 0,2, odnosno ukoliko je β za konkretno preduzeće za 0,3 viša od industrijskog prosjeka, razmotri korišćenje industrijskog prosjeka β , jer je industrijski prosjek β više stabilan i pouzdan pokazatelj od istog tog pokazatelja za konkretno preduzeće (Kaličanin 2006, 136). Sistematski rizik β cijelog tržišta je 1.

Preduzeća koja imaju veći rizik, koji se definiše kao stepen nesigurnosti povezan sa rezultatima ulaganja, imaju β koja je veća od 1, a manje rizična preduzeća imaju β manju od 1.

U RS, ali i u Srbiji, ne postoje agencije koje objavljuju informacije o β koeficijentu preduzeća jer se ne raspolaže neophodnim informacijama, zbog relativno kratke istorije berze, nedovoljno likvidnih akcija i drugih razloga. Najčešća tehnika za procjenu ovog koeficijenta je regresiona analiza ostvarenih stopa prinosa konkretnog preduzeća i prosječnih stopa prinosa u drugim preduzećima u određenom vremenskom periodu.

Najveći problem u primjeni ovog metoda obračuna cijene kapitala u RS i Srbiji, koja se u procjeni vrijednosti preduzeća prema prinosnom pristupu koristi kao diskontna stopa, jeste nedovoljna razvijenost tržišta kapitala, iz kojeg proističu i drugi problemi, što otežava potpunu primjenu ovog metoda. Naime, u Srbiji, Beogradska berza je tek obnovljena 1989. godine, Komisija za hartije od vrijednosti je osnovana 1990. godine, a Centralni registar 2002. godine, čime je tek obezbijeđen početni institucionalni okvir. U RS, Banjalučka berza je osnovana 2001. g., kada je uspostavljen i Centralni registar hartija od vrijednosti, dok je Komisija za hartije od vrijednosti formirana nešto ranije. I dalje je lista akcija kojima se aktivno trguje na Beogradskoj berzi jako kratka. Indeksi Beogradske berze – Belex_{fin} i Belex15, nastali su tek 2004, odnosno 2005. godine, a aktivni indeksi Banjalučke berze BIRS i FIRS nastali su 2004. godine, a ERS10 2006. g. Dakle, mi još uvijek ne raspolažemo ni desetogodišnjim podacima o kretanju indeksa na našem tržištu. To znači da bi tržišna premija i beta koeficijent, dobijeni na bazi takvih podataka, imali slabu upotrebnu vrijednost, tj. bili bi u suštini nepouzdana.

O trenutnom stanju na našem tržištu i pomenutim berzama i posljedicama takvog stanja koje utiču na utvrđivanje tržišne premije i β koeficijenta, odnosno diskontne stope za potrebe primjene metoda diskontovanja novčanih tokova, biće riječi u tekstu koji slijedi.

4. FINANSIJSKO TRŽIŠTE KAO OGRANIČAVAJUĆI FAKTOR

Primjena CAPM metoda za izračunavanje diskontne stope, kojom se vrijednost projektovanih budućih novčanih tokova i rezidualna vrijednost preduzeća svodi na njihovu sadašnju vrijednost i tako dobija vrijednost preduzeća, zahtijeva ispunjenje nekoliko pretpostavki, među kojima je najznačajnija funkcionisanje tržišta kapitala. RS, kao i druge zemlje u tranziciji, tek početkom 90-tih godina prošlog vijeka započela je izgradnju tržišne infrastrukture kroz donošenje zakona o hartijama o vrijednosti, preduzećima, privatizaciji; osnivanje Komisije za hartije od vrijednosti, osnivanje Banjalučke berze, kao i obnavljanje Beogradske berze i druge aktivnosti. Tako je osnovna karakteristika ovih zemalja relativno kratak period tržišnog poslovanja, pa iz tog razloga nije moguće sagledati pokazatelje koji se zasnivaju na analizi dugoročnih trendova.

Neophodni podaci o stopi tržišne premije koja se obračunava za privredu u cjelini, a koja zahtijeva informacije o procentu prosječnog povraćaja koji se ostvaruje na ulaganja u akcije preduzeća koja pripadaju tržišnom indeksu i procentu povraćaja na ulaganja u dugoročne državne obveznice, kao i podaci o β koeficijentu za konkretno preduzeće čija se procjena vrši, moraju se odnositi na period od najmanje 10–20 godina. U Republici Srpskoj postoje podaci najduže za period od 9 ili 10 godina, i to npr. za indeks FIRS, pa je iz tog razloga primjena ovog metoda praktično otežana kod nas.

U razvijenim privredama, procjeniteljima je relativno lako da procjenu vrše metodom diskontovanja novčanih tokova, jer su podaci koji su neophodni za računanje diskontne stope raspoloživi, mogu se pribavljati od raznih agencija koje objavljuju i tržišne premije i beta koeficijente za veliki broj preduzeća širom svijeta, a koji se zasnivaju na najboljim tržišnim indeksima, koji imaju dugu tradiciju i više od 100 godina, kao što je Dow Jones indeks i koji uključuju veliki broj visokolikvidnih akcija, kojima se svakodnevno trguje na berzi, kao na primer indeks S&P 500. Na ovim tržištima, u kontinuitetu, dakle, bez prekida posluju berze koje imaju veoma dugu istoriju i obračunavaju tržišni indeksi u dugom vremenskom periodu. To omogućava sagledavanje serije podataka u

dugom nizu godina, utvrđivanje trendova i predviđanje nekih budućih kretanja.

U Srbiji je berza osnovana krajem devetnaestog vijeka, a poslije drugog svjetskog rata i uspostavljanja komunističkog sistema, došlo je do gašenja Beogradske, Somborske i Novosadske berze. Beogradska berza je ponovo osnovana tek 1989. godine pod imenom „Jugoslovensko tržište kapitala“, a 1992. godine mijenja ime u „Beogradska berza“. Međutim, iako je počela da funkcioniše 1989. godine, trgovina akcijama je počela tek 2001. godine, a državnim obveznicama 2002. godine. U periodu od 1989. do 2001. godine vršila se trgovina samo dužničkim instrumentima preduzeća i povremeno kratkoročnim državnim obveznicama. U Republici Srpskoj, Banjalučka berza je osnovana 2001 godine. Dakle, podatke neophodne za izračunavanje neophodnih elemenata diskontne stope, odnosno podatak o prinosu na akcije određenog preduzeća, neophodnog za obračun β koeficijenta konkretnog preduzeća, formalno bismo mogli da pribavimo maksimalno za period od 2001. do 2012. godine, tj. za period od 10 odnosno 11 godina. Međutim, u Srbiji i RS je tih prvih godina trgovanja akcijama, promet bio jako mali, a velikim brojem akcija se faktički nije trgovalo čak i mjesecima. Takvo stanje je ostalo i do danas.

Podaci koji su nam neophodni za primjenu CAPM metoda, odnosno obračun tržišne premije i β koeficijenta su:

- podaci o prinosu na dugoročne državne obveznice,
- podaci o cijenama akcija (prosječne mjesečne ili godišnje cijene) i
- vrijednost tržišnog indeksa, koji reprezentuje tržište.

Kao što je navedeno, tržišna premija je razlika između prinosa koji se ostvaruje na tržišni portfolio, koji reprezentuje tržišni indeks i prinos na ulaganja bez rizika. Da bi podaci koji se dobiju imali upotrebnu vrijednost, bili pouzdani i kao takvi mogli da se koriste, važno je da se ispune dva uslova:

1. napraviti dobar izbor tržišnog indeksa i
2. koristiti dovoljno dug vremenski period posmatranja kretanja njegove vrijednosti.

Sve je to lako ispuniti u zemlji kao što je SAD, gdje postoji veliki broj indeksa, sa dugom tradicijom, koji se konstantno obračunavaju u dugom vremenskom periodu. U SAD-u se najčešće koriste Dow Jones Industrial, S&P 500 i NYSE index. Londonska berza ima brojne indekse, među kojima je najrelevantniji FTSE₁₀₀ (Muminović i Pavlović 2007, 49).

Utvrđivanje tržišne premije je jako teško za tržišta koja imaju kratku istoriju i za koja je karakteristična velika nestabilnost. Vremenski period za koji se posmatra kretanje tržišne premije je jako važan, jer što je duži vremenski period posmatranja, manja je standardna greška, a time se povećava pouzdanost dobijenih rezultata. Da bi se vidio uticaj izbora vremenskog perioda na vrijednosti tržišne premije, u sljedećoj tabeli je prikazana vrijednost tržišne premije izračunate na bazi aritmetičke i geometrijske sredine na američkom tržištu (kao reprezent tržišnog prinosa uzet je prinos na S&P 500) i standardne greške (koja je prikazana u zagradi) za vremenski period od 82, 50 i 10 godina.

Tabela 1: Istorijska vrijednost tržišne premije.

	Tržišna premija – aritmetička sredina	Tržišna premija – geometrijska sredina
1928–2010.	6,03% (2,38%)	4,31%
1960–2010.	4,13% (2,69%)	3,09%
2000–2010.	-2,26% (9,00%)	-4,11%

Izvor: Damodaran, A., 2011. Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications – The 2011 Edition, Stern School of Business, str. 26.

U prethodnoj tabeli vidimo jako velike razlike u iznosu tržišne premije u zavisnosti od vremenskog horizonta posmatranja. Kada se posmatra period od 80 godina, prosječna premija iznosi 5,32%, a za period od 10 godina taj iznos je manji za 9,84% (5,32 – (-4,52)), to je izuzetno velika razlika, koja bi dovela do značajno različitih vrijednosti cijene kapitala, a

time i vrijednosti preduzeća. Takođe, i razlike u iznosu standardne greške su značajne. Ako se posmatra period od samo 10 godina, njena vrijednost je 9%, dok je za period od 82 godine njena vrijednost skoro četiri puta manja.

U tabeli broj 2. prikazani su iznosi standardne greške, koja se javlja u zavisnosti od dužine vremenskog perioda koji se posmatra, a polazeći od standardne devijacije na tržišni prinos, koja je za period od 1928. do 2010. godine iznosila 20%.

Tabela 2: Standardna greška u obračunu istorijske tržišne premije.

Period posmatranja	Standardna greška tržišne premije
5 godina	$20\% / \sqrt{5} = 8,94\%$
10 godina	$20\% / \sqrt{10} = 6,32\%$
25 godina	$20\% / \sqrt{25} = 4,00\%$
50 godina	$20\% / \sqrt{50} = 2,83\%$
80 godina	$20\% / \sqrt{80} = 2,23\%$

Izvor: Damodaran, A., 2011. Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications – The 2011 Edition, Stern School of Business, str. 21.

Kao što vidimo, iznos standardne greške se povećava sa 2,23% ako se koristi period od 80 godina, na 8,94% ako se koristi period od 20 godina. Ovo je jako važno, jer što je veća standardna greška, manja je pouzdanost, a time i upotrebljivost dobijenih rezultata.

Oba prethodno navedena uslova praktično je nemoguće ispuniti u RS i u Srbiji. Za prvi uslov, koji se odnosi na izbor odgovarajućeg indeksa, teško možemo reći da je ispunjen u našim uslovima. Naime, korišćenje određenog tržišnog indeksa ima smisla samo ako je on relevantan. Da bi indeks bio relevantan, treba da dobro predstavlja stanje na tržištu, odnosno da bude reprezentativan i da bude sastavljen od likvidnih akcija.

Kako se indeks u ovom modelu i koristi kao zamjena za teorijski tržišni portfolio, logično je da on treba da odslikava dešavanja na cjelokupnom tržištu. Indeks će biti reprezentativan ako uključuje što veći dio tržišne kapitalizacije, ima sličnu sektorsku strukturu i ima slične finansijske pokazatelje kao tržište koje predstavlja. Iz tog razloga je jako važan odabir preduzeća koja ulaze u indeks, on treba da bude takav da predstavlja čitavu privredu, da bi na bazi indeksa mogla da se vrši ocjena privrednih kretanja u zemlji.

Zvanični indeksi Beogradske berze su: Belex_{line} (Belex_{fm}) i Belex 15. Belex_{line}, ili kako se ranije zvao Belex_{fm} nastao je u maju 2004. godine. On se sastoji od svih akcija uključenih na slobodno berzansko tržište, a koje zadovoljavaju kriterijume za ulazak u indeksnu korpu. Njegova namjena je da mjeri promjene cijena akcija svih izdavalaca koji su uključeni na slobodno berzansko tržište, a čijim akcijama je realizovana najmanje jedna transakcija. Trenutno su u njega uključene akcije 75 kompanija. Beogradska berza je 03.10.2005. godine počela da objavljuje i drugi indeks Belex 15, koji se sastoji samo od 15 firmi sa najlikvidnijim akcijama. On je kreiran prema metodologiji najpoznatijih svjetskih indeksa. Očekivalo se da će upravo njegovo sastavljanje prema takvoj metodologiji i uključivanje najlikvidnijih akcija omogućiti da on postane korisna analitička alatka cjelokupnoj javnosti, posebno investicionoj. Međutim, to se nije desilo. Rast indeksa u Srbiji u periodu do 2007. godine ne odražava dobro kretanje privrede, te se može zaključiti da indeksi nisu reprezentativni (Muminović i Pavlović 2007, 51).

Takav je slučaj i sa Republikom Srpskom i Banjalučkom berzom, koja trenutno raspolaže sa tri indeksa BIRS, ERS10 i FIRS. Indeksi građevinskog (GIRS), metaliskog (MIRS) i finansijskog sektora Republike Srpske (RS FIN) su arhivirani te nisu uzeti u razmatranje.

BIRS je berzanski indeks Republike Srpske koji čine 20 izdavalaca, a može ga činiti od 5 do 30 emitenata i može uključivati dionice izdavalaca koji zadovoljavaju opšte uslove za uključenje osim investicionih fondova. ERS10 je indeks Elektroprivrede Republike Srpske koji uključuje deset preduzeća, tj. pet preduzeća za snabdijevanje električnom energijom, tri hidroelektrane i dva rudnika i termoelektrane. FIRS je indeks investicionih fondova RS. Broj investicionih fondova čije su

dionice uključene u FIRS zavisi od broja investicionih fondova čije su dionice uključene na zvaničnoj berzi i od zadovoljavanja uslova FIRS indeksa.

Najveći problem jeste taj što indeksi na tržištima kao što je naše, koje je tek u razvoju, često odražavaju kretanje cijene neke dominantne akcije koja je uključena u obračun indeksa, a ne kretanje cjelokupnog tržišta.

Osnovna ograničenja koja onemogućavaju da indeksi na našem tržištu budu reprezentativni su:

- mali broj akcija predstavlja veliki dio tržišne kapitalizacije,
- određene akcije imaju vrlo mali postotak akcija u slobodnom prometu (free float) i
- pojedini sektori se sastoje od samo jedne ili dvije akcije (Muminović i Pavlović 2007, 52).

Pored ovog uslova, koji je vezan za izbor relevantnog indeksa, drugi uslov koji mora biti zadovoljen da bi podaci o tržišnoj premiji bili pouzdani, jeste dovoljno dug vremenski period praćenja kretanja tržišnog prinosa i stope prinosa na bezrizična ulaganja. U prethodnom izlaganju, u okviru tabele 1. i tabele 2, vidjeli smo koliko izbor dužine vremenskog perioda utiče na vrijednost tržišne premije. Kako u RS i Srbiji indeksi počinju da se objavljuju tek od 2004. godine, i to u Srbiji Belexline, a 2005. godine Belex 15, a u Republici Srpskoj BIRS i FIRS od 2004. g., i ERS10 od 2006. g., mi možemo raspolagati samo podacima za period od 5–6 godina. Ovo je izuzetno kratak vremenski period i on nam ne može pružiti neophodne informacije sa dovoljnim nivoom pouzdanosti. To naročito važi ako se uzmu u obzir nestabilni uslovi poslovanja i velike oscilacije u vrijednosti indeksa i time veliki iznos standardne devijacije, a kao posljedica svega toga izuzetno visok nivo standardne greške. U sljedećim tabelama (tabela br. 3. i tabela br. 4) prikazane su vrijednosti i promjene vrijednosti indeksa po godinama sa Beogradske i Banjalučke berze.

Tabela 3: Vrijednost indeksa Beogradske berze

Godina	Belex 15		Belexline	
	Vrijednost	Promjena	Vrijednost	Promjena
2013.	576,47	-1,51%	1.066,13	-4,05%
2012.	523,89	0,69%	523,89	0,69%
2011.	499,05	0,04%	499,05	0,04%
2010.	651,78	-1,81%	1.282,66	-2,22%
2009.	663,77	17,44%	1.311,84	9,47%
2008.	565,18	-75,62%	1.198,34	-68,72%
2007.	2.318,37	38,39%	3.830,84	44,12%
2006.	1.675,20	58,01%	2.658,16	36,01%
2005.	1.060,21		1.954,35	68,29%
2004.			1.161,30	

Izvor: Belex 2013.

Iz tabele br. 3. vidimo da su promjene značajne i da se kreću za Belex 15 od -75,62% do 58,01%, odnosno za Belexline od -68,72% do 68,29%, i to samo za vremenski period od pet, odnosno šest godina.

Sa obzirom na to da se indeks Belexline računa od 2004. godine, daće se prikaz računanja njegove vrijednosti. Formula za izračunavanje vrijednosti ovog indeksa je utvrđena metodologijom za izračunavanje indeksa Belexline.

Indeks Belexline se izračunava upotrebom Lasprejerove formule (Belex 2013).

$$\text{Belexline}(t) = \frac{\sum_{i=1}^n C(i, t) * K(i, t) * FFC * A_i}{d(t)}$$

gdje je:

$Belex_{line}(t)$ – vrijednost indeksa u trenutku t , zaokružena na dvije decimalne;

n – broj izdavalaca čije akcije se nalaze u indeksnoj korpi – selektovane hartije su nepromjenjive do momenta revizije;

i – brojač, koji uzima vrijednosti od 1 do n i predstavlja određenog izdavaoca čije su akcije u indeksnoj korpi;

$C(i,t)$ – cijena akcija izdavaoca i , u trenutku t ;

$K(i,t)$ – količina akcija izdavaoca i , u trenutku t ;

$d(t)$ – vrijednost djelioca u trenutku t ;

$FFc(i,t)$ – free float faktor izdavaoca i , u trenutku t ;

$A(i)$ – prilagođavajući faktor izdavaoca i (ponder);

Tabela 4: Vrijednost indeksa Banjalučke berze

Godina	BIRS		ERS 10		FIRS	
	Vrijednost	Promjena	Vrijednost	Promjena	Vrijednost	Promjena
2013.	797,69	-0,92%	710,24	-0,36%	2.086,10	10,76%
2012.	807,23	-5,81%	745,65	-12,11	1.886,90	9,87%
2011.	876,36	-8,34%	874,10	9,07%	1.822,07	12,26%
2010.	956,12	-3,16%	801,34	8,43%	1.632,46	-8,18%
2009.	991,84	-2,83%	739,12	-1,69%	1.864,62	21,49%
2008.	1.027,94	-59,69%	778,30	-75,98%	1.581,58	-76,21%
2007.	2.564,33	-10,57%	3,267,93	-16,42%	6.618,34	10,14%
2006.	2,884,61	114,20%	3,930,72	119,48%	6.053,35	164,22%
2005.	1,367,22	18,89			2.343,26	26,67%
2004.					1.849,88	-16,56%

Izvor: Banjalučka berza 2013.

S obzirom na to da je indeks FIRS najstariji od trenutno aktivnih indeksa Banjalučke berze, daće se prikaz računanja njegove vrijednosti. Formula za izračunavanje aktivnog indeksa Banjalučke berze, FIRS-a, utvrđena je metodologijom za formiranje, računanje i reviziju indeksa investicionih fondova Republike Srpske.

FIRS se izračunava po formuli (Banjalučka berza 2013):

$$FIRS = \frac{\sum_{i=1}^n p_{i,t} * q_{i,R}}{\sum_{i=1}^n p_{i,0} * q_{i,R}} * 1.000 * CT$$

gdje je:

$i = 1, \dots, n$;

n – broj investicionih fondova čije su akcije uvrštene u FIRS;

t – dan trgovanja;

R – dan formiranja ili revizije indeksa;

T – trenutak prije početka kalkulacije indeksa po novom sastavu;

t, ip – trenutna cijena akcije investicionog fonda i na dan t ;

$p_{i,0}$ – bazna cijena akcije investicionog fonda i (cijena na dan formiranja indeksa);

$q_{i,R}$ – broj akcija investicionog fonda i ;

CT – korekcionni faktor za osiguranje kontinuiteta indeksa.

Iz tabele br. 4. vidimo da su promjene značajne i da se kreću za BIRS od -59,69% do 114,20%, za ERS10 od -75,98% do 119,48% i za FIRS od 76,21% do 164,22%, i to samo za vremenski period od osam, odnosno devet godina.

Informacije o tržišnom prinosu, koji reprezentuje tržišni indeks, pored utvrđivanja tržišne premije, potrebne su još i za obračun β koeficijenta preduzeća čija se vrijednost procjenjuje. Ovaj koeficijent pokazuje koliko

su akcije neke kompanije bile rizične u prethodnom periodu u odnosu na akcije drugih kompanija koje ulaze u indeks, odnosno on je mjera njenog ponašanja u odnosu na prosjek, koji je mjeren kretanjem tržišnog indeksa.

Beta koeficijent se izračunava regresionom analizom na osnovu ekstrapolacije, uz korišćenje istorijskih podataka. Ali, izračunavanje beta koeficijenta ima smisla ako postoji kontinuitet između prošlosti i budućnosti. To svakako nije slučaj u RS i Srbiji, naprotiv, možemo reći da je izražena promjenljivost u privrednim performansama. Izračunavanje ovog koeficijenta otežano je, prije svega, iz razloga koji su i gore navedeni, a koji se odnose na izuzetno kratko vrijeme obračunavanja indeksa Beogradske i Banjalučke berze i što ti indeksi nisu baš najbolji pokazatelji kretanja u čitavoj privredi.

Pored podatka o tržišnom prinosu (promjeni vrijednosti indeksa), neophodan nam je i podatak o kretanju cijene akcije konkretnog preduzeća čija se procjena vrši, odnosno, ukoliko to preduzeće nema akcije koje se kotiraju na berzi, onda su neophodni podaci o uporedivom preduzeću. Dakle, podacima o cijenama pojedinih akcija može se raspolagati najduže za period od 10 godina, mada je realno taj period dosta kraći u mnogim slučajevima, jer u početku na berzi se trgovalo akcijama malog broja kompanija. Kako nam trebaju uporedni podaci i za kretanje cijene akcija i za kretanje vrijednosti indeksa, najduži mogući period u kom se raspolaže ovim podacima je šest godina. U razvijenim zemljama se koriste godišnji podaci za dugi niz godina, da bi se dobio β koeficijent koji je dovoljno pouzdan. U RS i Srbiji on se jedino može izračunati, takođe uz korišćenje istorijskih podataka primjenom linearne regresije, ali na osnovu mjesečnih, a ne godišnjih podataka.

Osnovne karakteristike tržišta kapitala u RS i Srbiji su:

- kratka lista akcija koje su na stalnom trgovanju, kojima se svaki dan trguje, odnosno niska likvidnost akcija,
- mali obim prometa i mali broj transakcija,
- ograničen broj vrsta hartija od vrijednosti, nema korporativnih obveznica ili derivata, kao što su fjučersi, opcije ili svopovi,

- nepovjerenje u hartije od vrijednosti, zbog loših iskustava, pa se mali broj fizičkih lica uključuje u trgovanje na berzi i
- kratak period tržišnog poslovanja.

Sve ove karakteristike tržišta, zajedno sa činjenicom da su podaci o prinosu na tržišni indeks, kao i o kretanju cijena na akcije konkretnih preduzeća raspoloživi za period koji je previše kratak da bi podaci koji se dobiju mogli da se koriste u procjeni vrijednosti preduzeća, čine primjenu CAPM metoda ograničavajućom za obračunavanje diskontne stope u RS i Srbiji.

Pored toga, a kako je tržište kapitala jedan od osnovnih ograničavajućih faktora u proceni, naročito kada se primenjuju prinosni i tržišni pristup, neophodno je obezbijediti njegovo efikasnije funkcionisanje, na kome će biti veliki broj likvidnih akcija, kao i veliki broj lica koja će obavljati transakcije.

UMJESTO ZAKLJUČKA

Vrednovanje preduzeća u RS i Srbiji, kao profesija i aktivnost koja je počela da se sprovodi još prije više od dvadeset godina za svrhe privatizacije preduzeća, još nije dostigla odgovarajući stepen kvaliteta i kompetentnosti. I danas postoje razlike u procjeni vrijednosti preduzeća u RS i Srbiji u odnosu na razvijene zemlje, a te razlike proističu iz brojnih problema koji se javljaju u tim i drugim zemljama u tranziciji, a koji otežavaju postupak procjene i umanjuju kredibilitet dobijenih rezultata procjene. Sva ograničenja i faktori, koji utiču na procjenu u razvijenim zemljama, u zemlji sa nedovoljno razvijenim tržištem kapitala, kao što je RS i Srbija, samo još više dolaze do izražaja i intenzivnije djeluju i stvaraju probleme procjeniteljima.

Pored toga, a kako je tržište kapitala jedan od osnovnih ograničavajućih faktora u procjeni, naročito kada se primjenjuju prinosni i tržišni pristup, neophodno je obezbijediti njegovo efikasnije funkcionisanje, na kome će biti veliki broj likvidnih akcija, kao i veliki broj lica koja će obavljati transakcije.

Zbog velikog značaja koji će procjena vrijednosti kapitala imati u RS i Srbiji, usljed očekivanog razvoja tržišta kapitala, pa iz tog razloga većom potrebom za procjenom vlasničkih interesa za potrebe kupovine, spajanja, pripajanja i drugih transakcija, kao i zbog neophodne privatizacije javnih preduzeća, koja će se sprovoditi u budućem periodu, neophodno je poznavati ne samo postupak procjene u razvijenim zemljama, već i sva ograničenja koja su se do danas jala pri vrednovanju preduzeća kod nas. Ta ograničenja je neophodno identifikovati, kako bi se ona mogla analizirati i bolje upoznati, da bi se moglo adekvatno reagovati i iznaći mogućnosti za njihovo otklanjanje.

