

AKTUELNOSTI U DRUŠTVENIM NAUKAMA

ZBORNIK RADOVA

Banja Luka, 2021. godine



NAUKA I DRUŠTVO

AKTUELNOSTI U DRUŠTVENIM NAUKAMA

ZBORNİK RADOVA

Banja Luka, 2021. godine

Izdavači:

Centar modernih znanja, Banja Luka
Resursni centar za specijalnu edukaciju, Beograd
Centar za bezbjedonosna, sociološka i kriminološka istraživanja Crne Gore -“Defendologija”,
Nikšić

Glavni i odgovorni urednik:
Prof. dr Nebojša Macanović

Urednici:
Prof.dr Muhamed Omerović
Dr.sc. Srećko Potić
Mr Slavko Milić

Naučni odbor:

Akademik prof.dr Miodrag Simović (Banja Luka – BiH), prof.dr Velimir Rakočević (Podgorica – Crna Gora), prof.dr Miroslav Bobrek (Banja Luka – BiH), prof.dr Muhamed Omerović (Tuzla-BiH), prof.dr Oliver Bačanović (Skopje-Makedonija), prof.dr Veselin Mićanović (Nikšić – Crna Gora), prof.dr Goran Nedović (Beograd-Srbija), prof.dr Goran Bašić (Växjö-Švedska), prof.dr Goran Jovanić (Beograd-Srbija), prof.dr Jasminka Zloković (Rijeka– Hrvatska), doc dr Nada Šakotić (Nikšić - Crna Gora).

Recezenski odbor:

Prof.dr Miroslav Bobrek (Banja Luka–BiH), prof.dr Jagoda Petrović (Banja Luka-BiH), prof.dr Refik Čatić (Zenica-BiH), prof.dr Vladimir Stojanović (Banja Luka-BiH), prof.dr Miodrag Romić (Banja Luka-BiH), prof.dr Petar Rajčević (K. Mitrovica-Srbija), prof.dr Husein Ljeljak (Mostar-BiH), prof.dr Slobodan Simić (Banja Luka-BiH), prof.dr Goran Nedović (Beograd-Srbija), prof.dr Muhamed Omerović (Tuzla-BiH), prof.dr Sanel Jakupović (Banja Luka – BiH), doc.dr Kristina Bobrek Macanović (Banja Luka – BiH), prof.dr Goran Jovanić (Beograd-Srbija), prof.dr Zoran Babić (Banja Luka – BiH), doc.dr Vildana Pleh (Sarajevo- BiH), prof.dr Gordan Radić (Mostar – BiH), prof.dr Nebojša Macanović (Banja Luka-BiH), prof.dr Tatjana Gerginova (Skopje-Makedonija), doc.dr Mirjana Đorđević (Beograd-Srbija).

Lektor i korektor:
Kristina Bobrek Macanović

Štampa:
Markos

Za štampariju:
Igor Jakovljević

Tiraž:
100

ISSN 2566-3704

SADRŽAJ

PREDGOVOR	5
SAVREMENI MODELI SOCIJALNOG RADA U FUNKCIJI PREVENCIJE OVISNOSTI	7
<i>Dr.sc. Azem Poljić, dr.sc. Salih Selimbašić, mr. sc. Omer Konjić</i>	
KOMPETENCIJE NASTAVNIKA RAZREDNO – PREDMETNE NASTAVE	28
<i>Doc.dr Sead Noćajević</i>	
OBRAZOVNA POLITIKA U FINSKOJ	40
<i>Mr.sc.Mirsada Tulumović - Kalajac</i>	
SAVREMENA ŠKOLA ZA NOVE GENERACIJE DIGITALNIH UČENIKA	51
<i>Dr.sc Srećko Potić, mr Miloš Đorđević</i>	
KARAKTERISTIKE NASILJA PUTEM INTERNETA I DRUŠTVENIH MREŽA	64
<i>Mr.sc. Mario Babić</i>	
SUPERVIZIJA U FUNKCIJI PODRŠKE PROFESIONALCIMA U CENTRIMA ZA SOCIJALNI RAD	77
<i>Mr.sc. Amira Hodžić, dr. sc. Azam Poljić, doc.dr.sc Marsela Bošnjak</i>	
CJEOŽIVOTNO UČENJE U FUNKCIJI FORMALNOG I NEFORMALNOG OBRAZOVANJA NASTAVNIKA I UČENIKA	96
<i>Mr. Esma Hasanbašić, prof. razredne nastave Mirzeta Abadžić,</i>	
NAREĐENJE O UDALJENJU IZ STANA ILI DRUGOG PROSTORA ZA STANOVANJE I ZAŠTITNE MJERE U NADLEŽNOSTI POLICIJE	108
<i>Mr. sci. Slavko Milić, Biljana Zeković</i>	
ULOGA DIGITALNIH TEHNOLOGIJA U MENADŽMENTU KORISNIČKOG ISKUSTVA	119
<i>Dr.sc. Besim Duraković</i>	
ČIMBENICI USPJEHA MENADŽMENTA ZNANJA	140
<i>Dr. sc. Gordan Radić, Ana Luburic, mag. Iur.</i>	
IZVOZNI MARKETING I ULAZAK NA INOSTRANO TRŽIŠTE	150
<i>Doc.dr sci Idriz Čosić</i>	
ZRAKOPLOVNA CYBER SIGURNOST	170
<i>Doc.dr.sc. Edhem Tači</i>	

MENADŽMENT UČENJA I KREIRANJE OKRUŽENJA ZA UČENJE ORGANIZACIJE <i>Dr.sc. Besim Duraković</i>	189
ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA <i>Dr. sc. Gordan Radić , Ana Luburic, mag. lur., Dolores Kosir, mag. lur.</i>	203
BRENDIRANJE PORODIČNOG BIZNISA <i>Doc.dr Nusret Hamidović</i>	214
DESIGN THINKING KAO METOD ZA UNAPREĐENJE POSLOVNOG PROCESA <i>Doc.dr Edis Bajić</i>	223
AKTUELNOSTI U SAVREMENOM MENADŽMENTU KROZ PRIZMU LJUDSKIH RESURSA <i>Mr Wilhelm Vitomir Gajić</i>	231
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU <i>Dipl. ecc. Slađana Đukić</i>	244
ULOGA TEHNOLOGIJE U RAZVOJU MENADŽMENTA ZNANJA <i>Dr.sc. Besim Duraković</i>	256
ZNAČAJ OBRAZOVANJA I OBUKE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA <i>Goran Lalović, MA</i>	270
UTICAJ MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA NA VOJNO-SIGURNOSNO STANJE U BOSNI I HERCEGOVINI PRIJE I NAKON DEJTONA <i>Dr.sc. Salih Selimbašić, dr.sc. Azem Poljić, mr.sc. Omer Konjić</i>	282
SOCIJALNO PSIHOLOŠKI ASPEKT MALOLJETNIČKE DELINKVENCije <i>Doc.dr.sc Marsela Bošnjak, Damir Šišić</i>	300
UPUTSTVO AUTORIMA	312

PREDGOVOR

U vrijeme pandemije virusa korona suočeni smo sa brojnim barijerama i izazovima koje utiču na normalizaciju uslova života i rada. S tim u vezi i nauka, više nego ikada, ima potrebu da pomogne i da svoj doprinos u rješavanju brojnih problema, ali i poboljšanja uslova života. Društvene nauke se bave razvojem društva i proučavanjem društvenog života grupe ljudi i pojedinaca, te imaju veliki uticaj i doprinos u stabilizaciji svih društvenih tokova. Polazeći od toga i cilj ovog zbornika je bio animiranje autora da kroz razne poglede i naučne discipline kojima se bave ukažu na neke aktuelnosti u sferi društvenih nauka.

Zbornik radova pod naslovom „*Aktuelnosti u društvenim naukama*“ je publikacija naučnih radova u okviru naučnog skupa „*Nauka i društvo*“. Ova publikacija predstavlja naučne i stručne radove već dokazanih naučnih radnika i istraživača, ali i onih koji su na početku svog naučnog rada. U Zborniku su objavljeni radovi i studenata doktorskih studija iz Bosne i Hercegovine, R. Srbije i Crne Gore koji su u skladu sa njihovim naučnim iskustvom, uz dobronamjerne recenzije, usklađeni i adekvatno kategorisani. S obzirom na multidisciplinarnost teme zbornik obuhvata radove iz raznih naučnih disciplina kao što su: ekonomija, međunarodno pravo, bezbjednost, socijalni rad, sociologija, andragogija i pedagogija. Radovi su aktuelni i obrađuju savremena društvena pitanja i probleme, ali i teorijska i praktična dostignuća pojedinih naučnih disciplina. Na takav način dajemo podsticaja svim mladim ljudima da kroz svoj naučni rad daju doprinos u rješavanju brojnih društvenih problema. Upravo i prilikom izbora tekstova uređivački odbor je želio da takvi radovi budu prioritetni u ovom zborniku, te je i sam naziv istog proistekao iz te ideje i potrebe.

Naučni radnici, posebno oni koji su na početku svoje akademske karijere, trebaju podršku kako bi istrajali u svom usavršavanju i naučnom dokazivanju. Zbornik „*Aktuelnosti u društvenim naukama*“ je nastao iz entuzijazma nekolicine profesora okupljenih oko Centra modernih znanja, da kroz ovakav vid naučnog rada otvore vrata nauke svim mladim naučnim radnicima i istraživačima kako bi i njihova empirijska istraživanja i dobijeni rezultati bili prezentovani široj javnosti. Takođe, dosadašnja saradnja sa kolegama iz

Sarajeva, Tuzle, Mostara, Banja Luke, Beograda i Nikšića rezultirala je da izdavači ovog zbornika budu tri udruženja iz regiona koja već duži vremenski period sarađuju organizujući razne edukacije. Brojni radovi otvaraju razne dileme i ostavljaju mjesta diskusiji kako i na koji način nastaviti i razvijati razne naučne discipline. S tim u vezi ostavljamo vam prostora, da i Vi svojim sugestijama i razmišljanjima, zajedno sa autorima tražite efikasnija rješenja i mogućnosti. Ovaj Zbornik je podsticaj za dalji napredak, jer nauka svaki dan traga za nečim novim pa tako i autori i uređivački tim ove publikacije.

Banja Luka, 2021. godine

Urednici

Originalni naučni rad
UDK:364.4:316.624

SAVREMENI MODELI SOCIJALNOG RADA U FUNKCIJI PREVENCIJE OVISNOSTI

Dr.sc. Azem Poljić¹
Univerzitet modernih znanosti Mostar

Dr.sc. Salih Selimbašić
Univerzitet modernih znanosti Mostar

Mr. sc. Omer Konjić²
Centar za socijalni rad Doboj Istok

Sažetak: *Socijalni rad kao profesija je duboko posvećen poštivanju temeljnih vrijednosti kao što su ljudski život i dostojanstvo, pravednost, mir, borba protiv siromaštva i nasilja, promoviranje jednakosti i poštovanje ljudskih prava, te osnaživanje korisnika su centralne tačke prema kojima stručnjaci trebaju usmjeriti svoje djelovanje. Savremeni socijalni rad definisan u Međunarodnoj deklaraciji o etičkim principima socijalnog rada (2004) ima univerzalnu svrhu zadovoljenja ljudskih potreba nastalih u interakciji pojedinca i društva kao i razvijanju ljudskih potencijala. Međunarodna zajednica ima velika očekivanja od socijalnog rada u razdoblju globalizacije, aktuelnih političkih i društvenih promjena, pri čemu se mogu očekivati dodatni pritisci na pojedince, porodice i grupe. Profesija socijalnog rada promoviše socijalne promjene, rješavanje problema kroz međuljudske odnose i osnaživanje ljudi kako bi se poboljšala njihova dobrobit. Ovisnost je hronična, često prolapsna bolest mozga koja uzrokuje kompulzivno traženje i uzimanje droge bez obzira na štetne posljedice za pojedinca ovisnika i svih oko njega. Iako je inicijalna odluka o uzimanju droge samovoljna za većinu ljudi, promjene na mozgu koje nastanu tokom vremena iskušavaju*

samokontrolu osobe ovisnika te ugrožavaju njihovu sposobnost odupiranja impulsu za uzimanjem droge. Prevencija predstavlja pravovremeno djelovanje više subjekata na određene pojave, sa ciljem sprečavanja nastajanja problema, antisocijalnog ponašanja, bolesti i sl.; Sam termin prevencija se odnosi isključivo na mjere, akcije i intervencije koje se primjenjuju prije nastanka neželjenih promjena, stanja ili bolesti. Ovaj rad ima za cilj da sagleda moguće savremene modele prevencije ovisnosti i u sinergiji sa drugim profesijama interresorno djelovanje na pravovremenom reagovanju. Istraživanja pokazuju da timski pristup u prevenciji doprinosi jačanju kapaciteta porodice i djelovanje svih drugih agenasa socijalizacije na smanjenju ovisnosti o psihoaktivnim supstancama ali ovisnosti uopće.

Ključne riječi: *socijalni rad, ovisnost, prevencija, interresorno djelovanje.*

UVOD

Savremeni socijalni rad dijeli sudbinu svih ranije konstituisanih društvenih nauka srodnih njegovom predmetnom području, odnosno pri njegovom konstituisanju općenito se javljaju problemi na širem epistemološkom, ali i užem metodološkom nivou imanentnih društvenih i humanističkih disciplina. Kad bismo pokušali odgovoriti na preliminarno pitanje što je novo u metodologiji socijalnog rada, umjesto zaključka trebali bismo konstatovati da je genuina teorija i metodologija socijalnog rada, mada često zanemarivana, nastajala istovremeno s razvojem stogodišnje profesionalne prakse.

Kao skup osnovnih i usmjeravajućih ideja koje vode naučnoj praksi, metodologija socijalnog rada jasnije se artikulirala tek u posljednjih deset godina (Grinnell, 1988.). Interes za rješavanje socijalnih problema uticao je tokom razvoja na generisanje specifične metodologije istraživanja koju determiniše njen teorijski i primijenjeni aspekt. Tako danas možemo govoriti o kompleksnoj metodologiji socijalnog rada koja svoj naučni interes usmjerava na jedinstveni metodološki proces - **generički proces istraživanja i rješavanja problema.**

Taj jedinstveni metodološki postupak implicira paralelizam između istraživanja i prakse uz njihovu istovremenu integraciju u opšti sistem rješavanja klijentovih problema. Međunarodno udruženje škola za socijalne radnike, pokazuje da dolazi do promjena u generalnoj orijentaciji publikacija u socijalnom radu. U funkciji vremena pada zastupljenost teoretskih članaka, a raste broj istraživačkih, te dolazi do promjene u temama i sferama naučnog interesa. Mijenja se orijentacija istraživačkih radova tako da sve više prevladavaju kvantitativne studije, a malo je kvalitativnih studija i deskripcija. Sve više istraživačkih radova, i to kvantitativnog karaktera, ukazuje na snažan razvoj metodologije i unapređenje savremenih metoda i tehnika istraživanja. Razvija se striktna naučna procedura, više ili manje određeni standardi koje treba poštivati u istraživanju.

Dakle, u uslovima kompleksne i višedimenzionalne društvene krize ozbiljno su uzdrmane mnoge naučno-teoretske, konceptualne i metodološke pretpostavke tradicionalnog socijalnog rada koji se bazira na klasičnoj pragmatično-praktičnoj, pozitivističko- funkcionalističkoj i eklektičkoj paradigmi. U tom kontekstu potrebno je posebno proučiti savremeni razvoj socijalnog rada koji je determinisan dilemama odnosa između pragmatizma, pozitivističkog redukcionizma i teorijskog eklekticizma. Te tri kategorije, spojene u trokut, predstavljaju pravu “crnu rupu” u kojoj se odvija drama našeg socijalnog rada od njegovog osnivanja kao profesionalne djelatnosti pa sve do danas. Težište trokuta stalno se pomjera što sudbonosno tangira gotovo svaki segment prakse socijalnog rada. (Poljić, 2013.)

U Evropskoj Uniji (EU) se provode programi prevencije koji je dijele na univerzalnu, selektivnu i indiciranu. U većini zemalja EU se provode programi univerzalne prevencije. Oni se provode u obliku medijskih kampanja s ciljem promocije zdravlja, porodični orijentisani programi te preventivni programi utemeljeni na politici lokalne zajednice. Programi selektivne prevencije su usmjereni na rizične grupe i temelje se na vježbanju životnih vještina. Svi preventivni programi bi trebali uključivati procjenu stanja u lokalnoj zajednici, teorijske osnove iz kojih proizlaze hipoteze za planiranje mjera iz programa, komponente i sadržaj programa te indikatore i rezultate evaluacije.

Predmet, cilj i metode istraživanja

Predmet istraživanja je iznalaženje adekvatnih programa primarne prevencije razvoja sociopatoloških pojava, posebno ovisnosti, te iznalaženje i primjena savremenih adekvatnih modela socijalnog rada, uz primjenu svih metoda prevencije.

Glavni cilj istraživanja je prezentacija savremenih modela prevencije, rehabilitacije i resocijalizacije ovisnika, kroz interresorni i multidisciplinarni pristup institucija sistema, prvenstveno porodice, zdravstvenih ustanova, zatim odgojno obrazovnih institucija ali i policije u smanjenju dostupnosti psihoaktivnih supstanci što uzročno doprinosi prevenciji kriminala uopće:

TEORIJSKA ELABORACIA

Ovisnosti su prema međunarodnoj klasifikaciji bolesti i uzroka smrti svrstane u mentalne poremećaje. Ovisnost je hronična, često prolapsna bolest mozga koja uzrokuje kompulzivno traženje i uzimanje droge bez obzira na štetne posljedice za pojedinca ovisnika i svih oko njega. Iako je inicijalna odluka o uzimanju droge samovoljna za većinu ljudi, promjene na mozgu koje nastanu tokom vremena iskušavaju samokontrolu osobe ovisnika te ugrožavaju njihovu sposobnost odupiranja impulsu za uzimanjem droge.

Zloupotreba droge se odnosi na štetnu ili opasnu upotrebu psihoaktivne supstance, uključujući alkohol i nedopuštene droge. Psihoaktivne supstance mogu dovesti do sindroma ovisnosti, skupa bihevioralnih, kognitivnih i psiholoških efekata koji uzrokuju opetovane primjene supstance i jaku želju za ponovnim uzimanjem droge. Sindrom obuhvata i teškoće u kontroli uzimanja droge koja postoji uprkos štetnim posljedicama, zatim pridodan veliki prioritet uzimanju droge naspram drugih aktivnosti i obaveza, povećana tolerancija, a ponekad i stanje fizičke povučenosti (Manenica, 1994.). Politike koje imaju uticaj na nivo i obrasce upotrebe supstance i srodne štete, mogu značajno smanjiti javnozdravstveni problem izazvan upotrebom supstance. Intervencije na nivou zdravstvenog sistema mogu biti usmjerene vraćanju zdravlja pogođenih individualaca. (Manenica, 1994.)

Vrste ovisnosti

Psihičk aovisnost - predstavlja stanje u kojem droge stvaraju osjećaj zadovoljstva i psihički poticaj za povremenim ili trajnim uživanjem droge kako bi se stvorilo zadovoljstvo ili otklonila neugodnost. Ostane li psihički ovisna osoba bez svoje droge osjećat će se bezvoljno, deprimirano, tjeskobno, ali neće imati ozbiljnijih fizičkih teškoća.

Fizička ovisnost - je stanje prilagođavanja organizma na drogu nastalo uslijed ponavljalog uzimanja neke droge, a ispoljava se u obliku jakih tjelesnih smetnji (apstinencijska kriza) kad se prekine s uživanjem droge ili kad se njeno djelovanje spriječi uzimanjem posebnih protusredstava. Simptomi apstinencijske krize su: znojenje, drhtanje, ubrzano disanje, grčenje u želucu, mučnina, povraćanje, proljevi, bolovi u mišićima, povišenje tjelesne temperature, delirij, poremećaj svijesti.

Organizam ovisan o jednoj psihoaktivnoj supstanci bit će ovisan i o drugim, sličnog farmakološkog djelovanja, tako da se u slučaju pomanjkanja jedne supstance može upotrebljavati druga iz iste grupe s jednakim rezultatom. To se naziva **unakrsna ovisnost**. Neka osoba može istovremeno biti ovisna o više droga koje pripadaju različitim farmakološkim skupinama. Ta se pojava naziva **višestruka ovisnost**. Na mnoge droge organizam se prilagođava, stvara se tolerancija pa se ponovnim uzimanjem iste količine droge više ne postiže njen isti učinak.

Javlja se potreba za povećavanjem doze da bi se postigao isti psihoaktivni učinak. Ta se pojava naziva **tolerancija**. Ona nije specifična samo za znatan dio droga, već se javlja i kod upotrebe i zloupotrebe lijekova. Ovisnici o takvim drogama i lijekovima moraju stoga stalno povećavati doze da bi postigli prvobitni učinak ili otklonili apstinencijsku krizu. Kad se razvije tolerancija prema jednoj drogi, razvija se istovremeno i prema ostalim drogama iste farmakološke grupe. Ta se pojava naziva **unakrsna tolerancija**.

Ovisničko ponašanje je –predstavlja ponašanje koje uključuje zluporabu sredstava ovisnosti (droga). Ono ne vodi nužno u ovisnost, ali je takvo

ponašanje rizično za razvoj ovisnosti. Međutim, iako ovisničko ponašanje ne mora završiti ovisnošću (može se svesti samo na eksperimentisanje sredstvima ovisnosti ili njihovo povremeno uzimanje), ovisnost svakako uključuje ovisničko ponašanje osobe koja uzima sredstva ovisnosti (drogu). Važna odrednica ovisničkog međunarodnog Pompidou upitnika i Međunarodna klasifikacija bolesti, deseta revizija su – šifre F11 do F19. Ovakvo kretanje stanja u ovisničkom svijetu je u saglasnostisa situacijom u vezi heroinske ovisnosti u zemljama Zapadne Evrope i SAD, gdje se također opaža stagnacija, odnosno smanjenje heroinske ovisnosti.

Prema podacima o spolu i dobi liječenih ovisnika, kao i prethodnih godina većinu liječenih osoba čine muškarci. Omjer muškaraca i žena iznosi 4,7:1,0. Od ukupno 7.812 liječenih osoba bilo je 6.441 muškaraca (82,4%), i 1.371 odnosno 17,6% žena. Sveukupno je u dobi do 19 godina bilo 567 osoba (7,3%). Prema dobnim skupinama postoji sve manja razlika između muškaraca i žena. Došlo je do pomaka muškaraca u stariju dobnu skupinu i najviše ih je bilo u skupini 35 do 39 godina (25,1%), a žena je najviše bilo kao i prethodne godine u skupini od 30-34 godina starosti (25,7%). Najmlađa zabilježena osoba je imala 13, a najstarija 75 godina. Od 2008. godine nadalje bilježi se povećanje prosječne dobi i žena i muškaraca pa su tako i u 2014. godini većina liječenih u dobi od gotovo 35 godina.(Butorac, 2010,)

Kad se spomene ovisnost, svi pomisle na ovisnost o alkoholu, nikotinu i drogi. To su, takozvane, „standardne“ ovisnosti. Neke od „novijih“ ovisnosti su one o igrama na sreću, internetu, kompjuterskim igricama, mobitelu, hrani. Upravo te ovisnosti se sve češće javljaju i to upravo kod adolescenata. U oba slučaja pojačava se lučenje hormona ugođe, stvara osjećaj blaženstva i fascinacije. Obje navedene grupe ovisnosti čine cjelinu, a razlika među njima je u tome što su prve uzrokovane zloupotrebom raznih supstanci, a druge su nastale zloupotrebom aktivnosti koje uzrokuju pojačano lučenje dopamina. Nema drugog perioda u životu u kojem se individualne i kontekstualne promjene događaju tako brzo i prožimaju sve dijelove ličnosti kao tokom adolescencije. Adolescenti se upuštaju u razne aktivnosti prije nego znaju svoje granice i mogućnosti. Takva diskrepanca između ponašanja

adolescenata i njihovog nivoa kognitivnog, emocionalnog i socijalnog razvoja može imati nepovoljne i neželjene ishode.

Mladi u zadnje vrijeme u sve ranijoj dobi počinju s konzumacijom „legalnih droga“. To se ponajprije odnosi na alkohol i nikotin koji su u svakom trenutku dostupni maloljetnicima. Upravo je to i jedan od najvećih razloga nastanku ovisnosti. Nažalost, takvo ponašanje danas postaje socijalno prihvatljivo u sve ranijoj starosnoj grupi. Ta nepisana pravila socijalno prihvatljivog ponašanja indirektno stvaraju odrasle osobe koje su ovisnici, gdje doprinose i mediji, te direktno djeca vršnjaci. Droge su vrlo različite hemijske supstance prirodnog ili vještačkogporijekla, zapravo vrste otrova psihoaktivnog djelovanja, koje ako se uzimaju određeno vrijeme mogu dovesti do stanja ovisnosti. Iz podataka navedenih u prethodnom tekstu se može uočiti potreba za suzbijanjem ovisnosti, to jest za pravovremenom prevencijom. (Manenica, 1994.)

Potrebno je uskladiti djelatnosti na području problematike konzumiranja psihoaktivnih supstanci kod mladih, s ciljem smanjenja ponude i potražnje alkohola kod mladih, djelotvornija edukacija djece i mladih o štetnom uticaju sredstava ovisnosti, s ciljem smanjenja potražnje sredstava ovisnosti, te afirmacija pozitivne vrijednosti. Neophodna je edukacija cjelokupne javnosti s ciljem podizanja svijesti o širini i dimenzijama problema ovisnosti te afirmirati pozitivne vrijednosti, osiguranje pravovremene pomoći mladima koji konzumiraju alkohol i njihovim porodicama te ostvarivanje uspješne saradnje između institucija koje se bave problemom zloupotrebe alkohola kod mladih.

Poseban akcenat stavlja se na kognitivne ciljeve za mlade, koji obuhvataju educiranje o tome kako alkohol utiče na fizičke i mentalne sposobnosti pojedinca, te kako utiče na njegovu porodicu. Uviđanje da eksperimentisanje s alkoholom nosi značajne posljedice, spoznavanje zašto je alkohol opasan za tijelo u razvoju te razvijanje ličnosti i samopouzdanja je od izuzetne važnosti.

U radu na prevenciji ovisnosti ljude je lakše uvjeriti u štetno djelovanje cigareta i naročito ilegalnih droga, a puno teže uvjeriti ih da šteta koju izaziva

konzumiranje alkoholnih pića višestruko premašuje štetu izazvanu zloupotrebom drugih sredstava ovisnosti. Ovisnost o drogama prepoznaje se na temelju zadovoljenja najmanje tri od slijedećih sedam kriterija ukoliko se pojave bilo kada u istom jednogodišnjem periodu:

1. Tolerancija određena na osnovu jednog od slijedećeg zapažanja:

a) postoji potreba za značajno uvećanim količinama droge da bi se postigla opijenost ili željeni učinak

b) značajno smanjenje učinka iako se i dalje uzima ista količina psihoaktivne supstance;

2. Suzdržavanje (apstinencija), ako se javlja kao jedno od slijedećeg:

a) sindrom uzdržavanja od psihoaktivne supstance (apstinencijska kriza)

b) uzimanje iste ili srodne droge kako bi se ublažili ili izbjegli simptomi suzdržavanja;

3. Psihoaktivna supstanca se često uzima u većim količinama ili tokom dužeg perioda nego što je to prvo bilo namjeravano;

4. Prisutna je trajna težnja ili neuspješno nastojanje da se smanji ili kontroliše uzimanje psihoaktivne supstance;

5. Najveći dio vremena provodi se u aktivnostima vezanim uz nabavljanje psihoaktivne supstance (npr. posjećivanje većeg broja ljekara ili prelaženje većih razdaljina), upotrebu psihoaktivne supstance (npr. pušenje cigarete za cigaretom) ili oporavak od njenih učinaka;

6. Prekidaju se ili reduciraju važne društvene, poslovne ili rekreacijske aktivnosti zbog upotrebe psihoaktivnih supstanci;

7. Psihoaktivna supstanca se nastavlja uzimati uprkos znanju o postojanju trajnih i ponavljanih fizičkih i psihičkih problema koji su izazvani ili pogoršani njenom upotrebom. (Butorac, 2010.).

Uz navedene kriterije postoje još dva koji upućuju na postojanje, odnosno nepostojanje tolerancije ili suzdržavanja. Ta dva kriterija odnose se na utvrđivanje postoji li:

1. Fiziološka ovisnost: - ukoliko postoji prisutni su ili znaci tolerancije ili znaci suzdržavanja

2. Ne postoji fiziološka ovisnost: nema znakova tolerancije niti znakova suzdržavanja.

Većina droga koje se zloupotrebljavaju najčešće se klasifikuju prema sedam kriterija i to po: porijeklu, djelovanju, terapijskoj upotrebi, mjestu djelovanja, hemijskoj strukturi, mehanizmu djelovanja i “uličnim” imenima.

Konzumenti droge se jasno prepoznaju po slijedećim karakteristikama i imaju: Naglašenu promjenu ponašanja, otežanu i jednosmjernu komunikaciju, izražen psihomotorni nemir, nestrpljivost i/ili agresivnost, tupost, pospanost i ravnodušnost, učestale neopravdane izostanke sa nastave, promjenjiv školski uspjeh ili potpuni neuspjeh, nezainteresovanost za nastavne sadržaje, ali i druge aktivnosti, lošiju koncentraciju i pažnju tepoteškoće kratkoročnog pamćenja (Butorac, 2010.).Značajni prediktori konzumiranja psihoaktivnih supstancii vezani za školu su:neodgovoran odnos učenika prema disciplinskim normama, loš uspjeh u savladavanju školskog gradiva i nezadovoljstvo učenika nastavnicima u školi.