LITERATURA

1. Bodie, Z., Kane, A., and Marcus J. A., 2009. *Osnovi investicija*, Beograd: Data Status.
2. Božić, R., 1998. *Finansiranje preduzeća i finansijsko tržište*, Priština: Institut za ekonomska istraživanja.
3. Copeland, T., Koller T., and Murrin J., 2000. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, New York: John Wiley&Sons.
4. Damodaran, A., 2006. *Damodaran on Valuation*, New York: John Wiley.
5. Damodaran, A., 2011. *Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications*, The 2011 Edition, New York: Stern School of Business.
6. Jovanović, D., 1999. "Metodi obračuna diskontne stope i mogućnost njihove primjene u procjenama kapitala domaćih preduzeća", Beograd: *Računovodstvo*, Savez računovođa i revizora Srbije, 6: 18.
7. Kaličanin, Đ., 2006. *Menadžment vrednosti preduzeća*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

8. Leko, V., Vlahović A., i Poznanić V., 1997. *Procena vrednosti kapitala – metodologija i primeri*, Beograd: Ekonomski institut Beograd.
9. Mikerević, D., 2005. *Strateški finansijski menadžment*, Banja Luka: Ekonomski fakultet Banja Luka.
10. Muminović, S., 2001. *Procena ulaznih parametara CAPM-a*, Beograd: Jugoslovensko bankarstvo.
11. Muminović, S., i Pavlović V., 2007. “Izračunavanje beta koeficijenta za akcije koje se kotiraju na Beogradskoj berzi”, Beograd: *Računovodstvo*, Savez računovođa i revizora Srbije, 41: 56.
12. Pereiro, L., 2002. *Valuation of Companies in Emerging Markets*, New York: John Wiley.
13. Poznanić, V., i Cvijanović M. J., 2011. *Metode vrednovanja preduzeća*, Beograd: Ekonomski institut Beograd.
14. Radivojac, G., 2005. „CAPM model i njegova primjena na tržištu kapitala Republike Srpske“, Banja Luka: *Acta Economica*, Ekonomski fakultet Banja Luka 100: 113.
15. Banjalučka berza. 2013. „Indeksi Banjalučke berze“, pristup 18.03.2013.g. <http://www.blberza.com/v2/Pages/indexlist.aspx>.
16. Beogradska berza. 2013. „Indeksi Beogradske berze“, pristup 18.03.2013.g. <http://www.belex.rs/trgovanje/indeksi/svi/indeksi>.
17. CXO Advisory Group. 2013. “Average markets premium“, pristup 01.03.2013.g. <http://www.cxoadvisory.com/stock-market-status/>

Bojan Ćurić, MSc

EMERGING FINANCIAL MARKETS AS A LIMITING FACTOR IN THE APPLICATION OF THE CAPM MODEL IN THE COMPANY EVALUATION

Summary: *Mathematical models pose challenges for both theoreticians and practitioners. Scientific representation of the economic reality leads inevitably to revision of the models and their applicability in our conditions. One model is the capital asset pricing model (Capital Asset Pricing Model) developed by Nobel laureate Willam Sharp more than 40 years ago. Any economic model is a simplified picture of reality, starting from more or less realistic assumptions. Generally speaking, the CAPM model in the transition countries, even if certain prerequisites are fulfilled, is unapplicable.. The emphasis in this paper is placed on identifying the possible application of the CAPM model for the calculation of the discount rate used for the valuation of companies. In the analysis, the author considered the capital market of the Republic of Srpska and the Republic of Serbia using data from the Belgrade and Banja Luka stock exchange markets.*

Key words: *CAPM model, capital market, market indices, beta factor.*

JEL classification: *G32*

STRUČNI RADOVI
EXPERT PAPER

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04. 2013.

Rad odobren: 22.04. 2013.

UDK: 005.966.5+005.94

COBISS.BH-ID 3838232

DOI: 10.7251/POS1310333L

Stručni rad

Lolić, dr Slađana¹

AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Rezime: Poslovna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji može biti strukturisana na različite načine. Konkretno organizaciono rješenje zavisi od veličine organizacije, ali i stepena razvijenosti aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Poslove iz ove oblasti obavljaju profesionalni menadžeri za upravljanje ljudskim potencijalima i stručnjaci raznih humanističkih profila, kao što su psiholozi, sociolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti. Svi oni moraju raspolagati miksom različitih znanja i sposobnosti, kako iz oblasti marketinga, informacione tehnologije, tako i iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Pored posebne organizacione jedinice, nosioci funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su i svi nivoi menadžmenta u organizaciji: strateški, srednji i operativni. U novije vrijeme, sa sve većim uključivanjem svih zaposlenih u pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kao što su, recimo, ocjena performansi ili planiranje karijere, važnu ulogu u čitavom procesu dobijaju i zaposleni. Imajući u vidu sve navedeno, proizlazi da je važna uloga organizacione jedinice menadžmenta ljudskih potencijala da koordinira aktivnosti svih učesnika u ovom procesu na nivou organizacije kao cjeline.

Ključne riječi: menadžment ljudskih potencijala, znanje, koordinacija.

JEL klasifikacija: M12

¹ Docent, Univerzitet za poslovne studije, lolicm@blic.net

UVOD

Menadžment ljudskih potencijala kao jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u organizaciji, objedinjuje čitav niz aktivnosti. Od kvaliteta njihovog sprovođenja zavisi organizaciona uspješnost. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala se definišu, razvrstavaju i grupišu na različite načine, međutim, najčešće se kao osnovne aktivnosti navode (Lončarević 2006, 54):

1. analiza posla;
2. planiranje ljudskih potencijala;
3. regrutovanje ljudskih potencijala;
4. selekcija ljudskih potencijala;
5. socijalizacija i usmjeravanje zaposlenih;
6. obuka i obrazovanje zaposlenih;
7. ocjenjivanje performansi zaposlenih;
8. nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;
9. zdravlje i bezbjednost zaposlenih;
10. upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Ova lista svakako nije konačna i isključiva, budući da set aktivnosti koje se primjenjuju zavisi od karakteristika same organizacije, njene vizije, misije, strategije i ciljeva, kao i od okruženja u kojem posluje.

U savremenim uslovima poslovanja koje karakterišu učestale promjene i ubrzan proces globalizacije, na eksterne faktore u procesu planiranja i implementiranja aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala treba obratiti posebnu pažnju.

1. ANALIZA POSLA

Aktivnost koja predstavlja osnov svih kasnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa jeste analiza posla. Ona se definiše kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima,

potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtjevima neophodnim za obavljanje određenog posla. Analiza posla, dakle identifikuje glavne zadatke, dužnosti i odgovornosti konkretnog posla, kao i znanja, vještine i sposobnosti koje treba da posjeduju zaposleni na tim poslovima.

Radi lakšeg razumijevanja samog procesa, potrebno je definisati osnovne pojmove:

- Posao je grupa sličnih, povezanih zadataka, dužnosti i odgovornosti. Poslovi sličnih karakteristika grupišu se u familije poslova. Posao koji izvršava jedna osoba naziva se pozicija.
- Zadatak je identifikovana radna aktivnost sastavljena od pokreta.
- Dužnost je veći radni element sastavljen od nekoliko zadataka koje izvršava pojedinac.
- Odgovornosti su obaveze da se izvrše određeni zadaci i dužnosti.

Podaci se prikupljaju iz više izvora, od postojećih opisa poslova, do razgovora sa zaposlenima, njihovim rukovodiocima i ekspertima za konkretan posao. Za kvalitetnu analizu potrebno je stoga koristiti više izvora istovremeno, jer zaposleni često ne daju tačne i pouzdane podatke. Za sprovođene analize posla koriste se različite tehnike, kao što su: individualni intervjui, upitnici, posmatranje, dnevnik, grupni intervjui sa ekspertima, specijalne metode za analizu posla i druge. Svaka od navedenih tehnika ima svoje prednosti i nedostatke, a njihov izbor se vrši na osnovu konkretnih potreba. Praksa je da se tehnike međusobno kombinuju. Svrha analize posla je da se standardizuje obavljanje određenih poslova kako bi se izbjegle proizvoljnosti u njihovom obavljanju od strane različitih izvršilaca. Međutim, danas, pod pritiskom globalne konkurencije, u želji da ostvare što bolje rezultate, organizacije postaju mnogo fleksibilnije. Njihova struktura postaje ravnija, zasnovana na timskom radu i zajedničkom donošenju odluka, što podrazumijeva veću samostalnost zaposlenih i radna mjesta koja se mijenjaju iz dana u dan. Umjesto da obavljaju konkretan posao na precizno definisanom radnom mjestu, zaposleni se sve više zapošljavaju da rade za organizaciju, tj. da obavljaju sve one poslove koji su neophodni za realizaciju postavljenih

ciljeva. Navedeno ima za posljedicu pojavu novih metoda analiziranja i opisivanja radnih mjesta. Jedna od njih je i analiza posla zasnovana na kompetencijama, koja opisuje radno mjesto u pogledu mjerljivih, opazivih, bihejvioralnih (znanje, veštine ili načini rada) kompetencija koje zaposleni mora da pokaže kako bi bio uspješan u obavljanju svog posla. Za razliku od tradicionalne, analiza zasnovana na kompetencijama je više usredsređena na zaposlenog, odnosno na to kako obavlja konkretan posao. Podaci dobijeni analizom posla koriste se za izradu **opisa posla i specifikacije posla.**

2. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje ljudskih resursa predstavlja proces kojim se identifikuju ljudski potencijali potrebni jednoj organizaciji da bi ostvarila svoje strateške ciljeve i prave planovi zadovoljenja tih potreba (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 99). Za ostvarenje svih strateških planova potrebni su ljudi. Samo posjedovanje pravog broja ljudi sa odgovarajućim znanjima i vještinama, na pravim mjestima i u pravo vrijeme, omogućava ostvarenje strateških ciljeva organizacije i kreiranje i održavanje konkurentске prednosti. Planiranje ljudskih potencijala zavisi od stepena predvidljivosti budućnosti.

Ako je budućnost moguće predvidjeti, može se primijentati formalno predviđanje, u suprotnom, primjenjuju se scenariji. Jovanović Božinov Mića i grupa autora (2004) scenarije definišu kao *zamišljeni redoslijed budućih događaja* koji za cilj ima bolje shvatanje situacija sa kojima se organizacija može sresti u budućnosti. Planiranje ljudskih potencijala može biti: *agregatno*, odnosno fokusirano na poslove ili familije poslova na kojima radi veći broj izvršilaca, poslove srednjeg nivoa menadžmenta i poslove odmah ispod srednjeg menadžmenta; i *individualno*, koje je obično vezano za važne pozicije u organizaciji, kao što su pozicije višeg i top menadžmenta.

Proces planiranja se obično sprovodi jednom godišnje i obuhvata nekoliko koraka, odnosno faza. Neki autori definišu postojanje tri, dok neki, poput Biljane Bogićević (2004) izdvajaju četiri faze u procesu planiranja ljudskih

potencijala. Ukoliko se njima doda i proces izrade plana ljudskih potencijala kao kruna procesa planiranja, izdvajaju se sljedeće faze:

1. prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju;
2. predviđanje ponude i tražnje za ljudskim potencijalima;
3. usklađivanje ponude i tražnje ljudskih potencijala;
4. izrada plana ljudskih potencijala;
5. praćenje, evaluacija i korigovanje plana ljudskih potencijala.

3. REGRUTOVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Aktivnost koja se prirodno nastavlja na proces planiranja ljudskih potencijala i kojom se planovi ljudskih potencijala prevode u akciju jeste regrutovanje ljudskih potencijala. Regrutovanje se definiše kao proces identifikacije, privlačenja i obezbjeđivanja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji organizaciji omogućava da između više njih izabere one koji joj najviše odgovaraju za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta (Vesić 2006, 121). Regrutovanje ljudskih potencijala je dvosmjernan proces, jer u njemu učestvuju dvije strane, organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mjesta i kandidat, koji je zainteresovan za rad u organizaciji. Obje strane imaju mogućnost izbora, imajući u vidu da ni kandidatima nije svejedno gdje će i šta raditi i za koju i kakvu organizaciju će se vezati. To znači da se prilikom regrutovanja mora voditi računa i o željama i potrebama potencijalnih kandidata, kako cijeli proces ne bi završio samo na privlačenju, već i dugoročnom zadržavanju kandidata u organizaciji. Kandidatima je potrebno pružiti što više informacija o uslovima rada i poslu za koji se prijavljuju, kao i o samoj organizaciji. Davanje netačnih i nepotpunih podataka, odnosno isticanje samo jakih strana, a prikrivanje slabosti u cilju uljepšavanja slike o organizaciji kako bi se kandidat lakše privukao, može samo trenutno imati pozitivan efekat. Upoznavanje sa stvarnim stanjem kod novozaposlenih ubrzo izaziva razočarenje, nezadovoljstvo i na kraju napuštanje organizacije. Sve to može negativno uticati na ugled organizacije, ali i na uspjeh budućeg regrutovanja, jer organizacije koje uživaju veći ugled imaju i veće prednosti u izboru kvalitetnijih kandidata.

Posjedovanje visokokvalifikovanih, talentovanih i sposobnih zaposlenih u savremenom poslovanju ključno je za ostvarivanje i održavanje konkurentske prednosti. Organizacije se sve više opredjeljuju za ljude koji imaju opšte razvojne potencijale, koji posjeduju inovativne i kreativne sposobnosti, koji su komunikativni i fleksibilni. Savremeni pristup menadžmentu ljudskih potencijala u drugi plan stavlja aktuelna znanja i sposobnosti kandidata, a ističe mogućnosti, odnosno, važnije je šta neko može postati, od onoga šta je sada. Menadžerima ljudskih potencijala je stalo do talentovanih, ambicioznih, poletnih i kreativnih zaposlenih koji će se uspješno nositi sa svim turbulentnim promjena, pa makar se u njihov razvoj moralo mnogo ulagati.

Definišu se dva pristupa ili filozofije regrutovanja (Bogićević 2004, 93):

1. *Tradicionalan pristup*, koji se zasniva na pretpostavci da je cilj regrutovanja da se za slobodno radno mjesto prijavi što je moguće veći broj kandidata, i to onih koji posjeduju bar minimum kvalifikacija za posao koji se nudi. Organizaciji se na taj način omogućava da bira odgovarajućeg kandidata iz veće grupe prijavljenih, čime se povećava mogućnost izbora. Neke organizacije čak koriste metode kao što je „piramida korisnog učinka regrutovanja“, da bi odredile broj kandidata koji im je potreban u procesu regrutovanja, kako bi odabrali potreban broj novih zaposlenih.
2. *Realan pristup* je savremeni pristup koji se zasniva na realnom opisu poslova i koristi u situacijama kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni, te se vrši uparivanje potreba organizacije sa potrebama potencijalnih kandidata. Kandidatima se iznose realni opisi poslova, na osnovu kojih oni mogu jasno sagledati da li im ti poslovi odgovaraju i da li će im omogućiti da ostvare njihove individualne ciljeve. Smatra se da se na taj način regrutuju zaposleni koji će nastojati da budu što produktivniji i koji će razvoj svoje karijere dugoročnije vezati za organizaciju.

Bez obzira na primijenjeni pristup, opšti cilj regrutovanja je isti, a to je da se uz minimalne troškove obezbijede kvalifikovani kandidati koji će uspješno obavljati dobijeni posao i ostati u organizaciji. Da bi se uspješno ostvario cilj regrutovanja, potrebno je vrlo pažljivo planiranje i

koordinacija aktivnosti. Organizacije svoje potrebe za ljudskim potencijalima zadovoljavaju na dva osnovna načina:

- razvojem vještina i potencijala postojećih zaposlenih;
- zapošljavanjem novih ljudi.

Dakle, potencijalni kandidati za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta mogu se regrutovati iz same organizacije, odnosno iz internih izvora, kao i sa eksternog tržišta rada, odnosno eksternih izvora. Po analogiji, u prvom slučaju, radi se o internom ili unutrašnjem regrutovanju, a u drugom, o eksternom ili spoljašnjem regrutovanju ljudskih potencijala.

Izbor načina regrutovanja koji će se primijeniti u konkretnom slučaju zavisi od procjene menadžmenta koja polazi od utvrđivanja ljudskih potencijala kojima organizacija raspolaže. On takođe zavisi i od prirode posla, odnosno kategorije i značaja slobodnog radnog mesta. Za neke poslove se koriste više interni izvori, a za neke eksterni izvori regrutovanja i obezbjeđivanja potencijalnih kandidata. Organizacije u praksi koriste oba izvora, najčešće ih kombinujući, od kojih svaki ima svojih prednosti i nedostataka.

4. SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala su izuzetno važne, međutim, proces selekcije ljudskih potencijala se izdvaja kao jedna od najvažnijih aktivnosti. Proces selekcije ljudskih potencijala nastavlja se na proces njihovog regrutovanja. Ove dvije međusobno povezane i zavisne aktivnosti, zajedno sa socijalizacijom i usmjeravanjem zaposlenih, u anglosaksonskoj literaturi navode se pod zajedničkim terminom „*staffing*“. Regrutovanjem se obezbjeđuje određeni broj odgovarajućih kandidata za popunjavanje upražnjenih radnih mjesta, a selekcijom se između njih vrši izbor onih kojima će se ponuditi zaposlenje. Iz navedenog proizlazi i jedna od definicija selekcije, po kojoj ona predstavlja proces u kojem se primjenom unaprijed utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, sa ciljem da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtjevima određenog posla, zasnuje radni odnos

(Jovanović-Božinov i drugi 2004, 104). Proces selekcije se razlikuje od organizacije do organizacije. Uslovljen je njihovom veličinom, strukturom, prirodom poslova za koje se angažuju zaposleni, brojem potrebnih kandidata koji se biraju i drugim faktorima interne i eksterne prirode. U njemu ne učestvuju samo stručnjaci za selekciju i zaposleni u organizacionoj jedinici za ljudske potencijale, već i neposredni rukovodioci na poslovima za koje se kandidati biraju. U nekim organizacijama, u proces selekcije uključeni su i zaposleni koji će raditi sa izabranim kandidatima.

Proces selekcije podrazumijeva da se prvo odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na osnovu analize posla), a da se zatim svaki od kandidata ocijeni prema tome u kojoj mjeri ispunjava zahtijevane karakteristike i procijeni da li će biti u stanju da uspješno obavlja povjereni posao. Potrebno je, dakle, odrediti kriterijume i reference za selekciju. Potreba za selekcijom upravo proizlazi iz činjenice da se ljudi razlikuju, i to u pogledu mnogih pokazatelja, kao što su: interesi, želje, motivi, potrebe, sposobnosti, vještine, karakteristike ličnosti i mnogi drugi. Svi navedeni pokazatelji utiču na socijalno i radno ponašanje, međutim, za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti, jer se one najčešće povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspjehom u obavljanju posla (Isto, 109). Procjena karakteristika ličnosti i sposobnosti nije nimalo jednostavan i lak posao, jer koliko god nekoga dobro poznavali, ne mogu se sa sigurnošću predvidjeti sve njegove reakcije, pogotovo u izmijenjenim uslovima. Procjene se zato moraju zasnivati na činjenicama i podacima koji su dostupni i mjerljivi. Osnovni cilj selekcije je upravo da se na osnovu prikupljenih podataka o kandidatima predvidi njihovo buduće ponašanje, odnosno radna uspješnost. Za prikupljanje podataka i relevantnih činjenica o kandidatima i utvrđivanje usaglašenosti između njihovih mogućnosti i zahtjeva posla organizaciji na raspolaganju stoje brojni metodi i instrumenti. Koji od njih će se primijeniti u konkretnoj situaciji zavisi od niza faktora, među kojima značajan uticaj, pored prirode posla za koji se biraju kandidati, ima i visina troškova, budući da su pojedini metodi i instrumenti značajno skuplji od drugih.

Najznačajnije izvore i instrumente za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima predstavljaju: prijava za posao, biografija kandidata – CV, preporuke i drugi formulari. Za prikupljanje podataka o sposobnostima i

ličnim karakteristikama kandidata najširu upotrebu i najveći značaj imaju testovi i intervjui.

Test predstavlja mjerni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet mjerenja. Oni su standardizovani u pogledu sadržaja, bodovanja i administriranja, na osnovu čega obezbjeđuju uporedive podatke o kandidatima (Bogićević 2004, 129).

Intervju predstavlja instrument selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja (Dessler 2007, 122). Vesić ga definiše kao osmišljeni razgovor dvije ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih vještina, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtjevima posla za koji se prijavljuje (Vesić 2006, 137). I kada se primjenjuju drugi metodi selekcije, intervju je njen obavezan dio. Specifičan tip intervju je stresni intervju, koji ima za cilj da kod kandidata izazove nemir i pritisak, kako bi se vidjela njegova reakcija u stresnim situacijama.

Pored navedenih metoda i instrumenata primjenjuju se i sljedeći, koji se u literaturi navode kao alternativni ili nekonvencionalni: poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testovi na upotrebu alkohola i droge, grafologija, astrologija i drugi.

Proces selekcije počinje analizom prijave i prateće dokumentacije, pa se izdvajaju one koje ispunjavaju minimalne uslove, dok se neodgovarajuće vraćaju kandidatima i ne ulaze u dalju proceduru. Prijave, odnosno kandidati koji zadovoljavaju postavljene uslove, pozivaju se u narednu fazu selekcije u kojoj se vrši njihovo testiranje ili se sa njima obavlja intervju, a nerijetko i jedno i drugo, i to redoslijedom koji se razlikuje od slučaja do slučaja. Za kandidate koji uspješno prođu i ovu fazu selekcije, vrše se dalje provjere njihovih referenci, utvrđuju relevantne informacije vezane za njihovu prošlost i razvoj karijere, kako bi se izvršilo poređenje kandidata i selekcija najboljih. Kandidati sa najboljim referencama prelaze u narednu fazu selekcije, gde ih očekuje takozvani „dubinski“ intervju sa ekspertima, neposrednim budućim rukovodiocima, a u nekim slučajevima i sa budućim kolegama. On ima za cilj sagledavanje mogućnosti prilagođavanja preovlađujućem načinu rada u organizaciji i konkretnom radnom mestu. Kandidatima koji zadovolje i ove krite-

rijume, može se ponuditi posao, pod uslovom da prođu ljeakarski pregled, odnosno da se utvrdi da ne postoje zdravstvene smetnje za uspješno obavljanje konkretnog posla. Proces selekcije se završava odlukom kandidata o prihvatanju ili neprihvatanju ponuđenog posla. Dakle, radni odnos se zasniva sa onim kandidatima koji zadovoljavaju sve tražene uslove, uključujući i fizičke i zdravstvene zahtjeve, pod uslovom da prihvataju ponuđeni posao.

5. SOCIJALIZACIJA I USMJERAVANJE ZAPOSLENIH

Proces zapošljavanja se ne završava izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao. Novozaposlene je potrebno uvesti u posao i upoznati sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, organizacionom kulturom, saradnicima, kao i njihovim pravima, obavezama i odgovornostima koje proističu iz ugovora o radu. Navedene aktivnosti zajedno čine proces socijalizacije, koja se definiše kao kontinuiran proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrijednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji (Bogićević 2004, 135). To je dvosmjernan proces u kojem učestvuje dvije strane, organizacija i zaposleni. Interes i jednih i drugih je da se proces socijalizacije uspješno odvija, međutim, u praksi se i pored toga ne odvija uvijek sve na zadovoljavajući način. Problemi se uglavnom javljaju usljed razočarenja novozaposlenih, koje nastaje kada njihova predstava o organizaciji u stvarnosti nije onakva kakvom su je oni zamišljali i očekivali. Na menadžerima ljudskih potencijala i neposrednim rukovodiocima je da još u toku procesa selekcije potencijalne kandidate upoznaju sa stvarnim stanjem u organizaciji i uslovima posla za koji se prijavljuju. Kandidate ne treba dovoditi u zabludu, pothranjivati njihova nerealna očekivanja, niti na bilo koji način dezinformisati. I najmanje prikrivanje činjenica i istine o organizaciji, može se već prvih dana rada novozaposlenih vratiti kao bumerang.

Kroz proces usmjerenja, kao jednu od komponenti socijalizacije, novozaposleni se upoznaju sa osnovnim informacijama koje su im potrebne da bi posao obavljali na zadovoljavajući način. Programi

usmjeravanja mogu biti različiti, od kratkog neformalnog uvođenja u posao, do formalnih programa, koji traju i po nekoliko dana. U oba slučaja, zaposleni obično dobijaju pisane materijale u vidu priručnika, sa svim osnovnim informacijama o organizaciji, kao što su: pravila ponašanja i oblačenja, radno vrijeme, pauze za doručak ili ručak, godišnji odmori i slično. Tu se takođe mogu nalaziti informacije o beneficijama zaposlenih, dnevnim zadacima, poslovima organizacije, proizvodnom programu i druge (Dessler 2007, 151). Neke organizacije praktikuju i održavanje seminara na kojima novozaposlene upoznaju sa potrebnim informacijama. To se uglavnom primjenjuje u slučaju prijema velikog broja novih zaposlenih. U praksi je češći slučaj da se vrši pojedinačno usmjeravanje zaposlenih, i to najprije od strane stručnih lica iz organizacione jedinice ljudskih potencijala, koji ih upoznaju sa opštim informacijama koje proizlaze iz ugovora o radu. Zaposlene potom preuzimaju neposredni rukovodioci, koji ih upoznaju sa radnim mjestom, kolegama i poslom koji će obavljati. Suočavanje sa novom sredinom, novim ljudima, uspostavljenim pravilima rada i ponašanja i dobijenim poslom, veoma je odgovoran čin i izazov za svakog čovjeka (Jovanović i drugi 2004, 167). Zadatak je zato neposrednog rukovodioca, ali i najbližih saradnika, da se novozaposleni što prije uklopi i osjeća prijatno u novom okruženju, kako bi bio u stanju da pruži svoj maksimum i dodijeljeni posao obavlja kvalitetno i uspješno. Proces socijalizacije se završava onog trenutka kada se zaposleni osposobi za samostalno obavljanje dodijeljenih poslova i kada u potpunosti razvije osjećaj pripadnosti organizaciji (Bogićević 2004, 136).

6. OBUKA I OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH

Obučavanje, usavršavanje i unapređivanje znanja zaposlenih predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Potvrdu navedene hipoteze pronalazimo već u činjenici da je znanje faktor ljudskog potencijala koji je ključni izvor prednosti i koji pravi razliku između uspješnih i neuspješnih, bilo da je riječ o organizacijama ili zaposlenima unutar njih. Taj resurs je mnogo složeniji od drugih, a razlog za to je što se, pored u dokumentima, pisanim i elektronskim

bazama podataka (*explicit knowledge* – eksplicitno, vidljivo znanje), uglavnom nalazi u glavama ljudi i umjesto individualnog vlasništva treba da postane vlasništvo organizacije. Znanje u umovima zaposlenih (tzv. *tacit knowledge* – prećutno, nevidljivo znanje) predstavlja pokretačku snagu za inovacije, odnosno jedinu konkurentsku prednost koja podržava organizaciju u nepredvidivom poslovnom okruženju (Mašić i Đorđević-Boljanović 2005, 4). Sposobnost organizacije da bude inovativna i stvara novo znanje upravo zavisi od njenog uspjeha da mobilise tacit znanje i da pospješi njegovu interakciju sa eksplicitnim znanjem (Isto, 8). Značaj znanja posebno ističe Piter Draker, prema kojem novo društvo postaje društvo znanja. Znanje je njegov ključni resurs, a radnici znanja dominantna grupa u okviru radne snage (Drucker 2005, 174).

Osnovna preokupacija postaje pronalaženje i obezbjeđivanje talenata, čije sposobnosti su izvor novog i konkurentnog znanja, zatim obezbjeđivanje uslova za učenje i razvoj zaposlenih, očuvanje kompetencija i stvaranje organizacione kulture u kojoj se uči i dijeli znanje. Osnovni oblik konkurentске borbe među kompanijama postaje, dakle, borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. U drugi plan stavljaju se aktuelna znanja i sposobnosti, a ističu mogućnosti, odnosno opšti razvojni potencijali. Budući da se upotrebno vrijeme znanja sve više skraćuje, zbog čega je potrebno njegovo kontinuirano obnavljanje i unapređivanje, važnije je šta neko može postići, od onoga što je sada. Budući da organizacija zna onoliko koliko znaju zaposleni u njoj, ostvarivanje obrazovne funkcije predstavlja veoma važnu i kompleksnu aktivnost i zadatak. Ona se ostvaruje unutar menadžmenta ljudskih potencijala i predstavlja jednu od njegovih najvažnijih, ako ne i najvažniju aktivnost.

Od sposobnosti menadžmenta ljudskih potencijala da pronade odgovore i načine da u praksi uspješno implementira navedeno, zavisi opstanak i afirmacija u savremenom organizacionom okruženju (Pržulj 2009, 2). Obrazovanje i usavršavanje zaposlenih postaje, dakle, jedan od ključnih i najefikasnijih faktora razvoja ljudskih potencijala organizacione fleksibilnosti, kao i sticanja i održavanja konkurentске prednosti. Zbog toga, mnoge organizacije koje nastoje da budu efikasne i efektivne u svom poslovanju ulažu milionske sume u različite programe obrazovanja zaposlenih, u cilju stalnog preispitivanja, unapređivanja i prilagođavanja

njihovih znanja, vještina i sposobnosti. Prema nekim istraživanjima, organizacije za potrebe obrazovanja zaposlenih investiraju i do 2% od ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se tome dodaju i indirektni troškovi obrazovanja, ukupna ulaganja dostižu i do 10% godišnjeg budžeta zarada (Bogićević 2004, 153). Ovdje je važno napomenuti da se u teoriji i praksi obrazovanja i usavršavanja zaposlenih koriste različiti termini, koje često nije lako razlikovati, jer se upotrebljavaju kao sinonimi, iako imaju različita značenja. To su: učenje, trening, obrazovanje, obuka, stručno usavršavanje i razvoj zaposlenih. Svi navedeni pojmovi i sadržaji koje sobom nose, predstavljaju sastavne djelove obrazovne funkcije, odnosno obrazovnog procesa. Osnovnu razliku među njima, kako navode autori, predstavlja njihova vremenska orijentacija. Naime, treningom i obukom se rješavaju trenutni problemi i trenutne potrebe, a obrazovanjem i razvojem trajne potrebe organizacije i procesa rada (Jovanović i drugi, 2004, 175). Međutim, u savremenim uslovima poslovanja, navedene razlike sve su manje, budući da su organizacije sve više zainteresovane za stalno proširivanje znanja zaposlenih, odnosno za njihovo pripremanje za uspješno rješavanje sve većih i sve aktuelnijih izazova i promjena.

Da bi obezbijedile efikasno učenje i mogućnost da zaposleni primjenjuju stečena znanja na poslu, kao i da menadžeri podržavaju i motivišu zaposlene na učenje i usavršavanje, mnoge organizacije nastoje da kreiraju radno okruženje koje je podsticajno za učenje i da prerastu u tzv. „učeće organizacije“ (*learning organisation*) ili „organizacije koje uče“. Naziv „*organizacija koja uči*“ odnosi se na organizacije u kojima se vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, odnosno na organizacije u kojima se programi obrazovanja i obučavanja zaposlenih uspješno realizuju i stalno preispituju, modifikuju i prilagođavaju (Isto, 2003). Piter Sengi ih definiše kao organizacije čiji članovi kontinuirano proširuju svoje sposobnosti za stvaranje rezultata koje zaista žele, u kojima se njeguju novi i prošireni modeli mišljenja, u kojima je oslobođena kolektivna težnja i gde ljudi kontinuirano uče kako da uče zajedno (Sengi 2007, 9). Upravljanje znanjem se definiše kao proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primjenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmjenu i upotrebu znanja (Bogićević 2004, 175). Pod njim se podrazumijeva

pretvaranje individualnog znanja zaposlenih u organizaciji u kolektivno, organizaciono znanje, koje bi bilo dostupno, u pravom trenutku i na pravi način, svim članovima organizacije na svim njenim nivoima (Đorđević-Boljanović 2009, 9).

Posljednju fazu u procesu obuke zaposlenih, odnosno ukupnog obrazovnog procesa, predstavlja evaluacija ili ocjena njegove uspješnosti. Evaluacija kvaliteta obuke je, dakle, proces u kojem se na osnovu prikupljenih podataka porede ostvareni rezultati obuke sa očekivanim ciljevima. Budući da organizacije ulažu značajne sume novca u obrazovanje svojih zaposlenih, one s pravom očekuju da rezultati tih investicija, odnosno obuke budu mjerljivi. Proces evaluacije obuke zaposlenih treba da obezbijedi podatke koji će nedvosmisleno pokazati da li organizacija ima koristi od ulaganja u obuku zaposlenih ili ne. Jedan od najboljih načina za utvrđivanje efektivnosti procesa obučavanja, jeste poređenje troškova i ostvarenih koristi kroz cost benefit analizu. Kao kriterijumi evaluacije kvaliteta obuke u posljednje vrijeme najčešće se koriste sljedeći: znanje, vještine i ponašanje, stavovi i motivacija, rezultati i prinos na angažovana sredstva.

7. OCJENJIVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

Proces ocjenjivanja performansi zaposlenih je čvrsto povezan sa ostalim aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala i jedan je od najznačajnijih preduslova organizacione uspješnosti. Ocjenjivanje performansi zaposlenih se definiše kao proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmjeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 204). Riječ je o formalizovanom i strukturisanom procesu vezanom za određeni period i zasnovanom na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procjene. Performansa ili učinak može biti bilo neki mjerljiv rezultat koji je ostvaren, bilo ponašanje zaposlenih ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenskom periodu. Važno je da predmet ocjenjivanja budu relevantne dimenzije posla, odnosno različiti

aspekti radnog učinka. U praksi se najčešće koriste: kvalitet posla, poznavanje posla, interpersonalni uticaj (odnos prema rukovodiocima, kolegama, odnos prema poslu), odgovornost, sposobnost i zainteresovanost za uspješno obavljanje posla. Predmet ocjenjivanja su, dakle, pored objektivnih činjenica, i subjektivne osobine, koje su teško mjerljive i koje se ocjenjuju samo ako su sadržane u zahtjevima posla i ako bitno utiču na njegovo obavljanje. Osnovni cilj ocjenjivanja performansi zaposlenih jeste podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje zacrtanih strategijskih ciljeva. Organizacija na osnovu objektivnih i relevantnih podataka o radnom ponašanju i radnoj uspješnosti zaposlenih stiče potpuniju predstavu o svojim mogućnostima i konkurentskim sposobnostima, na osnovu koje definiše razvojne ciljeve i donosi odluke o nizu pitanja vezanih za uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, naročito u domenu razvoja i nagrađivanja. Na osnovu dobijenih podataka, preduzimaju se i korektivne aktivnosti i utvrđuju planovi poboljšanja i unapređenja individualne i ukupne organizacione uspješnosti. Zaposlenima se, s druge strane, stavlja na znanje šta se od njih očekuje i kakvi su im ostvareni rezultati. Na osnovu dobijenih ocjena o dotadašnjem radnom učinku i radnom ponašanju, kao i sugestija za njihovo unapređenje, zaposleni znaju koje aktivnosti treba da preduzmu na poboljšanju radne uspješnosti i unapređenju znanja, vještina i sposobnosti za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva. Ocjenjivanje performansi, dakle, za cilj ima i povećanje motivacije za rad i utvrđivanje plana budućeg razvoja zaposlenih.

Da bi se izbjegli nedostaci pojedinačnih rješenja, posljednjih godina mnoge organizacije se odlučuju za istovremeno prikupljanje ocjena iz više izvora i primjenu tzv. sistema ocjenjivanja „360 stepeni“.

Povratne informacije od „360 stepeni“ su informacije o učinku zaposlenih koje dolaze sa svih strana, od neposrednog rukovodioca, podređenih, saradnika i od samog zaposlenog, tj. od svih onih koji imaju uvid u rezultate i ponašanje pojedinca koji se ocjenjuje. Čak i ako se ne primjenjuje navedeni sistem, bilo bi dobro da ocjenjivanje sprovodi više od jednog ocjenjivača, kako bi se dobili što objektivniji i pouzdaniji podaci.

Proces ocjenjivanja performansi zaposlenih se uglavnom sprovodi jednom godišnje. U pogledu definisanja vremena početka i završetka ciklusa ocjenjivanja, u literaturi i praksi se nailazi na dva osnovna modela ocjenjivanja:

- model u kojem se početak i kraj ciklusa vezuju za vrijeme otpočinjanja zaposlenja u konkretnoj organizaciji, pa se ocjenjivanje unutar nje vrši kontinuirano tokom godine;
- model u kojem se svi zaposleni ocjenjuju u isto vreme, obično krajem kalendarske godine, i koji se samim tim češće primjenjuje.

U ocjenjivanju performansi zaposlenih koriste se različiti metodi, koje autori razvrstavaju i grupišu na različite načine. Neki od najčešće korišćenih metoda su sljedeći: skale procjene (grafičke, verbalno-deskriptivne), ček liste, obično rangiranje, metod poređenja u parovima, grupno rangiranje (prisilna distribucija), kritični događaj, opis (esej), pregled područja, ocjenjivanje ponašanja, upravljanje putem ciljeva i drugi. Odluka o izboru metoda za ocjenjivanje performansi zavisi od brojnih faktora, kao što su svrha ocjene, broj zaposlenih koji se ocjenjuju, broj ocjenjivača i slično.

Bez obzira na to koji se metodi koriste, sama činjenica da ocjenjivanje vrše ljudi od kojih se zahtijeva da donose subjektivan sud o drugima, dovodi do pojavljivanja grešaka, koje mogu biti nenamjerne ili namjerne. Uobičajene greške ocjenjivanja, odnosno greške kojima se najčešće iskrivljuju rezultati ocjenjivanja su: halo efekat, greške blagog i strogog ocjenjivanja, greške centralne tendencije i druge. Uprkos brojnim greškama koje se javljaju u procesu ocjenjivanja performansi zaposlenih, postoje načini da se one značajno umanje i svedu na podnošljiv nivo. Kao najznačajnije mjere i aktivnosti za poboljšanje kvaliteta ocjenjivanja navode se: obuka ocjenjivača, pružanje povratne informacije o kvalitetu ocjene, korišćenje više ocjenjivača, poboljšanje metoda ocjenjivanja i slično (Isto, 227).

8. NAGRAĐIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

Nagrađivanje zaposlenih se, po mišljenju mnogih, smatra najkompleksnijom i najosjetljivijom od svih aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala. Ono predstavlja glavni razlog zbog kojeg ljudi i traže zaposlenje. U zamjenu za rad i lojalnost, zaposleni dobijaju materijalne i nematerijalne kompenzacije, kojima zadovoljavaju različite lične i potrebe njihovih porodica (Ivanchevich 2007, 294–295). Uloga nagrađivanja je, takođe, i da motiviše zaposlene da se ponašaju i rade na način kojim se obezbjeđuje puno ostvarenje organizacionih ciljeva i interesa.

Sistem nagrađivanja čine:

- **Materijalne kompenzacije i stimulacije**, koje se sastoje od redovnih i neredovnih materijalnih kompenzacija. Pod njima se podrazumijevaju plate, nadoknade i drugi oblici materijalnih nadoknada za uloženi rad. One mogu biti:
 - *direktne materijalne*, odnosno *finansijske nagrade*, koje se dobijaju u novcu ili „na ruke“, kao što su sistem zarada i drugih materijalnih davanja povezanih sa individualnim ili grupnim radom,
 - *indirektne materijalne nagrade ili beneficije*, koje zaposleni ne primaju neposredno u obliku zarade ili nekom drugom novčanom obliku, a kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda. Tu spada čitav niz beneficija koje se stiču samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji, kao što su: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, stipendije, školarine, slobodni dani, rekreacija, korišćenje službenog automobila i druge. One su nenovčane prirode i ne ostvaruju se po kriterijumima koji se vezuju za radni učinak i radnu uspješnost. Iskustva pokazuju da na beneficije otpada sve veći dio ukupnih troškova radne snage, kao i da djeluju pozitivno na privlačenje i zadržavanje ljudi, ali i da nemaju veći uticaj na njihovo radno ponašanje (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 236).
- Na motivaciju zaposlenih, osim materijalnih kompenzacija, utiču i različiti **nematerijalni podsticaji za rad**, kojima se zadovoljavaju

njihove određene potrebe. Zaposleni su motivisaniji za rad ako im se omogući da zadovolje većinu svojih potreba, kako osnovnih egzistencijalnih, tako i svih drugih. U tom cilju primjenjuju se različite nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja, od kojih se kao najznačajnije navode: adekvatno dizajniranje posla, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih u odlučivanju, postavljanju ciljeva, oblikovanju i uvođenju promjena, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i mnoge druge. Budući da je posao za mnoge centralna i najvažnija aktivnost, kojoj se posvećuje gotovo cijeli dan, dakle, daleko više vremena provedenog u radnom nego porodičnom okruženju, izuzetno je važno za motivaciju i radnu uspješnost da se konstantno obogaćuje, da bude zanimljiv i izazovan i da se obavlja u prijatnoj radnoj atmosferi, uz podršku i dobru saradnju s kolegama i neposrednim rukovodiocima.

Neophodan preduslov i prvu fazu u procesu utvrđivanja zarada, predstavlja procjena posla, tj. relativne vrednosti posla. U utvrđivanju relativne vrijednosti posla i osnovnih zarada zaposlenih, koriste se brojni metodi i postupci. Neki od najčešće korišćenih su: metodi rangiranja, metodi upoređivanja, bodovni metod i drugi. Utvrđeni odnosi i nivoi zarada nisu nepromjenljivi i definisani za sva vremena. Njih treba stalno analizirati, preispitivati i prilagođavati internim mogućnostima i potrebama i eksternim zahtjevima i kretanjima.

Koji sistem nagrađivanja i motivisanja će organizacija preduzeti zavisi od mnogih faktora, a naročito od poslovne strategije. Sistem nagrađivanja mora biti povezan sa strategijom organizacije i u njenoj funkciji. Većina organizacija svoje programe nagrađivanja vezuje za radnu uspješnost. One se zalažu za uspostavljanje jasne veze između rada i zarade, sa značajnim stimulisanjem kvalitetnog rada i visokih rezultata. Cilj je, dakle, motivisanje dobrog i uspješnog rada i jačanje veze između organizacione i individualne uspješnosti.

Postoji niz različitih individualnih nagrada koje se primjenjuju u organizacijama, međutim, ne umanjujući njihov, a imajući u vidu značaj koji timski rad ima u uslovima savremenog poslovanja, ovdje će biti navedeni grupni sistemi nagrađivanja i stimulacije koji se u posljednje vrijeme sve više primjenjuju. Riječ je, naime, o različitim oblicima

materijalnog nagrađivanja i finansijskog učešća zaposlenih u poslovnim rezultatima organizacije.

Kao najznačajniji, izdvajaju se (Isto, 243):

- *sistemi učešća zaposlenih u dobiti,*
- *sistemi učešća zaposlenih u profitu,*
- *sistemi učešća zaposlenih u svojini.*

Između navedenih sistema postoje određene razlike, međutim, svima je zajedničko povezivanje interesa zaposlenih i širih organizacionih interesa putem materijalnog nagrađivanja. Samo zaposleni koji je motivisan i zadovoljan svojim poslom i položajem u organizaciji, može kvalitetno i uspješno obavljati povjereni posao uz istovremeno ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva.

9. ZDRAVLJE I BEZBJEDNOST ZAPOSLENIH

Staranje o zaštiti zdravlja i bezbjednosti na radu zaposlenih predstavlja još jednu važnu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. To nije samo zakonska i moralna obaveza, već i aktivnost koja značajno utiče na individualnu i organizacionu uspješnost i ostvarivanje poslovnih ciljeva. Samo zaposleni koji su zdravi i bezbjedni na svom radnom mjestu, mogu biti zadovoljni svojim položajem u organizaciji, a samim tim i uspješni u svom radu. Dakle, staranje o zaštiti na radu i zaštiti zdravlja zaposlenih, doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih, većoj produktivnosti i većoj zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa (Isto, 270). Svrha zaštite na radu je sprečavanje povreda na radu i profesionalnih oboljenja, odnosno stvaranje uslova da do povreda uopšte i ne dođe (Ćamilović i Vujić 2006, 105). O njenoj važnosti svjedoči i podatak o broju povreda na radu koje su se dogodile u našoj republici u jedanaest mjeseci prošle godine. Naime, dogodilo se ukupno 1152

povrede, od kojih 905 teških, 11 kolektivnih, 205 lakih i, nažalost, čak 31 sa smrtnim ishodom.²

Kad se imaju u vidu ovi poražavajući podaci, troškovi sredstava uložениh u zaštitu na radu postaju irelevantni. Oni su svakako značajno niži od direktnih, a posebno od indirektnih troškova nastalih usljed povreda na radu, u koje, između ostalih spadaju: troškovi liječenja, naknade za bolovanja, gubitak radnih dana, materijalna šteta i druge. Organizacije preko pravilnika o zaštiti na radu ili drugih opštih akata definišu i propisuju pravila o individualnim i organizacionim obavezama u oblasti zaštite zdravlja i bezbjednosti zaposlenih. One su dužne da obezbijede rad zaposlenima u sigurnim uslovima, kao i da ih osposobe za rad na bezbjedan način. Zaposlene treba upoznati sa opasnostima na njihovom radnom mjestu i načinima da se od njih zaštite. U tom cilju preduzimaju se brojne mjere i aktivnosti, kao što su: kontrola fizičkih i drugih rizika, jačanje svijesti zaposlenih o potrebi unapređivanja bezbjednosti na radu kroz razne programe obuke i promocije pravila bezbjednosti, kao i promocije dobrog zdravlja. Redovnim kontrolisanjem, praćenjem i eventualnim otklanjanjem fizičkih i drugih mogućih rizika po život, zdravlje i bezbjednost zaposlenih, daje se konkretan i direktan doprinos zaštiti njihovog fizičkog i mentalnog zdravlja i njihovoj sigurnosti na poslu (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 270–227).

10. UPRAVLJANJE KARIJEROM, DEGRADIRANJE I OTPUŠTANJE ZAPOSLENIH

Savremene organizacije, a posebno njihove organizacione jedinice za ljudske potencijale, sve više se bave karijerom zaposlenih i njenim razvojem. To danas predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Značaj karijere proizlazi iz činjenice da se preko nje najjače i najočiglednije povezuju i objedinjuju individualni i organizacioni ciljevi i interesi. Karijera se definiše kao povezan i sukcesivan slijed poslova, položaja i radnih iskustava zaposlenog tokom

² Ministarstvo rada i socijalne politike (2009). *Izveštaj o radu*, dostupno na <http://www.minrzs.gov.rs>

radnog vijeka, koji prati promjene u njegovim mogućnostima i stavovima, njegovoj uspješnosti i njegovom iskustvu i ponašanju (Isto, 278–279). Ona je u XXI vijeku određena kontinuiranim učenjem i promjenama identiteta, prije nego hronološkim starosnim i životnim fazama (Bernardin 2007, 227).

Suština savremenih programa razvoja karijere jeste u pružanju podrške zaposlenima u stalnom unapređivanju njihovog znanja, vještina i sposobnosti (De Cenzo and Robbins 2007, 232). Sve aktivnosti usmjerene na razvoj individualne karijere u okviru određene organizacije nazivaju se opštim pojmom „upravljanje karijerom“. Upravljanje karijerom predstavlja, dakle, proces u kojem menadžment organizacije planski i organizovano prati, ocjenjuje, raspoređuje, usmjerava i razvija zaposlene i njihove potencijale, radi obezbjeđivanja potrebnog broja kvalifikovanih ljudi i optimalne iskorišćenosti njihovih znanja, vještina i sposobnosti, u cilju ostvarivanja organizacionih i individualnih interesa i ciljeva (Jovanović-Božinov i drugi 2004, 279). Navedeni proces najvećim se dijelom obavlja kroz razmjenu informacija, podsticanje razvoja, savjetovanje, usmjeravanje i druge aktivnosti. Izuzetno je važno obezbijediti relevantne podatke o procjeni uspješnosti zaposlenih i njihovih mogućnosti. Na osnovu tih podataka, donosi se odluka o pravcima i načinima razvoja karijere zaposlenih. Jedan od značajnih izvora informacija vezanih za karijeru su personalni dosijei zaposlenih, u kojima se nalaze podaci o njihovim znanjima, sposobnostima, interesovanjima, mogućnostima, kao i ostvarenim rezultatima. Organizaciona jedinica ljudskih resursa, kao nosilac ovog procesa, prikupljene informacije, analizira i obrađuje i pruža stručnu i savjetodavnu pomoć menadžerima i zaposlenima pri donošenju odluka o izboru i razvoju karijere. Relevantne informacije o mogućnostima i opcijama razvoja karijere treba da budu dostupne svim zaposlenima, što se, između ostalog, postiže i internim oglašavanjem slobodnih radnih mjesta. Zaposleni, takođe, moraju biti upoznati sa misijom, strategijom i ciljevima organizacije, kao i budućim potrebama i pravcima organizacionog razvoja. Kroz pomoć organizacije u razvoju karijere zaposlenih, između ostalog, postiže se čvršće povezivanje individualnih potreba, interesovanja i ambicija sa organizacionim interesima i ciljevima. Konačna odgovornost je ipak na samim zaposlenima, jer od njih zavisi u kojoj će mjeri svoja znanja, vještine i

sposobnosti unapređivati i usklađivati s profesionalnim ciljevima i planovima razvoja karijere. Svaki zaposleni mora imati aktivan odnos prema svojoj karijeri i odgovorno razmišljati o njenom razvoju, stalno učeći i osposobljavajući se za dalje napredovanje i odgovornije i zahtjevnije poslove. Zaposleni ne bi trebalo nikad da prepuste drugima (rukovodiocu ili poslodavcu) odluku o razvoju sopstvene karijere (Dessler 2007, 201).

Nasuprot upravljanju karijerom, koja podrazumijeva sticanje novih znanja i vještina u cilju napredovanja, nalazi se degradacija, odnosno pomjeranje na hijerarhijskoj ljestvici, ali naniže. Ona se primjenjuje kada zaposleni ne ostvaruju očekivane rezultate, krše pravila ponašanja, narušavaju radnu disciplinu, ne izvršavaju naređenja rukovodilaca ili na bilo koji drugi način otežavaju funkcionisanje organizacije. Krajnja i najdrastičnija disciplinska mjera koju organizacija može preduzeti jeste otpuštanje zaposlenih. Za to može postojati čitav niz razloga, a kao uobičajeni se navode: nezadovoljavajući učinak, neprimjereno ponašanje, nedostatak kvalifikacija za određeni posao, promijenjeni zahtjevi (ili ukidanje) radnog mjesta (Isto, 267). Otkaz se daje samo u slučajevima kada sve ostale disciplinske mjere nisu dale rezultate. I kada se konačno preduzme, treba se postarati da otpuštanje bude pravedno, zaslužno i opravdano. Jedan od razloga za to je i smanjenje i eliminisanje mogućnosti za pokretanje eventualnih sudskih sporova, koji, pored visokih troškova, negativno utiču na imidž i reputaciju organizacije u javnosti. Za razliku od navedenih, tzv. neplanskih otpuštanja zaposlenih, postoje, nažalost, i ona planska. Njih organizacije primjenjuju najčešće usljed smanjenog profita, lošeg poslovanja ili želje za većom produktivnošću. Procesi restrukturisanja organizacija, kao što su smanjenje organizacije (downsizing) ili spajanja (merđžeri i akvizicije) sa sobom nose i velika otpuštanja zaposlenih. Kao osnovni motivi navode se smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti.

Za kraj ovog dijela rada prikazaće se nekoliko savjeta De Cenza i Robinsa (2007, 247) koji mogu pomoći u uspješnom upravljanju karijerom, a to su:

- upoznajte sebe,
- radite na vašoj reputaciji,

- uspostavite i održavajte poslovne kontakte,
- budite u toku,
- usaglasite vaše posebne i opšte kompetencije,
- dokumentujte vaša postignuća,
- držite vaše opcije otvorenima.

ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz nove filozofije i prakse menadžmenta, rezultat je ubrzanih promjena u savremenom svijetu i značaja koji se pridaje ljudima i njihovim potencijalima. Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, mogućnosti i motivacija, kao i način na koji se njima upravlja, postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti i razvoja svake organizacije. Pod MLJR podrazumijevamo upravljačku aktivnost koja obuhvata obezbjeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmjeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih. Pri tome, pod ljudskim resursima se podrazumijevaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja. Teorijsko razmatranje menadžmenta ljudskih potencijala predstavlja osnov i polazište za analizu njegove praktične primjene i uloge koju ima u jednom konkretnom savremenom preduzeću. Nova preduzeća sve više se udaljavaju od svog piramidalnog oblika i kreću prema horizontalnom obliku, što ima duboke i značajne implikacije na menadžment ljudskih resursa. Savremeni menadžment ljudskih resursa redizajnirao je suštinu upravljanja ljudskim resursima i na prvo mesto, ispred svih ostalih resursa, stavio ljude, prepoznavši u njihovom znanju, vještinama i sposobnostima svoj najvredniji resurs. Oblikovanjem i upravljanjem individualnim potencijalom zaposlenih, njihovim znanjima,

vještinama i sposobnostima, savremeni menadžment ljudskih resursa će omogućiti preduzeću da ostvari svoje strateške i druge ciljeve.

LITERATURA

1. Lončarević, R. (red.), 2006. *Liderstvo u teoriji i praksi*. Banja Luka. Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
2. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd. Megatrend Univerzitet.
3. Vesić, D. D., 2006. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd. Ekonomski fakultet.
4. Bogićević, B., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
5. Dessler, G., 2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd. Data status.
6. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., 2005. „Menadžment znanja: koncept za kreiranje konkurentne prednosti u novoj ekonomiji“. *Montenegrin Journal*, Vol 1, No 2.
7. Đorđević-Boljanović, J., 2009. *Menadžment znanja*. Beograd. Data status.
8. Drucker, P., 2005. *Upravljanje u novom društvu*. Novi Sad. Adizes.
9. Pržulj, Ž., 2009. „Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ekonomiji znanja“. *Naučni skup*, Split 23–26. sep., dostupno na www.zivkaprzulj.com
10. Sengi, P., 2007. *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Novi Sad. Adizes.
11. Ivancevich, M. J., 2007. *Human Resources Management*. New York. Mc Graw Hill, International Edition.
12. Čamilović, S. i Vujić, V., 2006. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd. Tekon-Tehnokonsalting.