Opći znakovi i simptomi zloupotrebe droge

Evidentne lične navike konzumenta su vidljive kroz: stiskanje zuba, miris dima ili drugi neobični mirisi iz usta ili na odjeći , žvakanje žvakaće gume da bi se prikrio loš zadah, korištenje preparata koji smanjuju crvenilo očiju, nazalne iritacije ili loš zadah, često nepoštovanje policijskog sata, novčani problemi, nesmotrena vožnja, automobilske nesreće te neobjašnjiva oštećenja na autu, izbjegavanje kontakta očima, zaključana vrata, izlazak svake večeri, tajnoviti telefonski pozivi, iznenadni apetit .

Problemi vezani za zloupotrebu psihoaktivnih supstanci kod adolescenata su:

Jasna promjena odnosa sa članovima porodice i prijateljima, gubitak inhibicije, promjene raspoloženja ili emocionalna nestabilnost, glasno, antipatično ponašanje, često smijanje bez razloga, neobična nespretnost, spoticanje, nedostatak koordinacije, slaba ravnoteža, sumornost, povučenost, depresivnost i nekomunikativnost zatim neprijateljstvo, ljutnja nekooperativno ponašanje i obmanjivanje ili tajnovitost uz stalne izgovore praćene smanjenom motivacijom i letargičnim kretanjem.

Posebno se uočava nemogućnost razumljivog govora, nerazgovijetan govor ili brzi-nepovezani govor sa otežanom koncentracijom izraženom hiperaktivnošću. Često je primijetna neobična ushićenost ili periodi pospanosti ili visoke energije koja je praćena dugim periodima spavanja ali i nestanci iz kuće na duže vremensko razdoblje. (Butorac, 2010.).

Vidljivi znakovi korištenja supstanci kod adolescenata – uočavaju se kroz slijedeće:

Prvenstveno znatno često krvarenje iz nosa, curenje iz nosa koje nije uzrokovano alergijama ili prehladom praćenom bolešću. Uočavaju se rane, mrlje oko usta praćene mučninom, povraćanjem, stalnim vlaženjem usta ili pretjeranom žeđu (poznato kao „cotton mouth“). Vidi se naglo ili značajno gubljenje tjelesne težine, abrazije kože/modrice, česte nesreće ili ozljede, stalna depresija, glavobolja, znojenje i hronični umor.

Početak i tok uzimanja droge

Tok uzimanja droge razradio je Schwebel Robert u svom radu „Reći ne nije dovoljno“. Podijelio je tok uzimanja droge na četiri stadija: probno uzimanje, potraga za boljim raspoloženjem, štetna upotreba te u konačnici ovisnost.

Prvi stadij:

-probno uzimanje/eksperimentiranje gdje su djeca u tom stadiju radoznala i žele iskušati droge da bi osjetila njihove učinke. Takođe, to je njihov odgovor na nagovor vršnjaka. Djeca mogu pokušati doći do droge ili je jednostavno uzeti ako im je dostupna. Kada se jednom njihova radoznalost zadovolji, mogu je prestati ili je uzeti kada im bude opet na raspolaganju i krenuti prema drugom stadiju i početi tražiti drogu.

Drugi stadij:

-redovno uzimanje/potruga za boljim raspoloženjem- Svjesna učinka droge na njihova raspoloženje, djeca na tom nivou uklapaju uzimanje droge u svoj život. Sve više vremena, novca i pažnje troše na upotrebu droge. Međutim, upotreba ostaje povremena, uglavnom u društvu i ne ometa normalno

djelovanje tokom dana. Pojedinci u toj fazi doživljavaju droge kao nešto uglavnom pozitivno (užitak). Osjećaju se pozitivno kada su pod uticajem droga. Odrasli koji piju u društvu su u tom stadiju.

Treći stadij:

-štetno uzimanje sa dugotrajnim posljedicama- U tom stadiju djeca postaju zaokupljena drogom. Uzimaju drogu da bi se tako nosila sa svojim životnim problemima. Dnevno djelovanje postaje usiljeno. Zanemaruju se odgovornosti i pogoršava se uspjeh u školi. Dijete može izostajati iz škole, sramotiti se u javnosti, loše odnositi prema prijateljima i lagati kako bi prikrilo svoje loše ponašanje. Također može krasti novac za drogu, upasti u nevolje sa zakonom ili početi osjećati negativne tjelesne efektee. Veliki broj te djece provodi svoje vrijeme s prijateljima koji takođe uzimaju drogu, često odbacujući stare prijatelje. Glavna im je preokupacija dobavljanje i uzimanje droge. Ta djeca možda vjeruju da mogu prestati uzimati droge, ali će u opštem slučaju prekinuti uzimati drogu na kratko vrijeme, a zatim opet nastaviti nakon prvog motivirajućeg događaja, bilo da se radi o stresu ili o „super zabavi“. Osjećaj krivnje udružen sa lošim ponašanjem u tom će stadiju loše djelovati na samopoštovanje, još više doprinijeti stresu i vjerojatno dovesti do pojačana uzimanje droge. Članovi porodice često spašavaju djecu za vrijeme trećeg stadija. Oni preuzimaju na sebe odgovornosti koje su njihova djeca zanemarila zbog droge pa lažu da bi ih zaštitili u školi ili na poslu. To se naziva omogućavanje prave i pravovremene prevencije potpune ovisnosti.

Četvrti stadij:

- potpuna ovisnost o psihoaktivnim supstancama - To je krajnje opasna i štetna upotreba droge. U tom stadiju droge vladaju životom ljudi koji su prinuđeni uzimati ih. Uzimanje droge ima prioritet pred mnogim normalnim i potrebnim dnevnim aktivnostima. Ovisna osoba izolirana je i otuđena, nedostaje joj samopouzdanje pa uzima drogu da bi se izliječila od ovakvog stanja. Tjelesno, duševno i društveno funkcionisanje znatno je oslabljeno, iako tjelesne posljedice nisu tako očite kod mladih kao kod odraslih osoba. Organizam ovisnih ljudi navikao je na drogu. Uzimanje droge na toj tački vjerovatno pruža malo ili nimalo zadovoljstva, jer se droge uzimaju kao bijeg

od osjećaja nelagode ili patnji odvikavanja. Mogućnosti da se ostane u školi ili da se zadrži zaposlenje zanemarive su. Preovladava ravnodušan, šutljiv i nemaran stav. Neki ovisnici shvataju da su izgubili kontrolu. Ostali i dalje tvrde da mogu lako prestati. Iako sve činjenice ukazuju na suprotno. (Butorac, 2010.).

PRIMJENA SAVREMENIH MODELA SOCIJALNOG RADA U PREVENCIJI OVISNOSTI

Društvena kriza imala je (i ima) na socijalni rad i njegove službe dvostruko protivuriječno djelovanje. Prvo se izražava kroz zaoštavanje društvene krize i izraženije uočljive brojne socijalne probleme i nove pojavne oblike socijalne patologije, a drugi smjer posljedica društvene krize iskazuje se kroz značajno smanjenje prestacija za socijalne ciljeve i programe, što dovodi do ukidanja ili transformacije socijalnih službi s tendencijom njihove privatizacije. Tako dolazi do prividno paradoksalne situacije da se u uvjetima porasta potreba za uslugama socijalnog rada bitno sužavaju njegove ekonomske mogućnosti. To proizlazi iz činjenice daje djelatnost socijalnog rada i te kako isprepletena s različitim vrijednosnim, ideološkim i političkim karakteristikama i procesima u suaremenim društvima.

Jasno je da uvođenje tržišne ekonomije dovodi do rušenja planske privrede i državnog intervencionizma u socijalne programe, pa samim time stari socijalistički model reprodukcije društva postaje neodrživ. No istovremeno se javlja opasnost od snažnog neoliberalističkog otklona u kojem je znatan dio socijalnih rizika pao na teret pojedinaca i njegove porodice. U takvom privremenom vakuumu, dok se ne uspostavi ravnoteža između akumulacije nove ekonomije i legitimacije koje ono treba tek dati, država će nužno morati intervenisati u socijalne programe, a to je opet paradoksalno.(Goldstein, 1973.,Howe, 1987.,Payne, 1991.),

Dakle, u uslovima kompleksne i višedimenzionalne društvene krize ozbiljno su uzdrmane mnoge naučno-teoretske, konceptualne i metodološke pretpostavke tradicionalnog socijalnog rada koji se bazira na klasičnoj pragmatično-praktičnoj, pozitivističko- funkcionalističkoj i eklektičkoj

paradigmi. U tom kontekstu potrebno je posebno proučiti savremeni razvoj socijalnog rada koji je determinisan dilemama odnosa između pragmatizma, pozitivističkog redukcionizma i teorijskog eklekticizma. Te tri kategorije, spojene u trokut, predstavljaju pravu “crnu rupu” u kojoj se odvija drama našeg socijalnog rada od njegovog osnivanja kao profesionalne djelatnosti pa sve do danas. Težište trokuta stalno se pomjera što sudbonosno tangira gotovo svaki segment prakse socijalnog rada. (Poljić, 2013.)

ZNAČAJ PORODICE, ŠKOLE, ZDRAVSTVENIH , SOCIJALNIH I DRUGIH INSTITUCIJA U PREVENCIJI OVISNOSTI

Uloga porodice u prevenciji ovisnosti

„Porodica je institucija kojoj dugujemo čovječnost. Ne poznajemo drugi način na koji se stvaraju bića osim odgoja u porodici“ (Margaret Mead). „Put je označen, ako se odvojiš od njega nestat ćeš, a ako budeš dirao znakove na putu loše ćeš proći“ (Dželaludin Rumi). Za uspješno rješavanje ovog problema neophodno je pokrenuti i angažirati sve segmente društvene zajednice. Na prvom mjestu je rad s roditeljima koji se i sami izjašnjavaju kao nemoćni i bez dovoljno znanja i uticaja na ponašanje svoje djece. Kod svakog djeteta rizik od skretanja prema ovisničkom ponašanju, određen je specifičnim međuodnosom nekoliko faktora. Ti faktori su funkcionalnost porodice (kvaliteta odgoja), bio-psihološka dispozicija (genetika) te karakteristike i uticaji okruženja u kojem dijete odrasta. Tu se podrazumijeva dostupnost “droga”, uticaj i pritisak supkulture konzumenata u vršnjačkim grupama, trendovi zabave, negativni uticaji medija, kvaliteta i organizovanost školskih i drugih programa prevencije. (Dryden, 198.).

Uloga škole u prevenciji ovisnosti

Škola ima izuzetno važnu ulogu u prevenciji ovisnosti i izgradnji zdrave ličnosti korištenjem posebno razrađene metodologije tokom odgojno-obrazovnog procesa, te učiniti što više djece „otpornom na droge“. To podrazumijeva osposobiti ih da se tokom odrastanja, osobito u adolescenciji,

uspješno odupiru pritiscima društva, ali i vlastitoj znatiželji, kada se u brojnim izazovnim ili problematičnim životnim situacijama droga nudi kao “rješenje” ili sredstvo za zadovoljavanje neke od njima važnih potreba, (zabaviti se, opustiti se, doživjeti nešto novo, „pobjeći od problema“). S obzirom na to da su posljedice uzimanja droge kao i rizik brzog razvoja ovisnosti to veći, što je mlađa dob u kojoj se započinje s konzumacijom, uspjeh je ako se preventivnim programom smanjuje pojavnost vrlo mladih eksperimentatora droga, iako se to ponašanje makar za koju godinu odgodi kod onih, koji će, uprkos svim našim nastojanjima, to ipak učiniti.

Preventivne programe treba razviti u sklopu predškolskog odgoja, što znači da se preventivni programi trebaju početi provoditi već u sistemu predškolskog odgoja i obrazovanja, osmišljeni i usmjereni na što ranije otkrivanje predškolskih rizičnih faktora za konzumiranje droga, kao što su agresivno ponašanje, slabe socijalne vještine i teškoće učenja, te na ranu intervenciju usmjerenu tim faktorima. Preventivni programi za djecu u osnovnoj školi trebaju imati za cilj povećanje znanja, socijalnog i emocionalnog učenja, te otkrivanje rizičnih faktora za konzumiranje droge, kao što su rana agresivnost, loše znanje i školski neuspjeh. Edukacija za djecu u osnovnim školama treba biti usmjerena na samokontrolu, emocionalnu svjesnost, komunikaciju, rješavanje problema u odnosima s drugim ljudima te poticanje i razvijanje vještina i znanja.

Preventivni programi za mlađe i starije srednjoškolce i studente, trebaju povećati znanje i socijalnu kompetenciju za usvajanje i razvijanje komunikacije, odnosa s vršnjacima, samoučinkovitosti, vještine za odupiranje konzumiranju droga, te pojačavanje „antidroga“ stavova i osnaživanje ličnih prednosti za neuzimanje droga. Programi se trebaju provoditi kontinuirano i svaki preventivni program treba uključivati edukaciju za učitelje, nastavnike i odgojatelje o prevenciji ovisnosti, te edukaciju o tehnikama vođenja razreda, odnosno kvalitetno vođenje učenika kroz nastavu i svakodnevni rad, kojim se može uticati i na promjenu ponašanja učenika.

Uloga zdravstvenog sektora u prevenciji ovisnosti

Provodioci primarnog nivoa zdravstvene zaštite su među prvim zdravstvenim radnicima koji dolaze u kontakt s djecom. Na taj način mogu od ranog djetinjstva provoditi prevenciju ovisnosti. Akcenat treba staviti na patronažnu djelatnost koja ima kontakt sa svim dobnim grupama i porodicama u cjelini. To je prednost koja omogućava holistički pristup u provođenju prevencije, odnosno u proces prevencije se uključuje cijela porodica, zajednica u cjelini. U programu mjera zdravstvene zaštite kroz sistem zdravstva provode se mjere primarne, sekundarne i tercijarne prevencije bolesti i drugih stanja koja ugrožavaju ljudsko zdravlje i dobrobit, te tako i prevencije zloupotrebe psihoaktivnih droga.

U **Evropskoj Uniji (EU)** se provode programi prevencije koji je dijele na univerzalnu, selektivnu i indiciranu. U većini zemalja EU se provode programi univerzalne prevencije. Oni se provode u obliku medijskih kampanja s ciljem promocije zdravlja, porodični orijentisani programi te preventivni programi utemeljeni na politici lokalne zajednice. Programi selektivne prevencije su usmjereni na rizične grupe i temelje se na vježbanju životnih vještina. Svi preventivni programi bi trebali uključivati procjenu stanja u lokalnoj zajednici, teorijske osnove iz kojih proizlaze hipoteze za planiranje mjera iz programa, komponente i sadržaj programa te indikatore i rezultate evaluacije.

ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje pokazuje uzroke pojave ovisnosti kod djece i mladih, koji su prvenstveno vezani za dostupnost psihoaktivnih supstanci. U istraživanju veoma složenog fenomena ovisnosti i kriminaliteta djece i mladih, korištena je kombinacija kvantitativnih (anketno istraživanje putem institucija, NVO i udruženja). te analize postojećeg stanja u zavodima i centrima za odvikavanje od uzimanja psihoaktivnih supstanci u kvalitativnom dijelu istraživanja.

Kombinacija oba pristupa omogućuje potpuniji uvid u svakodnevnicu stanja ovisnika u procesu medikamentoznog liječenja i psihološkog odvikavanja sa programima rada i fokusom na duhovnu terapiju. Ovakav pristup istraživanja ovisnosti i kriminaliteta, potreban je i stoga što kod nas nema sistematskih podataka o ovom fenomenu.

ODJELJENJE ZA PREVENCIJU

Odjeljenje za prevenciju svoju aktivnost provodi na dvije nivoa, i to kroz prevenciju i istraživačke programe u zajednici ovisnika o psihoaktivnih supstanci. Pravilan odgoj, afirmacija znanja su najzreliji oblici prevencije narkomanije. Stalnom provedbom organiziranih primarno-preventivnih odgojno-obrazovnih programa, moguće je veliki dio još zdrave populacije djece i mladih zaštititi i odvratiti od započinjanja uzimanja sredstava ovisnosti. Gdje god se nalazila djeca i mladi, neko mora biti odgovoran kako za njihovu izloženost ponudi droge, isto tako i javno zdravstveni sistem mora prepoznati svoje mjesto i ulogu upravo tamo gdje mladi žive i provode svoje vrijeme (od porodice, škole do ulice), moraju imati razrađenu tehnologiju suočavanja sa problemom ovisnosti te svojim programima učinitu smanjenje potražnje psihoaktivnih sredstava. U tom kontekstu i Zavod za bolesti ovisnosti mora i prepoznaje svoju ulogu te definira strategiju.

Prvenstveno radi na registraciji novih ovisnika, te prati provođenje programa medikamentozne preventivne terapije sa pratećim programima odvikavanja. Solidna struktura stručnih zdravstvenih radnika, garancija je efikasnosti i kvaliteti usluga, te praćenju rezultata kao mjerila kvaliteta.

Tabela broj 1. **Broj novoregistrovanih ovisnika po dijagnozi**

Dijagnoza	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F18	F 19	F 63	F22	Ukupno
Broj reg. Ovisnika	41	32	3	3	0	13	0	12	3	1	108

Izvor Zavod ZeDo Kantona

Testiranje na psihoaktivne supstance

Regisirani ovisnici provode testiranje kao obavezni dio supstitucionog programa i ne uključuju se u terapiju bez laboratorijske potvrde prisustva psihoaktivnih supstanci u organizmu. Rutinska šema podrazumijeva test na 12 psihoaktivnih supstanci u prvom pregledu i nakon detoksifikaciju. Uobičajeno se testiraju dva do četiri puta mjesečno, s obzirom da su, pored heroína, najraširenije droge THC (marihuana), BZD, tramadol i amfetamini na teritoriji BiH, testiranje se vrši na te supstance.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kontinuirani rad i primjena savremenih modela socijalnog rada u sinergiji sa drugim profesionalcima, predstavlja potporu pacijentima u stabilizaciji stanja i rješavanju kriza. Mnogi naučni radovi dokazuju da je uspjeh supstitucionog programa bolja ako se uz ordiniranje zamjenske terapije pruža i psihoterapijska i psihosocijalna podrška. Socijalni radnik i drugi stručni radnici redovno učestvuju u aktivnostima

Savjetovališta, što podrazumijeva i održavanje predhospitalne, posthospitalne, grupe sa roditeljima, grupe apstinencije itd... Nezaobilazan je i terenski rad socijalnog radnika i drugih stručnjaka u timu i učešće u edukaciji edukatora kroz programe primarne prevencije.

Centri za socijalni rad, škole i zdravstvene institucije, primjenjuju sinergijsko djelovanje na otklanjanju uzroka ovisničkog ponašanja, uključivanja porodice u programe grupnog terapijskog rada, podrška ekonomskoj funkciji porodice i iznalaženje mogućnost zapošljavanja radno sposobnih članova porodice. Proces obrazovanja uz majku, nužno mora nadzirati službenici Centra za socijalni rad.

Problem ovisnosti drogama je globalni problem svremenog društva što zahtijeva da se njegovu rješavanju pristupi s globalnog, regionalnog i nacionalnog nivoa s osnovnim ciljem da se zaustavi rastuća pojava ovisnosti

o drogama, zlouporaba droga i kriminal vezan za zloupotrebu droga, te samim tim zaštite osnovne vrijednosti društvene zajednice, porodica i pojedinaca.

Psihosocijalni tretman ovisnika-maloljetnika i mlađih punoljetnika te povremenih konzumenata alkohola i droga, osim u službama za zaštitu mentalnog zdravlja, prevenciju i vanbolničko liječenje ovisnosti, provoditi i u centrima za socijalnu zaštitu, domovima za djecu i mlade s poremećajima u ponašanju te udruženjima.

Resocijalizacija predstavlja planski i sistematski proces korigovanja društveno neprilagođenih stavova, uvjerenja, sistema vrijednosti i asocijalnog ponašanja. Kao posljedica ovisnosti i nekonvencionalnog načina življenja dolazi do poremećaja odnosa između ovisnika i njegove okoline i upravo to se rehabilitacijom nastoji prevazići.

Kroz proces rehabilitacije i resocijalizacije ovisnik nastoji da ponovo izgradi život, da obnovi ranija prijateljstva, porodične veze, da nastavi školovanje, pronađe zaposlenje, kako bi postao zdrav član društva. U rehabilitacionom procesu, pored mjera socijalne i profesionalne rehabilitacije, podrazumijevaju se i druge socioterapijske metode i postupci radi ponovnog prilagođavanja i uspostavljanja novih odnosa između liječenje osobe i sredine u koju se vraća.

U Službama treba da rade stručni interdisciplinarni timovi koji su nosioci većine specifičnih aktivnosti usmjerenih na smanjenje potražnje droga te na planiranje i provođenje tretmana. Tim modelom bila bi omogućena široka dostupnost liječenja kroz sistem primarne zdravstvene zaštite uz istodobno osiguranje stručnog vođenja specijalista, integrirana je sveobuhvatna pomoć o ovisnicima te omogućena destigmatizacija i normalizacija tretmana, decentralizacija i degetoizacija ovisnika kao i niski troškovi programa.

U sklopu Službi treba da se provode i različiti oblici psihosocijalnog tretmana i psihosocijalnih intervencija što uključuje intervencije na psihološkom nivou, kao što je suportivna psihoterapija, psihoedukacija, psihoterapija

ponašanja, porodična psihoterapija i slično, zatim intervencije na socijalno nivou, kao što su pomoć pri regulisanju prava na primarnu zdravstvenu pomoć, uključivanje u Projekt resocijalizacije, saradnja sa sudovima i centrima za socijalni rad, prihvata nakon izlaska iz zatvora i slično.

Terapijski program treba da se provodi prema pravilima terapijske zajednice, radi se grupna i individualna terapija (psihoedukacija, motivacijski intervju, savjetovanje, suportivna i kognitivno-bihevioralna terapija) te porodična terapija (individualni i grupni način), a provode se i psihološka testiranja. Pojedini oblici tretmana treba da se provode i u udruženjima i terapijskim zajednicama koje su ustrojene i djeluju kao udruženje, a tretmani u sklopu tih organizacija finansiraju se pomoću samofinansiranja, donacijama domaćih i stranih donatora i/ili na temelju javnih oglasa Ministarstva zdravlja i Ureda za suzbijanje zloupotrebe droga, te iz fondova Evropske unije.

U sklopu smještaja ili boravka u domu i terapijskim zajednicama, ovisnicima se mogu osigurati usluge najduže do tri godine, a ako se radi o djeci, najduže do godinu dana. Domovi za ovisnike i terapijske zajednice pružaju usluge socijalnog i savjetodavnog rada, psihosocijalne pomoći i podrške, radne terapije i radno-okupacionih aktivnosti, pomoći o zdravlju i psihološke podrške..

LITERATURA

1. Ajduković, M. & Ajduković, D. (1996). Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Ajduković, M. & Urbanc, K. (2009). Integrirajući pristup u socijalnom radu kao kontekst razumijevanja individualnog plana skrbi. Ljetopis socijalnog rada, 16 (3), 505- 535.
3. Ajduković, M. & Urbanc, K. (2010). Kvalitativna analiza iskustava stručnih djelatnika kao doprinos evaluaciji procesa uvođenja novog modelarada u centre za socijalnu skrb. Ljetopis socijalnog rada, 17 (3), 319-352.
4. Ajduković, M. (2004.) Nasilje nad ženom u obitelji, Društvo za psihološku pomoć, Zagreb.

5. Aldwin, C.M. (1994.): Stress, coping, and development. New York-London Guilford Press.
6. Alinčić, M. (1994.) Obitelj u obiteljskom zakonodavstvu, Revija za socijalnu politiku.
7. Avdibegović, E., Sinanović, O. (2006.) Posljedice nasilja u porodici na mentalno zdravlje žena u Bosni i Hercegovini, U: Croat Med. J., No. 47. pp. 730-741.
8. Baloban, J. (2005), *U potrazi za identitetom*, Golden Marketing, Zagreb
9. Bertcher, H.J. (1994), *Group participation: Techniques for leaders and members*, Thousand Oaks, CA: Sage, London
10. Brkić, M., (2002) Koordinatorska funkcija centra za socijalni rad, Socijalna misao, 9 (4), 77-87.
11. Bukelić, J. (2004.): Socijalna psihijatrija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd.
12. Buljubašić, S., (2004), *Socijalna integracija djece bez roditeljskog staranja*, DES Sarajevo, Sarajevo.
13. Butollo W, Krüsmann M, Hagl M. (2000.) Život nakon traume: o psihoterapijskim postupcima sa užasom, Dom štampe, Zenica.
14. Butorac K., (2010), Neka obilježja osobnosti kao prediktivni čimbenici zloupotrebe i ovisnosti o drogama i alkoholu. Kriminologija i socijalna integracija 2010;18:1-130.
15. Čačinović Vogrinčić, G., Kobal, L., Mešl, N. & Možina, M. (2007). Uspostavljanje suradnog odnosa i osobnog kontakta u socijalnom radu. Zagreb: Biblioteka socijalnog rada.
16. Howe, D., (2003) Uvod u teoriju socijalnog rada, Beograd, Naučno-istraživački centar za socijalni rad i socijalnu politiku.
17. Janković, J. (1996.) Obitelj i škola u socijalizaciji. Zagreb: Državni zavod za zaštitu obitelji, materinstva i mladeži.
18. Miliša, Z., Tolić, M. (2010) "Krizna odgoja i ekspanzija suvremenih ovisnosti" Zagreb.
19. Milošavljević, M., (2003.): Devijacije i društvo, Draganić, Beograd.
20. Milošavljević, M. (1998.) Promjenljiva uloga socijalnog rada, Socijalna politika – zaštita i praksa, Svjetlost.
21. Poljić, A. (2013), Socijalni rad sa disfunkcionalnim porodicama, Doktorska disertacija, Filozofski fakultet, Banja Luka.

CONTEMPORARY MODELS OF SOCIAL WORK IN FUNCTION OF ADDICTION PREVENTION

Summary: *Social work as a profession is deeply committed to respecting fundamental values such as human life and dignity, justice, peace, the fight against poverty and violence, the promotion of equality and respect for human rights, and the empowerment of beneficiaries are central points towards which professionals should focus their action. Contemporary social work defined in the International Declaration on Ethical Principles of Social Work (2004) has the universal purpose of meeting human needs arising in the interaction of individual and society as well as developing human resources, where additional pressures on individuals, families and groups can be expected. The social work profession promotes social change, problem solving through interpersonal relationships, and empowering people to improve their well-being. Addiction is a chronic, often prolapsed brain disease that causes compulsive drug searching and taking regardless of the harmful consequences for the individual addict and everyone around him. Although the initial decision to take drugs is arbitrary for most people, the changes in the brain that occur over time test the addict's self-control and compromise their ability to resist the urge to take drugs. Prevention is the timely action of several subjects on certain phenomena, with the aim of preventing problems, antisocial behavior, diseases, etc. The term prevention refers only to measures, actions and interventions that are applied before the occurrence of unwanted changes, conditions or diseases. This paper aims to consider possible modern models of addiction prevention and in synergy with other professions interdepartmental action on timely response. Research shows that a team approach to prevention contributes to strengthening the capacity of the family and the action of all other socialization agents to reduce addiction to psychoactive substances but addiction in general.*

Key words: *social work, addiction, prevention, interdepartmental action.*

Pregledni naučni rad

UDK:371.13:37.017

KOMPETENCIJE NASTAVNIKA RAZREDNO – PREDMETNE NASTAVE

Doc.dr Sead Noćajević

Univerzitet Tuzla, Tehnološki fakultet

Apstrakt: Profesionalni razvoj učitelja i nastavnika zasnovan na cjeloživotnom učenju, (kompetencijama, osobinama ličnosti, motivaciji, interesovanjima, inoviranju znanja), doprinosi stvaranju profesionalnog identiteta ovih profesija. Ljudski resurs, tj. vaspitači, učitelji i nastavnici u obrazovnim ustanovama su zapravo ključni faktor uspješnosti svakog obrazovnog sistema. Kompetencije učitelja i nastavnika su posljednjih godina u fokusu interesovanja većeg broja pedagoga. Razlog aktuelnosti između ostalog, je složenost definisanja samog pojma, ali i sve više shvatanja kompetencija kao operacionalizacije ishoda učenja. Upravo i cilj ovoga rada jeste da pored terminološkog predstavljanja pojma, uloge i značaja kompetencija ukažemo i na neke od ključnih kompetencija ovih profesija kako bi ukazali na značaj stručnog usavršavanja i daljeg permanenentnog rada nastavnika. Opšte i profesionalne kompetencije su važan segment u društvu znanja jer su u funkciji obrazovanja, obuke i vaspitanja, te različitih uslova i činilaca koji raznim pedagoškim i drugim procesima djeluju na čovjeka tokom čitavog života.

Ključne riječi: kompetencije, nastavnik, učitelj, obrazovni sistem, znanje.

Uvod

Živimo u vremenu brzih ekonomskih, socijalnih i tehnoloških promjena, u kojem se javljaju stalni izazovi za novim pristupom obrazovanju i učenju. Nove tehnologije sve više utiču na obrazovanje, radna mjesta, profesije i vrste poslova. Granice znanja se svakodnevno pomjeraju i utiču na tranziciju

društva u „društvo znanja“, u kojem postoji potreba za sticanjem i unapređenjem, znanja, vještina i sposobnosti tokom cijeloga života.