13. Bernardin, H. J., 2007. *Human Resources Management*. New York. Mc Graw-Hill.
14. De Cenzo, A.D. and Robbins, P.S., 2007. *Fundamentals of Human Resources Management*. John Wiley & Sons.

Sladana Lolić, PhD

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ACTIVITIES

Summary: *The business function of human resources management in the organization can be structured in different ways. Specific organizational solutions depend on the size of the organization, and the level of development of human resource management activities. The activities in this field are performed by professional human resources managers and experts in humanities, such as psychologists, sociologists, social workers, lawyers and economists. All of them need to have a mix of different types of knowledge and skills, as in marketing, information technology, and in management of human resources. In addition to specific organizational unit, holders of HRM functions are all levels of management in the organization: strategic, operational and intermediate. Recently, employees have been given an important role due to the increasing involvement in certain activities of human resource management, such as performance ratings or career planning. Considering all of the above, it appears that organizational unit HRM resources has an important role to coordinate the activities of all participants in this process at the level of the organization as a complex unity.*

Key words: *human resource management, knowledge, coordination.*

JEL classification: *M12*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04.2013.

Rad odobren: 22.04.2013.

UDK: 575.113.1:159.922(0.034.4)

COBISS.BH-ID 3838488

DOI: 10.7251/POS1310359D

Stručni rad

Delić Jović, Mirjana, dipl. ing.¹

Ristić, mr Dragana²

Vujić, mr Slobodanka³

SAVREMENA BIOTEHNOLOGIJA – KLONIRANJE

Rezime: *Biotehnologija i genetički inženjering predstavljaju nauke savremenog doba. Kloniranje organizama ne ubraja se više u naučnu fantastiku, već predstavlja našu budućnost. Imeđu prvog kloniranog organizma i stanja gdje se danas nalazimo stoji niz opravdano i neopravdano izvedenih biotehnoloških postupaka. Kloniranje se dijeli na reproduktivno i terapijsko kloniranje. U radu su opisani postupci izvođenja. Velike nade se polažu u efekte terapijskog kloniranja. Biotehnološkim metodama se nastoji doći do rješenja za bolesti koje su do sada bile neizlječive. Primjena kloniranja i drugih biotehnoloških metoda zauzima svoje mjesto u oblastima poljoprivrede, veterine, medicine, farmacije, zaštite životne sredine i mnogim drugim. Brojne su etičke polemike koje se vode u svijetu oko kloniranja i drugih biotehnoloških postupaka. Tako su brojni razlozi i za i protiv kloniranja.*

Ključne riječi: *kloniranje, biotehnologija, patent.*

JEL klasifikacija: *P16,Q55*

¹ Asistent, Fakultet za ekologiju, Univerzitet za poslovne studije, Jovana Dučića 23a Banja Luka, mdelicjovic@yahoo.com

² Asistent, Fakultet za ekologiju, Univerzitet za poslovne studije, Jovana Dučića 23a Banja Luka, ristic16@yahoo.com

³ Asistent, Fakultet za ekologiju, Univerzitet za poslovne studije, Jovana Dučića 23a Banja Luka, vujcicslobodanka@yahoo.com

UVOD

Pojam „kloniranje“ (grčki *klov*: grana, mladica) u širem smislu označava prirodni ili vještački razvoj dvije ili više genetski identičnih ćelija ili organizama. Kloniranje kao glavno dostignuće savremene biotehnologije predstavlja proces stvaranja identične kopije jednog organizma. Najnaprednijim biotehnologijama se smatraju one gdje postoji mogućnost manipulacije genomom. Biotehnologija razmnožavanja podrazumijeva zahvate kojima se pod kontrolisanim uslovima vrši razmnožavanje životinja i utiče na genetsku selekciju, širenjem poželjne genetike prema željenim proizvodnim osobinama. Ove biotehnologije se razvijaju u posljednjih 50 godina prema potrebama i mogućnostima svakog razdoblja. Prva generacija biotehnologije je bilo vještačko osjemenjavanje, druga embriotransfer i srodne tehnologije, treća proizvodnja zametaka *in vitro*, a četvrta manipulacija genomom uz pomoć transgeneze i kloniranja. Uobičajena tehnološka podjela kloniranja je podjela na reproduktivno kloniranje i terapijsko kloniranje. Cilj reproduktivnog kloniranja je stvaranje željenog broja potomstva unaprijed poznate nasljedne osnove, kao što je umnožavanje domaćih životinja koje se ističu izvanrednim produktivnim karakteristikama. Terapijsko kloniranje je primjena kloniranja u liječenju, te pri stvaranju „rezervnih organa“ ili za ksenotransplantacije. Od prvog genetički konstruisanog organizma napredak je vrtoglav. Prvi uspješno klonirani sisar je ovca *Dolly*, klonirana na institutu Roslin u Škotskoj 1996. godine. Kloniranje životinja još je relativno mlada i polovično primjenjiva tehnologija, ali naučnici očekuju da će znatno napredovati. Kloniranje ima dva pravca, reproduktivno i terapijsko. Reproductivno kloniranje podrazumijeva stvaranje genetskog duplikata cijelog organizma (životinja ili ljudskih bića). Većina naučnika je protiv ovog oblika kloniranja, a ono je ujedno i zabranjeno u većini zemalja. Terapijsko kloniranje ima za cilj stvaranje embrionalnih matičnih ćelija, za koje se očekuje da bi mogle stvoriti revolucionarni preokret u medicini. Ovaj vid kloniranja naučnici vide kao moguću tehnologiju za stvaranje „rezervnih organa“. Cilj ovog rada je prikazati hronološki razvoj i primjenu kloniranja, kao i metode i tehnike biotehnoloških postupaka, sa posebnih osvrtom na pravne aspekte koji regulišu ovu oblast.

1. HRONOLOŠKI PREGLED RAZVOJA KLONIRANJA OD 1952. GODINE DO DANAS

Prvi put metod kloniranja je izveden 1885. godine na morskim ježićima. Davne 1952. godine su Robert Briggs i Thomas King, putem transfera jedra, uspješno klonirali 27 punoglavaca. Nakon toga su klonirane mnoge druge životinje. John Gurdon 1970. godine je klonirao žabu. Kasnih 80-ih godina prošlog vijeka, ugrađen je ljudski gen za insulin u bakteriju, čime je bakterija „natjerana“ da proizvodi humani insulin. Dijabetičari su do tada koristili insulin izlovan iz pankreasa svinja ili goveda. Ovca Dolly je prvi sisar koji je kloniran iz ćelije odrasle jedinke. Za njeno kloniranje istraživači su uzeli ćeliju mliječne žlijezde odrasle ovce i njeno jedro unijeli u jajnu ćeliju kojoj su prethodno odstranili jedro. Pri njenom kloniranju su bile korišćene zamrznute ćelije, što je potvrdilo raniju pretpostavku da sisari mogu biti klonirani i poslije njihove smrti. Ovca Dolly došla je na svijet nakon 277 neuspjelih pokušaja, 1996. godine, na institutu Roslin u Škotskoj. Živjela je šest godina, dok prosječna ovca živi oko 14 godina. Pretpostavlja se da je Dolly u trenutku rođenja već bila biološki stara šest godina, kao i njena majka iz čijeg je jedra klonirana. Pretpostavka je da se kloniranjem, osim mogućeg reprogramiranja ćelijske funkcije, ne može vratiti unazad i biološki sat (Delić, 2008). Transgenična ovca Polly koja sadrži ljudski gen je klonirana 1997. godine. Tokom 1998. godine u tri generacije iz jednog miša je klonirano 50 miševa. Iz jedne odrasle krave klonirano je osam teladi, 1998. godine, ali je samo četvoro preživjelo do prvog rođendana. Ženka Rhesus majmuna, nazvana Tetra, klonirana je 1999. godine, razdvajanjem ranih embrionalnih ćelija. U oblasti svinjarstva, kloniranje nije imalo većeg značaja do 2000. godine, kada je klonirana prva svinja (Betthausen et al. 2000, 1056; Polejaeva et al. 2000, 87). Zečevi su klonirani iz odraslih ćelija 2002. godine. Iste godine naučnici teksaškog Sveučilišta A&M su klonirali mačku, u prvom pokušaju kloniranja kućnih ljubimaca. Korejski naučnici su klonirali svijetleće mačke i miševe. U kini su svijetlećoj svinji manipulirali gene, čime je svoju specifičnost prenijela na potomke i oprasila svijetleće mlade. U Tajvanu su 2006. godine klonirane svinje koje u mraku svijetle zeleno. Stvorena je i vrsta akvarijumske ribice koja ima ugrađen gen za proizvodnju fluorescentnog proteina.

2. PRINCIPI I METODE KLONIRANJA

Džejms Votson i Frensis Krik su davne 1953. godine otkrili i objasnili strukturu DNK lanca i time otvorili put za otkrivanje genetskog koda i stvorili mogućnost razvijanja raznih oblika genetskih manipulacija. Savremena genetika pojam gena definiše kao „dio molekula DNK (kod nekih virusa prisutna je samo RNK) koji posjeduje šifru za sintezu nekog funkcionalnog molekula RNK (iRNK, tRNK, rRNK ili snRNK, od engl. *small nuclear RNA*, male jedarne RNK)“ (Đelić i Stanimirović 2004, 17). U savremenoj genetici, stavovi Votsona i Krika se polako napuštaju, budući da je njihova dogma, tzv. *centralna dogma*, smatrala da su geni veoma stabilne jedinice, koje prenose informacije sa jedne generacije na drugu sa gotovo matematičkom preciznošću, kao i da svaki gen u svakom organizmu ima ulogu stvaranja uvijek iste bjelančevine. Prema savremenoj genetici, geni su vrlo promjenljivi i u velikoj mjeri su u zavisnosti od okoline, od raznih spoljašnjih uticaja na ćeliju, te svoje uloge u organizmu mijenjaju, kao i svoju funkciju u određenim sekvencama DNK lanca. Prema centralnoj dogmi, zanemaren je evolutivni napredak, koji svakako donosi određene izmjene (Antonić 2009, 175).

Savremena nauka neke načine razmnožavanja u *in vitro* uslovima naziva kloniranjem. *Inter Academy Panel* je dao definiciju pojma i procesa kloniranja u *in vitro* uslovima: „Kloniranje organizma uglavnom podrazumijeva tehniku pod imenom *transfer jedra tjelesne ćelije (somatic cell nuclear transfer)*, gdje je nukleus (jedro) jajne ćelije jednog organizma (uključujući i genetski materijal) uklonjen i zamijenjen nukleusom tjelesne ćelije uzete iz odrasle jedinke drugog organizma. Ukoliko je takva modifikovana jajna ćelija uspješno podstaknuta na dijeljenje, ona se može razviti do predimplantivne blastocistne faze. Kod reproduktivnog kloniranja, klonirana blastocista se implantira u matericu jedinke ženskog pola, gdje nastavlja da se razvija sve do rođenja. Ukoliko je riječ o kloniranju u istraživačke ili terapijske svrhe, umjesto implantacije u matericu, klonirana blastocista prelazi u kulturu tkiva, kako bi se proizvela linija matičnih ćelija za istraživanje ili kliničku primjenu“ (Antonić i Arsanjani 2006, 165). Kloniranje u *in vitro* uslovima ne odnosi se isključivo na replikaciju čitavog organizma, već i na replikaciju DNK i

RNK lanaca, gena, hromozoma, ćelija i tkiva. Kloniranje samog embriona za cilj može imati kultivisanje matičnih ćelija (*stem cells*), te uzgajanje različitih tkiva ili nastanak dvije individue sa identičnim genetskim materijalom (Šimoković 2002, 172).

Savremena genetika je otišla toliko daleko, da se počelo raditi na tzv. mapama gena kod ljudi. Naučnici su 1985. godine u SAD-u započeli sa projektom mapiranja humanog genoma, ukupne genetske šifre pojedinog organizma. Ovaj projekat, nazvan *Human Genome Project*, završen je 2000. godine i pratilo ga je mnogo kontroverzi. Budući da je mogućnost posjedovanja mape ljudskog genoma povlačila za sobom mogućnosti zloupotrebe, što je dovelo do osnivanja tzv. ELSI (*Ethical, Legal, Social Implications*) programa koji je za cilj imao da objasni, ali i predloži pristup, odnosno mogućnosti korištenja novih naučnih dostignuća (Zergolern-Čupak 2006, 34). Postavlja se pitanje da li će se ljudski i drugi organizmi „čitati” kao mape?! Da li će se mape upotrebljavati ili zloupotrebljavati?!

2.1. Tehnike kloniranja

Razlikujemo tri tehnike kloniranja:

1. *Tehnologija rekombinantne DNK* zasniva se na prenosu dijela DNK iz jednog organizma u samoreciplirajući genetički element. Ova metoda upotrebljava se još od 1970. godine.
2. *Reproduktivno kloniranje* je stvaranje jednog ili više genetski identičnih organizama (životinja), na način da se jedro (sadrži DNK) iz ćelije jednog organizma ubaci u jajnu ćeliju drugog organizma, iz koje je prethodno odstranjeno jedro, i kroz nju pusti struja. Ovim se postupkom postiže sjedinjenje jedra i citoplazme jajne ćelije. Jajna ćelija se tada počinje dijeliti kao da je oplodena i ima potencijal stvaranja nove jedinke. Embrion se nakon toga implantira u uterus surogat majke. Izvještajem Evropske grupe za etiku (EGE), od novembra 2000. godine je zabranjeno reproduktivno kloniranje, jer se smatra etički neprihvatljivim (Dragojević-Dikić i sar. 2004, 89).

3. *Embryo cloning* ili *embryo splitting* je postupak kada se embrion, sastavljen od četiri do osam ćelija, cijepa da bi se dobilo više klonova sa željenim genetskim kompozicijama (Delić, 2008). Poznato je i tzv. *pozicijsko kloniranje*. To je proces identifikacije gena, koji uzrokuje ciljani fenotip, a koji se temelji na položaju gena na genomu. Taj proces uključuje izradu genskih karata (mapa), analize povezanosti te korišćenje bioinformatičkih alata. Kod ovog pristupa nije nužno poznavanje biohemijske osnove bolesti, kao ni poznavanje produkta gena. Životinje se fenotipiziraju i genotipiziraju velikim brojem polimorfnih genskih biljega na jednakim udaljenostima u cijelom genomu. Taj se postupak naziva skeniranje genoma. Prednost takvog pristupa je u tome što se pretražuje cijeli genom, te se smanjuje mogućnost preskakanja nekog dijela genoma koji može nositi važan gen.

3. PRIMJENA KLONIRANJA

Budući da su geni podložni anomalijama izazvanim različitim faktorima sredine (radioaktivno zračenje, hemijski agensi i sl.), mapa organizma oboljelog čovjeka bi u izvjesnoj mjeri odstupala od normalne mape. Naučnici rade na izradi tzv. *morbidne* mape, koja bi trebalo da utvrdi sve moguće genske anomalije različitih DNK sekvenci i čitavih hromozoma. Na taj način, bilo bi moguće izdvojiti malformirane i zamijeniti ih normalnim genskim sekvencama, a sve to na osnovu razlike između normalne fizičke i morbidne mape. Kod nekih bolesti kao što je Daunov sindrom, ovakve nepravilnosti uočljive su u genetskom materijalu svake ćelije organizma, a kod nekih su ove anomalije prisutne samo na određenim ćelijama ili tkivima (neke vrste kancera, leukemija, sistemske bolesti imunog sistema, cistična fibroza). Savremeni genetičari, biofizičari i medicinari su zajedničkim naporima uspjeli da utvrde da izvjesne bolesti svoj uzrok imaju upravo na nivou genskih oštećenja, te se moderni načini liječenja sve više kreću u smjeru djelovanja na same gene. Ovakvih bolesti ima oko 7000, a načini liječenja, prema stavovima medicine, uslovljeni su procesima kloniranja gena i genskih sekvenci (Zergolern-Čupak 2006, 36). U slučaju ovakvih bolesti, način liječenja bi predstavljao kloniranje DNK sekvenci, čitavih DNK lanaca, gena,

hromozoma, ali i stvaranje tzv. matičnih ćelija, takođe, pomoću kloniranja.

Genske terapije (gene repair therapy) mogu se podijeliti u dvije osnovne grupe, one koje izmjenom genetskog materijala oboljele ćelije i njihovom implantacijom u oboljelo tkivo pokušavaju da zamijene ostale oboljele ćelije, i druge, tzv. vektorske terapije, kod kojih se ćelija sa izmijenjenim genetskim materijalom ponaša kao neka vrsta „majstora“ i pokušava da popravi ostale oboljele ćelije (Antonić 2009, 177).

Kloniranje je našlo široku primjenu u istraživačke svrhe u raznim oblastima. Tako je određeni broj DNK gen serija rezistentnih na bolesti klonirano iz divljih vrsta suncokreta (*Helianthus argofillus*) primjenom izvedenih kombinacija vezanih nukleusa nekih vrsta biljaka sa rezistentnim genima. Pregledom ovih rezultata vidljivo je da je utvrđena sličnost sa poznatim rezistentnim genima NBS2, NBS5 – NBS-LRR klasa rezistentnih gena suncokreta (*Helianthus annuus*), RLG5, c27 – homolozi soje (*Glycine max*) rezistentnih gena FRGA-A5-NBS-LRR srodnik rezistentnih gena jabuke (*Malus domestika*). Ovi rezultati pokazuju da srodnici rezistentnih gena, kada se uvećaju sa izvedenim kombinacijama, predstavljaju izvore za „hvatanje”, mapiranje i kloniranje rezistentnih gena (Shevelukha et al. 2003, 7). Pregledom rezultata (Tarailo i sar. 2007, 272) vidljiva je upotreba kloniranja u istraživačke svrhe, gdje su vršena ispitivanja u pogledu utvrđivanja karakteristika, rodnosti, kvaliteta grožđa i otpornosti prema značajnijim bolestima i niskim zimskim temperaturama klonova *Ruländer 2-54 GMi Szürkebarat B-10* i sorte *Pinot gris*. Na osnovu rezultata ispitivanja klonova *Ruländer 2-54 GM, Szürkebarat B-10* i standardne sorte *Pinot gris* je uočljivo da su klonovi u pogledu visine prinosa, u istim uslovima i istom vremenskom razdoblju, nadmašili standard. Veći prinos grožđa kod klonova u odnosu na standard nije negativno uticao na kvalitet. U pogledu osjetljivosti prema značajnijim bolestima i otpornosti prema niskim zimskim temperaturama ispitivani klonovi su na nivou standardne sorte *Pinot gris*. U ovakvim i sličnim istraživanjima upotreba kloniranja je, vjerovatno, opravdana, ukoliko ne izaziva negativne posljedice.

Tehnologijom nuklearnog transfera je izvedeno kloniranje miša, zeca, svinje i ovce. Ova metoda ima naučni, biomedicinski i komercijalni

značaj. Ovakvim kloniranjem se mogu proizvesti vakcine, spašavati ugrožene vrste. Nuklearni transfer se može koristiti kod humanog infertiliteta. Cilj primjene biotehnološke metode kloniranja u animalnoj proizvodnji je povećanje proizvodnih rezultata i favorizovanje plus varijanti. Naime, to je proces u kojem se geni životinje sa željenim karakteristikama unose u neoplođenu jajnu ćeliju. U teoriji, tom se metodom mogu proizvesti goveda i svinje sa više mesa i boljim imunološkim sistemom. U praksi, tim se postupkom u velikom broju proizvode životinje sa anomalijama koje ne mogu preživjeti. Biotehnološke metode u razmnožavanju životinja omogućava i međunarodni transport i trgovinu zamrznutim embrionima, te se tako smanjuje rizik prenošenja zaraznih bolesti, jer u nekim slučajevima nije potreban transport živih životinja. Biotehnologija omogućava aplikaciju drugih tehnologija koje imaju dodatne primjene, kao što su: seksiranje, genetske pretrage, seksiranje sperme i proizvodnja transgenih životinja. Direktna prednost kloniranja u animalnoj proizvodnji je ta što kloniranje može poslužiti za povećanje broja embriona dobijenih superovulacijom, dok za istraživanja identične životinje obezbjeđuju veliku prednost u odnosu na slučajno uzgojene životinje (Hasler 1992, 2870).

4. BIOTEHNOLOŠKI PATENTI – PRAVNI ASPEKTI

Svi biotehnološki postupci uređeni su zakonom i odgovarajućim propisima. Ranije to nije bio slučaj, te su neki eksperimenti prvo izvođeni, a potom se pričalo o njihovom pravnom statusu. Mnoge metode i proizvodi savremene biotehnologije se smatraju patentima. Iz tog razloga svaki vid „stvaranja” nečega biotehnološkim postupkom počinje sa patentiranjem. Biotehnološka otkrića moraju zadovoljiti osnovne pravne uslove da bi jedan pronalazak mogao steći patentnu zaštitu. Uslovi koji moraju biti zadovoljeni su sadržani u članovima Evropske konvencije o patentima, a to su: nivo novosti, nivo inventivnosti i nivo industrijske primjenljivosti. Prema ovim i sličnim aktima ne mogu se patentirati: metode za liječenje ljudskog ili životinjskog organizma operacijom ili tretmanom, dijagnostičke metode koje se izvode na ljudima i životinjama, biljne i životinjske vrste, te značajni biološki

procesu za proizvodnju životinja i biljaka. Mogućnost patentiranja ostavljena je mikrobiološkim procesima i proizvodima, kao i lijekovima ili hirurškim instrumentima koji se koriste u liječenju ljudi ili životinja. Zakonodavstvo Evropske unije je donijelo mnoga podzakonska akta koja bliže regulišu ovo područje naučno-tehnološkog istraživanja. Tako u Direktivi EU 98/44/EC pod nazivom Biotehnoška patent direktiva (EU Directive 98/44/EC Biotech Patent Directive) iz 1998. godine stoji: *otkrića u vezi sa pojedinim ljudskim, životinjskim ili biljnim genima ili sekvencama gena i njihove funkcije se mogu patentirati; ljudsko tijelo kao cjelina u bilo kojoj fazi nastanka i razvoja se ne može patentirati, kao ni kloniranje čovjeka, postupci koji vode ka ljudskom kloniranju i korišćenje embriona u industrijske ili komercijalne svrhe* (Raičević i sar. 2010, 371). Evropska patent organizacija se bavi prijemom zahtjeva za patente iz oblasti biotehnologije, koje prihvata ili odbacuje, a u skladu sa teorijom i praksom propisanog evropskog patent zakonodavstva. Učestalije patentiranje iz ove oblasti se javlja od 90-ih godina prošlog vijeka. Tako, primjena genetski modifikovanog goveđeg hormona rasta na kravama je počela 1992. godine, u cilju veće proizvodnje mlijeka, a patentirana je od strane korporacije Monsanto iz SAD-a. Uprava za hranu i lijekove SAD-a donijela je odluku o primjeni modifikovanih hormona. Ova uprava je odobrila i upotrebu genetski modifikovanog paradajza, koji se proizvodio, takođe, u SAD-u, iako je bilo poznato da takav paradajz sadrži gen otporan na antibiotike koji djeci prenosi otpornost na standardne antibiotike koji se upotrebljavaju. Uredba Evropske unije kojom je bilo dozvoljeno patentiranje gotovo svih oblika života je bila na snazi do 1995. godine. Nakon kloniranja ovce Doli, grupa naučnika iz Škotske, Jan Vilmot, Kejt Kembel i drugi sa edinburškog Roslin instituta, podnijeli su patentni zahtev toliko širok da obuhvata isključivo pravo nad svim kloniranim sisarima, uključujući i ljude. Edinburški patent 2002. godine (iako ne u potpunosti u skladu sa Evropskom patent konvencijom), na modifikovanim ljudskim i životinjskim ćelijama je počeo sa radom na embrionalnim matičnim ćelijama. Srpski genetičar Miodrag Stojković je prvi u Evropi klonirao humani embrion i patentirao stem ćelije (Raičević i sar. 2010, 369).

Zakonska regulativa Republike Srpske zabranjuje upotrebu genetički modifikovanih organizama i proizvoda od genetički modifikovanih

organizama. U članu 3. Zakona o genetički modificovanim organizmima, stoji *„Upotreba genetički modificovanih organizama i proizvoda od genetički modificovanih organizama obuhvata uvođenje genetički modificovanih organizama i proizvoda od genetički modificovanih organizama u životnu sredinu u svrhu izvođenja ogleda, demonstracionih ogleda i razvoja novih sorti i hibrida ili gajenje u komercijalne svrhe modificovanih živih organizama, njihovo stavljanje u promet, rukovanje, prevoz, pakovanje, tranzit preko područja Republike Srpske i prerada genetički modificovanih organizama ili proizvoda od genetičkih modificovanih organizama“*. Prema ovom zakonu, dakle, svaki vid upotrebe i korišćenja biotehnološkim postupcima modificovanih organizama u komercijalne svrhe nije dozvoljen u Republici Srpskoj. Ipak, isti Zakon dozvoljava tzv. ograničenu upotrebu genetički modificovanih organizama u zatvorenim sistemima, a u svrhu naučno-istraživačkog rada. Prema članu 8. ovog Zakona, pomenutim istraživačkim radom mogu se baviti samo pravna lica, koja su registrovana u skladu sa Zakonom o naučno-istraživačkoj djelatnosti. Za bilo kakvu ograničenu upotrebu genetički modificovanih organizama u zatvorenim sistemima, prema Zakonu, potrebno je uraditi elaborat o procjeni rizika izrađen od registrovanog i ovlašćenog pravnog lica, prema kome se može tačno odrediti stepen rizika upotrebe i rada sa genetički modificovanim organizmima. Ograničena upotreba genetički modificovanih organizama u zatvorenim sistemima se klasifikuje prema članu 8. (4) na četiri stepena rizika: *a) prvi stepen odnosi se na upotrebu u kojoj su rizici zanemarljivi; b) drugi stepen odnosi se na upotrebu u kojoj su rizici mali; c) treći stepen odnosi se na upotrebu u kojoj su rizici značajni i d) četvrti stepen odnosi se na upotrebu u kojoj su rizici veliki*. Zakonodavstvo Republike Srpske ispitivanje, kontrolu i praćenje genetički modificovanih organizama, kao i proizvoda od genetički modificovanih organizama vrši putem ovlašćenih laboratorija. Pomenutim zakonom kažnjiva je bilo kakva upotreba biotehnološkim postupcima dobijenih genetički modificovanih organizama i proizvoda od genetički modificovanih organizama, a kazne imaju formu novčane kazne (Zakon o genetički modificovanim organizmima, 2008, „Sl. glasnik RS“ 103/88). Slične propise daje i Zakon o stočarstvu Republike Srpske, koji članom 56, takođe, predviđa novčane kazne ukoliko se proizvodi genetski materijal,

prenose oplođene jajne ćelije ili se radi neka druga genetska manipulacija bez odobrenja Ministarstva, i bez opravdanih a propisanih mogućnosti upotrebe genetičkog materijala. U članu 8. ovog zakona stoji da *„Genetske manipulacije mogu obavljati naučne institucije kojima Ministarstvo izda odobrenje za obavljanje te djelatnosti. Genetske manipulacije i nasljedni materijal domaćih životinja pod stalnom su kontrolom Ministarstva. Ukoliko Ministarstvo utvrdi da dobijeni rezultati genetskih manipulacija i nasljednog materijala domaćih životinja ne osiguravaju uspješno privredno iskorišćavanje ili su nepovoljni za rast i razvoj organizma, tako dobijen proizvod odnosno organizam mora se uništiti uz prisustvo poljoprivredne inspekcije“* (Zakon o stočarstvu, 2006, „Sl. glasnik RS“ 34/06).