Tradicionalno stručno usavršavanje nastavnika uglavnom se svodi na pripremanje i pisanje tema o savjetodavnom radu sa roditeljima što nije naručito djelotvorno u jačanju i razvoju savjetodavno – pedagoških kompetencija nastavnika (vaspitača, stručnih radnika) (Jerković, 2013). Stručno usavršavanje nastavnika treba orijentisati i prilagoditi potrebama polaznika, ali u skladu sa potražnjom na tržištu rada, tj. potrebama institucija i korisnika iz tih institucija (Omerović, 2016).

Nije nova činjenica da čovjek uči tokom cijelog života u obrazovnim institucijama ili različitim socijalnim situacijama. Novost je da cjeloživotno učenje zauzima sve važnije mjesto u obrazovnim politikama, te iz tog razloga neophodno je posvetiti mnogo više pažnje njegovim kompetencijama ako želimo da kreiramo društvo znanja.

Pojam i specifičnosti kompetencija

U tekstu pod nazivom: „Definisanje kompetencija nastavnika razredno - predmetne nastave“, Branković detaljno objašnjava pojam kompetencija. On konstatuje da je termin kompetencija u našu pedagogiju uveden iz engleskog jezika (eng. competences), da se koristi u više značenja bez preciznih pojmovnih određenja i da u rječničko-enciklopedijskoj pedagoškoj literaturi skoro da i nema pojmovnog određenja kompetencija. Takođe, navodi da se u našem jeziku koriste dva termina koja su paralelno u upotrebi: kompetentnost i kompetencije i da se pored terminološke sličnosti oni ne mogu koristiti kao sinonimi. Naime, kompetencija kao širi pojom od kompetentnosti označava cjelokupnost angažovanja da bi se ostvario određeni cilj, a terminom kompetentnost predstavlja formiranu osposobljenost (znanje i vještine) za obavljanje određenih poslova. Polaznu osnovu za njihovo definisanje Branković izvodi iz opšteg značenja pojma kompetencija kao „nadležnost, mjerodavnost, sposobnost“ i smatra da opšte značenje termina može biti osnov za promišljanje cjelovitog pojmovnog određenja termina, pri tom izdvaja shvatanja nekoliko poznatih svjetskih autora koji su u deskriptivne definicije ugrađivali strukturne konstrukte i isticali višedimenzionalnost

kompetencija kao što je Roe (R. A. Roe) koji suštinu kompetencija svodi na „naučenu sposobnost da se neki zadatak, dužnost ili uloga adekvatno izvrši“. Suštinska odrednica takve definicije iskazuje shvatanje prema kojem su kompetencije „naučene sposobnosti“. Slično pojmovno određenje uz korištenje drugih termina Branković nalazi i kod autora koji kompetencije definišu kao „repertoare ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda“. Takođe smatra da bi se uslovno, moglo zaključiti da „repertoari ponašanja“ imaju približno isto značenje „naučenih sposobnosti“, a „željeni rezultati“ značenje „zadatka, dužnosti ili uloga“. Znači, prema Brankoviću, kritička analiza navedenih pojmovnih određenja, bez obzira na terminološke i neke sadržinske razlike, pokazuje da se termin kompetencije može definisati pomoću tri konstrukta: a) znanja, b) vještina i v) mišljenja i stavova. Identifikovani konstrukti jasno ukazuju na potrebu napuštanja jednodimenzionalnog poimanja kompetencija kao enciklopedijskog znanja (Branković, 2011).

Dakle, znanja, vještine, mišljenja, uvjerenja sasvim su dovoljni za određivanja pojma kompetencija uopšte, ali i kao osnova za definisanje opštih i profesionalnih kompetencija vaspitača u penalnim ustanovama. Za određivanje kompetencija nastavnika pored pomenutih konstrukta, neophodno je uključiti i neke druge sposobnosti o kojima će biti riječi u narednim poglavljima, a sada spomenimo samo neke kao npr. sposobnost za kritičko i analitičko mišljenje, kreativnost, tolerantnost, sposobnosti za timski rad i samoinicijativnost.

Pored pojma kompetencije, potrebno je objasniti još dva, veoma slična pojma: pojam kompeticija i sposobnosti. „Pojam kompeticija potiče od latinske riječi *competitio* što znači takmičenje ili suparništvo“ (Pedagoški riječnik, 1967: 460). Suzić objašnjava kompeticiju kao kompetitivni sistem, koji ima za cilj da definiše lični socijalni rang, tj. odnos dominacije i submisivnosti, a bazira se na potrebi za dominacijom ili rezultira napuštanjem i traganjem za područjem u kojem je dominacija moguća (Suzić, 2003). Kompetencija zapravo predstavlja spoj individualnog i socijalnog, jer je zasnovana na ličnim resursima (znanje, vještine i stavovi) i resursima okruženja (odnosi, dokumenti, informacije), a koji se mobilisu u svrhu postizanja boljeg radnog učinka.

“Pod pojmom kompetentnosti podrazumjeva se područje u kome neka osoba ima znanje i iskustvo, te je osposobljena i ovlaštena, da radi u tom području. Kompetentnost uključuje sposobnosti, znanje i vještine, kvalifikovanost i ključna je za uspješno prilagođavanje pojedinca” (Omerović, 2016: 121).

Suzić navodi da se pojam kompetencije u teoriji najčešće vezuju za ime Roberta Vajta (Robert White). „On polazi od postavke da je osnov motivacije čovjeka težnja organizma da stupi u interakciju sa okolinom. Čovjek ima potrebu da istražuje svoju okolinu, da efikasno djeluje, da ovlada okolinom, da bi proizveo promjene analogne svojim potrebama. Za razliku od bioloških motiva, motiv kompetencije nije tako snažan i može lako biti prekriven biološkim motivima. U osnovi kompetencije je težnja ka djelotvornosti. Suzić, takođe navodi, da motiv kompetencije ima tri osnovna obilježja: pravac, selektivnost i trajanje i da može da slabi i jača“ (Suzić, 2001:299).

Iako se kompetencije često poistovjećuju sa kvalifikacijama (znanje + vještine), stvarna dimenzija kompetencija, po mnogim autorima, je mnogo šira i uključuje lične osobine, stavove, motive i vrijednosti koje nekoga rukovode u radu. Osim kvalifikacija, okruženje u kojem se djeluje ima veliki uticaj na definisanje ovog segmenta kompetencija. Za naše istraživanje jako su bitni stavovi, koje pojednostavljeno možemo shvatiti kao način ponašanja, koji odražava ono što neko misli ili osjeća. Kao što znamo, stavovi mogu uticati na ponašanje, ali i obratno, ponašanje može uticati na formiranje stavova. Stavovi se stiču učenjem (ili prihvatanjem stavova socijalne sredine u kojoj pojedinac živi i radi). Tako su npr. stavovi prema radu, vjeri, raznim nacionalnostima itd. rezultat učenja (vlastitog iskustva), ili prihvatanja stavova neke socijalne grupe. Međutim, u procesu formiranja stavova, pojedinac ih ne apsorpira pasivno, nego u skladu sa vlastitim potrebama i interesima. Takođe znamo, da se formirani stavovi vrlo teško mijenjaju. Osim stavova, okruženje u kojem se djeluje ima takođe veliki uticaj na definisanje ovog segmenta kompetencija.

Kada govorimo o kompetencijama važno je poznavati i njihovu sadržinu. „Tako, profesionalne kompetencije, pored njihovog opšteg znanja, obuhvataju i sposobnost planiranja, sposobnost za rješavanje različitih problema, sposobnost za saradnički rad u realizaciji projekata, sposobnost za

samovrednovanje i vrednovanje, kao i potrebu i spremnost za permanentnim stručnim usavršavanjem“ (Mikanović, 2012:97).

O kompetencijama se vode i međunarodne akademske diskusije. Te diskusije su daleko od diskusije sa potpunom saglasnošću. Postoji nekoliko suprotstavljenih mišljenja, kao npr. da je paradigma kompetencija eksplicitno ili implicitno u domenu biheviorizma ili da se pojam kompetencija može koristiti isključivo kao instrumentalni koncept, uspostavljen u doba ekonomske globalizacije, te da je opasan za unutrašnje vrijednosti koje postoje u tradicionalnom obrazovanju. Kada se diskusija odvija na manje ili više čistom psihološkom nivou neke od ovih kritika, posebno filozofske, mogu biti opravdane. Međutim, ove kritike nisu dovoljne da bi se pojam kompetencija odbacio.

Biheviorizam definitivno nije jedina opcija za zasnivanje pojma kompetencija. One mogu biti interpretirane i sasvim drugačije, na osnovu potpuno različitih (filozofskih) stanovišta. Pojam kompetencija može se povezati sa starom dihotomijom znanja i djelovanja. U obrazovanju je izuzetno važno da se stekne „znanje koje djeluje“, ne samo u instrumentalno-stručnom smislu (kao budući stručnjaci), već i u društveno-političkom smislu (kao građani). Argumentovanje protiv biheviorizma i odbacivanje pojma kompetencija kao „korisnog koncepta“, može biti akademski zanimljiv poduhvat, ali je to konzervativan pokušaj, ako se posmatra iz perspektive filozofije obrazovanja.

Kao što vidimo, iz većine razmatranja pod pojmom kompetencija, se najčešće podrazumijevaju znanja, vještine i sposobnosti, koje su bitne za svakog pojedinca, kako bi uspješno djelovao u društvenoj sredini. Tako možemo reći i za kompetencije vaspitača, da su to sistemi znanja, vještina, sposobnosti, ali i stavova ili uvjerenja neophodnih za uspješno djelovanje u specifičnoj društvenoj sredini (Dukić, 2017).

Klasifikacija i vrste kompetencija

Kao što smo vidjeli, terminološko-pojmovni problemi kompetencija su složeni, ali su i teorijsko-metodološki problemi utvrđivanja vrsta kompetencija i kriterijuma njihove klasifikacije još složeniji. „U naučnoj i

stručnoj literaturi, te u mnogobrojnim dokumentima se spominju različite vrste kompetencija. Tako jedan od poznatih autora iz oblasti kompetencija Goleman (Daniel Goleman), posebnu pažnju posvećuje emocionalnim i socijalnim kompetencijama. Emocionalne kompetencije Goleman klasifikuje na sljedeći način: 1. samosvijest (svijest o unutarnjim stanjima, mogućnostima, izvorima i intuiciji), 2. samoregulacija (upravljanje vlastitim unutarnjim stanjima, impulsima i resursima), 3. motivacija (emocionalne tendencije koje vode cilju ili olakšavaju realizaciju ciljeva). Goleman je takođe izvršio i klasifikaciju socijalnih kompetencija koje razvrstava u dvije grupe: 1. empatiju (svijest o osjećanjima, potrebama i brigama drugih), 2. socijalne sposobnosti, adaptabilnost i pozitivni odgovori prema drugim“ (Branković, 2011:3).

Za različita područja djelovanja, postoje i različite vrste kompetencija. Navešćemo one o kojima se danas najčešće govori i koje su između ostalog i predmet interesovanja ovog rada - profesionalne kompetencije. Prema Jorgiću, „prikazati značenje termina profesionalne kompetencije znači razgraničiti pojam profesija od pojma kompetencija i dovesti ih u vezu integralnog značenja“ (Jorgić, 2008:133).

Jedan od ključnih pojmova koji je usko povezan sa kompetencijama jeste i profesija. „Profesija (lat.profesio – zanat, posao) je osposobljenost pojedinca za djelatnost koju obavlja prema društvenoj podjeli rada, kao i za radne zadatke koje obavlja u okviru određenog područja rada“ (Pedagoški leksikon, 1996: 410). U našem slučaju, profesija vaspitača u penalnim ustanovama, u kontekstu ove definicije, značila bi osposobljenost pojedinca za radne zadatke koje obavlja u okviru vaspitno-prevaspitnog i obrazovnog rada sa osuđenim licima koja se nalaze na izdržavanju kazne u kazneno-popravnim, odnosno penalnim ustanovama. „Profesionalne kompetencije su sistemi znanja, vještina, sposobnosti i motivacionih dispozicija koji obezbjeđuju uspješnu realizaciju profesionalnih aktivnosti. Takođe, profesionalne kompetencije nastavnika, pa i vaspitača određene su djelatnošću i socijalno-interaktivnim procesom koji vodi“ (Bjekić, Zlatić, 2006: 472).

Pored pojma profesija, često je u upotrebi i pojam struka. Tako, prema Jorgiću, može se generalizovati: „Profesionalne kompetencije su sistemi

znanja i sposobnosti uspješnog djelovanja pojedinaca u okviru određene struke“ (Jorgić, 2008:114).

I u dokumentu „Regionalno usaglašavanje kurikuluma – ka Evropskom prostoru visokog obrazovanja“, takođe se navodi definicija kompetencija i daje osnovna podjela, koju ćemo kratko prikazati. U dokumentu se navodi, da su kompetencije dinamična kombinacija znanja i njegove primjene, stavova i odgovornosti, koji opisuju ishode učenja obrazovnog programa. Cilj obrazovanja jeste da studente, putem obrazovnog procesa, dovede do toga da posjeduju određene kompetencije, znanja, vještine i sposobnosti. Takođe se govori o dvjema vrstama kompetencija: opštim ili generičkim i stručnim. Opšte kompetencije trebalo bi da posjeduju svi koji završe visoko obrazovanje bez obzira na oblast studija (kao npr. znanje stranog jezika, primjena znanja u praksi, elektronska pismenost). Stručne kompetencije identifikuju se za svaku struku ili oblast studija i u tom smislu one su uže. U kompetencijama, Kleut prepoznaje ishode učenja, koje definiše kao izjave o tome, šta se od učenika, odnosno studenta očekuje da zna, razumije i (ili) je sposoban da uradi po završetku procesa učenja. Ishode učenja razlikuje od ciljeva učenja, jer su usmjereni na dostignuća učenika/studenta, prije nego na opšte namjere nastavnika. Ishode učenja formuliše u vidu kompetencija (Kleut, 2006).

Posebno ističemo važnost kompetencija, koje Suzić (Suzić, 2010) smatra ključnim kompetencijama ličnosti. To su: kognitivne, afektivne, socijalne i radno akcione kompetencije. Analizom ovih kompetencija, autor govori još o 28 kompetencija za XXI. vijek.

Ključne kompetencije u obrazovnim sistemima

Poznato je da su evropski obrazovni sistemi veoma različiti i da je Evropska komisija osnovala radne grupe sastavljene od stručnjaka iz država članica, zemalja EFTE, zemalja kandidatkinja i evropskih institucija, da rade na utvrđivanju mjera za provođenje ciljeva Radnog programa “Obrazovanje i izobrazba 2010”. Radna grupa koja je osnovana za ključne kompetencije, završila je 2004. godine dokument „Evropski referentni okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje“ sa svrhom podrške nacionalnim obrazovnim politikama u reformama kurikuluma i uspješnog ugrađivanja

ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje (kurikulum zasnovan na kompetencijama, novi oblici dodiplomskog i stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, novi oblici ocjenjivanja učeničkih postignuća, primjereno oblikovanje udžbenika). U različitostima obrazovnih sistema trebalo je osigurati jednakost šansi za uspješan radni život i kompetentno uključivanje u društveni život.

Iako su evropski obrazovni sistemi veoma različiti, prepoznato je osam ključnih kompetencija kao minimum zajedničkog standarda u svim obrazovnim sistemima, koji bi građanima omogućio jednake šanse za: 1. lično ostvarenje i razvoj kroz život - što znači omogućiti ljudima ostvarenje individualnih ciljeva u životu, vođenih ličnim interesovanjima, aspiracijama i željom da se učenje nastavi cijelog života; 2. aktivno građanstvo i inkluzija – omogućiti svakome da učestvuje u društvu kao aktivni građanin; 3. mogućnost zaposlenja – kapacitet svake osobe da nađe pristojan posao na tržištu rada (Suzić, 2010).

Imajući na umu terminološke i lingvističke teškoće, na koje nailazimo čitajući različite međunarodne dokumente, postaje jasno da „Evropski referentni okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje“ daje pregled neophodnih kompetencija, koji treba da se adaptira, specifičnim, kulturološkim, lingvističkim i socijalnim okolnostima.

Iz analize navedenih dokumenata moguće je prihvatiti sljedeću definiciju kao najsveobuhvatniju: „Ključne kompetencije predstavljaju transferabilni, multifunkcionalni paket znanja, vještina i stavova koje su svima neophodne za lično ostvarenje i razvoj, inkluziju i zaposlenje. One treba da se razviju do kraja obaveznog obrazovanja ili obuke i treba da predstavljaju osnovu za dalje učenje, kao dio dugoročnog učenja“ (<http://www.europa.eu.int/comm/education/policies/2010/doc/basic-skills-en.pdf> European Comision, Directorate-General for Education and Culture).

U ovoj definiciji posebno se naglašava da ključne kompetencije treba da budu transferabilne i stoga primjenjive u mnogim situacijama i kontekstima. Isto tako se navodi da su kompetencije multifunkcionalne, da bi se sa njima postiglo nekoliko ciljeva, riješili različiti problemi i obavile različite vrste

zadataka. Takođe je važno istaći da su ključne kompetencije preduslov za adekvatan lični stav u životu, poslu i kasnijem učenju.

Dakle, uz posjedovanje specifičnih osnovnih vještina za postizanje nekog cilja, potrebne su fleksibilne, generičke i transferabilne kompetencije. Iz ovog razloga mnoge definicije opisuju esencijalne komponente koje čine kompetenciju i koje su presudne kako se kompetencija razvija od osnovnog nivoa ovladavanja istim do viših nivoa (Suzić, 2005).

U dokumentima koje smo naprijed navodili, ključnim kompetencijama se smatraju: komunikacija na maternjem jeziku, komunikacija na stranom jeziku, matematička pismenost i osnovne kompetencije u nauci i tehnologiji, digitalna kompetencija, obuka za učenje, interpersonalne i građanske kompetencije, preduzetništvo i kulturološka ekspresija (Evropska komisija: Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje – evropski referentni okvir, 2004).

Upravo ove kompetencije prepoznajemo i smatramo poželjnim za profesiju učitelja i nastavnika. Za profesiju nastavnika se takođe kaže da je veoma zahtjevna. Nastavnici treba da znaju da se „nose“ sa stresom i frustracijama i da ih izražavaju na konstruktivan način, da razlikuju ličnu od profesionalne sfere. Podjednako je važno poznavati osnovne koncepte koji se odnose na pojedince, grupe, radnu organizaciju, nediskriminaciju, društvo i kulturu.

Kompetencije neophodne za uspješan rad nastavnika

Tokom protekle decenije skoro sve zemlje Evropske unije bavile su se ulogom, položajem i obrazovanjem nastavnika, a u tim okvirima, i modelima praktično- pedagoškog osposobljavanja studenata-budućih učitelja, nastavnika i pedagoga. Za razumjevanje sistema i modela profesionalnog obrazovanja nastavnika i pedagoga u zemljama Evropske unije naročito je važno sagledavanje dvije tradicije, dvije paradigme: seminarske i akademske (Buchberger et al., 2000). Seminarska tradicija naglašava značaj praktične obuke, a umanjuje važnost i pedagoškog i akademskog obrazovanja. Akademska tradicija, s druge strane, ističe značaj akademskih disciplina, a poriče važnost pedagoškog obrazovanja i praktičnog iskustva. Reforma

sistema obrazovanja zasnovana je na kritici oba navedena stanovišta, pozivajući na prihvatanje tradicije profesionalizacije, u kojoj obrazovanje nastavnika i pedagoga postaje autonomno polje posebnih pedagoških disciplina (Feiman-Nemser, 1990). U svijetu se studentskoj praksi tokom visokoškolskog obrazovanja pridaje posebna pažnja. Na osnovnim i poslijediplomskim studijama studenti stiču, na različite načine, neophodno iskustvo za bavljenje odabranom profesijom u budućnosti. U tome posebno prednjače Nemačka i Singapur koji se često navode kao primer „društava zasnovanih na znanju“. Ove zemlje, između ostalog, na nacionalnom nivou uvode sistem razvoja ličnih kompetencija i kreativnosti još od najranijeg školovanja. Posebno se podstiče rešavanje problema, kritičko mišljenje i dolaženje do inovativnih rešenja. Na ovaj način stasaju mladi ljudi koji umiju da prepoznaju šanse u svom okruženju i iskoriste ih, sami tragaju za novim znanjima i iskustvima koja će ih profesionalno i lično unaprijediti.

Za obrazovanje učitelja u postmodernom društvu neophodan je konstruktivan dijalog studenata sa profesorima, spremnost na iskren i autentičan razgovor ne samo o planovima i programima učiteljskog fakulteta nego i o tome kakva su zaista djeca, škola, okruženje, najzad kakvi smo mi sami, šta činimo jedni za druge, koliko smo otvoreni za neposredne susrete, kontakte i za njihovu sinergetsku saradnju.

Zaključak:

Dinamičan razvoj društva uslovljava otvorenost i stalnu spremnost za usvajanjem novih znanja i sticanjem vještina i sposobnosti tokom cijelog života. To je naročito bitno za nastavnike u obrazovnim ustanovama, koji provode nastavni proces, koji je zahtjevan zadatak i od posebnog je društvenog interesa. Za realizaciju nastavnog procesa potrebni su motivisani, odgovorni, komunikativni nastavnici, koji su spremni i otvoreni za stalno usavršavanje i profesionalni razvoj.

Takva društvena opredjeljenja i obrazovanje tokom cijelog života, omogućavaju profesionalni razvoj koji će ispunjavati pojedinca i omogućavati mu da se realizuje i razvija i na profesionalnom planu. Proučavanjem relevantne literature utvrdili smo da je profesionalni razvoj

proces koji je determinisan stalnim sticanjem znanja, vještina i sposobnosti. Pored toga, utvrdili smo da se stalnim usavršavanjem doprinosi poboljšanju kvaliteta rada, jačanju motivacije i razvijanja sistema vrednovanja i samovrednovanja. Za nastavnike, to je otvoren, dinamičan i trajan proces koji obuhvata i prenošenje stečenih znanja iz različitih profesionalnih oblasti (naučnih disciplina) u svijet prakse (poboljšanje kvaliteta tretmana).

Profesionalni razvoj nastavnika zasnovan na cjeloživotnom učenju, (kompetencijama, osobinama ličnosti, motivaciji, interesovanjima, inoviranju znanja), doprinosi stvaranju profesionalnog identiteta nastavnika.

Literatura:

1. Bjekić, D., Zlatić, L. (2006). Komunikaciona kompetencija nastavnika tehnike. Naučna konferencija: "Tehničko (tehnološko) obrazovanje". U Zborniku: TOS06, Čačak: Tehnički fakultet, str.471-478.
2. Branković, D. (2011): Definisanje kompetencija nastavnika razredno-predmetne nastave. Nova škola 8/11. Bjeljina: Pedagoški fakultet
3. Buchberger, F. et al. (2000). Green Paper on teacher Education in Europe. TNTEE.
4. Dukić, G. (2017). Teorijske osnove i identifikacija opštih kompetencija vaspitača u penalnim ustanovama. Defendologija, br.39-40. str.31-44.
5. Education in the EU. Na sajtu: <http://ec.europa.eu/education/>. Očitano: 24.012.2020.
6. Europska komisija (2001). Memorandum o cjeloživotnom učenju. Bruxelles: Europska komisija.
7. Europska komisija (2007). Akcijski plan obrazovanja odraslih "Uvijek je dobro vrijeme za učenje". Bruxelles: Europska komisija.
8. Feiman-Nemser, S. (1990). Teacher preparation: structural and conceptual alternatives. In: W.R.
9. Jerković, LJ. (2013). Interaktivno usavršavanje savjetodavnih kompetencija nastavnika. Banja Luka: Filozofski fakultet.
10. Jorgić, D. (2008). Pedagoška evolucija i (auto)korekcija. Banja Luka. Filozofski fakultet.
11. Kleut, J. (2006). Regionalno usaglašavanje kurikuluma: ka Evropskom prostoru visokog obrazovanja. Beograd: Alternativna akademska obrazovna mreža.
12. Mikanović, B. (2012). Ciljevi, kompetencije i ishodi vaspitanja i obrazovanja u savremenoj školi. U: Škola kao činilac razvoja nacionalnog i kulturnog identiteta i proevropskih vrednosti. str.95-104. Jagodina: Pedagoški fakultet.

13. Omerović, M. (2016). Metodika nastavnog rada. Tuzla: OFF-SET.
14. Pedagoški leksikon (1996). Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
15. Pedagoški riječnik (1967). Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
16. Suzić, N. (2001). Sociologija obrazovanja. Srpsko Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
17. Suzić, N. (2003). Kompetencije za XXI vijek. Vaspitanje i obrazovanje, br.1. Podgorica, str.11-32.
18. Suzić, N. (2005). Pedagogija za XXI vijek. Banja Luka: TT-centar - Centar za usavršavanje nastavnika.
19. Suzić, N. (2010). Osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje. Vaspitanje i obrazovanje, br.3. str. 13-27.

TEACHER COMPETENCES OF CLASSROOM - SUBJECT TEACHING

Abstract: *Professional development of teachers based on lifelong learning (competencies, personality traits, motivation, interests, knowledge innovation), contributes to the creation of professional identity of these professions. Human resource, ie. educators, teachers and educators in educational institutions are in fact a key factor in the success of any educational system. In recent years, the competencies of teachers have been in the focus of interest of a large number of pedagogues. The reason for the topicality, among other things, is the complexity of defining the concept itself, but also the increasing understanding of competencies as operationalization of learning outcomes. Precisely the goal of this paper is to point out, in addition to the terminological presentation of the concept, role and importance of competencies, some of the key competencies of these professions in order to point out the importance of professional development and further permanent work of teachers. General and professional competencies are an important segment in the knowledge society because they are in the function of education, training and upbringing, and various conditions and factors that affect various people through various pedagogical and other processes throughout life.*

Key words: *competencies, teacher, teacher, education system, knowledge.*

Pregledni naučni rad
UDK:37.014.5+371(480)

OBRAZOVNA POLITIKA U FINSKOJ

*Mr.sc.Mirsada Tulumović - Kalajac,
JU Prva Osnovna škola Živinice*

Apstrakt: *Finski obrazovni sistem već je dugi niz godina uspješan i mnoge zemlje pokušavaju implementirati neke od njenih odluka u obrazovnu politiku sopstvene zemlje. Ključni predmeti razvoja obrazovne politike ove zemlje su određeni u svakom Vladinom programu i u Razvojnom planu za obrazovanje i istraživanje koji se odobrava svake četiri godine. Obrazovna politika oblikovana da podigne uspjeh učenika u Finskoj stavila je naglasak na učenje i poučavanje ohrabrujući škole da izrade optimalne uslove za učenje i oblikuju sadržaj poučavanja koji će najbolje pomoći učenicima postići generalne ciljeve školovanja. Najvažnije promjene koje je donijela obrazovna politika su: više društvenog kapitala (učitelji i škole rade zajedno); izgradnja društvene zajednice; inteligentna odgovornost; obrazovanje darovitih; razredi sa manjim brojem učenika. Upravo u ovom radu želimo ukazati na neke od najvažnijih razvojnih smjernica obrazovne politike Finskog obrazovnog sistema kako bi ukazali na značaj i ulogu koju treba da ima društvo znanja. Znanje je postalo kapital u Finskoj, a da bi bilo moguće steći željeno znanje potrebni su dobri i kvalitetni učitelji koji će pripremiti pojedinca za život i za tržište rada.*

Ključne riječi: *obrazovni sistem, učitelji, obrazovna politika, škole, nastavnici.*

Razvoj Finskog obrazovnog sistema

Finski obrazovni sistem je jedan od najkvalitetnijih u svijetu. Ovaj sistem nema tako dugu istoriju, počeo se razvijati relativno kasno. Početak obrazovanja vezuje se za objavljivanje prve početnice koju je napisao Mikael Agricola 1543. godine, a nakon sto godina objavljen je Katekizam pod

okriljem biskupa Johana Gezeliusa starijeg (Andere, 2015). Prvo fínsko sveučilište osnovano je u gradu Turku 1640. godine pod nazivom Akademija Aboensis (Horner i sar, 2015).

U Fínskoj sve do 19 vijeka crkva je imala veliki uticaj na obrazovanje, te je samim tim crkva odredjivala pravac obrazovanja. Uno Cygnaeus (1810-1888) je osnovao fínski osnovnoškolski sistem, prihvatio je ideje Pestalozzijeve pedagogije, koja je posmatrala pojedinca kroz društveno-razvojnu perspektivu. Škola je imala zadatak da učenik sve dobijene informacije trajno zapamti (Paksuniemi, 2013).

U gradovima su se osnivale osnovne škole, a sva djeca od 8 do 12 godina su ih mogla pohađjati. Škole su bile podijeljene na više i niže osnovno obrazovanje. U nižim razredima djevojčice i dječaci su učili zajedno, a u višim razredima učili su odvojeno. Godine 1889 stupa na snagu novi zakon o školama, gdje su djevojčice i dječaci učili zajedno. Škole su bile u gradovima, samim tim nisu svi imali mogućnost da se školuju. Neki koji su bili iz ruralnih područja njima je bilo oduzeto pravo na obrazovanje, jer im je škola bila predaleko. Pred kraj 19 vijeka, donese je jedna od najvećih reformi, kako bi se izjednačila sva djeca koja su željela da se školuju. To je bila Odluka o školskim distriktima izdata 1898. godine. Ova odluka se sastojala u osnivanju viših osnovnih škola u ruralnim područjima. Stupanjem na snagu ove odluke obrazovanje je postalo dostupno svima (Paksuniemi, 2013). Obrazovanje je bilo dobrovoljno sve do 1921. godine, kada postaje obavezno za svu djecu do 16 godina (Horner i sar.2015).

U 19 vijeku obrazovni sistem bio je uređen na tri načina i temeljio se na načelu lokalne samouprave. Najviši stepen bila je nacionalna vlast- Nacionalni odbor opšteg obrazovanja. Srednji stepen bili su osnovnoškolski inspektori, a najniži stepen sastojao se od pravilnika, zakona i odluka izdanih od središnjeg stepena. Na prelazu između 19 vijeka i 20 vijeka dolazi do reformi školstva, gdje je došlo do izdjenačavanja škola pod uticajem herbartizma i reforme pedagogije. Herbartizam je naglasio prenošenje znanja od učitelja, a reforma pedagogije bila je usmjerena na učeničku slobodu, učitelja kao supervizora i na ideologiju škole (Andersson, 2008).

Od 1939. godine pa sve do 1945. godine cijelu Evropu pogađali su ratovi, pa tako i Fínsku, a to sve ima za posljedicu sporiji razvoj obrazovanja. Svaki kontakt sa drugim zemljama u Evropi bio je prekinut, te je tako u

Finskoj osmišljen nacionalni obrazovni ideal. U periodu od 1950. godine, Finci su napuštali školu posle šest godina osnovnog obrazovanja, a samo oni koji su živjeli u gradovima nastavljali su školovanje. Od jedanaeste godine učenici su bili razvrstavani u one koji su akademski orjentisani i one koji su praktično orjentisani. Praktično orjentisani oni su pohađali građanske škole, koje su nudile dodatnih dvije do tri godine školovanja posle završenih šest, a akademski orjentisani pohađali su gimnaziju koja je nudila dodatnih pet godina školovanja, a to je dalje vodilo ka visokoškolskom obrazovanju. Gramatička škola uvedena je 1980. godine i to je modularni oblik višeg srednjeg obrazovanja (Paksuniemi, 2013).

Struktura obrazovnog sistema u Finskoj

Vrlo važna karakteristika finskoga obrazovnog sistema jeste njegova složenost zbog postojanja paralelnih struktura, i u tom smislu nije usporediv sa evropskim sustavima. Svoj djeci omogućeno je gotovo isto obrazovanje u osnovnoj školi. To je i jedna od vodilja ovog sistema – ujednačenost škola. Finci ne žele polarizaciju (elitizam) u društvu, zato škole moraju da budu jedinstvene (Tirri, 2013).

Finski obrazovni sistem sastoji se od:

- a) dobrovoljnog, jednogodišnjeg predškolskog obrazovanja,
- b) obveznog devetogodišnjeg općeg obrazovanja,
- c) dobrovoljnog strukovnog ili višeg srednjoškolskog (gimnazijskog) obrazovanja.
- d) visokog obrazovanja koje se odvija na sveučilištima i veleučilištima.

Obrazovanje odraslih je dostupno na svim nivoima obrazovnog sistema. Svi šestogodišnjaci imaju pravo na besplatno predškolsko obrazovanje. Još 2008. godine gotovo 99% šestogodišnjaka je pohađalo predškolsko obrazovanje (Nordic Council of Ministers, 2009).

[illegible]

državne uprave za područje obrazovanja u Finskoj jeste Ministarstvo obrazovanja (Andersson, 2008).

U saradnji s Državnom kancelarijom za obrazovanje, Ministarstvo obrazovanja odlučuje o obrazovnim ciljevima, sadržajima i metodama rada za (Nordic Council of Ministers, 2009):

1. osnovnoškolsko,
2. srednjoškolsko obrazovanje,
3. obrazovanje odraslih.

Osim što Finska po uspješnosti ima jedan od najboljih obrazovnih sistema generalno, uspješnost donje granice od 10% finških škola je i dalje bolja od srednjih vrijednosti među rezultatima članica OECD-a. Drugim riječima, Finska virtuelno nema nisko-efikasnih škola. Obrazovna jednakost u Finskoj podržana je na mnogo različitih načina. Osnovni preduslovi za učenje jesu stvoreni sa osiguravanjem besplatnoga obrazovanja, podrške ili vođenja,

- ponudom besplatnih obroka u školi,
- zdravstvene zaštite,
- prevoza,
- materijala i alata za učenje,
- blagostanjem učenika i drugih službi za podršku.

Finansiranje obrazovanja je *per capita*. Prosječna cijena troškova obrazovanja jednog učenika u osnovnoj školi je oko 6 700 evra. Tu su uračunati troškovi (Sahlberg, 2012):

- prevoza,
- ishrane,
- knjiga/udžbenika,
- zdravstvene zaštite,
- podučavanja...

Iznenadjujući faktor jeste količina vremena koje djeca provedu u samoj školskoj učionici. Njihovi školski dani su relativno kratki, te često završavaju u ranim popodnevrim satima. Finski učenici prema OECD-ovim podacima provode rekordno mali broj sati u odnosu na neke visoko razvijene zemlje, a on iznosi 5 523 sata, dok je prosjek 6 847 sati.

Prethodno navedeni broj sati u školi i rad u smjenama utiču na poboljšanje učenčkih rezultata, ali kvalitet poučavanja pokazuje se kao odlučujući faktor uspješnosti obrazovnih sistema zemalja čiji učenici postižu najbolje rezultate u svijetu.

Vlada definiše minimalan broj nastavnih časova za opšte predmete u opštem obrazovanju. Od 1 do 6 razreda sadržaj je jednak za sve učenike u Finskoj, ali škola može odabrati različite načine realizacije predmeta zahvaljujući fleksibilnoj raspodjeli nastavnih časova. Od 7 do 9 razreda kurikulum sadrži više izbornih predmeta.

Cijeli obrazovni sistem zasnovan je na Nacionalnom okvirnom kurikulumu, a ovaj kurikulum se mijenja svakih 10 godina, te je u procesu stvaranja, odnosno izmjene ovog kurikuluma uključen velik broj ljudi. Potreba za mijenjanjem kurikuluma proizlazi iz mijenjanja samog društva i novih zahtjeva koji se javljaju.

Uspješno političko vođenje u Finskoj i saradnja Ministarstva obrazovanja sa drugim ministarstvima osigurava financijsku podršku svim Fincima kako bi im se osigurala mogućnost školovanja.

Nova kurikularna reforma trebala bi da osvježi i unaprijedi sad već zastarjeli kurikulum, a ideje za to bi se lako mogle stvoriti sticanjem iskustava putem projekata kroz razmjenu učenika i učitelja, stručne skupove, seminare ili stručna putovanja (Luj, 1994).

Kvalitet, efikasnost, jednakost kao i internacionalizam jesu ciljevi finskog obrazovanja i nauke.

Dobra ekonomska osnova je zapravo garancija za blagostanje i razvoj osnovnih društvenih područja. Obrazovni sistem treba podržavati i kompetitivnost finskog društva, a da bi se on odgovarajuće razvijao, neophodna je određena politička stabilnost ili minimum društvenog konsenzusa koji bi obavezao političke faktore na poštovanje određenih koordinata za orijentaciju u ovome prostoru. U Finskoj su politički faktori obavezni da se jasno odrede prema budućem razvoju obrazovanja, javno izlože sopstvene stavove i realizuju ih (Zajda, 2016).

U ovome trenutku, finske vlasti odredile su se posebnim razvojnim programom politiku prema djeci i mladima, koji je sadržan u bazi političkog programa. Premijer *Matti Vanhanen* jeste da sa svojom drugom vladom odredio 3 područja djelovanja (Sahlberg, 2012):

1. *društvo orijentisano na dijete,*
2. *dobrostojeća porodica,*
3. *prevencija socijalnog isključivanja.*

Finska je nakon Drugog svjetskog rata počela mijenjati svoj obrazovni sistem iz temelja u čemu je uvođenjem brojnih reformi u svoje školstvo strukturirala

obrazovni sistem koji omogućava jednake šanse za obrazovanje svima, nezavisno od (Andersson, 2008):

1. *pola,*
2. *socio-ekonomskog statusa,*
3. *religije,*
4. *bilo kojeg drugom faktora.*

Restrukturisanjem obrazovnog sistema u Finskoj, znanje i obrazovanje postali su glavni faktori uspjeha. Znanje je postalo kapital u Finskoj, a da bi bilo moguće steći željeno znanje potrebni su dobri i kvalitetni učitelji koji će pripremiti pojedinca za život i za tržište rada.

Obrazovanje učitelja

Korijeni profesije učitelja u Finskoj protežu se sve do 16. vijeka kada je obrazovanje bilo usmjereno na prenošenje znanja vezanog uz crkvu, a poučavali su sveštenici. U 17. vijeku uspostavljene su prve srednje škole gdje su učitelji bili đakoni i oni koji su završili te škole (Andere, 2015).

U 18. vijeku proučavanje u srednjoj školi preuzeli su univerzitetski diplomanti od kojih su neki bili profesori. Promjene u obrazovanju učitelja u 19. vijeku predstavljaju kamen temeljac na kojem se razvio današnji sistem obrazovanja. Kao jedna od važnih godina kada govorimo o obrazovanju učitelja uzima se 1852. godina kada je utemeljena prva katedra za obrazovanje učitelja na Univerzitetu u Helsinkiju.

U početku je to bilo obrazovanje predmetnih učitelja za rad u srednjim školama, a kasnije je obuhvatilo i obrazovanje osnovnoškolskih učitelja. U Helsinkiju obrazovanjem učitelja se danas bavi Odsjek primijenjenih nauke u obrazovanju. U sastavu Odsjeka se nalaze dvije škole:

1. *Viikki (lower and upper level of comprehensive school)*
2. *Helsingin normaalilyseo (upper level of comprehensive school) – škole za trening budućih učitelja (Horner, 2015).*

Obrazovanje učitelja u Finskoj ima 2 pravca razvoja. Prvi, ujedno i stariji pravac odnosi se na obrazovanje učitelja za predavanje u sekundarnom, odnosno srednjoškolskom obrazovanju. Drugi pravac odnosi se na obrazovanje učitelja za rad u osnovnim školama. Danas je obrazovanje učitelja višestrano područje koje uključuje različite grupe učitelja uključujući i vaspitače u vrtićima i predškolskom obrazovanju, strukovnim školama te

obrazovanju odraslih (Branković, Ilić, 2003).

Poučavanje je jedna od najstarijih profesija u ljudskoj povijesti ali ne uživa tako visok ugled poput neke druge profesije, kao što su npr. ljekari. Neke zemlje su nakon razaranja u ratovima i zbog lošeg poslijeratnog stanja uvidjele važnost obrazovanja kao rješenje za poboljšanje lošeg ekonomskog statusa, pa su se tako okrenuli obrazovanju učitelja jer samo na taj način je bilo moguće izaći iz krize i loših uslova.

Učiteljski studij bitan je i priznat dio visokog obrazovanja u Finskoj, za razliku od drugih zemalja u kojima se učiteljska sprema često smatra poluprofesionalnim obrazovanjem organizovanim van univerziteta (Horner, 2015). O značaju učitelja je istaknuto da su učitelji prijeko potreban resurs za učenje, te da kvalitet obrazovnog sistema ne može nadmašiti kvalitet njegovih učitelja. Povjerenje koje učitelji uživaju u finskom društvu je zaslužen i odražava visok kvalitet njihovog obrazovanja.

Recimo, finški učitelji zaslužili su povjerenje roditelja i šire društvene zajednice demonstracijom svojih sposobnosti u korištenju profesionalne pronicljivosti i rasuđivanja u načinu kako upravljaju razredom i odgovaraju na izazove pomaganja svim učenicima da postanu uspješni u učenju (Branković, Ilić, 2003). Ovo povjerenje je nastalo zahvaljujući pozitivnoj slici o učiteljima. Slika o učiteljima je slika o sopstvenoj ulozi koju stvara sam učitelj tokom studija.

Ovaj potencijalni učiteljev razvoj prema profesionalnoj zrelosti započinje prijavom na studije jer ona usmjerava studenta prema početku profesionalizacije. Ilustrativna je ocjena učiteljske profesije u finskom društvu, ljudi znaju da ako si obučavan za učitelja, onda mora da si nešto zaista posebno.

U finskom obrazovnom sistemu učitelji imaju puno slobode ali se od njih očekuje da preuzmu odgovornost za različite učenikove ishode učenja kao i za učenikov holistički boljitak. Od učitelja se očekuje da pripreme učenike za cjeloživotno učenje. To zahtijeva visok stepen pedagoških kompetencija i široku profesionalnu ulogu jer učenikovo učenje je često povezano s njihovim stavovima, radnim navikama i vrijednostima. Isto tako zahtijeva se etička privrženost profesiji (Luj, 1994).

Na pitanje zašto je Finska tako uspješna može se odgovoriti upravo jednom riječi: učitelji. Već od prijave na studije kandidati moraju pokazati

visok nivo motivisanosti za posao učitelja te baratati velikim znanjem koje će kasnije prenositi na mlađe generacije. Velika autonomija koju imaju omogućava im organizaciju rada i korištenje resursa koji se inače ne bi koristili u poučavanju. Veliki trud koji sami ulažu u studije i sticanje kompetencija učitelji prenose na učenike što na kraju rezultuje i visokim rezultatima tokom školovanja.

U Finskoj postoji 8 učiteljskih fakulteta na kojima se obrazuju razredni učitelji i predmetni učitelji za osnovnu i srednju školu, i 5 viših škola (koledža) za obrazovanje učitelja srednjih stručnih škola. Svaki od ovih oblika za obrazovanje učitelja ima u svom sastavu vježbaonice u kojima se odvijaju satovi praktične nastave, istraživanja, ogledi i stručno usavršavanje učitelja iz rada.

Univerziteti nude obrazovanje učitelja za sljedeće grupe:

1. razredni učitelji koji poučavaju predmete od 1. do 6. razreda osnovne škole i koji mogu raditi i u predškolskom vaspitanju;
2. vrtićki odgajatelji koji mogu raditi i u predškolskom vaspitanju;
3. predmetni učitelji koji poučavaju jedan ili više predmeta od 7. do 9. razreda u osnovnoj školi, u opštim višim srednjim školama, u strukovnim školama ili u institucijama za obrazovanje odraslih;
4. učitelji za rad s osobama posebnih potreba;
5. školski savjetnici koji nude vodstvo i savjete, ali i profesionalno usmjeravanje učenika u osnovnoj školi i u višim srednjim školama (Zajda, 2016).

Zaključak:

Jedno od vodećih principa obrazovne politike u Finskoj je osigurati svim učenicima jednake i visokokvalitetne obrazovne mogućnosti kao i ukloniti prepreke u učenju, posebno među učenicima sa slabijim uspjehom. Politika se usmjerava i prema drop-out-u u finskim školama, koji je uočen kao izazov za rješavanje. U 7, 8. i 9. razredu ima učenika s poteškoćama u školovanju.

Jednakost učenika bez obzira na mogućnost, kvalitetno nastavno osoblje, autonomija učitelja i nastavnika, vrednovanje znanja i sposobnosti umjesto pukog ocjenjivanja, fleksibilan kurikulum, individualni pristup

učeniku, jednakost među školama, pa čak i javnim i privatnim – sve je to srž uspjeha. Ne izgleda toliko teško i neizvedivo, naprotiv, čini se itekako izvedivim, uz mnogo truda, volje i nešto vremena. Posebno je zanimljivo zapažanje da opšte škole više podržavaju djevojčice naspram dječaka, koji u ovom periodu izražavaju pojačanu agresivnost te im je stoga neophodno dati podršku kroz tzv. pedagogiju za dječake (engl. boy pedagogy).

Finska je postigla uspjeh na PISA-testiranju podigavši prosječne učenike. Insistira se na tome da učenici što kasnije donose životne odluke – poput izbora škole, zanimanja i sl., a pogotovo da odrasli ne donose odluke u ime djece. I pored mnogih pozitivnih stvari mnogi su još izazovi pred Finskom i njenim obrazovnim sistemom:

1. kako organizovati podršku za nadarene,
2. kako rješavati učeničke poteškoće u učenju, nedostatak motivacije,
3. šta činiti s problemima u ponašanju i mentalnom razvoju,
4. šta učiniti s mnogo učenika u dopunskoj nastavi,
5. šta učiniti s obukom nastavnika u vezi usuglašavanja kriterija.

Obrazovna politika oblikovana da podigne uspjeh učenika u Finskoj stavila je naglasak na učenje i poučavanje ohrabrujući škole da izrade optimalne uslove za učenje i oblikuju sadržaj poučavanja koji će najbolje pomoći učenicima postići generalne ciljeve školovanja. Ovaj sistem je uspješan jer je reforma i obrazovna politika ovog sistema bila usklađena potrebama društva i njihovih građana.

Literatura:

1. Andere, E. (2015). Are teachers crucial for academic achievement? Finland educational success in a comparative perspective. Education Policy Analysis Archives.
2. Andersson T. (2008) Bridging the educational research-teaching practice gap, Conceptual understanding, part 1: The multifaceted nature of expert knowledge.
3. Branković, D., Ilić, M. (2003). Osnovi pedagogije. Banja Luka: Comesgrafika.
4. Nordic Council of Ministers (2009). Comparative study of Nordic teacher-training programmes. Copenhagen: Norden.
5. Paksuniemi, M. (2013). The Historical Background of School System and

- Teacher Image in Finland. Frankfurt: Peter Lang Edition.
6. Protner E. et al. (2014). The Bologna reform of subject teacher education in the newly founded states in the territory of the former Yugoslavia.
 7. Sahlberg P. (2012). Lekcije iz Finske, Zagreb: Školska knjiga.
 8. Tirri, K. (2013). How Finland serves gifted and talented pupils. Journal for the Education of the Gifted.
 9. Luj, O. (1994). Školstvo u Finskoj. U: Školstvo u svijetu. Zagreb:HPKZ: 64-72.
 10. Zajda, J., Rust, V. (2016). Globalisation and higher education reforms. Switzerland: Springe.

EDUCATIONAL POLICY IN FINLAND

Abstract: *The Finnish education system has been successful for many years and many countries are trying to implement some of its decisions in their country's education policy. years. Education policy designed to raise student achievement in Finland has placed emphasis on learning and teaching by encouraging schools to create optimal learning conditions and shape the teaching content that will best help students achieve general schooling goals. The most important changes brought about by education policy are: more social capital (teachers and schools work together); community building; intelligent responsibility; education of the gifted; classes with a smaller number of students. It is in this paper that we want to point out some of the most important development guidelines of the education policy of the Finnish education system in order to point out the importance and role that the knowledge society should have. Knowledge has become capital in Finland, and in order to be able to acquire the desired knowledge, good and quality teachers are needed who will prepare the individual for life and for the labor market.*

Keywords: *education system, teachers, education policy, schools, teachers.*

Pregledni naučni rad
UDK:371:004.4-057.874

SAVREMENA ŠKOLA ZA NOVE GENERACIJE DIGITALNIH UČENIKA

Dr.sc Srećko Potić
Visoka medicinska škola strukovnih studija
„Milutin Milanković“, Beograd

Mr Miloš Đorđević
Direktor Centra za socijalni rad Smederevo

Apstrakt: *Danas mladi sve više znanje usvajaju kroz razne vidove neformalnog i informalnog učenja, te na takav način zadovoljavaju svoje potrebe i interesovanja. Formalno obrazovanje više nije jedini vid učenja. Nove generacije učenika sve više su samostalni u istraživanju, kreiranju, filtriranju i zadržavanju novih informacija. Njihovo funkcionisanje u svijetu neprestanih promjena sve je više zavisno od digitalne tehnologije. Upravo iz tog razloga neophodna je transformacija obrazovnog sistema i prilagođavanje istog novim obrazovnim okvirima koji se sve više oslanjaju na dostignuća informacione tehnologije. Takođe, nove generacije učenika sve više uviđaju značaj cjeloživotnog učenja za njihov budući razvoj i obrazovanje, kao i potrebu informacijske pismenosti u prevazilaženju brojnih društvenih izazova u XXI vijeku – vijeku digitalizacije i neprestanih promjena.*

Ključne riječi: *nova generacija učenika, škola, digitalna tehnologija, znanje, obrazovna politika.*

Razvoj informaciono komunikacione tehnologije i njihov uticaj na razvoj i učenje djece

U posljednjih nekoliko decenija obrazovna politika sve više pokušava da se prilagodi novim prpomjenama nastalih pod uticajem digitalne tehnologije. Te promjene se ogledaju u novim metodičko dodaktičkim sredstvima, ali i u pogledu načina učenja novih generacija. Zahvaljujući eri tehnologije stvorena je nova generacija učenika koja znanja usvaja na drugačiji način od onoga u školama. Ova činjenica ukazuje na potrebu radikalnih promjena u obrazovnom sistemu koji je neophodno redizajnirati i prilagoditi potrebama novih generacija mladih ako želimo da ih pripremimo za život i izazove u XXI vijeku. Razvojem informacione – komunikacione tehnologije stvara se novo okruženje u kome ljudi žive i rade. Zahvaljujući novim tehnološkim dostignućima neke ranije potrebe zadovoljavamo na brži i efikasniji način, ali i stvaramo nove prateći razvojne trendove i prilagođavajući se istim. U svijetu u sferi obrazovanja dešavaju se progresivne promjene upravo zbog potrebe da se prate nova tehnološka dostignuća koja se dinamički mjenjaju i usavršavaju što zahtjeva stalnu aktuelnost znanja. Oblinger (2003) smatra da se u obrazovnom sistemu javljaju “novi” učenici koji su se formirali pod utjecajem svjetskih dešavanja i novih tehnologija. Ti učenici nisu pasivni konzumenti obrazovnih izvora znanja. Krajem 80-ih godina XX vijeka djeca su rađana u naprednom tehnološkom okruženju. Današnji učenici, od vrtića do fakulteta, prva su generacija koja je odrasla uz digitalnu tehnologiju, sa kompijuterskim mišem u ruci, daljinskim TV upravljačem, mobilnim telefonom i drugim elektroničkim uređajima za komunikaciju i zabavu. Ta ista generacija očekivana je posljedica uključivanja savremenih digitalnih tehnologija u svakodnevni život, gdje se sve tehnološke prednosti koriste u svrhu jednostavnije komunikacije, učenja ili igranja. Mnogi alati digitalnog doba kao što su računarske igre, Internet, e-pošta, messenger, wiki i blogovi integralni su dijelovi njihovog života (Veen, 2003). Došlo je vrijeme ličnih i participirajućih medija. Upotreba mass medija opada, dok online komuniciranje s vršnjacima, pretraživanje informacija i zabava na Internetu, svakim danom postaje sve popularnije (Wijngaards, Franssen, Swager, 2006). Tehnologija je drastično promijenila način na koji današnja generacija djece (učenika) živi, uči, razmišlja. Riječ je o homo zappiens generaciji, djeci kojoj

su lični računar, Internet, mp3, mobitel, te svi „stari“ mediji, činili prirodno okruženje za odrastanje. Homo zappiensi predstavljaju generaciju koja je rođena sa kompijuterskim mišem u rukama i kompijuterskim ekranom kao prozorom u svijet (Tapscott, 1998).

Izraz Homo zappiensi osmislio je i prvi put javno predstavio na konferenciji u Oslu, 2000. godine, nizozemski univerzitetski profesor Wim Veen, koji se godinama bavi uticajem informaciono-komunikacione tehnologije na obrazovanje i pedagogiju. Naziv homo zappiensi izveden je iz latinske riječi „homo“ (čovjek) i onomatopeje mahanja laserskim oružjem „zap-zap-zap“ odnosno prebacivanja televizijskih kanala uz pomoć daljinskog upravljača. Homo zappiensi igraju računarske igrice, komuniciraju uz pomoć raznih alata i softvera, sklapaju virtualna prijateljstva, preferiraju Internet i mobilne telefone umjesto štampanih medija (Veen & Vrakking, 2006).

Homo zappiensi predstavljaju generaciju za koju je učenje igra. Njima škola predstavlja mjesto za druženje s prijateljima, a ne mjesto za učenje (Veen, 2003). Ta generacija djece (učenika) odrasla je uz tehnologiju i uči kroz kompijuterske ekrane, ikone, zvukove, slike i računarske igre, istražujući i ispitujući druge. Kao očekivana posljedica javio se je i drugačiji način zaključivanja, nelinearan pristup učenju, informacije se usvajaju brže, radi se više zadataka odjednom (multi-tasking) itd. Homo zappiensi karakterišu 4 vještine i to: ikoničke vještine, multi-tasking, istovremena obrada različitih vrsta informacija i nelinearni pristup učenju (Veen & Vrakking, 2006).

Njihov način traganja za novim informacija o nečemu što ga zanima najčešće počinje tako što će prvo pretražiti internet, tako što će upisati ključne riječi u pretraživač (npr. Google) ili će uzeti mobilni telefon i nazvati svoje prijatelje. Razni sadržaji nude se i kroz wiki stranice i blogove (videoblog, fotoblog, crtež, audio zapis) te se mogu vidjeti, kreirati, razmijeniti, komentarisati. Jednostavno rukovanje digitalnim zapisima, brojni i jednostavni softveri te besplatni medijski prostor u cyber spaceu osigurali su mlađoj populaciji kreiranje vlastitog medijskog svijeta. Homo zappiensi su naučili snalaziti se u svijetu informacija i uspješno se nositi sa preopterećenošću informacija klikanjem (npr. PC miša) (Veen, 2003). Naučili su na koji način kvalitetno i efikasno prolaziti kroz mnoštvo informacija,

kako komunicirati i na vrlo lagan i brz način razmjenjivati informacije, te priključiti se mreži vršnjaka. Oni su svjesni da postoji ogromna količina znanja koja je, uz pomoć tehnologije, brzo i lako dostupna te izgrađuju svoj profil znanja u trenutku kada ih to zanima i kada procijene da im to treba za zapošljavanje, hobi ili nešto drugo. „Homo zappiensi su samousmjeravajući učenici, „nano” učenici, digitalni mislioci, iskusni komunikatori i kreativni rješavači problema, te su razvili nove vrijednosti u suprotnosti s vrijednostima prijašnjih generacija pripremajući se za kreativno i haotično društvo” (Vrcelj, Klapan, Kušić, 2009:757). Upravo takav sistem vrijednosti i odnos prema znanju često dovodi do nerazumjevanja i neprihvatanja nove generacije učenika od strane ranijih „predigitalnih” generacija.

Kako bi naglasio razliku između nove generacije učenika i prijašnjih generacija Prensky (2001) je upotrijebio termine digitalni urođenici i digitalne pridošlice. Današnje učenike nazvao je digitalnim urođenicima jer su oni izvorni govornici digitalnog jezika računara, igrice i Interneta. Nas ostale, koji nismo rođeni u digitalnom svijetu, ali smo se u jednom trenutku života našli okruženi novom tehnologijom, naziva digitalnim pridošlicama. Digitalne pridošlice socijalizirali su se na drugačiji način i uvijek će jednom nogom ostati u prošlosti. Razlika između digitalnih urođenika i pridošlica vidljiva je i u nekim svakodnevnim poslovima koje obavljamo pa tako npr. digitalni urođenik neće printati svoju e-poštu i dokument će uređivati i čitati direktno na računaru. „Istraživanja dječjeg ponašanja često idu u prilog da djeca mnogo nauče uz pomoć računarskih igrica i online komuniciranja. Uprkos tome, mnoge obrazovne institucije, nastavnici i roditelji se žale na današnju generaciju djece i mnogi od njih smatraju da su sve te tehnološke naprave i softveri gubitak vremena, da loše utiču na zdravlje djece i da vode u socijalnu izolaciju” (Vrcelj, Klapan, Kušić, 2009: 757).

Iako mnogi stručnjaci kritikuju i ukazuju da ovakav uticaj informacione-komunikacione tehnologije može imati negativan odraz na pravilan razvoj djeteta, pogotovo na njihovo zdravlje, sasvim je jasno da živeći i radeći u informacionom dobu ovakav vid odrastanja postaje neminovnost, a na našem obrazovnom sistemu i drugim faktorima socijalizacije ostaje zadatak da se prilagode potrebama nove generacije učenika. Ipak tehnologija nezaustavljivo napreduje, a djeca digitalni

urođenici prate nove trendove mnogo brže nego odrasli, njihovi roditelji i nastavnici.

Karakteristike savremene i efikasne škole

Škola danas doživljava turbulentne promjene počev od prilagođavanja kurikuluma i same organizacije rada zbog pandemije virusa korona, pa do primjene nove digitalne tehnologije u samom nastavnom procesu i stalnoj edukaciji nastavnika. Tradicionalni sistem obrazovanja sve se više kritikuje i od strane naučnih radnika, ali i od strane nastavnika, učenika i njihovih roditelja. Brojni nedostaci u vaspitanju djece, njihovom asocijalnom sistemu vrijednosti, nezainteresovanosti za školu, lošem uspijehu pripisuju se neadekvatnom sistemu obrazovanja koji se nije transformisao i prilagodio promjenama koje donosi globalizacija. Mnogi autori za današnje škole kažu da su konfekcijske škole, jer se u svim školama kroz razredno-predmetno-časovni sistem ostvaruje isti nastavni plan i program uz iste ili približno iste objektivne uslove. Dominira nastava koja je prvenstveno usmjerena na nastavnika. Učionice su uređene i opremljene za frontalnu nastavu u kojoj učenici sjede u potiljak, a nastavu organizuje nastavnik ispred njih na svom stolu uz pomoć table ili savremene nastavne tehnologije.