5. KLONIRANJE – ZA ILI PROTIV

Etičke polemike oko toga da li je kloniranje samo još jedno dostignuće omogućeno napretkom nauke ili je u pitanju poigravanje “božjim moćima” ne gube aktuelnost. Kloniranje – zabluda, obmana ili budućnost? Postavlja se pitanje da li kloniranje prijeti uništenju humane populacije ili doprinosi rješavanju reproduktivne problematike? U svijetu su izražena suprotna mišljenja i stavovi kada je u pitanju ova biotehnološka metoda. Problemi koji prate masovniju primjenu kloniranja se javljaju od samog početka njegovog razvoja. Sumnje se javljaju da će ovaj metod biti široko primjenjivan u humanoj populaciji, te bi „stvorene bebe“ svakako imale problem identiteta. Zagovornici terapijskog kloniranja ukazuju da ono ima potencijal za liječenje bolesti kao što su dijabetes, Alchajmerova bolest, Parkinsonova bolest i kancer. Kloniranjem naučnici žele povećati mogućnost transplantacije organa, koji u svijetu predstavlja veliki problem. U svijetu su pokrenuti mnogi projekti kloniranja izumrlih vrsta ili vrsta koje su ugrožene. Smatra se da će se na ovaj način održati i povratiti raznovrsnost živih bića na Zemlji. Sa druge strane, postoje stavovi da upravo kloniranje ugrožava raznovrsnost živog svijeta, stvara prijetnju ljudskom dostojanstvu čineći nasljednost bespomoćnom. Ubacivanjem ljudskih gena u životinje postiže se određena modifikacija, odnosno veća sličnost sa organima

čovjeka. Ovo dovodi do mogućnosti da se životinje koje nose dijelove nasljednog materijala čovjeka nađu na trpezi, te do prenošenja nepoznatih infekcija iz jednog organizma u drugi. Postoji opasnost masovne pojave mesa i drugih proizvoda animalnog porijekla na tržištu porijeklom od kloniranih životinja. Kao poremećaji kloniranja navode se: neuobičajeno veliki klonovi i placentе, neobjašnjivi respiratorni problemi, problem u cirkulaciji, oslabljen imuni sistem, te brže starenje. Među neuspjehе kloniranja se ubraja činjenica da stvoreni klonovi veoma brzo uginu. Mnogi uginu prije navršenih tri do pet dana, neki dožive mjesec, a neki godinu ili dvije. Svi oni, ipak, žive mnogo kraće od drugih predstavnika svoje vrste, koji su na svijet došli prirodnim putem. Uzrok njihovih uginućа najčešće je neka bezazlena upala ili bolest koja izaziva temperaturu, protiv koje klonirani organizmi ne mogu da se izbore, jer nisu u stanju da proizvode dovoljnu količinu antitijela za borbu protiv bolesti.

ZAKLJUČAK

Napredak nauke i tehnologije je neizbježan i nezaustavljiv. Znanje iz genetike i genetičkog inženjeringa raste, kloniranje već dugo nije samo fantastika, to je stvaranje i rađanje, to je tehnologija. Kloniranje bi bilo opravdano ukoliko bi se neizlječive bolesti liječile, te ukoliko bi se na taj način proizvodili rezervni organi za transplantacije. Pozitivan uticaj kloniranja bio bi i u očuvanju ugroženih vrsta i očuvanju raznovrsnosti na Zemlji. Kloniranje bi nas možda moglo uvesti u bolji svijet, ali bez kontrole taj bi svijet mogao postati poguban. Brojne etičke rasprave u svijetu posvećene su kloniranju. Postavlja se pitanje u kojoj je vezi klon sa jedinkom od koje je nastao, da li mu je brat, sestra, sin, kći?! Kome pripada klon?! Ekonomska dobit u vezi sa kloniranjem organizama takođe je tema koja prati ovaj biotehnološki postupak. Da li neke organizme treba klonirati kako bi donijeli profit?! Konačno, da li se takvo poigravanje „isplati“?! Biotehnološki metod kloniranja je metod savremenog doba i sa sigurnošću se u budućnosti mogu očekivati novi rezultati iz ove oblasti. Najvažnije je da su upotreba i korišćenje ovog metoda kontrolisani, te da se ne javljaju zloupotrebe od kojih se strijepi.

LITERATURA

1. Antić, Sonja, 2009. "Kloniranje kao etički problem." *Journal of philosophy Arhe VI*: 173-183.UDK 602.7: 179.
2. Antić, Sonja and Arsanjani, M. H., 2006. "Negotiating the UN Declaration on Human Cloning." *The American Journal of International Law* 100: 164–180.
3. Šimoković. M., 2002. „Bioetički aspekti kloniranja.“ *Filozofska Istraživanja* 84. Hrvatsko filozofsko društvo, Zagreb, 168–198.
4. Hasler, F. John, 1992. "Current status and potential of Embryo Transfer and reproductive technology in dairy cattle". *Journal of dairy Science* 75: 2857–2879.
5. Delić, Mirjana, 2008. *Biotehnološki metod – kloniranje*. Diplomski rad, Poljoprivredni fakultet, Univerzitet Banja Luka.
6. Đelić, N. i Stanimirović, Z., 2004. *Principi genetike*. Beograd: Elit Medica.
7. Shevelukha, V. S., Kuklev, M. Y., Karlov G. I. 2003. "Kloniranje i karakterizacija srodnika suncokreta rezistentnih gena klase nbs-lrr." *Acta Agriculturae Serbica* VIII, 15: 3-9. UDC: 631.527.6:633.85.
8. Tarailo, R., Stanković, Snežana, Moši, Ivana, 2007. "Biološke i proizvodne karakteristike nekih klonova sorte *pinot gris* u niškom vinogradarskom podrejonu." *Savremena poljoprivreda* 56: 268–273.
9. Betthausen, J., Forsberg, E., Augenstein, M., Childs, L., Eilertsen, K., Enos, J., Forsythe, T., Golueke, P., Jurgella, G., Koppang, R., Lesmeister, T., Mallon, K., Mell, G., Misica, P., Pace, M., Pfister-Genskow, M., Strelchenko, N., Voelker, G., Watt, S., Thompson S. and Bishop, M., 2000. "Production of cloned pigs from in vitro systems." *Nature Biotechnology* 18: 1055–1059. Doi: 10.1038/80242.
10. Polejaeva, I. A., Chen, S. H., Vaught, T. D., Page, R. L., MullinS, J., Ball, S., Dai, Y. F., Boone, J., Walker, S., Ayares, D. L., Colman, A. and Campbell K., 2000. "Cloned pigs produced by nuclear transfer from adult somatic cells." *Nature* 407: 86–90. Accessed July 27, 2000. Doi: 10.1038/35024082.
11. Zergolern-Čupak, Ljiljana, 2006. *Bioetika i biomedicina*. Zagreb: Pergamena.

12. Dragojević-Dikić, Svetlana, Draganić, Saveta, Dikić, S., Pilija, V. 2004. “Etičko pravne dileme u tretmanu infertiliteta”, *Zbornik Matice srpske za prirodne nauke* 107: 85–91. UDC 616.697:173.
13. Raičević, V., Spasić, S., Glomazić, R. 2010. “Patentno pravo i biotehnologija, ili ko će prvi patentirati ljudski život?” *Pedagoška stvarnost* LVI: 367–390. UDK 347.771:60.
14. Zakon o genetički modificovanim organizmima. 2008. „Sl. gl. RS“ 103/88. Broj: 01-1604/08.
15. Zakon o stočarstvu. 2006. „Sl. gl. RS“ 34/06. Broj: 01-335 /06.

Mirjana Delić Jović, Engineer of Agriculture
Drgana Ristić, MSc
Slobodanka Vujčić, MSc

MODERN BIOTECHNOLOGY – CLONING

Summary: *Biotechnology and genetic engineering represent modern sciences. Cloning organisms is not considered a science fiction anymore, but now it represents our future. There have been series of justified and unjustified derived biotechnological processes between the first cloned organism and the state where we are today. Cloning is divided into reproductive and therapeutic cloning. The procedure process is explained in the paper. Great hopes are placed into the effects of therapeutic cloning. Biotechnological methods are used as in an attempt to cure diseases now considered incurable. The application of cloning and the other biotechnological methods are taking their place in the fields of agriculture, veterinary medicine, pharmacy, environmental protection and many others. There are many ethical debates around the world about cloning and other biotechnological processes. Thus, there are numerous reasons for and against cloning.*

Key words: *cloning, biotechnology, patents.*

JEL classification: *P16, Q55*

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 15.03.2013.

Rad odobren: 14.04.2013.

UDK:338.48-6:615.8]:659.113.2(497.6RS)

COBISS.BH-ID 3838744

DOI: 10.7251/POS1310373D

Stručni rad

Šironjić, mr Radenko¹

EKONOMSKA OPRAVDANOST RAZVOJA ZDRAVSTVENOG TURIZMA U REPUBLICI SRPSKOJ

Rezime: *Društveno-ekonomski razvoj u Republici Srpskoj sve intenzivnije nameće potrebu preispitivanja ukupnih privrednih potencijala, sa ciljem aktivnog uključivanja različitih djelatnosti u složeni privredni proces. Zdravstveni turizam je oblast koja je nedovoljno obrađena u stručnoj literaturi, iako je on, kao fenomen, oduvijek bio i ostao važna potreba čovjeka. Ovim radom pokušavamo rasvijetliti prazninu, i to jasnim definisanjem zdravstvenog turizma na naučnoj i stručnoj osnovi, sa određenim specifičnostima u medicinskoj rehabilitaciji i programiranom aktivnom odmoru. U radu je posebno naglašena zdravstvena funkcija turizma, koja predstavlja važan turistički motiv prilikom odabira destinacije za odmor.*

Namjera je da se našem okruženju, kao i zemljama Evropske unije, ponude raspoloživi kapaciteti koji su bogati termomineralnim resursima i postojećom infrastrukturom. Ovi resursi predstavljaju osnovu za investiciona ulaganja koja bi imala relativno brz povrat uloženog, s jedne strane, a s druge strane bi bila područje zapošljavanja lokalnog stanovništva.

U radu nastojimo dokazati da ulaganja u razvoj zdravstvenoturističkih centara, u sadašnjim ekonomskim uslovima, mogu bitno poboljšati i ubrzati razvoj cjelokupne privrede Republike Srpske u pogledu izvoza usluga. Iako turizam ima niži kapitalni koeficijent u odnosu na druge privredne grane, očekuje se da on može postati snažna pokretačka djelatnost u odnosu prema ukupnoj ekonomiji Republike Srpske.

Ključne riječi: *zdravstveni turizam, razvoj, investicije, zapošljavanje.*

JEL klasifikacija: *I11, I15, L83, P32*

¹ Magistar ekonomije, Zavod za fizikalnu medicinu i rehabilitaciju „Dr Miroslav Zotović“ Banja Luka, Ulica Slatinska 11 Banja Luka, radenkosironjic@teol.net

UVOD

Ovim radom imamo namjeru da, korištenjem naučnih i empirijskih metoda istraživanja, pokušamo uvjeriti potencijalne investitore kako iz inostranstva tako i domaće da je ekonomski opravdano ulagati u razvoj zdravstvenog turizma na području Republike Srpske. Neophodno je definisati sam pojam zdravstvenog turizma, kao selektivnog oblika turizma, uvažavajući sledeće momente koji su bitni za ovaj rad:

- a) aktuelnost teme;
- b) brži razvoj i bolja organizovanost zdravstvenog turizma na našim područjima zahtijeva da sve funkcije u banjskim centrima budu povezane;
- c) novi uslovi privređivanja uslovljavaju i neophodne promjene u oblasti zdravstvenog turizma;
- d) zdravstvenoturistička djelatnost potpunim korištenjem svih raspoloživih prirodnih resursa postiže direktne i indirektne prednosti;
- e) usluge zdravstvenoturističke djelatnosti postaju sve izraženija potreba ljudi i savremenih turista. Te usluge nisu više luksuz, već sastavni dio života, što se reflektuje putem ove djelatnosti i na privredni razvoj Republike Srpske kao države.

Jedan od preduslova za realizaciju postavljenih ciljeva u procesu pridruživanja Evropskoj uniji je i mogućnost privlačenja inostranih investicija radi bržeg zapošljavanja, odnosno uvjeravanja stranih investitora u ekonomsku opravdanost ulaganja u razvoj zdravstvenog turizma na području Republike Srpske.

Neophodno je naglasiti da smo, tokom same izrade ovog rada, nastojali maksimalno iskoristiti sva dosadašnja saznanja u teoriji i praksi. Prvi utisak je da je ova problematika u teoretskom smislu nedovoljno izučavana. Navedeno ukazuje na veći podsticaj samim istraživačima da ovu oblast ozbiljnije i cjelovitije istraže, čime bi se dao doprinos i stvorila realna osnova koja bi usmjerila sve aktivnosti na unapređenje zdravstvenoturističke djelatnosti u periodu koji dolazi. Ovo napominjemo prvenstveno iz razloga što je interesovanje za zdravstveni turizam kod savremenih turista poraslo, pa se predviđa da će ulaganja u zdravstvenoturističke centre to povećanje

opravdati i podstaći, a onda će ta nova ponuda uticati na brži razvoj naše privrede u cjelini.

Banjsko-zdravstveni turizam u budućnosti treba da postane jedna kompleksna privredna djelatnost, koja se odvija u organizovanom korišćenju termomineralnih voda u specifičnim klimatskim uslovima, medicinski kontrolisanom aktivnom odmoru, rekreaciji i rehabilitaciji.

Pri realizaciji ovog rada korišćene su sljedeće metode: *deskriptivna, komparativna te metoda teorijske analize*. Deskriptivna metoda je korišćena da bi se otkrile uzročno-posljedične veze između turizma i zdravstvenog turizma kao njegovog selektivnog oblika, koji predstavlja sve važniju potrebu ljudi i turista u XXI vijeku.

Da bismo prikupili podatke, te utvrdili razlike i sličnosti koje se odnose na resurse u razvoju ovog selektivnog oblika turizma, korišćena je komparativna metoda.

Metoda teorijske analize obuhvatala je teorijske osnove samog istraživanja. Samom primjenom svih navedenih metoda došlo se do zanimljivih podataka koji ukazuju na ozbiljna razmišljanja o razvoju banjsko-zdravstvenog turizma na našim područjima, a koji bi u budućnosti predstavljao jedan od važnih generatora ekonomskog razvoja Republike Srpske.

1. POJAM TURIZMA I ZDRAVSTVENOG TURIZMA

1.1. Pojam turizma

Pod pojmom turizma se podrazumijeva skup privrednih i neprivrednih odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka izvan domicila, te potrošnje sredstava ostvarenih u pravilu u mjestu stalnog boravka (Cicvarić 1984, 28). Međutim, za turizam se ne može reći da je samo privredna aktivnost, on predstavlja i društvenu pojavu koja ima za cilj humanizaciju i unapređenje odnosa među samim ljudima (Relac i Bartoluci 1987, 5). Turizam nije dovoljno definisati samo kao privrednu

aktivnost, već i kao aktivnost putem koje čovjek unapređuje i ostvaruje uopšte ljudske osobine kao što su osobine humanosti, čovječnosti, bilo u samim međuljudskim odnosima, ili u pogledima i spoznajama pojedinaca, u odnosu pojedinca prema svijetu i prirodi (Alfieri 1977, 15).

Neki autori pojam turizma shvataju kao aktivnost lica koja putuju u mjesta izvan svog uobičajenog mjesta boravka, te borave u njima najduže do godinu dana bez prekida, radi odmora, poslova, kao i iz drugih razloga koji se ne odnose na obavljanje neke aktivnosti koju plaća mjesto posjete (Statistički godišnjak Republike Srpske 2009. i Zakon o turizmu, „Sl. glasnik RS“ broj: 70/11). Uvažavajući naprijed navedene pojmove o turizmu, nameće se zaključak da je turizam prvenstveno humanistička aktivnost u kojoj turista, družeći se sa ljudima, stalno unapređuje i potvrđuje svoje ljudske osobine, kako prema samim ljudima koji se nalaze u njegovom okruženju, tako i prema prirodi i prirodnom okruženju u kojoj provodi svoje slobodno vrijeme.

Turizam kao složenu društveno-ekonomsku djelatnost treba posmatrati jednako važnim kako sa društvenog stanovišta, tako i sa ekonomskog stanovišta, tako da bi društvene i ekonomske funkcije turizma trebalo da imaju istu važnost. Mnogi stručnjaci iz oblasti turizma smatraju da su ekonomske funkcije turizma upravo njegove i najvažnije funkcije koje određuju razvoj ove djelatnosti. U ekonomske funkcije turizma možemo svrstati zdravstvenu i rekreativnu funkciju, jer su one najstariji i osnovni motiv pokretanja turista ka turističkim destinacijama.

Navedene funkcije kao krajnji cilj imaju očuvanje zdravlja ljudi te povećanje produktivnosti rada u svim korisnim oblicima ljudskog djelovanja. Bitno je naglasiti da zdrav i produktivan čovjek predstavlja najznačajniji ekonomski faktor u jednoj društvenoj zajednici. Sve, inače brojne, ekonomske funkcije turizma imaju dvije zajedničke osobine: s jedne strane, turističku potrošnju kao njihov zajednički materijalni izvor i, s druge strane, uticaj na dohodak kao direktan ili indirektan ekonomski cilj. Na pomenutim činjenicama su izgrađeni predmet i interes naučne discipline koja se zove ekonomika turizma. Iako se ekonomika turizma prvenstveno bavi makroekonomskom problematikom, u globalnom smislu ona proučava i mikroekonomske aspekte turističkog razvoja.

1.2. Pojam zdravstvenog turizma

Zdravstveni turizam jedan je od najstarijih specifičnih oblika turizma u okviru kojeg se stručno i kontrolisano koriste prirodni ljekoviti faktori i postupci fizikalne terapije u cilju očuvanja i unapređenja zdravlja, te poboljšanja kvaliteta života. Osnovu zdravstvenog turizma čini upotreba prirodnih ljekovitih faktora koji mogu biti banjski (balneološki), morski i klimatski. U banjama se nudi uravnotežena ishrana, isključenost od buke i zagađenog vazduha, fizička aktivnost, društveni i duhovni programi. U balneološke faktore spadaju: termomineralne vode, peloidi ili ljekovita blata, klima, biljni pokrov, kvalitet vazduha, staze zdravlja, kao i sunčevo zračenje. U klimatske ljekovite faktore spadaju: promjena klimatskog mjesta, kvalitet zraka i sunčevo zračenje. Bitno je napomenuti da kod klimatoterapije povoljan učinak imaju klimatski uslovi i elementi karakteristični za neko područje. U morske ljekovite faktore spadaju: morska voda, alge, staze zdravlja, biljni pokrov, pijesak, morski peloid, kvalitet zraka i klime. Talasoterapija podrazumijeva terapijsko djelovanje mora i primorja. Stručna talasoterapija sprovodi se pod ljekarskim nadzorom, a samostalna izvan zdravstvenih ustanova po preporuci ljekara.

„Wellness“ podrazumijeva fizičko, mentalno i emotivno stanje čovjeka. Prepoznaje se kao psihosomatski uravnoteženo stanje i stanje harmonije. „Fitness“ je fizička, mentalna i emotivna top forma čovjeka. Prepoznaje se kao izuzetna vitalnost i prvoklasna fizička kondicija u većini slučajeva u kombinaciji sa optimističkim pogledom na život i odlučnim, odnosno veselim raspoloženjem. Definisanje wellnessa i fitnessa pokazuju povezanost sa medicinskom njegom i zdravljem. Wellness centri, kao i centri zdravstvenog turizma trebalo bi da imaju doktore (ljekare praktičare i specijaliste), psihologe, dijetetičare, fizioterapeute i masere. Svaki wellness centar mora biti medicinski kontrolisan do određene mjere. Kako je već dokazano, postoji mnoštvo pozitivnih faktora koji utiču na zdravlje čovjeka. Normalizacija krvnog pritiska pacijenata, koncentracija holesterola u krvi je poboljšana. Dokazano je da se cirkulacija krvi u mozgu poboljša nakon kupanja u vodi bogatoj ugljen-dioksidom, čak i godinu dana nakon liječenja bolovi su bili smanjeni. Boravak u zdravstvenim i wellness ustanovama pokazuje pozitivne uticaje

kod osoba koje su pod stresom, a koji se manifestuju poboljšanjem raspoloženja, kvaliteta sna, ali i cjelokupnog fizičkog stanja (Lazović 2011, 12).

Svjetski trendovi na turističkim tržištima nagovještavaju daljni rast zdravstvenog turizma, uglavnom usljed promjena u načinu života. Broj banja i kvalitet voda na kojima se njihovo poslovanje zasniva nesumnjivo predstavlja velik razvojni potencijal i kapital Republike Srpske u budućnosti. Neophodno je značajno ulagati u zdravstvenoturistički proizvod u cilju internacionalizacije cjelokupnog biznisa, što podrazumijeva međusobnu podjelu odgovornosti i koordinaciju aktivnosti u sljedećim sferama: upravljanje (korišćenje) termalnih izvora; pružanje zdravstvenih tretmana; hotelska i ugostiteljska ponuda; upravljanje prostorom (problematika „divlje gradnje“ i uništavanje prostora); urbana estetika (čistoća, fasade kuća, novokomponovana gradnja, parkovi i šetališta i sl.).

U cilju privlačenja interesa međunarodne tražnje za proizvodom zdravstvenog turizma Republike Srpske, potrebno je tržišno repozicionirati današnji proizvod banja – lječilišta. To je moguće postići samo kroz značajna ulaganja u proizvodnu infra- i suprastrukturu.

Potrebno je definisanje jasnih razvojnih ciljeva, koraka realizacije i efikasnog međusobnog koordinisanja svih učesnika procesa, kao što su: lokalna samouprava, Ministarstvo turizma, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo rudarstva, Ministarstvo zaštite životne sredine i sl.

Proizvod *zdravstvenog turizma* u Republici Srpskoj trebalo bi da bude strukturisan na sljedeći način: *Destination Spa* – koji uz klasične profesionalne spa usluge, uključuje praktično sve fitness i wellness komponente, koje se nude u okviru cjelokupne ponude jedne destinacije. Klijentima se, pri tom, daje mogućnost izbora sadržaja koji im omogućavaju imunitet i poboljšavaju zdravlje. Uz klasični hotelski smještaj, velika je tražnja i za kapacitetima u privatnom smještaju.

Medical Spa – predstavlja kategoriju koja, prema predviđanjima, ima najveći potencijal za rast u sljedećih desetak godina, najviše usljed sve veće tražnje za holističkim medicinskim tretmanima i terapijama. Usluga se bazira na svim zdravstvenim i wellness komponentama, a u ambijentu koji integriše klasične i posebne tretmane i terapije. Jednostavno rečeno,

ovaj segment proizvoda zdravstvenog turizma zahtijeva izvjesna poboljšanja, dopune i prilagođavanja današnje ponude banja u Republici Srpskoj.

Mineral Springs Spa – kao tipična vrsta proizvoda u evropskom spa/wellness sektoru, ovaj segment proizvoda bazira se na ponudi prirodnih, mineralnih i termalnih izvora, odnosno ponudi različitih hidroterapijskih tretmana. Ovaj segment proizvoda, u odnosu na proizvod banja u Republici Srpskoj, traži relativno manji obim investicija i ima potencijal relativno brzog međunarodnog pozicioniranja. *Resort / hotel Spa* – ovaj proizvod je posljedica sve veće tražnje u međunarodnim razmjerama, ali i nastojanja hotelskih kompanija i individualnih vlasnika hotela za povećanjem sopstvene profitabilnosti.

Briga o dobrom zdravlju u savremenim životnim uslovima u duhu sprečavanja po zdravlje štetnih posljedica stavlja pred zdravstvene stručnjake i institucije nove zahtjeve i izazove. Kada govorimo o dobrom zdravlju, ne mislimo samo na liječenje oboljelih ili unesrećenih, već je to i briga o zdravom životu zavisno od životnih i radnih uslova svakog pojedinca u smislu provođenja preventivnih mjera kao što su odmor, rekreacija i rehabilitacija ljudi u svim uzrastima, od omladine, osoba srednje životne dobi, pa do osoba starije životne dobi.

Ako posmatramo početak razvoja jedne banje kao kupališta, onda uočavamo da je taj razvoj krenuo od termalnog izvora. Sam razvoj zdravstvene funkcije u jednom banjskom centru u smislu profilakse i rehabilitacije zasniva se, pored mnogih ostalih elemenata, prije svega na hemijskim i balneološkim karakteristikama termalnih voda i drugih prirodnih ljekovitih sredstava uz primjenu fizikalne terapije, u kojoj kineziterapija, hidroterapija i termoterapija predstavljaju okosnicu (Nevidek 1986, 17). Drugi motiv po svom prioritetu dolaska u banjsko-zdravstveni centar je rekreacija. Rekreacija u banjsko-zdravstvenom centru najčešće, u posljednje vrijeme, nije slučajna, nego organizovana uz pomoć medicine. Organizacija rekreacije se provodi u raznim vidovima medicinski programiranog aktivnog odmora. Medicinski programirani aktivni odmor se provodi kroz oblike isključive rekreacije i na kombinovan način, uz djelimičnu rehabilitaciju korišćenjem prirodnih ljekovitih sredstava u banjama.

2. PONUDA I POTRAŽNJA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU

Ako posmatramo razvoj turizma u cjelini, kao i zdravstveni turizam, kao njegov selektivni oblik, neophodno je naglasiti da su dvije osnovne komponente toga razvoja:

- zdravstvenoturistička ponuda i
- zdravstvenoturistička potražnja.