Za većinu nastavnika je važno kako se u školi ostvaruje propisani nastavni plan i program. Za vrijeme ostvarivanja nastavnog programa učenici moraju sjediti, slušati i gledati te raditi ono što im je naređeno. Malo je pedagoških situacija koje karakterišu strategije aktivnog učenja (problemsko učenje, učenje istraživanjem, projektna nastava, simulacije i igre) i učioničkih aktivnosti koje homo zappiensima omogućuju da koriste njihove vještine (Vrcelj, Klapan, Kušić, 2009).

Brojne promjene u društvu utiču da se i škola mora prilagoditi diskontinuitetu suvremenog doba koji tradicionalno orijentiranu prosvjetnu koncepciju čini prilično nestabilnom. Digitalna tehnologija postala je dio obrazovanja i utiče na potrebe i interesovanja današnjih učenika, nastavne planove i programe te na cjelokupnu organizacijsku strukturu obrazovnih institucija. Nezavisno učenje nemoguće je kvalitetno i u cijelosti organizovati unutar razredno-predmetno-časovnog sistema. Učenici trebaju raditi nezavisno i sarađivati s drugima na interdisciplinarnim sadržajima (temama) koristeći tehnologiju (npr. razni oblici e-učenja). Provjera znanja više nije

samo nastavnikova obaveza, već u velikoj mjeri i obaveza učenika. Upotreba digitalnih portfolia za svakog pojedinog učenika efikasan je način na koji homo zappiensi mogu prikazati svoje kompetencije. U skladu s navedenim, svi subjekti procesa nastave i učenja moraju preuzeti nove uloge i odgovornosti. Međutim, i veliki problem u obrazovanju učenika predstavljaju nastavnici koji još uvijek govore jezikom preddigitalnog doba i poučavaju generaciju koja taj jezik ne razumije, odnosno homo zappiense koji govore potpuno drugačijom jezikom. Uloga nastavnika više nije uloga predavača nego uloga voditelja, mentora, saradnika, savjetnika, organizatora, istraživača. Oni se moraju prilagođavati novim potrebama učenika i od modela prenosioca znanja preći na ulogu voditelja ili savjetnika. Umjesto da samo prenose znanje, nastavnici bi trebali kreirati strukture i mreže koje će stimulirati učenje i vještine učenja. Učenicima ne trebamo servirati znanje nego ih učiti kako da i sami pronalaze znanje, jer ćemo ih tako na najbolji način pripremati za budućnost i sve složenije zahtjeve koje pred njih postavlja svijet odraslih. Upravo iz tog razloga, a usljed svakodnevnih promjena i priliva novih informacija o tehnološkim dostignućima, učenicima su sve više neophodna znanja i vještine iz sfere digitalne komunikacije kako bi što brže usvajali, pratili, prihvatili i memorisali nove informacije.

Nastavne programe treba orijentisati i prilagoditi prema potrebama učenika, ali u skladu sa potražnjom na tržištu rada, tj. potrebama institucija i korisnika iz tih institucija koji će biti usmjeravani kroz učenje i poučavanje od današnjih korisnika (Omerović, 2016). Tehnologija i mediji su se promijenili. Izmijenjeno je i društveno okruženje. Svijet je postao umrežen i povezan. U ovom okruženju ogromnih promjena, metodologija dizajniranja koja se koristi za unapređenje učenja ostaje neobično staromodna – stvorena za vrijeme i potrebe koje više ne postoje. Često se govori da je vrijeme da se odbaci sadašnji model obrazovanja, školski model, odnosno industrijski model, u korist onoga koji više odgovara svijetu s kojim će se učenici suočiti nakon završetka školovanja, modelom koji prepoznaje razliku između obrazovanja i cjeloživotnog pothvata zvanog učenje odnosno modelom učenja ili kako ga još naziva C. Libmann, “znanje-dob” modelom (Lackney, 2001).

Dinamične promjene dovode do toga da znanje brzo zastarijeva, te nam je neophodna škola budućnosti koja daje dobru osnovu za buduće

učenje, koja će nas medijski opismeniti i osposobiti za kritičko razmišljanje, tj. naučiti kako da analiziramo podatke, da prosuđujemo argumentima i postavljamo prava pitanja. Nažalost u današnjim školama djeca i dalje nisu medijski pismena. U školama se poezija, kratke priče i romani i dalje tretiraju kao jedine forme jezičkih izražaja vrijedne edukacije. Djecu i dalje ne učimo da analiziraju značenje reklame ili tv priloga, niti da uviđaju estetske vrijednosti neke serije ili filma. Kao rezultat toga, većina djece je medijski nepismena, a potreba za medijskom edukacijom još uvijek je futurologija za naš obrazovni sistem. Činjenica je da mladi danas primaju gotovo sve informacije putem popularne kulture, tj. masovnih medija, dok u školama još uvijek ne uče gotovo ništa što bi im pomoglo da shvate tu popularnu kulturu. Ukoliko im pomognemo, medijska pismenost omogućit će mladima da postanu kritički mislioci, a ne pasivni posmatrači. S tim u vezi i budućnost škole za XXI vijek svakako će zavisiti i od osposobljenosti nastavnika da u svoj nastavni rad uključi multimedijske tehnologije ili da ga bar multimedijski obogati (Macanović, 2015).

Uvažavajući „neke nove klince”, njihove potrebe i interesovanja, škole se trebaju prilagođavati njima; umjesto zapamćivanja i reprodukcije dobivenih informacija, valja provocirati intelektualnu revoluciju u razredima. Međutim, postoje mišljenja da je isprobani način rada u školama dobar te da tehnologija nije promijenila paradigme pedagogije. Prema D. Thornburgu, naglašava se da promjene paradigme dolaze kad tehnologija prekida *status quo* (Lackney, 2001). S obzirom na to, možemo sa sigurnošću reći da zasad tehnologija nije stvorila promjenu paradigmi u obrazovanju. Naš osnovni model učenja gotovo je isti kao i prije izuma računara. Prošlih godina doticali smo rubove reformi u debatama o Deweyu, Piagetu, Gardneru, Vigotskym i drugim velikim misliocima pedagogije. Bez obzira na brojne nedostatke našeg obrazovnog sistema činjenica je da se posljednjih decenija desio mali pomak ka poboljšanju strategije podučavanja, ali je osnovna pretpostavka bila da su srž škole, nastavni plan i program, te pedagogija zdravi i ne trebaju promjene. Međutim, uvažavajući one koji se u školama obrazuju, obrazovne sisteme i institucije trebalo bi redizajnirati u cijelosti.

Tradicionalna frontalna predavanja, standardizovani kurikulumi i provjere znanja te grupe učenika istog uzrasta (razredi) neprikladna su organizacijska struktura u današnje vrijeme i za potrebe današnjih učenika –

homo zappiens. Sa sigurnošću možemo tvrditi da nam je u današnje vrijeme nužno potreban radikalni prekid sa istrošenim načinima u pedagogiji i redizajniranje postojećih obrazovnih sistema i institucija te nema nikakve sumnje da će tehnologija u tome odigrati glavnu ulogu. Iako su mnoge zemlje uložile ogromne napore i novac za redizajniranje starih privrednih sistema i ekonomija prema modernim društvima, to se ipak nije dogodilo i sa obrazovnim sistemima. Valja vjerovati da će homo zappiens nametnuti potrebu njihova uvažavanja i da će kreirati buduću školu. Oni je i već sada kreiraju ali zbog snažnog uticaja onih koji su davno prestali učiti i ići u korak sa tehnološkim razvojem nova generacija učenika, njihova nova vizija učenja i dalje se ignoriše, jer „programeri dječjih duša“ određuju šta i kako učiti (Macanović, 2015).

Nove generacije učenika sve više pokazuju interesovanje za virtuelno učenje. Svakako da će veoma brzo virtuelne škole postati značajna alternativa klasičnom školovanju. Virtualne škole su obrazovne organizacije koje nastavu i kurseve izvode preko Interneta ili pomoću Web baziranih metoda, što je prirodan nastavak razvoja i primene tehnologija i učenja na daljinu (e-learning, distance learning) (Damjanović, 2013). Virtuelnih škola ima na svim kontinentima. a najviše ih je u SAD gdje oko 3% ukupne školske populacije pohađa potpuni ili delimični K-12 program u virtuelnim školama (uzrast 6-18 godina). Popularnost virtualnih škola u SAD raste usled sve učestalijih pojava vršnjačkog nasilja i raznih drugih oblika netolerancije. Istraživanja su pokazala da ni komponenta socijalizacije ličnosti nije ugrožena kod učenika koji pohađaju virtualne škole – naprotiv, veliki broj tih učenika redovno upražnjava razne sportske, kulturno-umetničke i društveno-korisne aktivnosti. Učenici i studenti virtualnih škola kroz online učenje vežbaju i važne veštine upravljanja vremenom, konstantno unapređuju svoju informatičku pismenost, mogu da kontaktiraju sa vršnjacima iz čitavog sveta, da uspostave sopstveni način učenja praveći lični raspored časova i tempo usvajanja gradiva. Riješavanje problema i zadataka uključuje i grupni rad i diskusije sa kolegama i nastavnikom, neposredno ili putem Interneta. Ukazujući na ove aspekte za očekivati je da će veoma brzo virtuelne škole postati značajna alternativa klasičnom školovanju u čitavom svijetu (Macanović, 2015).

Sve ove činjenice ukazuju da je neophodno transformisati tradicionalni sistem obrazovanja u jedan moderan, savremeni sistem koji će odgovoriti svim potrebama nove generacije učenika, ali i svim drugim izazovima koje očekujemo u XXI vijeku. Neophodne su nam reforme obrazovanja, ali i vraćanje i podizanje svijesti svih građana o značaju i ulozi škole u odrastanju i socijalizaciji djece.

Kada govorimo o obilježjima savremene škole, tj. škole budućnosti Vilotijević (2009) ukazuje na neke najznačajnije karakteristike takve škole:

1. Efikasna je ona škola u kojoj su svi učenici uspješni i u kojoj svaki pojedinac postiže onoliko koliko mu prirodni potencijali omogućuju. Pobjedničko učenje je moguće jer svi normalno razvijeni učenici mogu, uz primjenu odgovarajućih metoda i postupaka i uz diferencirani rad, da postignu zadovoljavajuće rezultate.
2. U efikasnoj školi rad je raznovrstan i vrlo bogat i obuhvata ne samo učenje nego i zadovoljavanje najraznovrsnijih učeničkih interesovanja i potreba – intelektualnih, kulturno-umetničkih, sportskih, socijalnih. Škola je cjelodnevno pedagoški organizovana i u njoj učenici završavaju sve dnevne školske obaveze. Pored redovne, dodatne i dopunske nastave, učenici imaju i časove samostalnog rada (učenje, izrada zadataka, vrednovanje dnevnih postignuća). Nastavnici im pomažu da budu uspješni. Cjelodnevnom organizacijom produžava se školski rad i omogućuje intenzivniji pedagoški uticaj na učenike, škola se odupire negativnom uticaju ulice.
3. Nastava u školi treba da bude sistemski organizovana što znači da nastavni proces treba da bude zaokružen i da obuhvata stvaranje radne atmosfere, realizaciju planiranih zadataka i kontrolu ostvarenog. Povratna informacija prati ceo nastavni tok pa učenici i nastavnik na kraju časa uvek znaju da li su, i koliko su, ostvarili zadatke. Eventualne slabosti i propusti se na vreme koriguju.
4. U školi jedan nastavnik treba da organizuje i vodi nastavu iz više predmeta. Personalnom koncentracijom nastave u istom radi manji broj nastavnika čime se omogućuje da se nastavnik više bavi učenikom, a ne samo predmetom. Time se potpunije ostvaruju i druge funkcije – vaspitna, savjetodavna, dijagnostička, evaluatorska.

5. Nastava treba da bude didaktičko-metodički raznovrsna i bogata. Pretjerana dominacija frontalnog oblika rada osiromašuje odjeljenjsku interakciju, vodi pasivizaciji učenika i učenička znanja čini reproduktivnim. Daleko više treba praktikovati saradničke oblike rada, rad u malim grupama i individualni pristup koji doprinose socijalizaciji, učenju učenja, a i djelotvorniji su.
6. Težište nastave treba da bude na misaonim aktivnostima učenika, na problemskom pristupu i praktičnoj primjenjivosti stečenih znanja. Učenik uvek treba da zna zbog čega neki sadržaj treba da savlada i kakav je značaj toga sadržaja za njegov rad i život.
7. Vrijednovanje rada i rezultata je stalno i zasniva se na permanentnoj povratnoj informaciji. Vrednuju se ne samo nastavnikovi rezultati nego i kvalitet obrazovno-vaspitnog procesa u kome učenici treba da nauče kako treba učiti. Ocjena učenikovog rada treba da ima podsticajni karakter i da mu ukazuje šta i kako treba da radi. Pri ocjenjivanju uzimaju se u obzir ne samo učenikova postignuća nego i zalaganje, nivo vaspitanosti, interesovanja, etičke i druge vrijednosti.
8. Organizacija nastavnih objekata i opreme treba da bude primjerena savremenom razvoju i potrebama. Škola treba da raspolaže sredstvima moderne informatičke tehnologije (računari i moderni multimedijalni sistemi) koja obezbeđuje stalnu povratnu informaciju, obogaćuje nastavni proces, omogućuje učenicima da sami sebe kontrolišu a svakom pojedincu da napreduje svojim tempom
9. Pedagoška organizacija i rad su efikasniji i djelotvorniji u manjim zajednicama učenika i nastavnika. Škola treba da ima do 24 učenička odjeljenja i najviše 650 učenika. U takvoj školi se svi nastavnici i učenici međusobno poznaju, saradnja je lakša i bolja, socijalna i emocionalna klima povoljnija.
10. U savremenoj školi svi uče, ne samo učenici nego i pomoćno osoblje i nastavnici. Stručno usvršavanje, praćenje razvoja uže struke i didaktičko-metodičkih inovacija je stalna obaveza svakog nastavnika pojedinačno i škole u cjelini.

11. Roditelji treba da budu stalni saradnici i dio radnog sistema škole. Oni pomažu školi u ostvarivanju planova, unapređivanju rada, poboljšavanju materijalne osnove, organizaciji pojedinih aktivnosti, u saradnji škole sa organizacijama i institucijama u neposrednom okruženju.

12. Ono što se nameće kao potreba svake obrazovne institucije pa i same škole jeste razvoj ekološke kulture kao djela opšte kulture. Svaka razvijena kultura zavisi od stanja na području kulture (Omerović, 2012). Upravo razvoju ekološke svijesti kod djece škola mora imati značajnu ulogu.

Brojne su potrebe savremene škole koja treba da se prilagođava potrebama i interesovanjima novih generacija učenika, ali i da zadrži svoj metodičko didaktički kurs u realizaciji nastavnog procesa. Znanje je rezultat takvog rada, ali često bez obzira na idealne uslove nismo zadovoljni rezultatima učenika koji sve više svoje vrijeme troše na mobilne telefone i tablete, a računare za igranje igrica. Upravo zbog toga potrebno je razmišljati o novoj pedagoškoj paradigmi gdje ćemo destruktivne forme učenja pretvarati u konstruktivne, tj. veoma brzo u nastavni proces početi koristiti mobilne telefone kao didaktička sredstva za učenje u nižim razredima osnovne škole. Savremena škola je nezamisliva bez digitalne tehnologije, samo je važno pronaći adekvatnu mjeru u toj primjeni kako bi rezultati vaspitno obrazovnog rada sa djecom bili efikasni.

Zaključak:

Promjene u obrazovnom sistemu i promjene u školi su logične i neophodne, ali u onim granicama koje ne ugrožavaju osnovnu ulogu škole. Naša škola je, međutim, previše stabilna, tj. konzervativna, ne mijenja se u skladu sa društvenim potrebama i tome dovodi u pitanje svrhu svoga postojanja. Dinamične promjene dovode do toga da znanje brzo zastarjeva, te nam je neophodna škola budućnosti koja daje dobru osnovu za buduće učenje, koja će nas medijski opismeniti i osposobiti za kritičko razmišljanje, tj. naučiti kako da analiziramo podatke, da prosuđujemo argumentima i postavljamo prava pitanja. Neophodna nam je nova škola za nove generacije učenika. Da bi smo pratili promjene i prilagođavali se njima i sama nauka, u ovom slučaju pedagogija, mora da mijenja svoje paradigme i teži novim savremenijim oblicima učenja, da razvija svijest kod učenika o potrebi učenja kroz čitav

život, da ih priprema za budućnost i izazove s kojima će se susretati, da ih medijski opismeni kako bi bili sposobni analizirati brojne informacije s kojima se svakodnevno susreću, te da steknu kompetencije za kritičko razmišljanje i da se aktivno uključe u sve što donosi novi talas procesa globalizacije, a ne samo da budu pasivni posmatrači.

Literatura:

1. Damjanović, D. (2013). Virtuelne škole. Zagreb: Educa.
2. Lackney, J. A. (2001). Classrooms of the Future: Thinking Out of the Box. School Design Research Studio, University of Wisconsin-Madison. Preuzeto 02.02.2021. s
3. Macanović, N. (2015). Pedagoške aktuelnosti. Banja Luka: Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci.
4. Oblinger, D. (2003). Understanding the New Students. Educause. Preuzeto 21.01.2021. s
5. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001. Preuzeto 26.01.2021. s
6. Omerović, M. (2012). Osnove ekološke pedagogije. Tuzla: OFF-SET.
7. Omerović, M. (2016). Metodika nastavnog rada. Tuzla: OFF-SET.
8. Rastek, R. (2003). The new brain: How the Modern Age is Rewiring Your Brain. New
9. Stoll, L., Fink, D. (2000). Mijenjajmo naše škole: Kako unaprijediti djelotvornost i
York, NY: Rodale.
7. Suzić, N. (2012). Pedagoška futurologija: EKTOS: Banja Luka.
8. Tapscott, D. (1998). Growing up Digital, The Rise of the Net Generation. New York:
McGraw-Hill.
9. Turkle, S., (1997). Life on the Screen, Identity in the Age of the Internet. New York:
Simon & Schuster.
10. Toffler, A. (1981). *Future shock*: The third wave. New York: Bantam Books.
11. Veen, W. & Vrakking, B. (2006). Homo Zappiens, Growing up in a Digital Age. London:
Network Continuum Education.
- 12 Veen, W. (2003). A new force for change: Homo Zappiens. The Learning Citizen7, 5-7.

13. Vilotijević, M. (2009). *Promenama do efikasnije škole budućnosti*. U Zborniku: Buduća škola. str. 713 – 750. Beograd: Srpska akademija obrazovanja.
14. Vrcelj, S., Klapan, A., Kušić, S. (2009). Homo Zappiensi – kreatori nove škole. U Zborniku: Buduća škola. str. 751-763. Beograd: Srpska akademija obrazovanja.
15. Wijngaards, G., Fransen, J., Swager, P. (2006). Teenagers and their digital world: What teachers and parents should know (Original title – Jongeren en hun digitale wereld: What leraren en ouders eigenlijk moeten weten. Centre for Learning, INHOLLAND University for Applied Sciences. Assen: Van Gorcum.

MODERN SCHOOL FOR NEW GENERATIONS OF DIGITAL STUDENTS

Abstract: *Today, young people are increasingly acquiring knowledge through various forms of non-formal and informal learning, and thus meet their needs and interests. Formal education is no longer the only form of learning. New generations of students are increasingly independent in researching, creating, filtering and retaining new information. Their functioning in a world of constant change is increasingly dependent on digital technology. Precisely for that reason, it is necessary to transform the educational system and adapt it to new educational frameworks that increasingly rely on the achievements of information technology. Also, new generations of students are increasingly recognizing the importance of lifelong learning for their future development and education, as well as the need for information literacy in overcoming many social challenges in the 21st century - the age of digitalization and constant change.*

Keywords: *new generation of students, school, digital technology, knowledge, educational policy.*

Pregledni naučni rad
UDK:364:316.774

KARAKTERISTIKE NASILJA PUTEM INTERNETA I DRUŠTVENIH MREŽA

Mr.sc Mario Babić³
Magistar pedagoških nauka
Direktor JU Druga osnovna škola Brčko

Apstrakt: *Pojava nasilja putem interneta ne vezuje se za pojavu samog interneta, nego više za pojavu savremenih komunikacijskih uređaja, „pametnih“ telefona i tableta, preko kojih je pristup internetu postao brz i jednostavan, čak i za najmlađe. Tako je nasilje iz škola, poprimilo nove oblike. Nasilnici su upravo na internetu i društvenim mrežama prepoznali pogodno tlo za napad. Elektronsko nasilje je danas društveni problem koja traži angažovanje i naučne teorije i prakse, i naučnih radnika i profesionalaca raznih pomažućih profesija sa bogatim praktičnim iskustvom. Ovaj rad usmjeren je sagledavanje nekih specifičnosti elektronskog nasilja koje moramo sagledati iz ugla nauke, kako bi smo dali jasne smjernice za dalje preventivno djelovanje.*

Ključne riječi: *nasilje, internet i društvene mreže, škola, učenici, nasilnici.*

UVOD

Elektronsko nasilje Miladinović (2013: 247) definiše kao agresivan, tendenciozan akt koji grupa ili pojedinac sprovodi koristeći elektronska sredstva komunikacije, u više navrata i tokom dužeg perioda protiv žrtve koja ne može lako da se odbrani. U svijetu se za ovo nasilje koristi termin cyberbullying, što se prevodi kao internet zlostavljanje. Đorić (2009), je dao deskriptivnu definiciju bulinga, po kojoj je to agresivno ponašanje koje

³ mrmariobabic@gmail.com

uključuje namjeru da se neko unesreći ili uništi, gdje postoji u odnosima gdje je disbalans moći i snage i da se ponavlja.

Mnogi autori (Derman-Sparks, 1992, Williams, Cheung, Choi, 2000) ukazuju na razvoj elektornskog nasilja kao devijantne pojave. Sve je počelo prvo SMS uslugom, ubrzo je uslijedila mogućnost slanja MMS-a što je za nasilnike bio korak dalje. Dakle, prijeteće, degradirajuće, ponižavajuće, poruke i neprikladne, uvrijedljive slike postale su način zastrašivanja, uznemiravanja, izrugivanja itd. Razvoj elektronskog nasilja među vršnjacima dalje se vezuje za pojavu društvenih mreža. Najpopularnija društvena mreža među mladima je Fejsbuk (eng. Facebook). Pristup je dozvoljen svim uzrastima, nadzor roditelja najčešće izostaje, opasnosti su mnogobrojne, a posljedice se jako teško saniraju. To sve dovodi do zaključka da je prevencija, informisanje, edukacija, upozoravanje neophodno i to kao sistemski organizovano za roditelje i djecu.

Internet nasilje među vršnjacima je u svojoj osnovi virtuelno i kao takvo ima specifične karakteristike u odnosu na vršnjačko nasilje u realnom okruženju (Mirić, 2013:400):

- Prvo je važno pomenuti da ovaj oblik nasilja među vršnjacima nije ozbiljno shvaćen u cjelokupnom društvu, kao problem kojem se sistemski treba pristupiti uz uključenje svih aktera. Pri tom se misli na roditelje, djecu, škole, centre za socijalni rad, medije i td., jer ne boriti se protiv nasilja isto je kao i podržavati ga. Pri tom internet nasilje vrlo često kulminira u mnogo ozbiljniji problem, u prilog tome govore podaci o samoubistivima maloljetnika, žrtava ovog nasilja.
- Zatim, internet nasilje ima širi prostor svog djelovanja. Populacija osnovnoškolaca, je „onlajn“ gotovo tokom cijelog dana, i uz doručak i u toku školke nastave, i po povratku kući. Znači nasilnici ovim putem mogu da djeluju skoro pa uvijek. Zapravo sama žrtva ni ne mora biti korisnik ni interneta niti neke društvene mreže, njeno ime se može kompromitovati nezavisno od toga, što i jeste suština problema.
- Velika otežavajuća okolnost za sve koji se bore protiv ovog vida nasilja jeste anonimnost nasilnika. Za njega to predstavlja sigurnost i veću slobodu, što koristi da maksimizira svoje kriminalne aktivnosti.

Za žrtvu je to itekako nepovoljno i zastrašujuće. To je još jedna velika razlika u odnosu na vršnjačko nasilje na ulici ili u školi kada žrtva može da identifikuje nasilnika što je prvi korak zaštite. Nerijetko se dešava da žrtva uslijed osjećaja ugroženosti, u potrazi za nasilnikom identifikuje pogrešnu osobu, i osvetu uputi ka njoj.

- Sledeće što se dešava već potvrđuje ciklično kretanje nasilja, ta nepravdano optužena osoba sad kreće sa svojom osvetom, upućuje je primarnoj žrtvi u realnom fizičkom obračunu ili takođe virtuelno i tako započinje novi krug.
- Dalje, kada govorimo karakteristikama ovog vida nasilja, mora se reći i da su publika, posmatrači i pasivni, ali i aktivni učesnici mnogostruko brojniji nego kada je riječ o npr. Tuči u školskom dvorištu. Taj broj može da premašiti granice i škole, i lokalne zajednice, samim tim širi se i osjećaj posramljenosti, ugroženosti i poniženosti kod žrtve. U vezi sa ovim nastavlja se agonija iz još jednog razloga, sadržaj koji ugrožava žrtvu jednom postavljen na neku društvenu mrežu, može odatle nebrojeno puta da se umnožava i širi među svim drugim korisnicima. Dakle, u poređenju sa fizičkim obračunom ovo nasilje ne može da se zaustavi smirivanjem ili razdavjanjem sukobljenih strana, u ovom slučaju autoritet i preuzimanje odgovornosti je skoro nemoguće uspostaviti. To još jednom napominje da je preventivno djelovanje jedini način da se opasnosti na internetu minimalizuju.
- Buljan- Flander (2010), napominju da bez fizičkog kontakta sa žrtvom i publikom, djeca i mladi teže vide i razumiju štetu koju njihove riječi mogu nanijeti, čak i onda kada nisu ni imali namjeru naštetiti nekome.

VRSTE ISPOLJAVANJA DIGITALNOG NASILJA

U teoriji su poznate dvije osnovne vrste internet nasilja među vršnjacima. Riječ je o direktnom nasilju i nasilju preko posrednika (Dmitrović, 2001).

Direktan napad se događa kada nasilik: šalje uznemiravajuće poruke i/ili slike; objavljuje javno privatne ili neistinite podatke o drugom malonjetniku; ukrade ili promijeni loznicu drugom korisniku neke društvene mreže; lažno

se predstavlja i obmanjuje; pokreće i objavljuje uvredljive ankete o žrtvi; namjerno šalje viruse koji žrtvi nanose ozbiljnu štetu; šalje pornografske sadržaje.

Nasilje preko posrednika takođe ima nekoliko oblika u kojima se ispoljava. Tako na primjer, nasilnik može da napadne preko treće osobe, a da ona toga nije ni svjesna. Kako se to događa? Uloguje se na nalog trećeg lica i koristeći njegov identitet napada žrtvu. Potpunu krivicu snosi lice čiji je identitet napadač koristio, i samim tim on postaje sekundarna žrtva, jer je osuđen i od žrtve na koju je napad upućen, i od roditelja, a vrlo vjerovatno će i njegov nalog biti ugašen ili ipak samo isključen iz određene onlajn grupe.

Kada se uđe u detaljniju podjelu internet nasilja, onda se u literaturi može pronaći sabarano devet vrsta koje su do sada prepoznate (Popović-Čitić, 2009):

- vrijeđanje (eng. Flaming) podrazumijeva žustru raspravu između nekoliko osoba, koje tada koriste vulgarne, ponižavajuće, zlobne i uvrjedljive izraze u toj elektronskoj komunikaciji;
- uznemiravanje (eng.harassment) u internet prostoru se dešava kada jedna osoba ili grupa napadača ponavljano šalje uvredljive, provokativne, zastrašujuće poruke jednoj osobi. To se najčešće dešava putem privatnih poruka, ali i preko javnih foruma ili grupa u okviru neke društvene mreže;
- klevetanje (eng.denigration) se sastoji u postavljanju neistinitih informacija ili izmjenjenih fotografija o drugoj osobi. Takođe i ovakvi sadržaji se elektronskim putem mogu lako umnožavati i slati velikom broju žrtvinih prijatelja, poznanika ili rodbine. Sve popularnije su fejsbuk stranice koje služe za anketiranje na temu npr. Ko je najružniji u školi. To je za one koji se nađu na listi izuzetno bolno i ponižavajuće;
- lažno predstavljanje (Willard, 2007), (eng.masquerade) podrazumijeva krađu identiteta zbog čega žrtva može da doživi brojne i najčešće nepopravljive neprijatnosti. To se ispoljava isto kao i nasilje preko posrednika koje je prethodno opisano. Najdalje na šta napadač može da ide, kada želi da poćini maksimalnu štetu jeste da postavi broj telefona, ili adresu

osobe čiji je identitet ukrao i time na nju uputi sve isprovocirane i direktno napadnute;

- sajber prijetnje (Willard, 2007) se provode slanjem prijetećih poruka, koje su zastrašujuće i uključuju iznuđivanje;
- izazivanje (Willard, 2007), (eng. trolling) je namjerno slanje komentara koji nisu u saglasnosti sa drugim postovima, sa ciljem provociranja;
- nedozvonjeno saopštavanje osjetljivih, ličnih ili povjerljivih informacija ili fotografija osobama kojima one nisu trebale biti namjenjene, ili čak šire, publici neke društvene mreže;
- obmanjivanje (eng.trickery) je u suštini slično nedozvoljenom objavljivanju ličnih informacija, sa razlikom da napadač u ovom slučaju do tih informacija dolazi trikovima, obmanom ili prevarom;
- isključivanje (eng.exclusion) je indirektan oblik internet nasilja, koji se sastoji u namjernom isključivanju neke osobe iz onlajn grupe ili zajednice. Kod žrtve izaziva pad samopouzdanja, posramljenost i otvara želju priključenja novoj grupi, koja okuplja članove sa dijametralno suprotnim interesovanjima(Williams, 2000);
- proganjanje (eng.cyberstalking) je intenzivniji oblik uznemiravanja, kao takav sadrži ozbiljnije prijetnje i zastrašivanja koja spadaju i domen krivičnih dijela, a ako se na vrijeme odreaguje mogu biti sprječene mnogo ozbiljnije posljedice. Kao i kod uzmeniravanja riječ je repetitivnim elektronskim porukama, ali s razlikom da su gotovo uvijek te poruke privatno, a ne javno, kanalisane do žrtve;
- „veselo šamaranje“ (eng.happyslapping) je relativno nov tip internet nasilja, radi se o tome da se neku osobu iznenada ošamari, pri tom se taj snimak objavi na određenoj društvenoj mreži. Za posmatrače i počinitelje to je zabavno i gledaju na to kao šalu, a za žrtvu ta scena nije zabavna naročito kada je udarac jak i bolan. Dakle ovaj vid nasilja je kombinacija direktnog fizičkog nasilja i sajber nasilja.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da sajber nasilje, s obzirom na sve varijacije u kojima se ispoljava, predstavlja kompleksan problem. Nerijetko je riječ o istovremenom kombinovanju nekoliko oblika nasilja, pa su samim tim i posljedice teže. Zajedničko za sve ove vrste sajber nasilja jesu upravo posljedice koje je ponekad nemoguće sanirati, pri tom se najviše misli na traume izazvane kod žrtve. Tinejdžeri su u tom periodu života izuzeno osjetljivi, tada formiraju svoje samopouzdanje, grade odnose sa drugima, teže da budu prihvaćeni, a kada sve to jednom bude ozbiljno ugroženo i porušeno, njima se gubi tlo pod nogama. Kada izostane podrška i zaštita od bilo kojeg sistema (porodica, škola, policija), neki od njih jedino rješenje vide u samoubistvu.

Ipak, mi ne možemo kriviti internet, mobilne telefone niti društvene mreže za ovako nešto. Odgovornost je prije svega na nama. Izostala je sistemska kontrola, preventivno informisanje i edukacije. Nismo bili spremni za eru u kojoj se djeca u odnosu na svoje roditelje internauti. Prihvatili smo razvoj komunikacionih tehnologija, kao napredak, a šira slika pokazuje i njegov negativan aspekt. Ni sada se još uvijek ne zna sve o sajber nasilju, ali se zna dovoljno da bi se radilo na promjenama za sigurnost svih korisnika, a najviše djece.

SPECIFIČNI OBLICI VRŠNJAČKOG NASILJA

Vršnjačko sajber nasilje ima i svoje najekstremnije oblike. O njima se malo zna, i malo govori, jer ulaze u sferu najintimnijih i najosjetljivijih oblasti. Naravno, maloljetnici su po tom pitanju naročito ranjivi.

Evo koji su to specifični oblici internet nasilja (<http://www.webnstudy.com/tema.php?id=specifichni-oblici-digitalnog-nasilja>):

- **sexting**, riječ je nastala kao kovanica engleskih izraza „sex” i žargonskog izraza za slanje SMS poruka „texting“. Radi se o slanju obnaženih fotografija svom partneru. Tinejdžeri se odlučuju na slanje takvih poruka partneru da bi dokazali svoju ljubav i povjerenje. Problem je u tome što tinejdžerske veze obično završavaju dramatično i iznenada, a slike ostaju u rukama sad već bivše ljubavi. Sledeće što se

dešava je osveta, i to upravo korištenjem tih slika. Tako nešto je nemoguće zaustaviti, jednom proslijeđena fotografija je već napravila štetu, sramotu i poniženje za žrtvu;

- **sextortion**, je teže krivično djelo, kada neko ucjenjuje maloljetnika da će objaviti njegove fotografije ili snimke seksualnog karaktera. Interpol je prepoznao šablon koji napadač u ovom slučaju koristi: preuzima identiten privlačne osobe, stupa u kontakt sa žrtvom, razvija povjerenje, budi osjećanja i nade kod žrtve, zatim kada dođe do razmjene nekih onlajn seksualnih sadržaja, napadač će ih sačuvati i potom ucjenjivati žrtvu. Prijetnja se sastoji u tome da će ukoliko ne dobije novac, taj osjetljivi sadržaj koji ima podijeliti sa žrtvinim prijateljima, rodbinom, poznanicima;
- **grooming**, je termin kojim se označava proces „timarenja“ djece dok su na internetu da se uključuju u seksualne interakcije, uz to ih se izlaže pornografskim sadržajima. Takođe, maloljetno dijete se priprema na stvarni seksualni čin ili na učešće u dječijoj pornografiji, zlostavljač se oslanja na povjerenje koje u početku gradi, obmanjuje dijete tako da ono ni ne zna u koje će svrhe njegove slike ili snimci biti upotrebljeni;
- **swatting**, je nasilje vezano za onlajn igre, koje su itekako popularne među tinejdžerima. Radi se o igraču koji ozlojeđen zbog poraza, kreće u osvetu i to tako što pravi lažnu dojavu policiji na ime osobe koja ga je pobjedila. Prijavljuje žrtvu za terorističke akcije, ili talačke situacije, s ciljem da se angažuje što više specijalaca, helikoptera;
- **griefer**, takođe je vid nasilja vezan za onlaj igre. Dešava se kada igrač uživa u maltretiranju i uništavanju zadovoljstva igre drugima. Takav igrač se može prepoznati kada: sabotira sopstveni tim, glumi nesposobnost; provocira protivnike; namjerno i nepotrebno troši vrijeme drugim igračima; koristi bagove kako bi stekao nepoštenu prednost i sl. Najbolji potez, kada su u pitanju ovakvi igrači jeste potpuno ignorisanje i isključenje, a nikako ulazak u dublji konflikt i provokacije.

Vršnjačko nasilje na fejsbuku

Fejsbuk je društvena mreža koja sa svim svojim karakteristikama (anonimnost korisnika, masovnost maloljetnih korisnika, mogućnost brzog

širenja svih sadržaja itd.) predstavlja idealnu platformu za razne prevare, iznude, ucjene, pornografiju i druge kriminalne aktivnosti (Miladinović & Petričević, 2012).

Jedan od alata za vršnjačko nasilje jesu fejsbuk grupe. One se lako mogu napraviti, uz malo vještine kreatora, koji može biti i anonimn, grupe brzo imaju veliki broj članova i kao takve ispunjavaju sve uslove da postanu lokacija sa nasilnim sadržajima. Reakcija posmatrača, tj. Članova neke grupe, na nasilno ponašanje je najčešće samo pasivnost. Razlog tome je strah da i sami ne postanu meta, ali razlog može biti i to što zapravo ne razmišljaju kakve posljedice su moguće. Druga opcija za koju se odlučuju posmatrači jeste direktno učestvovanje u nasilju. Oni se identifikuju sa napadačem, priklanjaju mu se, ponekad opet iz straha, a ponekad da bi sebe predstavili kao „kul“, popularne, zabavne osobe.

Već je nekoliko puta bilo riječi o problemu anonimnosti i/ili krađe identiteta na društvenim mrežama. To se mora ponoviti i kada je riječ o Fejsbuku, jer su i nasilnici itekako toga svjesni i koriste tu mogućnost, bez straha od kazne. Bilo da je žrtva napadnuta od nepoznate osobe, ili je njen profil hakovan i koristi ga se da bi neko drugi bio povrijeđen, napadača je gotovo nemoguće pronaći. Time je jači osjećaj ugroženosti i straha, minimalizovane mogućnosti zaustavljanja i sekundarne zaštite žrtve.

Lajkovi koji se koriste na ovoj društvenoj mreži su takođe, sami po sebi oružje u rukama svih drugih korisnika. Oni su dokaz da je nešto zanimljivo, popularno, važno, kao takvo pojavljuje se na početnoj strani (eng. newsfeed) i poziva na još više „lajkanja“. Naravno to važi i za nasilne sadržaje, ponižavanja, uvrede za koje svaki lajk žrtvi predstavlja još jedan „udarac“.

Fejsbuk nudi još jednu opciju koju nasilnici takođe koriste, riječ je o „tagovanju“. To znači da se identitet žrtve može prikazati uz bilo koji sadržaj koji nasilnik izabere. Tako da ona nema opciju da izbjegne pregled nekih sadržaja koji su za nju neprikladni ili uznemiravajući. Nasilnik će se pobrinuti uz nekoliko klikova mišem, da se žrtvino ime nađe upravo uz takve sadržaje, što na fejsbuku postaje javno za sve „prijatelje“ u vidu „obavještenja“.

Dalje, ova društvena mreža je za svakog korisnika programski, prije svega, lokalno fokusirana, pa tek onda globalno. Što znači da će prvo svi biti lokalno umreženi, zbog Fejsbuk mehanizma „prijedlog prijateljstva“, za ljude iz istog grada, škole, sekcije i sl. Kada se desi sajber nasilje na ovoj društvenoj mreži, to znači da će upravo oni koji žrtvi najviše znače biti prvi svjedoci sramote, poniženja, ismijavanja.

Mora se reći i da Fejsbuk nudi opcije kojima se može povećati nivo sigurnosti i to do visokog nivoa. Konkretno moguće je ograničiti krug ljudi koji mogu da nas kontaktiraju, zatim zabraniti da naše informacije, fotografije i objave vide određeni ljudi, zabraniti javno „tagovanje“ ili objavljivanje postova na naš profil, na kraju krajeva sami biramo i koga ćemo prihvatiti u krug fejsbuk prijatelja.

Problem je taj što djeca ili ne znaju da podese privatnost svog naloga da bude sigurniji, ili smatraju da to nije potrebno. U tome leži ključna potreba za edukacijom na ovu temu.

Bez obzira na sve ove mogućnosti, jednu stvar nikada Fejsbuk ne može da zaustavi, to su lažni profili. Naše dijete u suštini ni ne treba samo otvoriti nalog na ovoj društvenoj mreži. To vrlo lako nasilnik može uraditi koristeći njegovo ime, podatke, fotografije. Ovde dolazi do izražaja potreba za informisanjem šire javnosti, ne samo roditelja i djece, da prepoznaju i adekvatno odreaguju na ovakve kriminalne radnje. Uz to Fejsbuk administratori su dužni da unaprijede čitav sistem kako bi se zaštitili korisnici, a ne svakodnevno zbrajale žrtve.

Vršnjačko nasilje na čet, blogu i forumu

Tinejdžeri, pored fejsbuka, koriste i druge internet platforme preko kojih komuniciraju i razmjenjuju razne sadržaje. Neki od njih su upravo čet, blog i forum. Broj ovakvih internet zajednica se povećava i postaju sve popularniji među maloljetnicima, iako su ih u početnu koristili odrastli, popularni i uspješniljudi koji su se tako obraćali „publici“. Zajedničko za sve tri mreže je korištenje nadimaka koje korisnici sami za sebe biraju. To im daje mogućnost da sve svoje aktivnosti obavljaju i anonimno (<http://www.poliklinika-djeca.hr/publikacije/nasilje-preko-interneta/>)

Čet (eng. Chat) predstavlja internet sobu u kojoj mladi mogu da komiciraju jedni sa drugima, grupno ili da se izdvoje u privatan razgovor. Četovi su jako popularni, unutar njih se otvaraju razne teme, a zbog anonimnosti mnogi se osjećaju slobodnije da iskažu svoje mišljenje i stav. Ono što je tinejdžerima takođe zanimljivo jeste mogućnost da komuniciraju sa ljudima iz dalekih zemalja i tako saznaju informacije o njihovoj zemlji, kulturi, običajima.

Kao takav čet je zanimljiv i djeci koja nemaju tako dobre namjere, oni zapravo sve ove prednosti koriste za nasilne kriminalne aktivnosti. Da bi se zaštitili od takvih učesnika na čet uvažno je poštovati nekoliko pravila:

- nadimak koje djetē izabere i preko kojeg se predstavlja, ne smije da podstiče nasilje, samim tim manje će i privlačiti takve osobe;
- djeca nikada ne treba da dijele lične podatke i informacije na čet u;
- treba da budu upoznata sa opcijom „blokiraj“ ili „ignoriši“, kako bi mogli odreagovati na neprikladne, neželjene poruke;
- kada je riječ o prijetnjama, pored toga što se trebaju prijaviti administratoru, neophodno je o tome obavjestiti i roditelje/staratelje.

Forum, je internet prostor sličan čet u. Vrlo popularan među svim generacijama, teme koje se nađu na forumu su zaista sveobuhvatne (politika, sport, filmovi, privatni problemi). Osnovna razlika u odnosu na čet je to što se razgovori ne brišu nakon izlaska iz „sobe“, oni ostaju idalje onlaj i dostupni su za čitanje i godinama unazad. Za forum je može reci i da je to jedan od najsigurniji vidova komunikacije na internetu. Tako je zato što svaki forum ima administratore i moderatore za neke određene teme. Oni redovno čitaju sve teme i diskusije, na taj način prate da li je bilo neprikladnih komentara, vrijeđanja ili prijetnji. Pored toga uz svaku objavu stoji opcija gdje jednim klikom bilo ko od ostalih učesnika može da prijavi administratorima člana koji eventualno zloupotrebljava forum.

Karakteristike foruma u ovom pogledu zaštite članova bi trebale preuzeti u druge društvene mreže, bar u dijelovima u kojima je to moguće, da se ne ulazi u privatnost razgovora, ali za javne objave, za prosljeđivanje neželjenih sadržaja, za brzu i laku prijavu prijetnje i sajber nasilja, bi program trebao da se unaprijedi.

Blog, je skraćenica od engleske riječi weblog što se prevodi kao internet dnevnik. Na blogu se hronološki prikazuju objave blogera, njegovi savovi, razmišljanja, izvještaji sa događaja na kojima učestvuje, vlastiti umjetnički radovi (fotografije, slike, pjesme, eseji), preko bloga predstavlja oblast svog interesovanja. Mladima blog može pomoći da razviju socijalne vještine, samopouzdanje i samodokazivanja, i vještine pisanja. Posjetioци bloga mogu da ostave javni komentar na svaku od objava, što blogu daje karakter interaktivne komunikacione mreže.

S druge strane lakomisleno korištenje blogova može biti itekako opasno. Nasilje na blogu podrazumijeva otuđivanje bloga od žrtve i dopunjavanje istog sa kompromitujućim sadržajima, kako bi se isprovocirali posjetioци, ili ponizio sam vlasnik bloga. Lozinku od bloga treba da znaju samo roditelji, nikako da se ona dijeli sa prijateljima ili poznanicima.

Takođe blogeru se može naštetiti iputem samih komentara, koji mogu biti uvrjedljivi, zlobni, ponižavajući, jer napadaju direktno na ličnost blogera koji tu predstavlja sebe, što svakako izaziva nemir i stres za žrtvu. Zato je važno da djeca koja otvaraju svoje blogove budu svejsna da sve što se nađe na internetu može da ima i neželjenu publiku i zlonamjerne posjetioce, i zbog toga svoje privatne informacije nikako ne bi trebali da dijele na blogu (adresu stanovanja, škola u koju idu, broj telefona, vlastite slike, slike sa prijateljima, informacije o prijateljima i ljudima iz okruženja).

ZAKLJUČAK:

Koliko će informaciono-komunikacijske tehnologije biti od koristi, zavisni od toga ko i kako ih koristi! Neosporno je da su doprinijele razvoju u sferi razmjene i dostupnosti informacija, većem prostoru za poslovne, ali i private aktivnosti. Međutim, neminovno je da mi nismo bili spremni na te promjene, a vršnjačko nasilje putem interneta je samo jedan dokaz u prilog tome.

Ne možemo da krivimo internet za pojavu ovog vida maloljetničke delikvencije. Krivce treba tražiti u mikro i makro sistemima koji nisu razmišljali prognostički u svim pravcima, kako je to trebalo. Djecu učimo kako da hodaju, voze biciklo, rolere, a ne obučavamo ih kako da koriste

internet sa kojim mogu da odu puno dalje, u nepoznato. Djeca ne mogu predviditi opasnosti koje donosi upotreba društvenih mreža, foruma, raznih sajtova, a roditelji se dijele u dvije grupe: ili ni sami ne znaju ništa o ovoj temi ili se tome ne posvećuju, smatrajući da je beznačajno. Odgovornost da osvjeste roditelje nose institucije, na prvom mjestu škole. Polazna tačka u ovom pravcu bila bi edukacija roditelja. Kako bi čitav projekat bio potpuniji neophodno je da se uključe i policija i centri za socijalni rad. Planiran, kontinuiran, multidisciplinarni rad svih aktera može preventivno da djeluje prema elektronskom nasilju. To i jeste najvažniji cilj, jer je posljedice već sprovedenog sajber nasilja jako teško, a ponekad i nemoguće sanirati. Psihofizičko stanje žrtve može dugoročno biti narušeno, osjećaj sigurnosti je teško povratiti, posramljenost teško prevazići. Prema tome djecu treba naučiti kako da budu sigurna na talasima interneta, kako da sačuvaju svoju privatnost, kako da prepoznaju opasnost i kako da reaguju već na prve znake uznemiravanja. Ovo je puno efikasnije nego sama zabrana pristupa internetu i društvenim mrežama, koja čak može biti i potpuno kontraproduktivna. Važan je uticaj porodice na to da djeca ne bi postala žrtve nasilja, ali da ne bi postali ni nasilnici. Roditeljska toplina se ne može nadomjestiti, kontrola odnosno briga roditelja i kvalitetno provedeno vrijeme izgrađuje djecu kao zdrave i jake ličnosti, ponašanje roditelja je ono na koje se djeca ugledaju i koje usvajaju kao prihvatljivo zato je važno pružiti im pozitivan primjer.

Literatura:

1. Derman-Sparks, L. (1992) Tools for Empowering Young Children. National Association for the Education of Young Children.
2. Willard, N. (2007) Cyberbullying and cyberthreats: Responding to the challenge of online social aggression, threats, and distress. Champaign: Research Press.
3. Williams, K., Cheung, C.K.T., Choi, W. (2000) Cyberostracism: Effects of being ignored over the Internet. Journal of Personality and Social Psychology, 79(5), str. 748-762.
1. Буљан, Ф., Г. (2010) *Интернет и дјеца-требамо ли бринутти*. У: Насиље над дјецом и међу дјецом. (стр. 13-22). Осјек: Филозофски факултет.

4. Ђорић, М. (2009) Булинг као врста социјалног насиља. У: Политичка ревија. (стр. 145-164). Београд: Институт за политичке студије.
5. Миладиновић, А., Петричевић, В. (2013) Електронско вршњачко насиље. У: Вршњачко насиље. (стр. 245-258). Лакташи: Висока школа унутрашњих послова Бања Лука и Ханс Зајдел фондација.
6. Мирић, Ф. (2013) Облици вршњачког насиља путем интернета и друштвених мрежа. У: Вршњачко насиље. (стр.397-407). Лакташи: Висока школа унутрашњих послова Бања Лука и Ханс Зајдел фондација.
7. Поповић- Ћитић, Б. (2009) Вршњачко насиље у сајбер простору. Темида, 12(3), 43-62.
8. <http://www.poliklinika-djeca.hr/publikacije/nasilje-preko-interneta/>. Очитано: 12.01.2021.
9. <http://www.webnstudy.com/tema.php?id=specificni-oblici-digitalnog-nasilja>. Очитано: 12.12.2020.

CHARACTERISTICS OF VIOLENCE THROUGH THE INTERNET AND SOCIAL NETWORKS

Abstract: *The emergence of violence via the Internet is not related to the emergence of the Internet itself, but more to the emergence of modern communication devices, "smart" phones and tablets, through which Internet access has become fast and easy, even for the youngest. Thus, violence from schools took new forms. The perpetrators identified a suitable ground for the attack on the Internet and social networks. Electronic violence is today a social problem that requires the engagement of both scientific theories and practices, and scientists and professionals of various helping professions with rich practical experience. This paper is aimed at understanding some specifics of electronic violence that we must look at from the point of view of science, in order to give clear guidelines for further preventive action.*

Keywords: *violence, internet and social networks, school, students, bullies.*

Originalni naučni rad
UDK:343.815:364.442.2

SUPERVIZIJA U FUNKCIJI PODRŠKE PROFESIONALCIMA U CENTRIMA ZA SOCIJALNI RAD

Mr.sc. Amira Hodžić⁴
Centar za socijalni rad Lukavac

Dr. sc. Azam Poljić⁵
Univerzitet modernih znanosti Mostar

Doc.dr.sc Marsela Bošnjik
Univerzitet modernih znanosti CKM, Mostar

Sažetak: *Supervizija je neophodna u profesionalnom radu i razvoju svih onih koji neposredno rade sa ljudima. Supervizija omogućava kontinuirani razvoj stručnjaka i produbljeno razumijevanje odnosa među ljudima te poduzimanje kvalitetnijih intervencija. Ona pomaže stručnjacima u socijalnom radu da u svom odgovornom i teškom poslu koriste teorijska znanja za iznalaženje konstruktivnih i odgovarajućih rješenja, te na taj način jača njihove profesionalne kompetencije. Savremeni socijalni rad ima univerzalnu svrhu zadovoljavanja ljudskih potreba nastalih u interakciji pojedinca i društva kao i razvijanju ljudskih potencijala (Međunarodna deklaracija o etičkim principima socijalnog rada, 2004).*

Praksa socijalnog rada sastoji se u profesionalnoj primjeni vrijednosti u socijalnom radu, a odnosi se na ostvarenje dostupnosti usluga koje društvo nudi, sa ciljem osiguranja ili poboljšanja socijalnih usluga. Osnovni zadatak socijalnog rada je učiniti korisnicima usluge društva dostupnim, za što su socijalnim radnicima potrebna znanja iz raznih oblasti. Osim toga, za kvalitetno obavljanje zadataka stručnjacima je neophodna i profesionalna podrška koja se značajno ogleda u superviziji. Predmet ovog istraživanja je

⁴ mr.sci. Amira Hodžić, Centar za socijalni rad Lukavac

⁵ dr.sci. Azem Poljić, Univerzitet modernih znanosti Mostar

potreba profesionalaca za supervizijom u centrima za socijalni rad, i u kojim područjima socijalnog rada.

Cilj istraživanja je utvrditi postojanje potreba za supervizijom i doprinos jačanju profesionalnih kompetencija profesionalaca u centrima za socijalni rad. Širi, društveni ciljevi ovog istraživanja su upoznavanje šireg kruga profesionalaca u institucijama socijalnog rada sa supervizijom i njenim mogućnostima u oblasti profesionalne podrške, te afirmacija supervizije u socijalnom radu.

Ključne riječi: *Supervizija, Centri za socijalni rad, savremeni socijalni rad, profesionalna podrška, socijalne usluga.*

UVOD

Nastanak supervizije u socijalnom radu u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) se vezuje za kraj 19. vijeka, dok se supervizija u Evropi javlja u 50-im godinama 20-og vijeka (Ajduković, Cajvert, 2004). Nije moguće odrediti tačno vrijeme i mjesto nastanka, ali je zato moguće istražiti kako su se razvijali pojedini elementi supervizije na način da se predstave faze razvoja supervizije. Razvoj supervizije može se posmatrati kroz četiri faze:

Prvi autori koji su pisali o superviziji su Brackeltt sa knjigom „Supervizija i edukacija u dobrotvornom radu“ iz 1904. godine (gdje supervizija ima funkciju nadzora i koordinacije), te Mary Richmond koja je 1917. godine napisala knjigu „Socijalne dijagnoze“ u želji da doprinese podizanju socijalnog rada na viši stručni nivo predstavljajući metod rada na slučaju kao izvornu metodu socijalnog rada. Tada se razvila i ideja supervizije individualnog slučaja kako bi se mogla napraviti dobra procjena. U ovom razdoblju razvoja socijalnog rada i model rada u superviziji odgovarao je radu na slučaju. Odnos između supervizora i supervizanta bio je sličan odnosu između socijalnog radnika i korisnika.

Supervizija se od početka 20-og vijeka počela razvijati i kao dio obrazovne komponente jer se zaključilo da tadašnji supervizori kao edukacijski izvor za volontere i sami trebaju formalno obrazovanje iz

supervizije. Prva edukacija iz supervizije organizovana je u SAD 1911. godine a edukaciju je vodila Mary Richmond. Koncept osnaživanja korisnika u psihosocijalnom radu omogućio je i promjenu shvatanja supervizijskog procesa i odgovornosti supervizora. Zagovarajući koncept osnaživanja naglašavaju se mogućnosti razvoja profesionalaca kroz superviziju.

Ovim se mijenja tradicionalni pogled na stručnjaka kao nekoga ko sve zna na onoga ko olakšava i omogućava korisniku da utvrdi šta je za njega najbolje i kako to postići oslanjajući se na vlastite snage i mogućnosti iz okruženja. Supervizor je odgovoran za supervizijski proces ali nije apsolutni autoritet koji određuje šta i kako treba raditi.

Supervizor osigurava prostor za refleksiju u kojem se stručnjak razvija. Ovaj pomak od usmjeravanja ka reflektiranju određuje superviziju kao proces reflektiranja i učenja iz ličnog iskustva kojemu je krajnji cilj razvoj profesionalne kompetentnosti. Značajan doprinos praksi socijalnog rada i superviziji dao je i pokret systemske porodične terapije. Ovaj pokret je obogatio superviziju novim saznanjima o funkcionisanju sistema, procjeni, primjeni tehnika, obrascima interakcije i tretmana. Time je omogućen razvoj novih pristupa u superviziji.

Predmet, cilj i metode istraživanja

Predmet ovog teorijsko-empirijskog istraživanja su potrebe profesionalaca za supervizijom i mogućnostima za organizaciju i izvođenje supervizije u centrima za socijalni rad.

Cilj istraživanja je potvrditi da postoje i koje su potrebe za supervizijom te kakve su mogućnosti za organizaciju i izvođenje supervizije u centrima za socijalni rad, posebno specifičnim područjima kod pružanja socijalnih usluga.

Društveni cilj ovog istraživanja je upoznavanje šireg kruga profesionalaca u institucijama socijalnog rada sa supervizijom i njenim mogućnostima u oblasti profesionalne podrške i jačanja profesionalnih kompetencija

1. TEORIJSKE OSNOVE SUPERVIZIJE

Nastanak i razvoj supervizije u SAD-u dolazi i do teorijske diferencijacije u shvaćanju supervizije pa se ona jednim dijelom nastavlja razvijati pod psihoanalitičkim djelovanjem, dok se istovremeno razvija i sociološko-funkcionalistički pravac. Supervizija je shvaćena kao proces koji sadrži tri funkcije: administrativnu, edukativnu i podržavajuću. Ova konceptualizacija u SAD traje i danas. Na stvaranje posebne teorije supervizije, u ovoj fazi, značajniji uticaj imaju savremene sociološke teorije a različite perspektive u sociologiji fokusiraju se na različite aspekte stvarnosti sa kojima se susreće socijalni rad. Ovim se praksa socijalnog rada i supervizije vraća svojim korijenima.

Za razvoj i oblikovanje supervizije značajan doprinos je dao i socijalni psiholog Kurt Lewin. On je isticao da nauka treba doprinijeti boljem poznavanju prirode i ponašanja čovjeka kao i boljim odnosima među ljudima. Nastojao je utvrditi od kojih snaga i elemenata zavisi mijenjanje ponašanja u grupi. Te procese je nazvao *grupna dinamika* što je danas nezaobilazan pojam u superviziji. Grupnu superviziju u socijalnom radu opisala je još 1950. godine M. Williamson u knjizi „Supervizija“.

Supervizija se uvodi u radu sa mladima, starima i porodicama i postala je specifičnija u svojim funkcijama vezanim za specijalizaciju socijalnih radnika. Takođe se ispituju novi modeli supervizije, a posebno se od strane nekih autora ističe značaj grupne supervizije. Mnogi autori kritički istražuju obilježja supervizije tog vremena. Raspravlja se o birokratizaciji i kontroli socijalnih radnika, o njihovoj maloj samostalnosti u odnosu prema supervizoru, naročito u SAD.

Kritikujući hijerarhijski odnos u superviziji mnogi autori se zalažu za razvijanje i promociju savjetodavne funkcije supervizije. Koncept osnaživanja korisnika u psihosocijalnom radu omogućio je i promjenu shvatanja supervizijskog procesa i odgovornosti supervizora. Zagovarajući koncept osnaživanja naglašavaju se mogućnosti razvoja profesionalaca kroz superviziju. Ovim se mijenja tradicionalni pogled na stručnjaka kao nekoga ko sve zna na onoga ko olakšava i omogućava korisniku da utvrdi šta je za njega najbolje i kako to postići oslanjajući se na vlastite snage i mogućnosti iz okruženja. Supervizor je odgovoran za supervizijski proces ali nije

apsolutni autoritet koji određuje šta i kako treba raditi. Supervizor osigurava prostor za refleksiju u kojem se stručnjak razvija. Ovaj pomak od usmjeravanja ka reflektiranju određuje superviziju kao proces reflektiranja i učenja iz ličnog iskustva kojemu je krajnji cilj razvoj profesionalne kompetentnosti.