Kada posmatramo osnovne faktora razvoja zdravstvenog turizma, neophodno je ozbiljno uzeti u razmatranje zdravstvenoturističku potražnju koja je komplementarno vezana sa zdravstvenoturističkom ponudom i ona je njena determinanta. Za razvoj zdravstvenog turizma uopšte, presudno je da postoje, u dovoljnim količinama, prirodna ljekovita sredstva, kao što su termomineralni izvori, kojih kod nas ima u velikom broju. Za korištenje ovog prirodnog resursa, koji, slobodno možemo reći, ima ključnu ulogu u razvoju zdravstvenog turizma, neophodna su temeljita geološka, balneološka i medicinska istraživanja. Sva pomenuta istraživanja neophodno je da budu zasnovana na naučnoj i empirijskoj osnovi. Glavni cilj, koji je neophodno definisati istraživanjima, jeste indikaciono područje, kako bismo stvorili kompetentnu ponudu zdravstvenoturističkog proizvoda.

Ponuda u banjsko-zdravstvenom turizmu trebalo bi da sadrži više različitih elemenata turističke ponude. Ona mora da bude kompletna, kvalitetna, sa stručnom i kvalitetnom medicinskom uslugom iz oblasti kako prevencije tako i rehabilitacije. Takvu ponudu u okviru banjsko-zdravstvenog turizma treba posmatrati kao jedan složen organizacioni sistem koji treba savršeno da funkcioniše sa svim svojim ulaznim, transformacionim i izlaznim elementima.

Tabela 1: Sistem pružanja usluga u banjsko-zdravstvenom centru

Input	Proces pružanja usluga	Output
Izvori kadrova, prirodni resursi, sirovine, energija	Medicinske, programirane Rekreacija, ishrana, zabava, Rekreacija i smještaj	Zdravstveno- rekreativno, turističko- ugostiteljska usluga, kompleksna

Iz gore prikazanog sistema pružanja zdravstvenoturističke usluge vidljivo je da ta usluga ima svoje specifičnosti te da je zahtjevna i kompleksna. Isto tako, može se uočiti da od samog kvaliteta inputa, kao i procesa pružanja usluga zavisi i kvalitet ukupnog outputa, što se direktno odražava na ekonomske rezultate u okviru zdravstvenog turizma.

U Republici Srpskoj bazu za razvoj zdravstvenog turizma čine potencijali termalnih izvora koji sačinjavaju dvanaest banja. Pomenuti termalni izvori pripadaju grupi termomineralnih voda sa svojim utvrđenim hemijskim specifičnostima i indikacionim svojstvima, koji predstavljaju osnovu za određivanje vizije, misije, kao i ciljeva razvoja u okviru zdravstvenoturističke ponude Republike Srpske, izuzev banje Kulaši kod Prnjavora, koja pripada grupi *oligomineralnih voda*. Specifičnost ove oligomineralne vode je u jako niskoj mineralizaciji (168 mg/l), a jako visokoj Ph vrijednosti (Ph 11,75), što je čini jedinstvenom na ovome području, kao i u svijetu. Važno je istaći da se voda, kao najznačajnija supstanca za stvaranje i održavanje živih bića, ne može tretirati kao bilo koji drugi resurs – navode Janjić et al. (2008, 7–8).

Sve banje u Republici Srpskoj su u funkciji, istina sa različitim nivoom opremljenosti, kao i različitim sadržajima koje pružaju svojim gostima, od klasičnih usluga koje ne zahtijevaju savremenu opremu i prostor, pa sve do usluga na visokom nivou. Sa sigurnošću se može reći da se radi o solidnoj osnovi za buduće investiranje u sve proizvode zdravstvenog turizma, kao što su: *Destination Spa*; *Medical Spa*; *Mineral Springs Spa*; *Resort/ hotel Spa* jer je termomineralna voda već ispitana te utvrđena njena indikaciona svojstva, koja su sumirana i prikazana u prethodnoj tabeli broj 1.

3. TERMALNI IZVORI U REPUBLICI SRPSKOJ

3.1. Potencijali termalnih izvora

Tabela 2: Indikaciona područja, temperatura i izdašnosti termalnih izvora u Republici Srpskoj

Temperatura	75°C	13°C	27°C	14°C	30°C	14°C	40°C	43°C	35°C	34°C	38°C	34°C
Izdašnost	46 l/s	35 l/s	46 l/s	35 l/s	35 l/s	32 l/s	37 l/s	44 l/s	10 l/s	35 l/s	70 l/s	35 l/s
Menadžerska oboljenja					x							
Bolest respiratornih organa										x		
Kožne bolesti (ekcem, psorijaza)			x				x		x			
Bolesti štitne žlijezde		x										
Renalna cistal. kalkuloza			x	x								
Anemija		x		x								
Hronična astma					x	x			x			x
Išijas			x									
Neke kožne bolesti	x					x						x
Bolesti mokraćnih puteva			x									
Hronične glavobolje					x							
Psihosomatski poremećaji				x	x							
Bolesti organa za varenje			x	x		x	x		x			x
Bolesti srca i krvnih sudova	x		x	x	x						x	

Sva stanja poslije povreda kostiju, zglobova i mišića	x					x		x			x	
Hronične ginekološke bolesti			x				x		x	x		x
Bolesti lokomotornog sistema			x					x				
Neurološke bolesti					x					x	x	x
Hronična upala mišića			x					x				x
Regenerativni reumatizam	x		x		x		x	x	x	x	x	x
Degenerativni reumatizam	x		x				x	x	x	x	x	x
Naziv i mjesto banje	Dvorovi Bijeljina Bijeljina	Guber Srebrenica	Kulaši Prijava	Kiseljak Zvornik	Lakaši Lakaši	Mlječanica K. Dubica	Ozren Petrovo	Slatina Lakaši	Lješje N. Grad	Viline Vlasi	Višegrad	Vrućica Teslić Šeher Banja Luka

Legenda: x – indikaciona područja

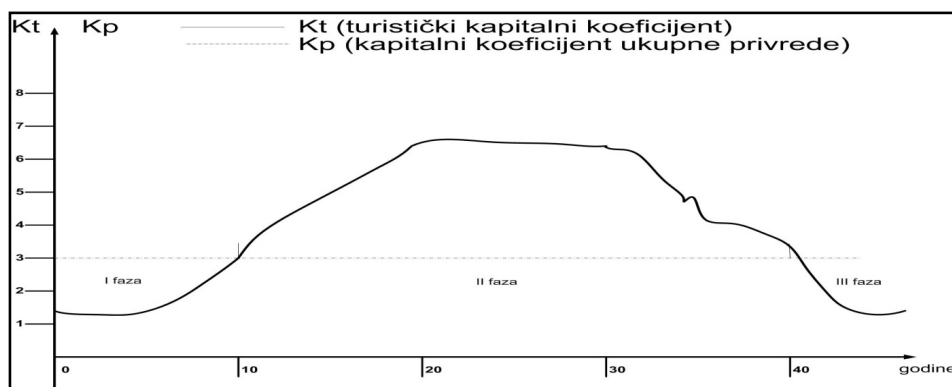
Izvori: Studije balneološkog i farmakološkog instituta Sarajevo.

Opštepoznata činjenica je da ukupan privredni razvoj jedne zemlje stoji u određenoj korelacijskoj vezi sa razvojem turizma te zemlje. Turizam, a time i zdravstveni turizam, dolazi prvenstveno kao posljedica snažnog privrednog razvoja kako užeg tako i šireg okruženja određenog turističkog mjesta. Neka istraživanja u ovoj oblasti su utvrdila i suprotan smjer kretanja razvoja tako da turizam ima svoj rast koji djeluje na ukupan privredni razvoj jedne zemlje, što je i namjera razvoja banjsko-zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj, a što je i cilj ovog rada – da dokažemo ekonomsku opravdanost ravoja zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj.

3.2. Pokazatelji kapitalnih koeficijenata

Ako želimo posmatrati vezu između turističkog i opšteg privrednog razvoja u jednoj zemlji, onda je tu najpogodniji za posmatranje pokazatelj kapitalnog koeficijenta. Danas u razvijenim zemljama Evrope, kapitalni koeficijent turizma i ukupne privrede možemo podijeliti na tri faze, što prikazujemo u grafikonu 1.

Grafikon 1: Kretanje kapitalnih koeficijenata turizma i ukupne privrede – teoretski slučaj



Izvor: Cicvarić 1984, 53.

Kada posmatramo prvu razvojnu fazu, možemo primijetiti da je kapitalni koeficijent turizma nizak, odnosno do tri, i po pravilu niži od kapitalnog koeficijenta ukupne privrede. Ako znamo da se turizam uglavnom razvija spontano, u oblicima koji ne zahtijevaju neka velika ulaganja, dok ostala privreda, koja je već razvijena, ima veće vrijednosti kapitalnog koeficijenta, samim tim dolazimo do zaključka zašto je to tako u prvoj fazi razvoja.

U drugoj razvojnoj fazi dolazi do ubrzanog investicionog ulaganja u turizam. Ta investiciona ulaganja se odnose na izgradnju hotela sa namjenskim sadržajima, objekata za rekreaciju, zatim izgradnju zahtjevnih infrastrukture koja mora da prati pomenute objekte za mnogo šire potrebe. U ovoj fazi razvoja, turistički kapaciteti se projektuju na

sasvim drugi način, što operećuje nosioce razvoja turizma jer su navedena ulaganja dosta velika, sa malim ekonomskim efektom, i daju visoke kapitalne koeficijente u turizmu.

Kada posmatramo istraživanja banja Republike Srpske, dolazimo do jedinstvenog zaključka da zdravstveni turizam ima svoj rast koji podstiče brži razvoj privrede mjesta kome pripada neka od banja u Republici Srpskoj. Tu možemo navesti sljedeće primjere: Banja Slatina, Vrućica Teslić, Banja Laktaši, Banja Dvorovi, Banja Kulaši, Banja Mlječanica i još neke druge, mada još ne sasvim dovoljno za sveobuhvatnije rješenje infrastrukture banjско-zdravstvenih centara, ili turističkih mjesta, što daje ozbiljne mogućnosti kako za inostrane tako i za domaće investitore, čime bi se pokrenuo ekonomski razvoj i intenzivno zapošljavanje (Segić 2011, 197). Centar banjско-zdravstvenog turizma treba da posjeduje određene sadržaje kao što su: dovoljan broj komfornih smještajnih kapaciteta koji zahtijevaju postojanje ugostiteljskih kapaciteta za ishranu, zdravstveno-rekreativnih sadržaja, trgovačko-prodajnih kapaciteta, objekata za zabavu, prostora za parking vozila koji su na različitom nivou opremljenosti, zavisno od samog banjско-zdravstvenog centra, što daje velike mogućnosti za investiranje kako domaćih tako i stranih investitora.

Kada posmatramo investiciono ulaganje u banjско-zdravstveni centar, imamo odnos investicija u smještajne kapacitete sa ugostiteljskim sadržajima od 71,02%, u medicinske sadržaje 22,86%, a zanemarivih 6,23% u sportsko-rekreativne sadržaje, što nikako ne zadovoljava zahtjeve za bržim razvojem banjско-zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj. Taj procenat investicionog ulaganja trebalo bi da se mijenja u pravcu rasta ulaganja u medicinske i sportsko-rekreativne sadržaje koji su sa sigurnošću nosioci bržeg razvoja zdravstvenog turizma.

Sve dosadašnje analize pokazuju da postoji veoma visok stepen korelacije između ulaganja u banjско-medicinske i sportsko-rekreativne sadržaje i dobiti koja se ostvaruje u široj privredi, s obzirom na to da turistička potrošnja većim dijelom nije mjerljiva. Ukupan prihod, a samim tim i dohodak od ovih usluga, uslovljen je visinom ulaganja u pomenute sadržaje (koeficijent korelacije $r = 0,998$ i $r = 0,984$ (investicione studije banja Slatina, Kulaši i Sanska ilidža). Time se potvrđuje i sama konstatacija da zdravstvene i banjско-rekreativne usluge

u zdravstvenom turizmu mogu biti visokoprofitabilne, mada su u mnogim slučajevima još uvijek nedovoljno razvijene u banjama Republike Srpske, što sigurno opravdava ulaganja u razvoj zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj.

Nagli pad i veoma spor oporavak privrede na našim prostorima zabilježen je u posljednjoj deceniji prošlog vijeka, što je izazvalo i pad ukupnog kapitalnog koeficijenta privrede.

U teorijskom smislu, postoji mogućnost da se kapitalni koeficijent u zdravstvenom turizmu, što je prikazano u grafikonu 1, odnosno banjско-zdravstvenim centrima u Republici Srpskoj približi trećoj fazi, koja omogućuje ulaganja u zdravstveno-rekreativne sadržaje u našim banjama, te na taj način razvija banjско-zdravstveni turizam, što predstavlja i glavni cilj ovog rada – da dokažemo ekonomsku opravdanost ulaganja u razvoj zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj. U tom slučaju dolazi do veoma visokih poslovnih rezultata, a što brzo snižava kapitalni koeficijent, te turizam uopšte ima niži kapitalni koeficijent od cjelokupne privrede, tako da postaje veoma snažna propulzivna djelatnost u odnosu na cjelokupnu privredu Republike Srpske.

U trećoj razvojnoj fazi, turizam se od posljedice pretvorio u veoma snažan faktor, gotovo generator privrednog razvoja, što potvrđuje veoma visoku korelaciju između samog turizma i ukupne ekonomije Republike Srpske. Da bi se strategija razvijala u tom pravcu, neophodna je vizija, misija, ciljevi, zadaci, ali i određeno obrazovanje, poslovna sposobnost, stil organizovanja, iskustvo i tradicija, kao i nezaobilazno i pravilno angažovanje ljudskog faktora.

ZAKLJUČAK

Zdravstveno-banjски centri u Republici Srpskoj obiluju izvorima termomineralne vode, a smještajni kapaciteti, uz tradicionalne programe liječenja i rehabilitacije, sve više uvode wellness ponudu i antistres programe, masaže, aromaterapiju, fitness treninge i slično.

Najnovija svjetska praksa naglašava da razvoj turizma a, naravno, i zdravstvenog turizma ima smisla samo u slučaju kad on dugoročno doprinosi razvoju blagostanja stanovništva na održiv način. Neophodno je aktivirati brojna netaknuta područja planina, ruralna područja, područja u i oko banja, te ih dovesti na nivo internacionalno konkurentnih turističkih proizvoda, što, istina, nije ni jednostavno ni lako. Tradicionalne razvojne turističke strategije su bile bazirane na *prevaziđenim* komparativnim prednostima, kao što su: povoljni makroekonomski uslovi razvoja (jeftin kapital, niske plate zaposlenih, niski porezi i sl.), nedovoljno kontrolisana potrošnja nacionalnih prirodnih i kulturnih resursa i atrakcija, finansijska podrška države. S obzirom na to da primjeri drugih zemalja upućuju na zaključak da je na međunarodnom tržištu lakše uspjeti ako se u razvoj krene selektivno, fokusirano i postepeno, kao na primjer Mađarska i Češka, Republika Srpska u početnoj fazi mora da podrži one sektore i turističke proizvode gdje će na najbrži način i uz najmanje napora moći da izgradi nove konkurentne prednosti, s kojima će izaći na turbulentno i vrlo zahtjevno regionalno i evropsko turističko tržište.

Ono što karakteriše većinu banjskih mjesta u Republici Srpskoj, u pogledu razvoja treba aktivno krenuti u rješavanje sljedećeg: infrastrukturni problemi banjskih lokacija, temeljitija ispitivanja i istraživanja termomineralnih izvorišta, donošenje regulacionih planova turističkih mjesta od strane lokalnih zajednica, stalno ispitivanje tržišta tražnje za turističkim proizvodima i utvrđivanje interesa za istim, specijalizacija i opredjeljenje prema određenim medicinsko-zdravstvenim uslugama, kao i zdravstveno programiranom aktivnom odmoru, izgradnja novih, kao i adaptacija postojećih smještajnih kapaciteta sa potrebnim zdravstveno-banjskim i rekreativnim sadržajima, uvođenje i usvajanje savremene organizacije poslovanja primjerene modernom menadžmentu, kontrolisano prevođenje prirodnih bogatstava u javno-privatno vlasništvo, kao i stalno kadrovsko jačanje, prvenstveno kadrovima iz oblasti medicine, balneologije, sporta, turizmologije, uglavnom svim onim što treba da služi potrebama banjsko-zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj.

LITERATURA

1. Alfier, D., 1977. Savjetovanje na znanstvenom skupu *Humanističke vrijednosti turizma*. Zadar: Pedagoška akademija.
2. Cicvarić, A., 1984. *Turizam i privredni razvoj Jugoslavije*. Zagreb: Informator.
3. Ivić, P., 2008. *Banje Republike Srpske*. Banja Luka: Unigraf.
4. Janjić, M., Komatina M. et al., 2008. *Lekovite vode i banje Srbije*. Beograd: Elit-Medica.
5. Lazović, M., 2011. *Strategija razvoja zdravstvenog, wellness i spa turizma Srbije – šanse i izazovi*. Preuzeto: 05.03.2013. <http://wellnessklaster.rs/konferencija/slike/konferencija-2011/Lazovic.kpn.12..ppt>.
6. Nevidek, B., 1986. *Osnovi fizikalne medicine u medicinskoj rehabilitaciji*. Novi Sad: Medicinski fakultet.
7. Relac, M., i Bartoluci M., 1987. *Turizam i sportska rekreacija*. Zagreb: Informator.
8. Republika Srpska, Republički zavod za statistiku. 2009. *Statistički godišnjak Republike Srpske*. Banja Luka: Comes grafika.
9. Republika Srpska, Skupština Republike Srpske. 2011. *Zakon o turizmu Republike Srpske*. Banja Luka: Službeni glasnik Republike Srpske.
10. Segić, S., 2011. „Razvoj banjsko-rekreativno-zdravstvenog turizma u Republici Srpskoj kao mogućnost za strane ulagače“. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*. 189–200.
11. Stanković, S., 2009. *Banje Srbije*. Beograd: Zavod za izdavanje udžbenika.
12. Zečević, B., 2004. *Menadžment u banjskom turizmu i specijalni program u banjama*. Vrnjačka banja: Turistička berza.

Radenko Šironjić, MSc

ECONOMIC JUSTIFICATION OF HEALTH TOURISM IN REPUBLIC OF SRPSKA

Summary: *The Socio-Economic Development of the Republic of Srpska severely requires a revision of its overall economic potential, with the aim to actively involve different activities in a complex business process. Health tourism is an area that is insufficiently dealt with in the literature, although it is a well known phenomenon, it has always been and remains an important human need. In this study we try to clarify the lack of a clear definition of health tourism in the scientific literature and the specific characteristics of medical rehabilitation and vacation schemes. This work is particularly significant to health tourism functions, which can be an important tourist motivation when choosing a holiday destination.*

Our locality offers rich thermal mineral resources and an existing infrastructure. These resources are the basis for investments that would have a relatively quick return, as well as boosting local levels of employment.

In this paper, we attempt to prove that investing in the development of health tourism centers, in the current economic conditions, can significantly improve and accelerate the overall development of Serbian economy in terms of exports of services. Although tourism has a lower capital coefficient compared with other industries, it is expected that it will become a strong driving force in relation to the overall economy activity of the Republic of Srpska.

Key words: *health tourism, development, investment, employment.*

JEL classification: *I11, I15, L83, P32*

POPULARNI ČLANCI
POPULAR ARTICLES

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 29.03.2013.

Rad odobren: 22.04.2013.

UDK: 005.914.3:[331.101.262:658(497.6)

COBISS: COBISS.BH-ID 3839000

DOI: 10.7251/POS1310393A

Popularni članak

Alibabić, dr Menita¹

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U FUNKCIJI USPJEŠNOSTI NA RADU U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA

Rezime: *Menadžment ljudskih potencijala je dio nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji, te ima uticaj na oblikovanje strategije organizacije i danas sve više zauzima važno mjesto kao strateška funkcija organizacije. Predstavlja važnu poslovnu funkciju koju čine aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih resursa u nekoj organizaciji. Uloga funkcije menadžmenta ljudskih potencijala razvijala se vremenom. Dok je u početku imala čisto razvojnu administrativnu funkciju, u novije vrijeme većina menadžera ljudskih potencijala vidi je kao glavnu ulogu funkcije koja je sada stratejska. Svaka funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u velikim kompanijama trebalo bi da prođe proces transformacije s ciljem stvaranja funkcije koja može igrati tu novu stratejsku ulogu i uspješno ispunjavati svoje ostale uloge.*

S obzirom na to da se poslovna zajednica pomiče ka kulturi baziranoj na znanju, kritična tačka za svaku kompaniju je razumijevanje potreba za ključnim kompetencijama da bi kompanija bila uspješna. Odjel ljudskih potencijala preuzima ulogu proaktivnog strateškog partnera sa top menadžmentom, kako bi se osiguralo učinkovito ujednačavanje poslovnih ciljeva sa inicijativama ljudskih potencijala.

Konačni rezultat poslovanja povezuje se sa sposobnošću menadžmenta da dobro planira, organizuje i vodi, te sa sposobnošću zaposlenika da odgovore zadacima koji su im povjereni. Odgovornost svake kompanije za vlastite rezultate izražene kroz rezultate svakog uposlenika jeste da planiranju ljudskih

¹ Hotel „Sedra“, Ostrožac kod Cazina, 77228 Cazin, BiH; e-mail: menita_alibabic@yahoo.com

potencijala, njihovom odabiru i vođenju pristupi na sistematizovan način. Ovaj rad se bavi prvim koracima ka uspješnosti na radu: planiranju ljudskih resursa i analizi radnog mjesta.

Ključne riječi: *ljudski potencijali, organizacija, planiranje, radno mjesto, odgovornost.*

JEL klasifikacija: *M50, M51, M52, M53, M54*

UVOD

Upravljanje ljudskim potencijalima jedna je od najznačajnijih strateških funkcija menadžmenta, jer upravo ljudski potencijali svojim djelovanjem na materijalne i finansijske resurse omogućavaju njihovo optimalno korištenje, te svojim znanjem, vještinama i iskustvom predstavljaju nezamjenjiv faktor uspješnosti kompanije.

Faktori koji omogućavaju da zaposlenici na izvršnim i rukovodnim mjestima daju efekte koje kompanija od njih očekuje su izraženi kroz aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a to su: analiza radnog mjesta, planiranje potrebnih ljudskih potencijala, proces regrutacije i zapošljavanja, uvođenje u posao, motivacione tehnike, razvoj karijere, ocjena uspješnosti, te otkrivanje menadžerskih potencijala.

Iako se prilikom procjene efekata izvršenja zadataka koje uposlenici obavljaju uglavnom procjenjuju njihove sposobnosti da odgovore ciljnom rezultatu, kompanije često prave propuste u aktivnostima koje prethode dolasku zaposlenika u kompaniju. Sistem planiranja ljudskih potencijala, način upošljavanja i poticanja uspješnosti ljudskih potencijala može, ako nije postavljen i sagledan sa aspekta dugoročnog uticaja na rezultate, dovesti do raskoraka između trenutnih rezultata i budućih poslovnih efekata, kao i nivoa zadovoljstva uposlenika.

S obzirom na to da su promjene na tržištu česte i da se poslovne aktivnosti moraju prilagođavati realnim i trenutnim kretanjima, stalno praćenje i prilagođavanje planova ljudskih potencijala trendovima, kao i

usklađivanje sa životnim ciklusom kompanije nužne su aktivnosti koje vode ka uspješnosti ljudskih resursa u radu.

Planiranje ljudskih potencijala je značajno, ne samo kao polazna aktivnost, na koju se naslanjaju ostale aktivnosti iz domene ljudskih potencijala, nego i kao temelj uspješnosti ljudskih potencijala kompanije, bilo da se radi o budućim uposlenicima ili uposlenicima koji već rade u kompaniji, gdje se njihov rad procjenjuje putem ocjene uspješnosti. Uspješnost uposlenika mjeri se putem elemenata procjene: produkta rada kao vidljivog dijela zadatka, osobina zaposlenika, kao i ponašanja i vještina. Elementi ocjene uspješnosti, osim produkta rada, ujedno su i elementi koji se postavljaju kao uslovi koji treba da budu zadovoljeni da bi se kvalitetno odgovorilo zahtjevima radnog mjesta. U svim dijelovima aktivnosti ljudskih potencijala, do dolaska uposlenika u kompaniju, odgovornost za buduću uspješnost na radnom mjestu snosi kompanija. Nakon zapošljavanja uposlenika, ta odgovornost je podijeljena između samog uposlenika i kompanije.

1. DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžment ljudskih potencijala ili upravljanje ljudskim potencijalima, kako se u domaćoj praksi naziva, dio je nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji i predstavlja veoma važnu poslovnu funkciju koju čine aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih potencijala u nekoj organizaciji.

Izraz „ljudski potencijali“ počeo se u nauci o upravljanju koristiti sredinom šezdesetih godina. Od ranih osamdesetih godina, upravljanje ljudskim potencijalima se razvilo u naučnu oblast. Danas pojam „menadžment ljudskih potencijala“ ima četiri značenja:

1. naučna disciplina,
2. menadžerska funkcija,
3. posebna poslovna funkcija u organizaciji,
4. specifična filozofija menadžmenta (Bogićević 2004, 67–68).

S obzirom na to da menadžment ljudskih potencijala ne predstavlja samo važnu poslovnu funkciju organizacije, već i upravljačku funkciju, time i nosioci ove veoma važne funkcije jesu svi nivoi menadžmenta: strateški, srednji i operativni.

Kada govorimo o sadržaju funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, možemo reći da ona obuhvata veliki broj različitih, ali međusobno povezanih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u jednoj organizaciji, usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

2. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Da bi uposlenici mogli odgovoriti postavljenim zahtjevima, kompanija prije njihovog zapošljavanja treba jasno definirati potrebna radna mjesta, opis i zahtjeve radnih mjesta, kriterijume prijema na radno mjesto, mjerila uspješnosti, organizacionu strukturu.

Kompanija će biti u mogućnosti da adekvatno odgovori na poteze konkurencije ili na neočekivane promjene, ukoliko u sklopu svojih aktivnosti ima zastupljeno i adekvatno planiranje ljudskih potencijala. Neplaniranje može biti skupo, kada se pojave ekonomski negativni efekti kao posljedica nedostatka planiranja. Značajne prednosti planiranja ljudskih potencijala su veće zadovoljstvo i uspješniji razvoj zaposlenika, smanjenje troškova rada, bolje poznavanje uposlenika od strane menadžmenta, te usklađenost sa ciljevima firme (Bahtijarević 1999, 40–41).

Troškovi koje može izazvati nedostatak adekvatnog planiranja su troškovi čestih fluktuacija uposlenika, gubici koje uposlenici stvaraju u kompanijama gdje ne postoji jasna veza među radnim mjestima i ažurna organizaciona struktura, troškovi bolovanja nastali zbog preopterećenosti i izloženosti uposlenika neadekvatnim uvjetima rada i čestog prekovremenog rada.

Prilikom planiranja se uzima u obzir određeni broj informacija iz okruženja, te informacije o specifičnostima kompanije. To se odnosi na životni ciklus kompanije, organizacijsku kulturu i strategijski plan, situaciju na tržištu rada.

2.1. Situacija na tržištu rada

Analiza internog i eksternog stanja tržišta radne snage je dio pripreme za planiranje ljudskih potencijala. Njome se dobijaju informacije o stanju strukture ljudskih potencijala u samoj kompaniji, kao i na eksternom tržištu.