Značajan doprinos praksi socijalnog rada i superviziji dao je i pokret sistemske porodične terapije. Ovaj pokret je obogatio superviziju novim saznanjima o funkcionisanju sistema, procjeni, primjeni tehnika, obrascima interakcije i tretmana. Time je omogućen razvoj novih pristupa u superviziji.

1.1. Definicije supervizije u (psiho)socijalnom radu

Pojam supervizija je danas često korišten pojam koji se, međutim, različito tumači. Eck (1993, prema Žganec, 1995) smatra da pojam supervizija potiče od latinske riječi *supervidere* što znači nešto odozgo pogledati. Ajduković (1996) navodi da supervizija znači „vidjeti više“. Iako postoji slaganje stručnjaka o značaju supervizije, još ne postoji jedinstvena definicija. Stoga će biti navedeno nekoliko definicija supervizije koje su nastale u posljednjih dvadesetak godina kako bi ujedno vidjeli i raznolikost modela supervizije.

- „Bernler i Johnsson (1985) su razvili jednu teoriju za superviziju u psihosocijalnom radu. Prema istoj, supervizija je interakcijski proces između supervizora i supervizanta čija je svrha profesionalni razvoj supervizanta u njegovoj struci“ (Cajvert, 2001, str.15).
- „Supervizija je vrijednosno i procesno usmjerena aktivnost u kojoj su radne teme supervizanta pretvorene u teme za učenje. Primarna metoda je refleksija supervizanta o svom profesionalnom iskustvu pri čemu supervizant treba transformisati spoznaje koje je stekao refleksijom u profesionalnu akciju“ (Van Kessel, 1999, prema Ajduković, Cajvert, 2004, str. 15).
- „Supervizija je interakcijski proces u kojem jedan iskusni i edukovani stručnjak preuzima odgovornost da radi sa drugim

stručnjakom kako bi se postigli odgovarajući lični, profesionalni i metodsko-organizacioni standardi u radu sa klijentima. To je važan proces pomoću kojeg socijalni radnici mogu nastaviti razvoj svojih znanja i vještina nakon završetka formalnog obrazovanja“ (Vidanović, 2006, str. 392).

- „Supervizija je proces specifičnog učenja i razvoja kao i metoda podrške pri profesionalnom reflektiranju koja omogućava stručnjacima da usvoje nove profesionalne i lične uvide kroz vlastito iskustvo. Pomaže stručnjacima da integrišu praktična iskustva s teorijskim znanjima i da dođu do svojih vlastitih rješenja problema s kojima se susreću u radu, da se djelotvornije nose sa stresom i da izgrađuju svoj profesionalni identitet. Supervizija podržava profesionalno i lično učenje i razvoj stručnjaka“ (Žorga, 2003, prema Ajduković, Cajvert, 2004, str. 15).
- „Supervizija je proces razvoja stručnjaka kao reflektirajućeg praktičara. To je kreativni prostor u kojem stručnjak u zajedništvu i saradnji sa supervizorom uči iz svojih iskustava, traži vlastita rješenja problema s kojima se susreće u radu, uključujući djelotvornije suočavanje sa stresom, sagledava situaciju klijenta i njegove resurse, svoje misli, osjećaje i resurse te odnos s klijentom iz različitih perspektiva. Integrirajući te različite aspekte profesionalne situacije supervizant stvara pretpostavke da djeluje kao profesionalno kompetentna osoba. Tako supervizija osigurava kvalitetan rad s korisnicima psihosocijalnog rada“ (Ajduković, Cajvert, 2004, str. 34).
- „Supervizija je konsultacijski koncept pomoću kojeg pojedinci, timovi, grupe i organizacije reflektiraju i optimiziraju svoje radne aktivnosti i strukture. Problemi vezani uz posao rješavaju se uz podršku supervizora. U centru pažnje se nalaze emocionalni razvoj, razumijevanje organizacione strukture, kreativno razmišljanje i razvoj novih perspektiva vezanih za radne zadatke. Supervizija je forma savjetovanja koja osigurava razvoj kvalitetne komunikacije i saradnje u profesionalnom kontekstu. Supervizijom se unapređuje profesionalni život pojedinaca vezano za njihove uloge u institucionalnom kontekstu. Supervizori su slobodni konsultanti koji implementiraju koncept supervizije kao

profesije „same za sebe“ sa standardizovanim treninzima te sistemima osiguravanja kvaliteta bazirane na živoj profesionalnoj i naučnoj diskusiji kao i etičkim kodeksima“. Na sajtu: www.supervision-eu.org/anse Očitano: 7.5.2009. (ANSA– Association of National Organizations for Supervision in Europe – Društvo nacionalnih organizacija supervizora u Evropi).

Supervizija unapređuje profesionalnost pomagača u određenom institucionalnom kontekstu uzimajući u obzir lični, organizacioni, društveni i politički aspekt.

Ključna riječ za sve navedene definicije supervizije je *proces* („interakcijski proces“, „procesno usmjerena aktivnost“, „proces specifičnog učenja“, „proces razvoja stručnjaka“, „proces koji potiče razmišljanje“). Svaka od navedenih definicija, međutim, ima i svoje karakteristike.

Karakteristika savremene supervizije, pa tako i ovog modela, je da se u superviziji ne procjenjuje znanje niti profesionalna kompetentnost već se radi na podizanju kompetencija i profesionalnom razvoju. U superviziji stručnjaci učeći iz svog iskustva imaju mogućnost da unaprijede svoje razumijevanje i komunikaciju sa korisnicima. Tokom rada kod profesionalca se mogu javiti emocije kao što su tuga, ljutnja, strah i sl. koje mogu biti vezane za nesvjesne procese koji se javljaju u kontaktu sa korisnikom. Supervizija pruža mogućnost da se ove emocije osvijeste, te da se razgovara o uticaju ovih emocija na rad profesionalca.

Supervizija pomaže profesionalcima da povećaju svoje samopouzdanje u radu jer u superviziji mogu razgovarati o svojim nedoumicama, poteškoćama i problemima u radu. Supervizija je prostor koji pruža sigurno i podržavajuće okruženje za supervizanta čije su potrebe i mogućnosti u prvom planu. Supervizija potiče kreativnosti i time omogućava stvaranje novih rješenja. Supervizija pomaže i u smanjenju profesionalnog stresa jer je supervizija prostor koji stručnjaci imaju samo za sebe.

Supervizijom treba omogućiti supervizantima mjesto i vrijeme za razmatranje sadržaja i procesa svog rada, reflektiranje o vlastitim osobinama i o ulozi pomagača, o odnosu sa korisnikom, razvijanje vještina potrebnih za obavljanje radnih zadataka, davanje podrške, bolje korištenje stručne i lične sposobnosti i mogućnosti. Takođe, treba im omogućiti pružanje povratne

informacije, te različite perspektive i mogućnosti posmatranja situacije iz različitih uglova. Krajnji cilj ili svrha supervizije je da se osigura kvalitetan rad sa korisnicima.

1.2. Modeli i oblici supervizije

U literaturi i praksi navodi se više modela supervizije. Ajduković i Cajvert (2004) razvrstavaju modele supervizije prema dva kriterija. Prvi kriterij je terapijsko-tretmanski teorijski koncept, a drugi kriterij su funkcije i ciljevi supervizije. Istorijski gledano, prvo su se razvili modeli koji su se razlikovali prema pripadanju nekoj od terapijsko-tretmansko teorijskoj koncepciji.

U literaturi se pominje bihejvioristički model, psihodinamski model, humanistički model, te sistemski model supervizije. Ovi su modeli najviše vazani uz obrazovanje, profesionalni rast i razvoj pomagača i supervizora u okviru specifičnih terapijskih pristupa. Na temelju ovih modela kasnije su se razvili procesni model, interakcionalistički model i dijaloški model supervizije.

Američki model supervizije je bio izložen brojnim kritikama zbog sukoba funkcija i uloga supervizora. Prema ovom modelu supervizor ima više uloga a to su da upravlja, educira i pruža podršku. Ove uloge podrazumijevaju da supervizor ima različite odgovornosti pa su mu stoga potrebne i razne vještine.

Evropski model se bitno razlikuje od američkog, ali i u okviru njega postoje različiti modeli supervizije. Zajedničko im je to što je administrativno-upravljačka funkcija jasno izdvojena iz sadržaja supervizije. Supervizor nema direktnu odgovornost za dobrobit korisnika s kojim supervizant radi, a supervizija nema funkciju kontrole kvaliteta rada. U ovim modelima naglasak je na profesionalnom rastu i razvoju supervizanta i razvoju njegove kompetentnosti.

Teorija i praksa se integrišu u sigurnom i podržavajućem okruženju u kojem su potrebe i mogućnosti supervizanta u prvom planu. Ovi modeli se oslanjaju na princip osnaživanja i postmodernizam u socijalnom radu. U Evropi se razvilo nekoliko modela a u radu će biti predstavljen holandski

model ili model kompetentnosti, njemački model, švedski model ili konsultativni model i hrvatski ili razvojno-integrativni model supervizije.

Švedski model supervizije se razvijao od podrške u procesu prelaska iz obrazovanja u praksu. Iskusi kolege su upućivale u praksu mlađe kolege u posao, te su poticali integraciju teorije i prakse. Švedski model počiva na stanovištu da socijalni rad mora imati psihosocijalni pogled, odnosno da se fokusira na odnos čovjeka i njegove okoline, što je temeljni odnos. Cilj psihosocijalnog rada je da doprinese pozitivnom razvoju životne situacije pojedinca. Korisnika treba posmatrati u njegovim socijalnim odnosima uz razumijevanje unutrašnjih i vanjskih faktora u međusobnom djelovanju.

U Švedskoj se razvio specifičan model grupne supervizije u kojem nema elemenata kontrole i u kojem nije naglašen edukativni aspekt. Ovaj model omogućava razmjenu povratnih informacija o onome šta se događa između supervizora i supervizanta, između pomagača i korisnika, u odnosu sa grupom. Fokus je na razvoju profesionalca kako u struci tako i lično. Ovaj model omogućava stalno učenje kroz refleksiju o profesionalnom i ličnom, te integraciju stručnih i ličnih aspekata.

Hrvatski razvojno–integrativni model supervizije u fokusu ima sadržaj psihosocijalnog rada i proces u kojem se supervizant razvija. Ovaj model potiče razvoj profesionalne i lične kompetentnosti stručnjaka. Kroz superviziju se razvija tzv. reflektirajući praktičar čije je razumijevanje odnosa među ljudima, uzroka nastanka određenih problema i elemenata koji otežavaju dalji razvoj kako njega tako i korisnika, prošireno i dublje. Superviznat ima mogućnost da razvija svoj profesionalni stav, da postane svjestan svojih mogućnosti, ali i poteškoća, te da realno i konstruktivno vrednuje svoju kompetentnost. U fokusu je profesionalac koji reflektira o svom profesionalnom iskustvu, metodama rada i teorijskom opredjeljenju.

Supervizija ima zadatak da omogući integraciju ličnog i profesionalnog što razvija sposobnost profesionalca da sam sebi postavlja pitanja kako bi proučavao praksu i time postao sam svoj unutarnji supervizor. Cilj takve supervizije je razvoj profesionalne kompetencije u podržavajućem okruženju koji omogućava supervizantima da integrišu svoje profesionalno iskustvo sa teorijama i zahtjevima profesionalne uloge, s jedne strane, i svojim osobinama, vrijednostima i osjećajima, s druge strane. U ovom supervizijskom procesu, što se temelji na iskustvenom učenju, primjenjuje se

reflektiranje i dijaloška metoda. Ova vrsta supervizije odvija se u jednakim vremenskim razmacima u tačno utvrđenim terminima, a provodi ga stručnjak – supervizor koji nije član organizacije (Ajduković, 2004).

Savremenim modelima supervizije psihosocijalnog rada je zajedničko to da se ona usmjerava na proces profesionalnog rasta i razvoja supervizanta, te razvoj njegove kompetentnosti kroz reflektiranje o njegovim profesionalnim iskustvima na način da se integriše teorija i praksa u sigurnom i podržavajućem okruženju u kojem su potrebe i mogućnosti pomagača u prvom planu.

Individualna supervizija isto kao i grupna supervizija nastoji tematizirati i obrađivati iskustva stečena u radnom kontekstu. Za stručnjaka to predstavlja jedan osoben, individualni način iskustvenog i reflektivnog učenja. Cilj je pojačati profesionalnost i promijeniti konkretno prakticiranje profesije putem učenja. Supervizija kao reflektivni proces se temelji na predanosti supervizanta učenju, odnosno s tim preduslovom da supervizant može donijeti konkretna rješenja koja se odnose na pojedine korake.

Ponekad, iza pojedinih stručnih problema stoje nerazjašnjeni motivi koji sežu u prošlost supervizanta i nesvjesno utiču na reakcije i obrazce ponašanja supervizanta što može dovesti do spoja lične i stručne sfere. Supervizija obuhvata i ovaj segment poteškoća supervizanta, reflektirajući na njih. Tokom supervizije treba izbjeći tu opasnost da proces, prelazeći granice supervizije postane terapija.

Prednosti individualne supervizije su značajne; supervizijsko vrijeme je na raspolaganju jednom supervizantu pa je time stvoren prostor za individualne sklonosti i potrebe tokom supervizije. Grupni način učenja ne odgovara svim ljudima i može onemogućiti da svi dobiju podjednako vrijeme ili pažnju. Grupa može onemogućiti neke ljude da otvoreno govore o svojim poteškoćama ili dilemama i zato je individualna supervizija bolje rješenje za njih.

1.3. Potrebe i mogućnosti za superviziju

Ljudske potrebe su pokretači razvoja čovjeka, njegovih sposobnosti pa tako i društva u cjelini. Istorija razvoja društva i razvoja čovjeka

povezana je sa procesom zadovoljenja potreba. Pojam *potreba* označava nedostatak nečega ili težnju da se nezadovoljavajuće stanje prevaziđe dostizanjem odgovarajućeg cilja. Ovaj pojam koristimo kada želimo naglasiti postojanje nekog nedostatka ili praznine.

Savremenu teoriju potreba obilježio je predstavnik humanističke teorije—Abraham Maslow. Čovjek se stalno nalazi u stanju potrebe jer zadovoljenje jedne potrebe po Maslowu proizvodi novu potrebu koju treba zadovoljiti. Maslow je ustanovio hijerarhiju potreba i istakao da prioritet u zadovoljenju imaju potrebe najnižeg nivoa. Takođe je značajno i to da se tek po zadovoljenju potreba jednog nivoa može potaći proces zadovoljenja potreba narednog nivoa. Maslow je ustanovio pet nivoa ljudskih potreba koje se vrlo često predstavljaju putem piramide potreba.

Prvi nivo potreba su osnovne ili fiziološke potrebe. Ove potrebe su, prema Maslowu, moćnije od svih drugih potreba. Drugi nivo potreba su potrebe za sigurnošću. Ovdje se ubrajaju potrebe za zaštitom, slobodom od straha, potrebe za strukturom, redom, zakonom, granicama. Potrebe za pripadanjem i ljubavlju su potrebe trećeg nivoa. Ako su zadovoljene fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, javiće se potrebe za ljubavlju, naklonošću i pripadanjem.

Potreba za poštovanjem je četvrti nivo potreba. Svi ljudi imaju potrebu i želju za postojanom, čvrstom, obično visokom ocjenom samih sebe, za samopoštovanjem i poštovanjem od strane drugih osoba. Ove potrebe se mogu klasifikovati u dva niza. To je prije svega želja za snagom, postignućem, kompetencijom i samopouzdanjem. Drugi niz predstavljaju potrebe ili želje za dobrim glasom ili prestižom, slavom, statusom, priznanjima ili pažnjom, dostojanstvom ili uvažavanjem. Zadovoljenje potreba za samopoštovanjem dovodi do osjećaja samopouzdanja, vrijednosti, snage, sposobnosti, osjećaja korisnosti i potrebnosti u svijetu. Peti nivo su potrebe za samoostvarenjem.

Po Maslowu, čovjek mora da bude ono što može da bude. On mora da bude vjeran sopstvenoj prirodi. Ovu potrebu možemo nazvati samoostvarenjem. To se odnosi na čovjekovu želju za samopotpunjavanjem, odnosno potrebu da ostvari ono što u njemu postoji kao mogućnost. Po Maslowu, četvrti i peti nivo potreba su karakteristične za odrasle osobe.

Prema Andriloviću (1976) odraslom osobom smatramo onu osobu koja je zrela u socijalnom i profesionalnom kontekstu.

2. INSTITUCIONALNE OSNOVE SOCIJALNOG RADA

Pojam institucionalnosti vezuje se za organizaciju i pravnu regulativu koju donose i realizuju nadležni državni organi. Socijalni rad kao posebna društvena djelatnost odvija se u institucijama socijalnog rada čiji je osnivač vlada. Područje socijalne zaštite je uglavnom oslonjeno na budžet i vladine sisteme. Vlada je ključni nosilac i ona definiše i uređuje prava, sadržaj, odnose, dužnosti i odgovornosti svih aktera socijalne zaštite.

U većini modela socijalne zaštite država ima posebnu odgovornost za zbrinjavanje i zaštitu najugroženijih građana, za donošenje i podršku opštim programima i strategijama socijalne zaštite kao i za razvoj institucionalnih osnova, pravno uređivanje, razvoj sistema praćenja i nadzora i drugu podršku nosiocima socijalne zaštite. Država je posebno odgovorna za donošenje i ostvarivanje opštih programa od kojih zavisi socijalna sigurnost ljudi i njihovih porodica i ona je garant osnovne socijalne sigurnosti građana. Država je, takođe, odgovorna i za obezbjeđenje kadrovske osnove socijalne zaštite, odnosno za obrazovanje stručnog osoblja za ostvarivanje ove djelatnosti. Konkretni nosioci socijalne zaštite su ustanove socijalne zaštite, a središnju ulogu imaju centri za socijalni rad.

Psihosocijalni rad znači rad socijalnog radnika i korisnika na ograničenim aspektima aktuelna životne situacije, pri čemu korisnik ima odgovornost za promjene svoje situacije uz podršku i pomoć socijalnih radnika. Navedeno se odnosi na situaciju u kojoj socijalni radnik radi s korisnikom a ne za korisnika. Korisnik se aktivno uključuje u tretman kako bi promijenio svoju životnu situaciju. Psihoterapija se smatra sastavnim dijelom psihosocijalnog rada, dok se psihosocijalni rad smatra sastavnim dijelom socijalnog rada (Ajduković, Cajvert, 2004).

Ovo upućuje da je socijalni rad širi pojam od psihosocijalnog rada. Psihosocijalni rad ne podrazumijeva rad na materijalnom zbrinjavanju, osiguranju smještaja, zdravstvenoj zaštiti ili pravnoj pomoći. Psihosocijalni rad znači poticanje, podržavanje osobe da riješi svoje probleme. Karakteristika psihosocijalnog rada je u tome što je usmjeren na stvarne

životne situacije uz oslanjanje na značajne osobe koje se nalaze u klijentovnom okruženju kao što su: porodica, komšije, radna sredina i sl.

Savremeni socijalni rad definisan u Međunarodnoj deklaraciji o etičkim principima socijalnog rada (2004) ima univerzalnu svrhu zadovoljenja ljudskih potreba nastalih u interakciji pojedinca i društva kao i razvijanju ljudskih potencijala. Profesija socijalnog rada promoviše socijalne promjene, rješavanje problema kroz međuljudske odnose i osnaživanje ljudi kako bi se poboljšala njihova dobrobit.

Koristeći teorije ljudskog ponašanja i socijalnih sistema, socijalni rad interveniše na tačkama na kojima su ljudi u interakciji sa svojim okruženjem. Principi ljudskih prava i socijalne pravde su fundamentalni za socijalni rad (Međunarodno udruženje škola za socijalni rad - IASSW i Međunarodna federacija socijalnih radnika - IFSW, 2001). Socijalni rad savremenog društva u središtu ima čovjeka koji je najveća vrijednost.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Potrebe za supervizijom u centrima za socijalni rad

Ciljevi socijalnog rada su pomaganje i zaštita ranjivih članova zajednice, promovisanje socijalne dobrobiti pojedinca, grupa i zajednica i unapređenje socijalne kohezije. Borba protiv siromaštva i nasilja, promoviranje jednakosti i poštivanje ljudskih prava i osnaživanje su centralne tačke djelovanja socijalnog rada. Za ostvarenje ovih ciljeva nužno je usklađivanje obrazovanja iz oblasti socijalnog rada ali i kontinuirana podrška za stručnjake. Jedan oblik takve podrške je i supervizija. Vidanović (2006) navodi da je supervizija važan proces pomoću kojeg stručnjaci mogu nastaviti razvoj svojih znanja i vještina i nakon završenog formalnog obrazovanja.

Supervizija omogućava kontinuirani profesionalni razvoj, podizanje kompetencija i podršku za pomagače. Supervizija je neophodna u profesionalnom razvoju svih onih koji neposredno rade sa ljudima i jedan je od ključnih načina osiguravanja pružanja kvalitetnih usluga u području

socijalnog rada. Svaki stručnjak koji radi tako odgovoran i težak posao ima pravo na profesionalnu podršku kako bi što kvalitetnije ispunjavao svoju ulogu i dobro se osjećao u toj svojoj ulozi (Ajduković, 2007).

4.1. Mišljenja i stavovi profesionalaca o potrebama za supervizijom s obzirom na područja socijalnog rada

Socijalni rad u oblasti socijalne zaštite usmjeren je na osiguranje socijalne sigurnosti osoba koje su u stanju socijalne potrebe. Taj cilj uključuje aktivnosti na otkrivanju uzroka koji dovode do stanja socijalne potrebe i sticanje određenih prava iz socijalne zaštite Centri za socijalni rad kao javne službe imaju brojne i raznovrsne zadatke, a njihova uloga svakim danom postaje sve značajnija i samim tim i odgovornija. Upravo zbog te uloge posebnu pažnju treba posvetiti oblasti profesionalnog razvoja stručnjaka. Imajući u vidu zadatke, odnosno aktuelne probleme psihosocijalnog rada u institucijama socijalnog rada, smatramo da postoji izražena potreba za supervizijom u centrima za socijalni rad.

Tabela 1. Potrebe za supervizijom prema područjima socijalnog rada

Osnovne komponente supervizije	Poboljša. razumijevanj e i komunikacij a sa korisnic	Razgovor o poteškoćama i osjećajima u radu na teškim i komplikovanim slučajevima	Poveć. samopou- zdanja u radu	Poboljšanj e primjene postojećeg znanja	Lični i profesi onalni rast i razvoj	Ost.
Područja socijalnog rada						
1.Rad sa djecom M	2.67	1.87	3.07	3.22	4.22	4.50
σ	1.58	0.98	1.18	1.26	0.94	2.12
2.Rad sa porodicama M	2.63	2.14	3.33	3.07	3.91	4.50
σ	1.57	1.26	1.27	1.18	1.23	2.12

3. Rad sa žrtvama nasilja M	2.47	1.77	3.09	3.42	4.37	4.00
σ	1.53	0.99	1.09	0.98	1.02	1.41
4. Rad sa osob.sa društ.v.negativ.p onašanjem M	2.33	1.98	3.43	3.18	4.25	2.50
σ	1.47	1.12	1.22	1.20	1.01	0.71
5. Rad sa materijalno neosigur.osoba ma M	3.00	2.50	3.11	2.68	4.00	2.00
σ	1.49	1.48	1.29	1.34	1.14	1.41
6.Rad sa starim osobama M	2.35	2.35	3.40	3.15	3.85	4.00
σ	1.49	1.14	1.28	1.42	1.27	1.41
7. Rad sa osobama sa invaliditetom M	2.26	2.13	3.46	3.38	3.87	3.50
σ	1.46	1.20	1.23	1.27	1.24	0.71
8.Rad sa maloljetnicima M	2.23	2.19	3.37	3.42	3.86	4.00
σ	1.43	1.16	1.09	1.33	1.36	1.41

Rezultati istraživanja ukazuju da je, uzimajući u obzir svih pet osnovnih komponenti supervizije, obzirom na područja socijalnog rada, najviše rangirana oblast «Razgovor o poteškoćama i osjećajima u radu na teškim i komplikovanim slučajevima» u okviru rada sa žrtvama nasilja ($M=1.77\pm0.996$). Za ovim je na vrhu rang ljestvice ista oblast u okviru rada

sa djecom ($M=1.87\pm0.98$), zatim rad sa osobama sa društveno negativnim ponašanjem ($M=1.98\pm1.12$).-

Tabela 2. Područja socijalnog rada prema prioritetima za podrškom

Područje socijalnog rada gdje je podrška prioritetno potrebna	suma pb	Rang
1. Rad sa žrtvama nasilja	59	1
2. Rad sa maloljetnicima	52	2
3. Rad sa osobama sa društveno negativnim ponašanjem	42	3
4. Rad sa porodicama	37	4
5. Rad sa djecom	34	5
6. Rad sa osobama sa invaliditetom	22	6
7. Rad sa starim osobama	8	7
8. Rad sa materijalno neosiguranim osobama	7	8

Podaci ukazuju da su zapravo najveće potrebe za supervizijom u području rada sa žrtvama nasilja, zatim u radu sa maloljetnicima i osobama sa društveno negativnim ponašanjem. Nakon toga slijedi rad sa porodicama, rad sa djecom, rad sa osobama sa invaliditetom, dok su na kraju liste rad sa starim osobama i rad sa materijalno neosiguranim osobama. Obzirom na podatke na koje ukazuje visina χ^2 -testa, kao i na stupnjeve slobode, značajnost χ^2 -testa je gotovo jednaka, kada upoređujemo odgovore koje su ispitanici dali na prvom i na drugom mjestu u vezi sa područjima socijalnog rada gdje je podrška prioritetno potrebna.

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Očekivano, potreba za supervizijom je najizraženija u radu sa žrtvama nasilja imajući u vidu učinak na pomagače pri radu sa žrtvama nasilja u porodici. Ajduković (2000) navodi da znanje, informisanost i vještine nisu uvijek dovoljne da bi se povećala djelotvornost rada sa žrtvama nasilja.

Emocionalne reakcije stručnjaka često otežavaju komunikaciju i pružanje djelotvorne pomoći i podrške. Poznato je da su pomagači u vršenju

svoje profesionalne uloge izloženi višestrukom djelovanju profesionalnog stresa. Prema Ajduković (2000) psihološke posljedice rada sa ljudima u nevolji i krizi mnogo su složenije i mogu se označiti sa tri pojma:

- sagorijevanje na poslu,
- kontratransfer ili protuprijenos,
- posredna trauma.

Postoje različite strategije samopomoći i pomoći koje ova autorica klasificira u tri grupe:

1. individualna razina samopomoći,
2. profesionalna razina samopomoći,
3. organizacijska razina pomoći.

Ova traća razina pomoći, osim sistemskog obrazovanja, stvaranje mogućnosti za kontinuirano učenje, timskog rada, stila rukovođenja, uključuje i superviziju koja je dio radnog vremena i obaveza uposlenika.

Rad sa osobama sa društveno negativnim ponašanjem (osobe koje se odaju skitnji, prosjačenju, prostituciji, alkoholizmu, uživanju opojnih droga itd.), vrlo je zahtjevan zadatak za profesionalce u oblasti socijalne zaštite s obzirom da ne postoje ustanove koje bi pomogle u pružanju usluga za ove korisnike. Koordinacija aktivnosti koje bi trebalo poduzeti da bi se pružila adekvatna podrška i pomoć gotovo da i ne postoji, pa su profesionalci u centrima za socijalni rad nemoćni da sami izađu na kraj sa ovom problematikom. Stoga je bilo za očekivati da će profesionalci u centrima za socijalni rad prepoznati potrebu za supervizijom u ovom području socijalnog rada.

Rad sa djecom je takođe zahtjevan, pogotovo ako se radi o zlostavljanoj ili zanemarenoj djeci. Ovo je emocionalno zahtjevan zadatak, pa danas većina stručnjaka u zapadnim zemljama ima pristup superviziji (Karin Lunden, 2007). Ciljevi supervizije u (psiho)socijalnom radu su kratkoročni i dugoročni. Kratkoročni ciljevi služe za poboljšavanje kapaciteta stručnjaka da što bolje urade svoj zadatak i da im se pomogne u njihovom profesionalnom razvoju. Dugoročni ciljevi se odnose na učinkovitost pružanja pomoći klijentima koje je agencija obavezna pružiti (Kadushin, prema

Lunden, 2007). Generalno gledajući supervizija predstavlja mogućnost stručnjacima da utiču na svoj rad.

Na osnovu analize raspoložive literature pošli smo od toga da su potrebe pokretači razvoja čovjeka, njegovih sposobnosti pa tako i društva u cjelini. Provođenju supervizije u centrima za socijalni rad prethodi realizacija mnoštva aktivnosti. Zakonsko utemeljenje supervizije nije dovoljan uslov da se ista i primijeni u praksi centara za socijalni rad, odnosno institucijama socijalnog rada.

Socijalni rad ima univerzalnu svrhu zadovoljenja ljudskih potreba nastalih u interakciji pojedinca i društva kao i razvijanje ljudskih potencijala, pa s tim u vezi je u zakonu i definisana supervizija čiji je opšti cilj unapređenje socijalnog rada putem kontinuiranog stručnog razvoja profesionalaca. Implementacija supervizije u centrima za socijalni rad označit će početak procesa približavanja Bosne i Hercegovine evropskim standardima u oblasti socijalnog rada.