Putem interne analize dolazi se do sljedećih podataka:

- broj zaposlenih,
- kvalifikacijska i dobna struktura,
- dužina ukupnog radnog staža,
- broj radnika na istom poslu,
- pregled razvoja karijere zaposlenih,
- usavršavanje,
- napredovanje,
- ocjena uspješnosti,
- zaposlenici sa potencijalom za napredovanje,
- zaposlenici pred penzijom (Bogićević 2004, 28–29).

Putem eksterne analize traže se podaci koji postoje u bazi ili se posebno prikupljaju:

- stepen zaposlenosti u regiji,
- nezaposlenost po strukama,
- obrazovne institucije u mjestu ili regiji,
- postoci prelazaka zaposlenih iz firme u firmu (Bogićević 2004, 29–30).

Na osnovu dobijenih informacija, firma svoje aktivnosti usmjerava u cilju zadovoljenja potreba za ljudskim potencijalima u skladu sa svojim planovima aktivnosti. U fazi osvajanja tržišta ili rasta koji traži odgovore odmah, ova analiza se smatra sporom i često se zaobilazi, jer ljudske potencijale treba zaposliti u što kraćem roku. Međutim, te analize se mogu uraditi i prije faze osvajanja tržišta, u toku izrade biznis plana, kojim se predviđa ne samo početni broj i kvalifikacije uposlenih, nego i za period od naredne tri do pet godina. Informacije iz okruženja danas su lako i brzo dostupne i u slučaju promjena ih je lako dopuniti novim informacijama, ali okvirni i početni plan treba postojati kao vodič poslovanja.

2.2. Analiza radnog mjesta

Zbog stalnih promjena u obimu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od uposlenika. Dinamička karakteristika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene ove aktivnosti, kaopodloge za uspješnost na radnom mjestu.

Iako analiza radnog mjesta, sa informacijama koje pruža, daje nesumnjive prednosti u obavljanju zadataka ljudskih potencijala, ona je često zanemarena kao aktivnost. Razlog za to je mišljenje da je to skupa procedura koja ne daje direktnu korist. I pored otpora prema sistematičnom pristupu analizi radnih mjesta, moderne firme uviđaju značaj pravilno definisanog radnog mjesta, kao osnove za pokretanje radnih aktivnosti.

Rezultati analize radnog mjesta predstavljaju detaljan opis radnih zadataka koje novog uposlenika očekuju na radnom mjestu. Opis radnih zadataka je fokusiran na primarne, svakodnevne aktivnosti. Svaka aktivnost i radni zadatak su opisani, s jasno opisanim rezultatom koji se očekuje na tom radnom mjestu. Analiza radnog mjesta je i osnova pisanja konkursa za radno mjesto, kao i osnova ocjene uspješnosti uposlenika, upravo iz razloga što pruža informacije o radnom mjestu i definiše očekivane rezultate. Ocjena uspješnosti dalje je polazna osnova za nagra-

đivanje, unapređenje, denominaciju, otpuštanje (Hollenbeck 2006, 51–52).

Iako je konačna ocjena uspješnosti kompanije definisana profitom, položajem na tržištu, širenjem operacija i drugim pokazateljima, niti jedna kompanija to ne može ostvariti ukoliko nije planski pripremljena za izvršenje aktivnosti svakog pojedinca. Da bi pojedinac odgovorio tim izazovima, potrebno je da mu je jasno definisano radno mjesto i mjerne tačke uspješnosti.

Analiza radnog mjesta treba da sadrži: položaj u organizacionoj šemi uz naznaku neposrednog rukovodioca, aktivnosti na poslu, okruženje radnog mjesta, materijali i rezultati rada, radne performanse, kontekst radnog mjesta, znanje i osobni zahtjevi za radno mjesto, veze između zadataka pojedinih radnih mjesta. Ona daje podlogu za niz strateških odluka u vezi sa ljudskim potencijalima, naročito u oblasti planiranja i organizacije rada unutar i među odjelima. Ukoliko je svako radno mjesto dobro analizirano i formirano u skladu sa zahtjevima radnog mjesta po svim njegovim tačkama, veće su šanse da će se zaposliti osoba koja će biti produktivna.

Sa stanovišta uspješnosti uposlenika, značajan elemenat analize radnog mjesta je analiza kritičnih tačaka rada. Kritične tačke rada su zadaci u kojima uposlenik ne smije praviti pogreške, zadaci za koje on odgovara i na osnovu kojih će biti ocjenjivan. Ukoliko se dobro odrede kritične tačke rada, to omogućava jednostavnije odrediti potrebne fizičke i psihološke karakteristike osobe koja će raditi na tom radnom mjestu (Hollenbeck 2006, 68–69).

U kompanijama koje u određenim fazama imaju velike fluktuacije uposlenika istorodnih pozicija radnog mjesta, radi izbjegavanja istih propusta u narednom periodu, potrebno je izvršiti analizu sljedećih podataka:

- koliko je uposlenika ukupno po vrsti radnog mjesta ili pripadnosti odjelu napustilo kompaniju ili bilo otpušteno u prethodnih šest mjeseci;
- da li je u tom periodu više puta došlo do promjene uposlenika na istom radnom mjestu;

- šta su razlozi odlaska ili otpuštanja, te šta uposlenik nije dobro obavljao ako je otpušten;
- postoji li podudarnost u razlozima otpuštanja kod većeg broja uposlenika istorodnih radnih mjesta;
- da li je neko napredovao sa tog radnog mjesta u prethodnih godinu dana;
- da li je radno mjesto izloženo rizicima;
- postoji li trend odlazaka ili otpuštanja sa tih pozicija u kompanijama koje se bave istom djelatnošću.

Potrebno je obezbijediti kompletnost informacija kako bi se utvrdilo da li je fluktuacija isključivo rezultat loše postavljenih zahtjeva radnog mjesta, ili je djelom uzrok i opšte stanje djelatnosti kojom se kompanija bavi. O vrsti i kvaliteti informacija ovise i dalje aktivnosti kompanije u oblasti ljudskih potencijala i usklađivanja sa planovima kompanije (Bogićević 2004, 26–27).

Od velikog je značaja i da osoba ili tim koji se bave analizom radnih mjesta koriste znanja, vještine i sposobnosti potrebne da bi se taj posao kvalitetno uradio, a to su:

- poznavanje osnovnih principa upravljanja i razvoja ljudskih resura;
- osnovne statističke metode;
- principi određivanja plaća, stimulacija i ostalih beneficija;
- osnove pravnih normi u vezi sa Zakonom o radu;
- vještina uspješnog usmenog i pismenog komuniciranja, te procjena situacija međuljudskih konflikata, izvlačenje zaključaka i davanje korisnih i primjenjivih preporuka.

3. POZICIONIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U ORGANIZACIJSKOJ STRUKTURI

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija u organizaciji, kada se govori o strukturiranju, prvenstveno zavisi od veličine

organizacije, ali i stepena razvijenosti funkcije menadžmenta ljudskih potencijala (Marušić 2006, 10–11).

Kada se radi o malim organizacijama, poslovi se grupišu i te poslove obično obavlja jedan ili dva zaposlena, što zavisi od razvijenosti obima poslova iz domena ljudskih potencijala i nije te poslove potrebno izdvajati kao zasebnu organizacionu jedinicu ili odjel. U malim organizacijama, ovi poslovi su pod direktnom linijom vođstva generalnog direktora.

Velike organizacije sa velikim brojem zaposlenih zahtijevaju i formiranje sektora ili odjela koji će se baviti upravljanjem ljudskim potencijalima u konkretnoj organizaciji. Step en poslova u takvim organizacijama je podjeljen prema efikasnosti uglavnom na menadžere koji obavljaju složenije poslove od postavljanja ljudi na prave poslove, pružanje pomoći novouposlenim, davanje smjernica u poboljšanju radne uspješnosti, razvoj i obuka zaposlenih i dr. (Whitemore 2006, 54–55).

Uobičajena je praksa da sva preduzeća koja imaju više od 150 zaposlenih formiraju posebnu organizacionu jedinicu u kojoj će se obavljati ovi poslovi. Poslove iz oblasti ljudskih potencijala obavljaju profesionalni menadžeri za ljudske potencijale i stručnjaci raznih profila: psiholozi, sociolozi, antropolozi, socijalni radnici, pravnici i ekonomisti.

Svi bi oni trebalo da raspolažu različitim sposobnostima, iz oblasti menadžmenta, finansija, marketinga, informacione tehnologije, psihologije, socijalne psihologije i upravljanja procesom promjena u organizaciji. U sektoru ljudskih potencijala se poslovi grupišu u tri osnovna tipa:

- stručnjak za ljudske potencijale je prvi ulazni posao u ovoj karijeri, i to su poslovi na sljedećim radnim mjestima: saradnik za intervjuisanje kandidata, analitičar zarada, analitičar poslova, saradnik za obuku;
- menadžer za ljudske potencijale – to je tip posla koji zahtijeva opšta znanja i višegodišnje iskustvo na ovim poslovima;
- direktor – ovo je obično mjesto potpredsjednika u organizaciji. Njegov zadatak je da učestvuje u definisanju strategije organizacije (Šunje 2002, 65–66).

4. ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA U BOSANSKOHERCEGOVAČKIM PREDUZEĆIMA

U odnosu na svjetske uspješne kompanije i razvijenost funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, u našim organizacijama funkcija menadžmenta ljudskih potencijala je uglavnom nerazvijena i još uvijek nosi ime kadrovska služba (Petković 2008, 22–23).

Tu i tamo ima i onih organizacija koje su čule za principe menadžmenta ljudskih potencijala pa su samo promijenili naziv kadrovske službe, ali u suštini se obavljaju dosadašnji poslovi, gdje nema ni tragova od funkcije menadžmenta ljudskih potencijala. Kadrovska služba u većini organizacija obavlja osnovne aktivnosti čisto administrativne funkcije i predstavlja neizdiferencirani dio menadžmenta ljudskih potencijala: objavljivanje konkursa za prijem kandidata, evidencija zaposlenih, vođenje godišnjih odmora, evidencije dolazaka na posao, organizacijski programi obuke za određene zaposlenike. Zanemarivanje aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala, kao što su analiza posla, regrutovanje i selekcija kandidata, praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti, motivacija i nagrađivanje, obuka i razvoj zaposlenih imalo je za posljedicu da se kadrovski poslovi grupišu zajedno sa opštim pravnim poslovima koji su se obavljali u dvije radne pozicije: rukovodilac kadrovskih poslova i referent za kadrovske poslove, što je i danas slučaj u većini organizacija (Hollenbeck 2006, 27–28).

Uglavnom su se ovim poslovima bavili pravnici kada su kvalifikacione sposobnosti zahtjevom tražene za visoku stručnu spremu, ali najčešće su se ovi poslovi obavljali sa srednjom stručnom spremom i zato su kadrovski poslovi uvijek imali najminimalniji značaj u organizaciji. Ovo je sve dovelo do zanemarivanja funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, onemogućavanja razvijanja ovih poslova i osposobljavanja stručnjaka koji bi se na pravi način bavili menadžmentom ljudskih potencijala u organizacijama.

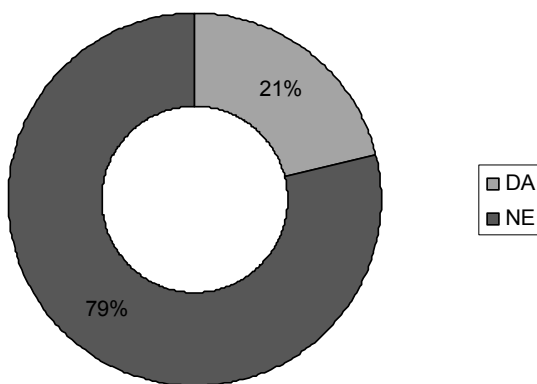
Ulazak brojnih stranih kompanija na tržište rada BiH, te jačanje konkurencije, dovodi do promjena u organizacijama, a time i funkcija menadžmenta ljudskih potencijala dobija na značaju. Pomaci su mali, ali značajni jer budi se svijest i menadžera i direktora pojedinih organizacija, te se pojavljuje sve više zahtjeva za obučavanjem i rukovodećih kadrova i uposlenih sa funkcijama menadžmenta ljudskih resursa. Top

menadžment pojedinih organizacija, recimo, najjačih u BiH, sve više razmišlja i pribjegava kako organizacionom tako i personalnom jačanju te izdvajanju menadžmenta ljudskih potencijala u zasebne organizacione jedinice i zapošljavanju stručnjaka različitih profila.

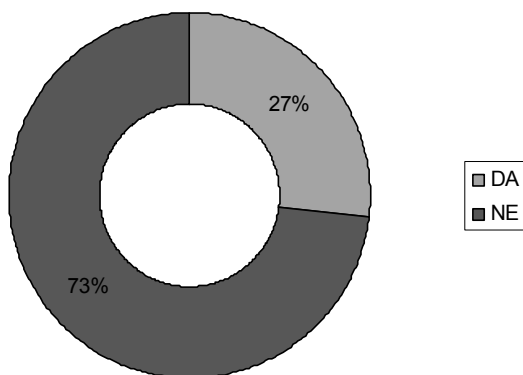
5. ANALIZA PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Na osnovu plana istraživanja i završenih pripremnih radnji u zadatim dijelovima, izvršeno je ispitivanje stavova zaposlenika na teritoriji BiH. Putem ankete, metodom ličnog intervjua, na slučajnom uzorku, intervjuisano je 300 osoba, gdje su učestvovali i rukovodeći kadrovi, a i zaposleni datih institucija (donje starosne granice 21 godinu) u periodu januar–mart 2011. godine.

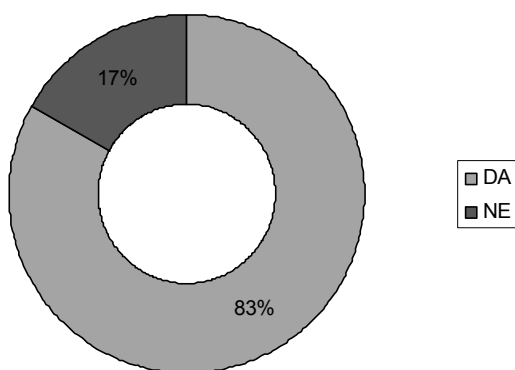
Da li u Vašoj organizaciji postoji odjel za upravljanje ljudskim potencijalima?



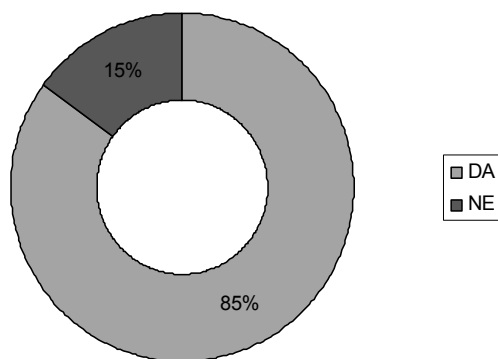
Ukoliko se provode gorenavedene aktivnosti, da li se provodi analiza posla kao osnovna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u Vašoj organizaciji?



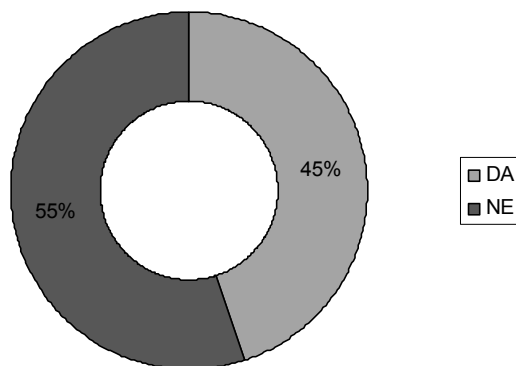
Da li ste zadovoljni opisom posla koji obavljate?



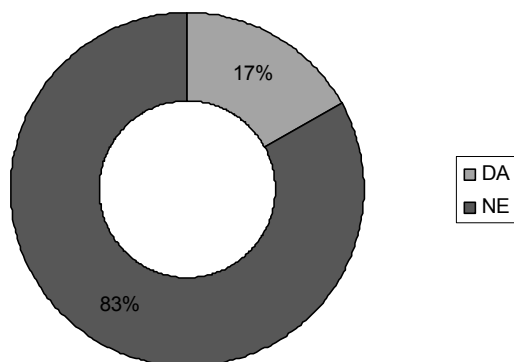
Da li se provodi planiranje ljudskih potencijala u Vašoj organizaciji?



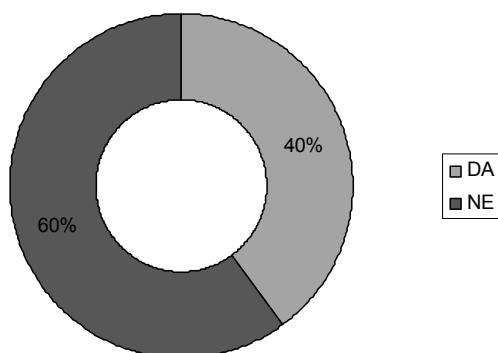
Da li se u Vašoj organizaciji provodi praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti?



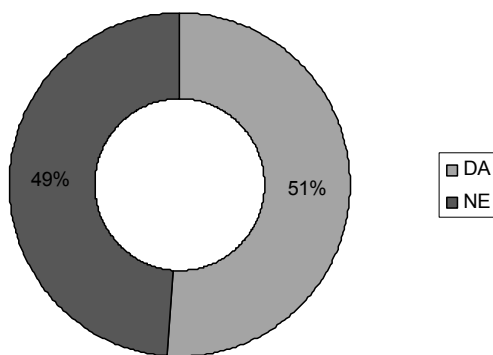
Da li u Vašoj organizaciji postoji razvijen sistem za nagrađivanje?



Da li se provodi redovno obuka zaposlenih u Vašoj organizaciji?



Da li u okviru organizacije postoji program/ instrukcije za razvoj zaposlenih?



Analizom i obradom podataka u dijagramima možemo vidjeti kako su svoje odgovore davali i rukovodeći službenici i zaposleni datih organizacija. S obzirom na to da je cilj istraživanja bio da li je razvijena i u kojoj mjeri funkcija menadžmenta ljudskih potencijala i njenih podfunkcija u datim organizacijama, možemo zaključiti da u većini organizacija nema odjela za upravljanje ljudskim potencijalima te da su još uvijek u većini organizacija zastupljeni čisto administrativni kadrovski poslovi.

Kada se govori o potfunkcijama ili aktivnostima menadžmenta ljudskih potencijala, možemo vidjeti da je najzastupljenija analiza posla i obuka zaposlenih, dok praćenje i ocjenjivanje zaposlenih i sistem nagrađivanja nisu zastupljeni, a predstavljaju ključne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, što nam i nedvojbeno govori da je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama BiH nedovoljno razvijena ili u veoma malim omjerima zastupljena.

ZAKLJUČAK

Planiranje ljudskih potencijala je stalni proces razvoja strategija koje će omogućiti usklađivanje broja uposlenih i profila uposlenih sa potrebama kompanije. Taj proces pomaže kompaniji da uposli resurse koji će dostići ciljeve kompanije putem izvršenja njihovih precizno definisanih zadataka, koristeći potrebna znanja i vještine. Istovremeno, kompanija treba

biti svjesna kretanja u okruženju, na čije promjene treba odgovoriti brzo i efikasno.

Proces uključuje analizu postojećih ljudskih potencijala, kao i predviđanje potreba za novim potencijalima, uz sposobnost da poduzme aktivnosti kako bi uposlila ljudske potencijale koji odgovaraju definisanim zahtjevima. Osnovni tradicionalni cilj svake kompanije je da se uposli prava osoba na pravo radno mjesto u pravo vrijeme.

Pravilnim planiranjem, te definisanjem i analizom radnog mjesta, kompanija izbjegava nedoumice u pogledu odgovornosti pojedinaca za zadovoljavajuće ili nezadovoljavajuće ostvarivanje zadanih ciljeva. Pri tome se ocjena uspješnosti pojedinca ne odnosi samo na njegovu poziciju, nego i na kvalitet rada njegovih podređenih ili nadređenih, s obzirom na to da su sve aktivnosti i zadaci povezani putem položaja u organizacionoj strukturi.

Sagledavajući kompletnu situaciju i provodeći istraživanje, možemo naglasiti da funkcija menadžmenta ljudskih potencijala nije dovoljno ili nikako razvijena u većini bh. preduzeća. Tamo gdje se pojavljuju, funkcije menadžmenta ljudskih potencijala su formalne i odjeli ili nazivi radnih mjesta koji su se bavili kadrovskim poslovima su samo preformulisani u „upravljanje ljudskim potencijalima“.

One organizacije koje razmišljaju o uvođenju funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u svoje organizacije tome treba da pristupe postepeno iz više razloga:

- funkcija menadžmenta ljudskih potencijala na prostorima BiH je uglavnom nerazvijena i treba joj pristupiti korak po korak i razvijati je u skladu sa potrebama konkretne organizacije,
- nedostatak stručnog kadra koji će obavljati poslove menadžmenta ljudskih potencijala, koji su dovoljno kvalifikovani za te poslove,
- najveći problem je deficit stručnjaka za oblast menadžmenta ljudskih potencijala jer se nije pridavalo dovoljno pažnje programima i školovanju ovih kadrova.

Najbolje rješenje za svaku organizaciju jeste da ojača postojeće funkcije menadžmenta ljudskih potencijala te kako budu rasli zahtjevi organizacije prema ostalim funkcijama, zaposli nove kadrove, regrutuje postojeće unutar

organizacije koji imaju afiniteta da obavljaju ove poslove i, ono što je neophodno, obezbijedi odgovarajuću obuku zaposlenih.

I, na kraju, politike i sisteme menadžmenta ljudskih potencijala treba razvijati u skladu sa specifičnostima organizacije, njene strategije, biznisa kojim se bavi, kulture i potreba svake konkretne organizacije.

LITERATURA

1. Bahtijarević, F., 1999. *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
2. Bogićević, B., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
3. Hollenbeck, N., 2006. *Menadžment ljudskih potencijala*, Mate, Zagreb.
4. Marušić, S., 2006. *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb.
5. Petković, M., 2008. *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
6. Ristić, Ž., 1999. *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
7. Šunje, A., 2002. *Top menadžer – vizionar i strateg*, Tirada d.o.o., Sarajevo.
8. Whitemore, J., 2006. *Trening za postizanje učinkovitosti*, Mate, Zagreb.

Menita Alibabić, PhD

ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE FUNCTION OF SUCCESS AT WORK BH ENTERPRISES

Summary: *Human Resource Management is part of the managerial discipline that deals with all aspects of employment within an organization. It has has an impact on shaping the organization's strategy and today it has an increasingly important role as a strategic function.*

Each function of human resource management in large companies must pass through this transformation to this new strategic role in order to be successful.

As the business community is moving to a knowledge economy, the critical point for every company is to understand the key competences required for it to be successful. Human resource departments musttake aproactive role as a strategic partner in the planning process, in order to ensure the key business goals align with human resource initiatives.

The final result is an organisation with the ability to achieve through their employees who in turn are empowered and enabled to respond to the tasks entrusted to them.

The each company,in order to be successful, must express their success through the success and results of their employees and to achieve this they must approach the planning of human resources, employee selection and management in a systematic way. This paper deals with the first steps towards success at work: the planning of human resources and the analysis of work positions and tasks.

Key words: *Human Resource, organizations, planning, recruitment, responsibility.*

JEL classification: *M50, M51, M52, M53, M54*

BIOGRAFSKO-BIBLIOGRAFSKI PODACI

prof. dr Danila Ž. Markovića

Dr Danilo Ž. Marković rođen je 30.06.1933. godine, selo Dol, opština Bela Palanka, Republika Srbija. Četvororazrednu osnovnu školu završio je u rodnom selu, a realnu gimnaziju u osmogodišnjem trajanju u Beloj Palanci. Školovanje je nastavio na Univerzitetu u Beogradu. Na Pravnom fakultetu tog univerziteta diplomirao je 20.09.1958. godine. U toku studiranja privlačile su ga društvene (posebno sociološke) nauke. Međutim, kako u vrijeme njegovog diplomiranja u Srbiji nisu još postojale akademske studije iz sociologije (takve studije su uvedene školske 1959/60), Marković je nastavio obrazovanje na doktorskim smjerovima (Makroekonomskom na Ekonomskom i Teorijsko-pravnom na Pravnom fakultetu 1960–1965). Studije na tim smjerovima bile su najpribližnije njegovom interesovanju. Usmeni doktorski ispit položio je na Ekonomskom fakultetu oktobra 1964, a doktorsku disertaciju iz oblasti sociologije odbranio je na istom fakultetu februara 1965. godine.

Akademsku karijeru *otpočeo je 1960. godine* izborom u zvanje *asistenta* za predmet *Sociologija* na Pravno-ekonomskom fakultetu u Nišu. Na istom fakultetu biva biran za nastavnika u zvanju docenta za predmet *Sociologija*, i u tom zvanju proveo je pet godina, a potom izabran u zvanje *vanrednog profesora* istog predmeta, 1970. godine. Te godine dolazi do podjele fakulteta u posebne fakultete: Pravni i Ekonomski. Dr Marković ostaje za nastavnika na *Ekonomskom fakultetu* i na tom fakultetu kao vanredni profesor radi od 1970. do 1974. godine, biva prvi njegov dekan u dva uzastopna mandata. U zvanje *redovnog profesora* za predmet *Sociologija rada* na Fakultetu političkih nauka u Beogradu biva izabran 1974. godine, i na njemu ostaje do 1994. godine, razvijajući, pored *sociologije rada*, još jednu novu naučnu disciplinu, *socijalnu ekologiju*. U periodu 1994–1998, zbog angažovanja u diplomatiji, odsustvuje od rada na Univerzitetu, ali mu se opet vraća za predmet *Socijalna ekologija* u zvanju *redovnog profesora* Učiteljskog fakulteta Univerziteta u Beogradu, gdje radi do odlaska u penziju 2004. godine.

Dr Marković svoju akademsku karijeru gradi angažujući se u izvođenju nastave početkom šezdesetih godina dvadesetog vijeka, a to je vrijeme reafirmacije sociologije u Srbiji i Jugoslaviji, pa se njegovo angažovanje može posmatrati i kao aktivnost na reafirmaciji i razvoju sociologije u Srbiji. Ovo se može reći sa dosta osnova kad se ima u vidu da je Marković, pored izvođenja nastave *opšte sociologije*, dao vidan doprinos i razvoju *posebnih sociologija: sociologije rada, sociologije bezbjednog rada i socijalne ekologije*. Posljednje dvije je i osnovao, teorijski i metodološki uobličio. Pored nastavničkog angažovanja na fakultetima na kojima je bio u stalnom radnom odnosu, Marković je učestvovao u izvođenju nastave sociologije na više visokoškolskih i viših ustanova. Predavao je sociologiju na sljedećim visokoškolskim ustanovama: *Višoj pedagoškoj školi (Niš); Višoj tehničkoj školi (Niš); Višoj poljoprivrednoj školi (Priština)*; povremeno, ili u dužem vremenskom trajanju predavao je sociologiju i na mnogim fakultetima: *Tehnološkom fakultetu u Leskovcu, Tehničkom fakultetu u Nišu, Medicinskom fakultetu u Nišu, Fakultetu za fizičku kulturu u Beogradu i Defektološkom fakultetu (Fakultetu za specijalnu edukaciju i rehabilitaciju) u Beogradu, Filozofskom fakultetu u Nišu i Megatrend univerzitetu u Beogradu*.

Razvijajući se kao univerzitetski nastavnik predavanjima i objavljivanjem značajnih knjiga, *prije svega udžbenika* iz socioloških disciplina, dr Marković uspostavlja profesionalnu saradnju i na međunarodnom planu. Rado biva profesor po pozivu (ili gostujući) na univerzitetima u inostranstvu. Marković je držao predavanja na mnogim univerzitetima u *Rusiji*, na univerzitetima u *Moskvi* (MGU „Lomonosov“, „Družba Narodov“, MNЭПУ), Sankt-Peterburgu, Rostovu na Donu, Irkursku, Tveru, Penzi, Tjumentu i više drugih); u *Bugarskoj* (Univerzitet u Velikom Trnovu); *Rumuniji* (Univerzitet u Temišvaru), *Nemačkoj* (Limenay univerzitet); *Velikoj Britaniji* (na univerzitetima Bratord, Reading, Portsmouth, Visokoj školi za ekonomske i socijalne odnose u Londonu); *Francuskoj* (Sorbona); *Poljskoj* (Institut za prakseologiju PAN).

Dr Marković nije objavljivao samo svoje radove u inostranstvu, već je bio i član mnogih međunarodnih redakcija i savjeta. Trenutno je član četiri takva tijela-savjeta i redakcija: Sociologičeskikh isledovanja Moskva, „Poisk“ Moskva, „Vlast“ Moskva i Vesnika MGU „Družba naroda“ Moskva.

Marković je u ovom pogledu imao značajnu aktivnost i u zemlji. Ističemo da je bio pomoćnik glavnog redaktora „Sociološkog leksikona“, prof. dr Radomira Lukića, prve takve publikacije koja je kod nas objavljena („Savremena administracija“, Beograd, 1982). Isto tako, bio je glavni urednik časopisa Ekonomskog fakuleta u Nišu i Defektološkog fakulteta u Beogradu. Uz to, Marković je bio i član redakcija više zbornika radova.

PRIZNANJA

Dr Danilo Ž. Marković niz godina učestvovao je u osnivanju i pomoći u razvoju više visokoškolskih ustanova i naučno-istraživačkih institucija i za to angažovanje je dobio začajna priznanja u vidu plaketa – zahvalnica, kao što su: *Plaketa Univerziteta u Nišu* (1972), *Saobraćajnog fakulteta u Beogradu* (1975), *Poljoprivrednog fakulteta Zemun – Beograd* (1971), *Tehničkog fakulteta u Nišu* (1970); *Medicinskog fakuleta u Nišu* (1995); *Učiteljskog fakulteta u Beogradu* (1992); *Učiteljskog fakuleta u Prizrenu* (1992); *Učiteljskog fakulteta u Jagodini* (1992); *Učiteljskog fakulteta u Nišu* (1992); *Učiteljskog fakulteta u Somboru* (1994); *Tehnološkog fakulteta u Leskovcu* (1999); *Fakulteta zaštite na radu u Nišu* (1971); *Zajednice instituta i Zavoda zaštite na radu u Nišu* (1969); *Naučnog instituta za povrtarstvo u Novom Sadu* (2001); *Instituta za kvalitet životne i radne sredine u Nišu* (2002); *Zajednice učiteljskih fakulteta u Srbiji* (1992); *Plakete Pedagoškog pokreta Srbije* (2008); *Plakete Fakulteta političkih nauka u Beogradu* i *Plakete Defektološkog fakulteta u Beogradu*.

Dr Marković je, za svoj doprinos razvoju nauke, posebno socioloških nauka, i društvenu angažovanost u razvoju obrazovnog, posebno visokoškolskog obrazovanja, dobio niz priznanja koja se mogu grupisati u tri grupe: dodjela počasnog doktorata, dobijanje zvanja počasnog profesora i dodjela povelja (zahvalnica) od strane obrazovnih ustanova i naučnih institucija. Dr Markoviću za doprinos nauci i razvoju visokoškolske i naučne saradnje dodijeljeno je pet počasnih doktorata: *Počasni doktorat MGU „Lomonosov“* (Moskva 1989), *počasni doktorat*

Rostovskog državnog Univerziteta (Rostov na Donu, 1995); *Penzenskog državnog tehničkog Univerziteta* (Penza, 1996.); *Moskovskog državnog agrotehničkog univerziteta* (Moskva 1998) i *Instituta za sociologiju Ruske akademije nauka* (Moskva 2010). Pored ovoga, izabran je za počasnog profesora na tri prestižna univerziteta u Ruskoj Federaciji: na *Međunarodnom ekološko-politikološkom univerzitetu* (Moskva 1995); na *Akademiji rada i socijalnih odnosa* (Moskva 1998); i na *Adagejskom državnom Univerzitetu* (Majnkon, 2010).

Dr Marković dobitnik je i dva značajna priznanja: *Medalje Pitirina Sorokina za doprinos razvoju sociologije*, koju dodjeljuje *Ruska akademija nauka* (Moskva, 2010) i *Zlatne medalje za razvoj nauka o socijalnim odnosima*, koju dodeljuje *Akademija rada i socijalnih odnosa* (Moskva, 2009).

U znak priznanja za doprinos u razvoju društvenih nauka, dr Marković je izabran u više akademija. Dr Marković je član sljedećih nacionalnih i međunarodnih akademija nauka: *Ruske akademije socijalnih nauka* (Moskva, 1993); *Ruske akademije obrazovanja* (Moskva, 1996); *Nacionalne akademije „Znanja“* (Moskva, 1995); *Akademije humanističkih nauka* (Peterburg, 1996); *Međunarodne akademije informatizacije* (Moskva–Vašington, 1997); *Ruske akademije prirodnih nauka* (Moskva, 1997); *Međunarodne akademije visokih škola* (Moskva, 1997); *Srpske akademije obrazovanja* (Beograd, 2005); *Međunarodne univerzitetske akademije* (Patra, 2006); *Srednjoevropske akademije nauka i umjetnosti* (Temišvar-Pariz, 2004); *Akademije socijalnog obrazovanja* (Moskva, 1998); *Evro-azijske akademije nauka* (Minsk, 1996); *Njujorške akademije nauka* (Njujork, 2008); *Akademije noosfere i održivog razvoja* (Moskva, 2000) i *Ruske ekološke akademije* (Moskva, 1997).

Dr Danilo Ž. Marković na Univerzitetu i široj društvenoj zajednici vršio je niz odgovornih funkcija: na Univerzitetu u Nišu *dekan Ekonomskog fakulteta* (1970–1974), *član Saveta Univerziteta*, *član Matične komisije za osnivanje Filozofskog fakulteta u Nišu*.

Na Univerzitetu u Beogradu: *dekan Defektološkog fakulteta* (1975–78), *dekan Fakulteta političkih nauka* (1978–79); na istom fakultetu *šef Katedre za političku sociologiju*, *rukovodilac poslijediplomskih studija na smjerovima za sociologiju rada i socijalnu ekologiju*.

I u široj društvenoj zajednici vršio je niz odgovornih funkcija: *predsjednik Upravnog odbora Republičke zajednice obrazovanja* (1970–1974), *član Republičke komisije za međunarodnu kulturnu i prosvetnu saradnju* (1971–1973), *poslanik prve višestranačke Skupštine Srbije* (1970–1980), *ministar prosvjete u Vladi Srbije* (1989–1993), *potpredsjednik Vlade Republike Srbije* (1992–1994), *ambasador SR Jugoslavije u Ruskoj Federaciji* (1994–1998), *poslanik u Saveznom veću Skupštine SRJ*.

Za učešće u društvenom radu izvan obrazovnih i naučnih ustanova, a u njihovoj aktivnosti i saradnji sa okruženjem, dr Marković je dobio više priznanja u formi plaketa (zahvalnica): *Plaketu opštine Gornji Milanovac*, *Plaketu opštine Bela Palanka*, *Povelju grada Soluna*, 1998. godine, *Zahvalnicu Društva rusko-srpskog prijateljstva* (Moskva, 1993). Za aktivnost u izdavačkim kućama i redakcijama časopisa, dr Marković je dobio *Plaketu Izdavačke kuće „Prosveta“*, Niš, 2000; *Plaketu i nagradu Izdavačke kuće „Savremena administracija“*, Beograd, 1996; *Plaketu Redakcije časopisa „Tehnika“*, Beograd, 1995; *Zahvalnicu Republičke zajednice obrazovanja*, Beograd, 1976; *Nagradu za naučni rad grada Niša*, Niš, 1969. godine. Dr Marković dobio je *Zahvalnicu za saradnju sa studentskom organizacijom Beogradskog i Niškog Univerziteta*. Marković je i nosilac *Oredena zasluga za narod*, Beograd, 1975.

IZVOD IZ BIBLIOGRAFIJE RADOVA

I Knjige¹

1. *Osnovi nauke o društvu*, Beograd, „Savremena administracija“, 1970.
2. *Opšta sociologija*, Beograd, „Savremena administracija“, od 1970. do 2005 – 12 izdanja.

¹ Dr Danilo Ž. Marković je objavio više knjiga i naučnih radova iz oblasti društvenih nauka (u prvom redu iz socioloških) u zemlji i inostranstvu. Njegovi radovi mogu se svrstati u oblasti opšte sociologije, sociologije rada, sociologije bezbjednog rada, sociologije obrazovanja, socijalne ekologije i političke sociologije. U pripremanju izvoda iz bibliografije njegovih radova (1969–2012) nastojali smo da ukažemo na najznačajnija djela i radove iz ovakvog grupisanja njegovog naučnog stvaralaštva.

3. *Sociologija rada*, Beograd, „Savremena administracija“, od 1973. do 2000. godine – 10 izdanja.
4. *Sociologija bezbednog rada*, Beograd, „Savremena administracija“, 2001, tri izdanja.
5. *Socijalna ekologija*, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, od 1986. do 2005. – pet izdanja.
6. *Društvo i radna sredina*, Beograd, Institut za političke studije Fakulteta političkih nauka, 1978.
7. *Radni moral i udruženi rad*, Niš, „Gradina“, 1986.
8. *Globalizacija i visokoškolsko obrazovanje*, Niš, 2009.
9. *Globalistika i kriza globalne ekonomije*, Grafiprof, Beograd, 2010.
10. *Globalna ekonomija*, Niš, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, 2008.
11. *Sociologija i balkanske teme*, Niš, 2005, Centar za balkanske studije.
12. *Civilizcijske promene i obrazovanje*, Prizren, Leposavić, 2004.
13. *Sociologija i obrazovanje*, Beograd, 1999.
14. *Sociologija i globalizacija*, Beograd, 1999.
15. *Savremenost i obrazovanje*, Beograd, 1999.
16. *Društvene promene i obrazovanje*, Paraćin, 1993.
17. *Osnovni pojmovi sociologije*, „Prosveta“, Niš, 1969. tri izdanja.
18. *Sociologija truda*, Moskva, „Progres“, 1988.
19. *Social'naya ekologija* (1991), „Prosvetshenie“, Moskva.
20. *Obščaja sociologija*, RGU, Rostov na donu, 1993. (još tri izdanja na ruskom).
21. *Social'naya ekologija*, 2. izdanje (1996), izd.-vo MGSU „Sojuz“, Moskva,
22. *Social'naya ekologija*, Minsk, „Beloruskaja navuka“, 1998.
23. *Social'naya ekologija* (1998), Beogradskaja navuka, Minsk.

24. *Socialnata ekologija* (1995), Poligrafičeski kombinat..., Sofija.
25. *Social Ecology* (1998), Megatrend International Expert Consortium, Landau–Berlin–Tokyo.
26. *Social'naja ekologija i kočestvo žizni* (1989), izd.-vo, MNЭPU.
27. *Sociologija i globalizacija* (2002), izd.-vo MNЭPU, Moskva.
28. *Razgovor s družjami*, Moskva, RAN – Institut slavovedenija, 2000.
29. *Aktualnye problemy sociologii obrazovanija*, Rjumen, Rjumenskiy gosudarstvennyj naftegazovot universitet, 2007.
30. *Sociologija bezopasnosti trudi*, RG socialniy univerzitet, Moskva, 2008.
31. *Social Ecology*, London–Berlin–Tokyo, Megatrend, 2008.
32. *Sociologija na zašptita na trudot*, „Fotografika“, Skopje, 1987.
33. *Sociologia si globalizarea*, Timosary – Vorset, 2003.

II Naučni radovi

1. *Univerzalizacija nauke i zadaci sociologije*, „Gradina“, Niš, 5/1990, str. 116–120.
2. *Kontraverze o globalzaciji*, zbornik radova „Novi svetski poredak i Balkan“, 1999, str. 256–265.
3. *Globalizacija i problemi očuvanja nacionalnog, kulturnog integriteta*, „Teme“, Niš, 1–2/2000, str. 37–45.
4. *Globalizacija i opasnost globalne ekonomske krize*, „Teme“, Niš, 3/2000, str. 13–20.
5. *Naučnici i dijalog civilizacija*, „Pedagoška stvarnost“, Novi Sad, 8/2003, str. 537–345.
6. *Globalizacija i procesi integracije u Evropu*, „Ekonomske teme“, Niš, br. 1–2, knjiga 2/2005, str. 383–395.
7. *Ekološko obrazovanje i budućnost civilizacije*, zbornik radova „Čovek i radna sredina“, Niš, 2005, str. 11–20.

8. *Građansko društvo, globalni kapitalizam i društvena pravda*, „Direktor škole“, Beograd, 1–2/2009, str. 5–15.
9. *Država i društvo znanja*, zbornik radova „Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistočne Evrope“, Niš, 2011, str. 487–495.
10. *Neki sociološki i psihološki problemi nezaposlenosti*, „Revija rada“, Beograd, 3–4/1972, str. 55–60.
11. *Međuzavisnost sadržaja i karaktera rada i značaj njihovog poučavanja u sociologiji rada*, Zbornik radova Filozofskog fakulteta u Nišu, Niš, 1977, str. 34–41.
12. *Socijalističko samoupravljanje i sociologija rada*, „Samoupravljanje“, Beograd, 10/1981, str. 35–43.
13. *Treća tehnološka revolucija i problemi humanizacije rada*, Zbornik radova „Socijalizam i treća tehnološka revolucija“, Beograd, 1995, str. 145–154.
14. *Način života i motivacija za rad*, zbornik radova „Motivisanost za rad u samoupravnom društvu“, Subotica, 1986, str. 53–65.
15. *Naučno-tehnički progres i promene u sadržaju rada i obrazovanja*, zbornik radova „Budućnost obrazovanja“, Beograd, 1982, str. 179–186.
16. *Savremena shvatanja odnosa životne i radne sredine*, „Jugoslovenska i inostrana dokumentacija zaštite na radu“, Niš, 2–4/1994, str. 11–21.
17. *Globalizacija i nezaposlenost*, „Direktor“, 10/2001, str. 18–28.
18. *Globalna ekonomija i ljudski faktor*, „Pedagogija“, Beograd, 1/2009, str. 68–78.
19. *Zaštita moralnog integriteta čoveka u radnoj sredini*, „Savremenost“, Novi Sad, 7/1978, str. 7–13.
20. *Međuzavisnost zaštite životne i radne sredine*, zbornik radova „Čovek i životna sredina“, Beograd, 4/1982, str. 12–14.
21. *Nove tehnologije i tehnološki rizik*, zbornik radova „Nove tehnologije i bezbedan rad“, Niš, 1996, str. 5–15.

22. *Značaj sociološko-ekonomskog proučavanja lokalnih zajednica*, Anali Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 17/1965, str. 73–87.
23. *Socijalna ekologija i humanizacija čovekove sredine*, „Komuna“, Beograd, 9/1984, str. 9–14.
24. *Etički aspekt ekolizacije novih tehnologija*, „Ekologika“, Beograd, 24/2004, str. 36–42.
25. *Naučno-tehnološka revolucija i univerzitet*, „Nauka i praksa“, Niš, 3/1970, str. 3–8.
26. *Obrazovanje i društveni razvoj*, zbornik radova „Društvo i škola“, Beograd, 1990, str. 45–62.
27. *Globalizacija i univerzitet*, zbornik radova, „Reforma sistema univerzitetskog obrazovanja u Srbiji na pragu trećeg milenijuma“, Kragujevac, 2000, str. 81–95.
28. *Tranzicija i privatizacija univerziteta*, „Ekonomске teme“, Niš, 1–2/2000, str. 325–326.
29. *Globalizacija i moralno vaspitanje*, zbornik radova „Savremene koncepcije shvatanja i inovacioni postupci u nastavno-obrazovnom i nastavnom radu i mogućnosti primene u savremenoj školi“, Novi Sad, 2005, str. 183–191.
30. *Globalizacija obrazovanja*, Godišnjak Srpske akademije obrazovanja za 2006. godinu, Beograd, 2007, str. 7–38.
31. *Ekološka bezbednost u savremenom društvu*, zbornik radova Univerziteta za poslovne studije, Banja Luka, 2012, str. 280–290.
32. *Vstreča civilizacij i kulturnaja samobitnosti*, Moskva, zbor. trudov „Dialog civilizacij: vostok-zapad“, 1995, str. 14–16.
33. *O predmete i zadačah sociologii trudi*, Moskva, „Sociologičeskie issledovanija“, 3/1996, str. 63–66.
34. *Konflikty v transformirujuščusja obščestvah*, Moskva, u knjizi „Socialnye konflikty v transformirujuščusja obščestvah“, 1996, str. 219–224.
35. *Mesto socialnoj ekologii v sisteme poslevuzovskogo i dopolnitel'nogo obrazovanija*, Rostov na Donu, zbornik trudov

- „Sisteme poslevuzovskogo i donolʹnitelʹnogo obrazovanija v sovremenoi Rossii“, 1997, str. 57–66.
36. *Sociologija i novye ponjatija razvitiia*, Moskva, zbornik trudov „Sociologija socialʹnostʹ. Sovremenostʹ“, vypusk 4, MGSU, 1998, str. 5–11.
 37. *Globalʹnye problemy i kačestvo žizni*, Moskva, „Sociologičeskie issledovanija“, 4/1998, str. 129–132.
 38. *Sociologija i sovremennoe obščestvo*, Moskva, „Obrazovanie i rynok“, 2/1998, str. 41–53.
 39. *Kačestvo žizni v stranah perehodnogo perioda*, Minsk, „Sociologija“, 3/1997, str. 27–34.
 40. *Problemy gumanizacii truda v stranah tranzicii*, Tyumen, zbor. trudov „Socialʹno-ekologičeskie problemy i rešenja v perehodnyj period“, izd-vo Gjumenskogo gosudorstvennogo universiteta, 1999, str. 12–36.
 41. *Rolʹ škola v demokratizacii obščestva*, „Obrazovanie: teorii i praktika“, Moskva–Beograd, 1/1999, str. 15–19.
 42. *Rolʹ universiteta v formirovanii moralʹnoy otvetstvenosti učenyh*, Moskva, zbor. trudov. „Viššaja škola na poroge III tiejačelietia“, 2000, str. 82–86.
 43. *Problemy socialʹnogo razvitiia v savremennom obščestve*, Moskva, „Učenie zapiski“ RGSU, 2/2004, str. 5–12.
 44. *Socialʹnaja integracija kak proces*, Saratov, zbor. trudov „Socialʹnoe rasloenie, vlastʹ i graždensko obščestvo v savremennoj Rossii, 2004, str. 127–128.
 45. *Razvitie obščestva*, Moskva, Sociologija v stranah centralnoj i Vostočnoj Evropy (hrestomatija), 2005, str. 667–719.
 46. *Ekonomičeskaja elita v transformirujuščesja socialʹnyh sistemah*, Vestnik Rosiiskogo universiteta „Družbi narodov“, Moskva, 1(8)/2005, str. 505–513.
 47. *Socialʹno-ekologičeskij aspekt ustoičevogo razvitiia*, zbor. trudov, „Nauka, obrazovanie v interesov razvitiia“, Moskva, 2006, str. 33–38.

48. *Этический аспект экологических последствийвоенных действий НАТО в Югославии*, zbor. trudov „Экологическая культура i obrazovanie: onit Rossii u Serbii“, Moskva, 2006, str. 39–54.
49. *Deregulacia, informatizacia i virtualizacia obrazovania*, „Sociologia obrazovania“, Moskva, 2/2009, str. 4–12.
50. *Экологические проблемы i obščestvenia sprovodlivosti*, zbor. trudov „Formirovanie kompetentnosti specialistov v sisteme neprerivnogo obrazovania“, Voronsk, 2009, str. 35–105.
51. *Sociologičeskii poddhod k izučeniю socialьo-političeskikh aspektov sovremenogo obščestva*, zbor. trudov „Socialьno-političeskie aspekty sovremenogo mikroutroystvo (identičnosti) v usloviah globalizacii“, Ulanbator, 2010, str. 53–69.
52. *Aktualьnye problemy mira truda v usloviah globalnogo эkonomičeskogo krizisa*, „Trud i socialьnye otnošenja“, Moskva, № 4/(94)/2012, str. 62–72.
53. *Sociologia na menadžment*, Sviщtov, „Biznes upravlenie“, 1/2002, str. 5–12.
54. *Changes in society and democratisation of social relations*, Sofia, „Science in southeasteron Europe“, 2001, str. 175–179.
55. *Kulьtura mira, tolerantnostь i mežэtničestie otnošenja*, „Vek globalizacii“, Moskva, 2/2008, str. 155–164.
56. *Groždanskoe obščestvo, globalьный kapitalizm i obščestvenia sprovodlivost*, Gumanitarnый ežegodnik, Rostov na Done, 8/2009, str. 156–168.
57. *Prezyszpuek do definicije sociologije oshaku pracu*, Warszawa, „Ochrani pracu“, 8 (363) 1977, str. 8–10.
58. *Predmetne vymezeni defektologie a činnosti defektologa*, Praha, „Otačku defektologie“, ročnik XXII, 1979–1980, str. 394–408.
59. *Sociological aspect education for safety of work*, Strasbourg, „Risk sciences: empliment and training“, 1997, p. 129–137.

	ЈУ Народна и универзитетска библиотека Републике Српске PI National and University Library of the Republic of Srpska Јеврејска 30, 78000 Бања Лука Web lokacija: www.nub.rs E mail: direkcija@nub.rs
---	---

POSLOVNE STUDIJE

Bussiness studies

Bibliografija članaka

God. 4, br. 7-8 (2012)

централа: 051 / 215 859, 215 866 • е-пошта: direkcija@nub.rs • директор / секретарица: (тел) 051 / 215 894,
(факс) 051 / 217 040 • секретар: 051 / 215 822 • матична служба: 051 / 215 750

ЈИБ: 4401722970003 • **жиро рачун:** 562-099- 00001695-65

BIBLIOGRAFIJA ČLANAKA (GOD. 4, BR. 7–8, 2012)

GRAHOVAC, Dijana

Značaj nastanka zone slobodne trgovine: CEFTA za zemlje Zapadnog Balkana/ Dijana Grahovac, Jelena Jakovljević.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str. 163–180.

339.5.012.42(4-12)

COBISS.BH-ID 3064344

1

DUVNJAK, Valentina

Analiza konkurentne sposobnosti preduzeća u krizi / Valentina Duvnjak.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str. 149–162.

339.13.37:347.776

COBISS.BH-ID 3066136

2

ILIĆ, Bogdan

Neshvatanje značaja ekologije za ostvarivanje održivog razvoja i bezbednosti savremene privrede i društva / Bogdan Ilić, Nebojša Praća.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str. 7–32. 502/504:330.342

COBISS.BH-ID 3063576

3

MARKOVIĆ, Danilo Ž.

Aktuelni problemi sveta rada u uslovima globalne ekonomske krize / Danilo Ž. Marković.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str. 201–213.

330.342:316.334

COBISS.BH-ID 3064088

4

PETROVIĆ, Pero

Menadžment kvaliteta i monitoring integrisanog turističkog proizvoda / Pero Petrović, Dobrica Vesić.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str. 85–98.

338.46:005

COBISS.BH-ID 3065368

5

PORTE, Michael

Koncept znanja u novoj ekonomiji – ekonomiji znanja / Michael Porte.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str. 141–148.

330.342:338.124.4

COBISS.BH-ID 3065880

6

RADIĆ, Radoja

Quo vadis „ekonomski neoliberalizam“ / Radoja Radić.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str.
181–200.

339.138:658.8

COBISS.BH-ID 3065624

7

RISTIĆ, Kristijan

Menadžment znanja / Kristijan Ristić, Žarko Ristić.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str.
127–148.

005.96:008

COBISS.BH-ID 3064856

8

RISTIĆ, Kristijan

Monetaristički i kejnzijanski transmisioni mehanizam / Kristijan Ristić, Slavko Vukša.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str.
33–61.

336.748.4

COBISS.BH-ID 3065112

9

TODOROVIĆ, Boris

Evaluacija kvaliteta softvera prema ISO 9126 standardu / Boris Todorović.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str.

99–124.

004.42:006.44

COBISS.BH-ID 3063832

10

ŠUŠIĆ, Ilija

Koncept održivog razvoja / Ilija Šušić.

U: Poslovne studije. - ISSN 2232-8157. - God. 4, br. 7–8 (2012), str.

65–83.

504.05/.06

COBISS.BH-ID 3064600

11

REGISTAR NASLOVA

Analiza konkurentne sposobnosti preduzeća u krizi	2
Aktuelni problemi sveta rada u uslovima globalne ekonomske krize	4
Evaluacija kvaliteta softvera prema ISO 9126 standardu	10
Koncept održivog razvoja	11
Koncept znanja u novoj ekonomiji – ekonomiji znanja	6
Menadžment znanja	8
Monetaristički i kejnzijanski transmisioni mehanizam	9
Menadžment kvaliteta i monitoring integrisanog turističkog proizvoda	5
Neshvatanje značaja ekologije za ostvarivanje održivog razvoja i bezbednosti savremene privrede i društva	3
Značaj nastanka zone slobodne trgovine	1
<i>Quo vadis „ekonomski neoliberalizam”</i>	7

IMENSKI REGISTAR

GRAHOVAC, Dijana 1

DUVNJAK, Valentina 2

ILIĆ, Bogdan 3

MARKOVIĆ, Danilo Ž. 4

PETROVIĆ, Pero 5

PORTE, Michael 6

RADIĆ, Radoja 7

RISTIĆ, Kristijan 8, 9

ŠUŠIĆ, Ilija 11

TODOROVIĆ, Boris 10