LITERATURA

1. Ajduković, M., Ajduković, D. (2004). *Model evaluacije i učinci projekta uvođenje supervizije u sustav socijalne skrbi*. Filozofski fakultet, Zagreb.
2. Ajduković, M. (2007). *Značaj supervizije za kvalitetan rad s djecom, mladima i obiteljima u sustavu socijalne skrbi*. Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada 14 (2) str. 339-353.
3. Ajduković, M., Cajvert, L. (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu*, Zagreb
4. Ajduković, M., Cajvert, L. (2001). *Supervizija psihosocijalnog rada kao specifičan oblik profesionalnog razvoja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi*. Ljetopis Studijskog centra socijalnog rada 8 str. 195-214.
5. Ajduković, M., Hudina, B., Jovanović, N. (1995). *Značenje supervizije u profesionalnom razvoju socijalnih radnika*. UDK 36.08.004.5815.
6. Cajvert, L (2001). *Kreativni prostor terapeuta: o superviziji*. Sarajevo: Svjetlost.
7. Maslow, A. (1982). *Motivacija i ličnost*. Beograd
8. Payne, M. (2001). *Savremena teorija socijalnog rada*. Banja Luka
9. Vidanović, I. (1998). *Pojedinac i porodica*. Beograd
10. Vizek-Vidović, V., Vlahović-Štetić, V. (2007). *Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj*. Ljetopis studijskog centra socijalnog rada II str. 283-307.

SUPERVISION IN THE FUNCTION OF SUPPORT FOR PROFESSIONALS IN CENTERS FOR SOCIAL WORK

Summary

Supervision is necessary in the professional work and development of all those who work directly with people. Supervision enables continuous development of experts and in-depth understanding of relationships between people and undertaking better interventions. It helps social work professionals to use theoretical knowledge in their responsible and difficult work to find constructive and appropriate solutions, and thus strengthens their professional competencies. Modern social work has a universal purpose of meeting human needs arising in the interaction of individual and society and development human resources (International Declaration on Ethical Principles of Social Work, 2004). The practice of social work consists in the professional application of values in social work, and refers to the realization of the availability of services offered by society, with the aim of providing or improving social services. The basic task of social work is to make the users of the society's service available, for which social workers need knowledge from various fields. In addition, for quality performance of tasks, experts need professional support, which is significantly reflected in supervision. The subject of this research is the need of professionals for supervision in social work centers, and in which areas of social work. The aim of the research is to determine the existence of the need for supervision and the contribution to strengthening the professional competencies of professionals in the centers for social work. The broader, social goals of this research are to acquaint a wider circle of professionals in social work institutions with supervision and its possibilities in the field of professional support, and the affirmation of supervision in social work.

Keywords: Supervision, Centers for social work, modern social work, professional support, social services.

Pregledni naučni rad

UDK: 364:316.775

CJELOŽIVOTNO UČENJE U FUNKCIJI FORMALNOG I NEFORMALNOG OBRAZOVANJA NASTAVNIKA I UČENIKA

Mr. Esma Hasanbašić⁶

JU OŠ “Ivan Goran Kovačić”, Gradačac

Mirzeta Abadžić, profesor razredne nastave

JU Prva osnovna škola Živinice

Apstrakt: *Kompetencije se najčešće vezuju za cjeloživotno učenje kao novi koncept učenja, usmjeren prema osobi i njenim sposobnostima. Ono postaje trajni proces koji ne završava svjedodžbama i diplomama već postaje neophodno kroz cijeli život. Ovom konceptu prilagođavaju se i vaspitno obrazovni sistemi koji kroz strukturne i proceduralne promjene stvaraju pretpostavke za koncept cjeloživotnog učenja. Ono čime se bavimo u ovom radu i što nas najviše interesuje jeste perspektiva društva koje uči, kao nove obrazovne paradigme. U centar mjera obrazovnih politika stavljaju se nove vrijednosti i procesi učenja. Postoji velika ponuda obrazovanja uključujući nekonvencionalne oblike putem neformalnog obrazovanja i virtuelnih institucija. Društvo postaje velika zajednica koja uči, ujedinjena zajedničkim moralnim građanskim vrijednostima, koja smatra da je učenje osnovni kriterijum socijalnog profesionalnog napredovanja. Mijenja se i odnos prema učeniku. Učenik se smatra osobom koja je u odnosu sa drugima, što podrazumijeva zajedničku odgovornost, međusobno razumijevanje, saradnju i promišljeno odlučivanje svih koji učestvuju u obrazovnom procesu.*

Ključne riječi: *cjeloživotno učenje, obrazovni sistem, formalno i neformalno obrazovanje, nastavnici, znanje, društvo.*

⁶ esma.hasanbasic@hotmail.com

Teorijski koncept cjeloživotnog učenja u vaspitno – obrazovnom procesu

Stari konceptijski pristup poznat pod nazivom “tradicionalna paradigma obrazovanja” po kome profesor ili nastavnik razmišlja i naređuje, a učenici samo izvršavaju, postaje stvar prošlosti. Okruženje je suviše dinamično i puno promjena da bi klasičan pristup učenju i poučavanju opstao kao održiv i upotrebljiv u čovjekovom životu. Iz tog proizlazi da svi, i nastavnici i učenici, moraju da uče, odnosno da budu spremni za integrativni proces cjeloživotnog učenja. Mladi ljudi koji se obrazuju u okviru institucija sistema obrazovanja u Bosni i Hercegovini, primorani su da stalno mjenjaju i usavršavaju vlastite navike, sposobnosti i vještine kako bi bili što konkurentniji na tržištu rada (Omerović, 2016).

Pod pojmom obrazovanje se podrazumijeva institucionalni obrazovni proces sa sistemskim obrazovnim aktivnostima i on prema (International Standard Classification of Education - ISCED) pokriva formalno i neformalno obrazovanje, a da se pojam učenje odnosi na osobu i znači određeno poboljšanje u ponašanju, informacijama, znanju, razumijevanju, stavovima, vrijednostima ili vještinama, stečenim u svim vrstama i oblicima obrazovanja i učenja - formalnim, neformalnim, informalnim (ISCED, paragraf 9).

U narednom dijelu rada razmatraćemo važnu komponentu cjeloživotnog učenja, obrazovanje odraslih, kao andragoški problem i potražiti vezu između cjeloživotnog učenja i društva koje uči i cjeloživotnog učenja i okruženja.

Ako škola ne daje učeniku bar približne koordinate budućnosti koja ga očekuje ona ga nije pripremila za život. Usvajanje znanja iz prošlosti ima smisla toliko koliko nam pomaže da budemo uspješniji u budućnosti. Upravo iz tog razloga neophodno je usvajati znanja kroz čitav život, te obrazovni sistem u našem društvu premjestiti u buduće vrijeme (Omerović, 2012).

Odrastao čovjek u vaspitno-obrazovnom procesu je ona ličnost koja je socijalno i profesionalno zrela, koja može intencijski (ciljno) i sistemski da uči i da se samoobrazuje (Andrilović, 2001). U literaturi se pojam zrelosti najčešće definiše kao tendencija ka samousmjeravanju, samodisciplini i autonomnosti, a kao najvažnije vrste zrelosti navode se: biološka, psihološka, socijalna i profesionalna (Rot, 1994).

Biološka zrelost podrazumijeva zrelost čovjekovih organa i njihovo skladno funkcionisanje. Psihološka zrelost podrazumijeva optimalno funkcionisanje motorike i psihomotorike, mentalne sposobnosti, adekvatnu kontrolu emocija i adekvatno reagovanje na konfliktne situacije. Prema kriteriju psihološke zrelosti, odrasla je ona osoba koja je dostigla vrhunac svojih intelektualnih sposobnosti i koja je toliko socijalizirana da može društveno prihvatljivo iznositi i zadovoljavati svoje potrebe, racionalno rješavati frustrirajuće situacije, te uspješno uspostavljati odnose međuzavisnosti s užom i širom zajednicom (Rot, 2003). Socijalna zrelost podrazumijeva odgovornost za vlastite postupke, spremnost na saradnju, poštovanje društvenih normi i spremnost na vođstvo. U određivanju odraslosti iz perspektive obrazovanja odraslih, uglavnom se primijenjuje kriterij socijalne zrelosti, koja se ogleda u sposobnosti preuzimanja uloga karakterističnih za odrasle osobe. Socijalna zrelost je najvažniji kriterij odraslosti u obrazovanju odraslih, jer socijalne uloge svojstvene odrasloj osobi, određuju obrazovne potrebe i uslove obrazovanja, gdje se njihove potrebe zadovoljavaju. Predznanje, motivacija i životne okolnosti u kojima uči odrasla osoba su drugačiji od onih u mladim studenata (Pastuović, 1999).

Za razliku od Pastuovića neki autori smatraju da su za obrazovanje odraslih najvažnije psihička i profesionalna zrelost. Profesionalna zrelost podrazumijeva sposobnost za pravilan izbor profesije i profesionalni uspjeh. Za Andrilovića, profesionalna zrelost znači sposobnost za pravilan izbor i uspjeh u zvanju, odnosno sposobnost čovjeka da sam sebe izdržava (Andrilović, 1976).

Dakle, odrasla je ona osoba kod koje je završen proces biološkog rasta i koja je više ili manje psihički, socijalno i profesionalno zrela. Potrebno je napomenuti da se pored različitih vrsta zrelosti, odrasli u vaspitno-obrazovnom procesu razlikuju i prema određenim osobinama ličnosti. U andragoškoj literaturi se najčešće spominju: senzorne osobine i psihomotorika, intelektualno-saznajne osobine i emocionalno-motivacione (Branković, Ilić, 2003).

U „Edukologiji“ Pastuović navodi da je u obrazovanju i vaspitanju mladih više naglašeno sticanje znanja, vještina, vrijednosti, stavova i navika te razvoj

sposobnosti, a kod odraslih je težište na usavršavanju postojećih znanja i vještina te promjeni postojećih vrijednosnih orijentacija stavova i navika. Djeca i adolescenti se obrazovanjem i vaspitanjem pripremaju za životne uloge koje ih čekaju. Odrasli se obrazuju kako bi svoje uloge bolje obavljali tj. kako bi bili uspješniji u zadovoljavanju svojih potreba i rješavanju problema zajednice gdje žive (Pastuović, 1999). Andrić smatra da sam život, odnosno neposredno životno iskustvo, ima snažno vaspitno djelovanje na odrasle i u tome je važna specifičnost vaspitanja odraslih prema vaspitanju mladih, koji su više izloženi vaspitnom uticaju porodice i škole (Andrić, Matijević, Pastuović, Pongrac i Špan, 1985). „Glavne razlike između edukacije mladih i odraslih su one koje proizlaze iz razlika o subjektivnim karakteristikama učenika i odraslih polaznika (sposobnostima, predznanju i motivaciji), te uslovima za učenje. Stoga tehnologija, organizacija, institucije i osposobljenost osoblja koje priprema, izvodi i vrednuje ovo obrazovanje trebaju biti primjereni tim razlikama“ (M.S.Malcolm, 1970, prema Pastuović, 2009:9).

Pošto je obrazovanje odraslih važna komponenta koncepta cjeloživotnog učenja, smatramo potrebnim navesti definiciju UNESCO-a. Generalna konferencija UNESCO-a 1976. godine koncept obrazovanja odraslih definiše na način da uključuje skup svih organizovanih obrazovnih procesa, sadržaja, nivoa i metoda, bez obzira na to nastavlja li osoba ili zamjenjuje započeto školovanje, razvija li svoje sposobnosti i proširuje znanje ili poboljšava svoje tehničke ili stručne kvalifikacije. Takve aktivnosti mijenjaju stavove ili ponašanje u perspektivi ličnog razvoja pojedinca i učešća u uravnoteženom i nezavisnom socijalnom, privrednom i kulturnom razvoju (Recommendation on Adult Education, 1977).

Cjeloživotno učenje kroz prizmu formalnog i neformalnog obrazovanja

Kao što treba razlikovati učenje od obrazovanja i vaspitanja, tako treba razlikovati pojam obrazovanja i vaspitanja od pojma školovanja. Školovanje je vrsta ili oblik obrazovanja/vaspitanja, koji se razlikuje od ostalih vrsta obrazovanja/vaspitanja po stepenu organizovanosti. Takođe, školovanje je najorganizovanije obrazovanje/vaspitanje. Izuzetak su „alternativne škole“. Zbog dominacije školovanja nad drugim oblicima obrazovanja u prošlosti i

danas se obrazovanje i školovanje često poistovjećuju. Razvojem doživotnog neformalnog obrazovanja odraslih, postalo je očigledno kako obrazovanje i školovanje nisu isto. Iako se ljudi cjeloživotno obrazuju (i nenamjerno socijalizuju), oni ne pohađaju školu čitav život. Zato pojam obrazovanja doživljava duboku promjenu ne samo u laičkom, nego posebno u stručnom javnom mnijenju. Razlozi za tu promjenu su dobro opisani u izvješčaju UNESCO-ve Međunarodne komisije za razvoj obrazovanja, gdje se konstatuje da je škola nemoćna da osposobi mladog čovjeka znanjima i vještinama za čitav kasniji život. To je uostalom po mišljenju većine autora glavni razlog razvoja koncepta cjeloživotnog obrazovanja (Delors, 1998, prema Pastuović, 1999).

Dakle, čovjekovo učenje može biti nenamjerno, spontano i neorganizovano, te doista traje cijeli život. Takođe se navodi da je cjeloživotno obrazovanje formalno, neformalno i informalno organizovano učenje, koje može biti integrisano vertikalno po stepenima obrazovanja i horizontalno po oblicima (Mikanović, 2016). Prema stepenu organizovanosti edukacije moguće je razlikovati školovanje od neškolskog obrazovanja/vaspitanja, koje može biti formalno i neformalno. Smatramo potrebnim istaći, opšte prihvaćeno mišljenje da je učenje najširi koncept koji obuhvata nenamjerno, tzv. prirodno ili spontano učenje, te organizovano učenje, koje je u osnovi (temelju) i obrazovanja i vaspitanja.

Dakle, cjeloživotno učenje možemo definisati kao aktivnost učenja tokom života s ciljem unapređenja znanja, vještina i sposobnosti unutar lične, građanske, društvene i poslovne perspektive. Ono podrazumijeva sticanje i osavremenjivanje svih vrsta sposobnosti, interesa, znanja i kvalifikacija od predškolskog do razdoblja nakon penzionisanja. Unapređenje razvoja znanja i sposobnosti koje će omogućiti građanima približavanje „društvu znanja“ i aktivnom sudjelovanju u svim sferama društvenog i ekonomskog života, te na taj način uticanje na vlastitu budućnost. Uvažavanje svih oblika učenja: formalno obrazovanje (u školi), neformalno obrazovanje (usavršavanje vještina potrebnih na radnom mjestu) i informalno obrazovanje, međugeneracijsko učenje (razmjena znanja u porodici, među prijateljima) (Suzić, 2003).

U principu mogu se razlikovati dvije komponente cjeloživotnog učenja: organizovano učenje i egzistencijalno učenje. Organizovano učenje uključuje formalno i neformalno obrazovanje koje pružaju specijalizovane organizacije kao što su škola i univerzitet. Zajedno sa drugim organizacijama sa obrazovnim potencijalom koje imaju druge osnovne funkcije (mediji, nevladine organizacije, biblioteke, omladinski klubovi), škola i univerzitet predstavljaju osnovnu institucionalnu podršku cjeloživotnom učenju. Egzistencijalno učenje provlači se kroz cjelokupan tok života i obuhvata čitav niz situacija, koje mogu da stimulišu proces učenja: kritični događaji, izazovi, dileme, kompromisi itd. Riječ je o spontanoj i difuznoj vrsti učenja, slučajnoj i informalnoj, koja mora da se podstiče preko adekvatnih sistema podrške: znanja, metoda za rješavanje problema, obrazovnih materijala, kvalifikovanih instruktora itd. Uobičajeno se navode tri komponente cjeloživotnog učenja: formalno, neformalno i informalno učenje (RCP, 2005:2). Navešćemo najčešće upotrebljavane definicije:

Formalno obrazovanje je učenje koje se obavlja u organizovanom i struktuiranom sistemu (škole, fakulteti), na osnovu odobrenih obrazovnih programa koji vode do javno priznatih certifikata (svjedočanstavo, diploma, univerzitetski stepen), odnosno stečenih kvalifikacija. Ono je hronološki gradirano i ide od primarnih do tercijarnih institucija. Formalno obrazovanje je, dakle, osmišljeno jasno definisanim ciljevima i načinom realizacije (Mikanović, 2017)..

Neformalno obrazovanje odnosi se na sve programe i aktivnosti obrazovanja i učenja odraslih izvan školskog sistema. Kao i formalno i ono je organizovano i institucionalizovano, ali se ne završava društvenom verifikacijom stečenih znanja i vještina u smislu državnih kvalifikacija ili javno priznatih certifikata (Gobo, 2009). Obrazovni programi zasnovani na neformalnom učenju su, prije svega, odraz želje pojedinaca da zadovolje svoje obrazovne potrebe i ne moraju se odnositi isključivo na stručno usavršavanje. Obrazovni ciljevi, sredstva i vrijeme trajanja edukacije mogu biti prilagođeni potrebama polaznika (Matijević, 2009).

Informalno učenje je oblik učenja koji proizlazi iz dnevnog čovjekovog angažmana u okviru posla, porodice ili slobodnih aktivnosti. Ovdje nema

stroge strukture niti definisanih obrazovnih ciljeva. Ovo učenje postoji zbog svoje funkcionalnosti, ne zbog jasno definisane namjere da se nešto nauči. U društvu koje uči, ovaj oblik učenja ne zahtijeva posebna sredstva, a obavlja se u toku nekih drugih aktivnosti. Informalno učenje ne osigurava nikakav certifikat, ali je najuže vezano za zadovoljavanje ljudskih potreba. Slučajno učenje ili učenje „en passant“ (u hodu) je vrsta informalnog učenja koje je potpuno neplanirano i često nesvjesno i slučajan je nus proizvod drugih aktivnosti (Mikanović, 2011).

Iako se termini neformalno i informalno obrazovanje u većini klasičnih riječnika engleskog jezika tretiraju kao sinonimi, posljednjih godina u obrazovnim krugovima napravljena je značajna razlika ova dva pojma. Većina autora (istraživača i praktičara), smatra da neformalno obrazovanje predstavlja organizovane i planirane obrazovne aktivnosti, koje podstiču individualno i društveno učenje, kao i profesionalni razvoj. Npr. sticanje različitih znanja i vještina, razvoj stavova i vrijednosti, učenje u grupi i od grupe, podijeljena odgovornost za rezultate učenja između voditelja i grupe, fleksibilna struktura programa bazirana na potrebama društva i učesnika, učenje izvan sistema formalnog obrazovanja, koje je komplementarno formalnom obrazovanju, koje osnažuju učesnike i u kojima je učešće dobrovoljno. Aktivnosti su dizajnirane i izvedene od strane kompetentnih edukatora.

Ove komponente u obrazovnom prostoru svakoga od nas nisu tako oštro odvojene, tako da postoje brojni slučajevi različitih obrazovnih aktivnosti, koje imaju karakteristike dvije ili čak, sve tri komponente istovremeno. Neki od tipičnih primjera neformalnog obrazovanja su: obrazovne aktivnosti nastale pri različitim treninzima, seminarima i kursevima, koji za cilj imaju razvoj nekih važnih društvenih stavova i vrijednosti (kao npr. interkulturalna osjetljivost, nenasilna transformacija konflikta, ljudska prava itd.), ili pak sticanje nekih konkretnih znanja i vještina (komunikacijske vještine, timski rad upravljanje projektima, PR i marketing, učenje stranih jezika, osposobljavanje za rad na računaru itd.). Učenje u informalnim situacijama je najstariji način usvajanja znanja i još je uvijek jedan od glavnih načina učenja u ranom djetinjstvu. U informalnim situacijama leži ogromna zaliha mogućnosti za usvajanje znanja, zbog čega bi u budućnosti moglo biti važan

izvor inovacija u metodama učenja i podučavanja. Uz cjeloživotno učenje se često pominje pojam društvo koje uči. Navešćemo tri tumačenja ovog pojma: kao pozitivne utopije, kao savremenog mita i kao nove obrazovne paradigme.

Društvo koje uči kao savremeni koncept u obrazovanju

Za razliku od ranijih utopija, usmjerenih na manipulaciju ili društvenu kontrolu, društvo koje uči je prva utopija koja uzima u obzir potencijal učenja, tako da cjeloživotno učenje postaje normativni pojam, fundamentalni princip ili ideologija.

Kao mit, društvo koje uči je oblik mišljenja na nivou lijepih želja. Moć ovog mita leži u činjenici da on zadovoljava određene potrebe, bolje formuliše mjere politike i izgleda da se može lako ostvariti. Mit društva koje uči je atraktivan ne samo zbog svoje emocionalne privlačnosti već i zbog svoje očigledne racionalnosti (Suzić, 2005).

Mnogo je pokušaja da se definiše pojam „društvo koje uči“. U dokumentu „Permanentno obrazovanje, studija stanja i pravci razvoja“, navodi se da osnovna ideja društva koje uči predstavlja novi moralni i politički poredak zasnovan na demokratskom građanstvu, koji koristi učenje kao glavno sredstvo za ostvarenje istorijske tranzicije (RCP, 2005:5).

U istoj studiji se navodi da se društvo koje uči sastoji iz društvene organizacije koja pogoduje učenju i ličnom razvoju na osnovu jednakosti:

Društvo koje uči = društveni kapital + ljudski kapital = ekonomski prosperitet.

Društvo koje uči označava novu „socijalnu semantiku“ u kojoj su kolektivni ciljevi usaglašeni sa individualnim identitetima. Akcent je stavljen na socijalno učenje, solidarnost i „demokratiju saosjećajnih građana“. Takođe ima razmišljanja da je društvo koje uči pokušaj da se proširi informalno učenje, naročito na srednjim nivoima savremenog društva (građansko društvo i zajednica). Ono pomjera naglasak sa obrazovanja i obuke (tradicionalni fokusi obrazovne politike) na učenje kojem pristupaju pojedinci i organizacije bez velike umiješanosti države. Na ovaj način društvo koje uči

nije nerealan produžetak formalnog obrazovanja, nego prostor za alternativno učenje, gdje neformalno obrazovanje učestvuje sa najvišim procentom. „Bijeli dokument“, Evropske komisije iz 1995. godine pod nazivom „Poučavanje i učenje prema društvu koje uči“ određuje dominantne uticaje na promjene obrazovnih politika. To su: uticaj informatičkog društva, uticaj internacionalizacije, uticaj novih naučnih i tehnoloških znanja. Na toj osnovi gradi se vizija društva koje uči. Žiljak smatra da je društvo koje uči, društvo budućnosti, tj. cilj koji se treba postići obrazovnom politikom. Osnovni zadaci su: olakšavanje prihvata novih znanja i vještina, čvršće povezivanje obrazovanja i privrede, te borba protiv isključenosti. Znanje evropskih jezika i investicije u obrazovanje, dodatna su pomoć ovim ciljevima (Žiljak, 2005).

Društvo koje uči je takođe postao trendovski termin koji se počeo upotrebljavati u različitim značenjima. Pod njim se podrazumijevaju različiti sadržaji: lični razvoj, utopijska zamisao, planirane reforme obrazovnog sistema, novi odnos tržišta i obrazovanja. To je dovelo do tog, da se upitamo nije li društvo koje uči konfuzna i zbunjujuća zamisao?

Takođe postoje razmišljanja da u društvu koje uči ili društvu koje je zasnovano na znanju, postoji opasnost manipulacije, koja se ne smije podcijeniti. Upozorenja stižu i iz UNESCO-a koji je 2003. organizovao i posebnu konferenciju o odnosu društva znanja i ekonomije zasnovane na znanju. Takođe je postavljeno pitanje o odnosu znanja, ekonomskog prosperiteta i moći, posebno u zemljama u razvoju s nerazvijenom naučnom infrastrukturuom za učešće u društvu znanja (Žiljak, 2005).

Ipak treba istaći da je društvo koje uči nov koncept, koji ističe promjene do kojih mora doći u društvu, kao odgovor na aktuelni razvoj događaja. Ono implicira šire i sveobuhvatnije perspektive ljudskog učenja i ne tiče se samo pojedinaca, nego i globalnih društvenih uslova i interakcija između raznih učesnika u društvu. Jedna od osnovnih pretpostavki je priznavanje međuzavisnosti zajednice i interesa pojedinca (RCP, 2005).

Dakle, kao što se da primijetiti izraz društvo koje uči, lako se koristi ali teško definiše. Sasvim je jasno da ono predstavlja novi tip društva u kojem učenje igra veoma značajnu ulogu.

Zaključak:

Kad se govori o cjeloživotnom učenju potrebno je obratiti pažnju i na okruženje u kojem se odvija socijalizacija pojedinca. Navešćemo ona koja imaju najveći uticaj npr. porodično okruženje koje djeluje kao društvo u malom. Ima strukturu moći, pravila, sistem nagrada i kazni, okvir vrijednosti i veoma jake emotivne veze. Pored porodice, veoma je bitno afilijativno okruženje, ono sa kojim pojedinac može da se identifikuje: vršnjačka grupa, interesna grupa, vjerska zajednica, klubovi i udruženja, kulturne grupe, stručna tijela, političke organizacije itd. Obrazovne institucije kroz formalno obrazovanje obezbjeđuje sistemsko uvođenje u područje građanske opšte kulture i stručnog obrazovanja. One su složena zajednica, koja se od afilijativnih razlikuje po svojoj obaveznosti. Takođe su katalizator raznih partnera uključenih u obrazovanje: roditelja, nastavnika i društva. Iz razloga koje smo prethodno naveli je očigledno da one nisu jedini nosioci obrazovanja, jer je ono cjeloživotno. Još su manje dominantne kad je u pitanju cjeloživotno vaspitanje. Cjeloživotno učenje je koncept koji zahtjeva stalnu nadogradnju i usavršavanje kako znanja, tako i vještina i navika. Nastavni kadar je u fokusu ovog koncepta, jer se od njih traži stalno praćenje informacija i znanja koje će usvojiti i prenijeti na učenike. Formalno obrazovanje je danas nezamislivo bez neformalnog i informalnog obrazovanja, jer samo na takav način svi i nastavnici i učenici mogu doći do potrebnih znanja neophodnih za osposobljavanje za život, rad i učenje.

Literatura:

1. Andrews, D.A., Bonta, J. (1998). The psychology of criminal conduct, Anderson, Cincinnati.
2. Andrilović, V. (1976). Kako odrasla osoba uči. Zagreb: Školska knjiga.
3. Andrilović, V., Matijević, M., Pastuović, N., Pongrac, S., Špan, M. (1985). Andragogija. Zagreb: Školska knjiga.
4. Branković, D., Ilić, M. (2003). Osnovi pedagogije. Banja Luka: Comesgrafika.

5. Education in the EU. Na sajtu: <http://ec.europa.eu/education/>. Očitano: 24.01.2021.
6. Europska komisija (2001). Memorandum o cjeloživotnom učenju. Bruxelles: Europska komisija.
7. Europska komisija (2007). Akcijski plan obrazovanja odraslih "Uvijek je dobro vrijeme za učenje". Bruxelles: Europska komisija.
8. Gobo, A. (2009). Neformalno obrazovanje i obrazovanje odraslih: Cjeloživotno učenje radi povećanja zapošljivosti nezaposlenih osoba (str. 309 - 327). Zagreb: Hrvatski zavod za zapošljavanje.
9. Matijević, M. (2009). Neformalno učenje odraslih u novom multimedijalnom okruženju, *Andragoški glasnik*, 13(2), s.105- 111.
10. Mikanović, B. (2011). Informalno obrazovanje u koncepciji cjeloživotnog učenja. U *Vaspitanje za humane odnose problemi i perspektive*, (str.564-573). Niš: Filozofski fakultet.
11. Mikanović, B. (2016). Naučni razvoj pedagogije i područja vaspitanja. Banja Luka: GrafoMark.
12. Mikanović, B. (2017). Osnove pedagogije. Banja Luka: Filozofski fakultet.
13. Omerović, M. (2012). Osnove ekološke pedagogije. Tuzla: OFF-SET.
14. Omerović, M. (2016). Metodika nastavnog rada. Tuzla: OFF-SET.
15. Pastuović, N. (1999). Edukologija: integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja. Zagreb: Poznati.
16. Pedagoška enciklopedija I (1989). Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
17. Rot, N. (1994). Psihologija ličnosti. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva..
18. Rot, N. (2003). Osnovi socijalne psihologije. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
19. Suzić, N. (2005). Pedagogija za XXI vijek. Banja Luka: TT-centar - Centar za usavršavanje nastavnika.
20. Tuning Educational Structures in Europe. Na sajtu: www.tuning.unideusto.org. Očitano: 24.12.2020.
21. Žiljak, T. (2005). Politike cjeloživotnog učenja u EU i Hrvatskoj. *Političko obrazovanje* 1 (1), str. 67 - 95.

LIFELONG LEARNING IN THE FUNCTION OF FORMAL AND NON-FORMAL EDUCATION OF TEACHERS AND STUDENTS

Abstract: *Competences are most often associated with lifelong learning as a new concept of learning, focused on the person and his abilities. It becomes an ongoing process that does not end with certificates and diplomas but becomes necessary throughout life. Educational systems are also adapting to this concept, which through structural and procedural changes create preconditions for the concept of lifelong learning. What we deal with in this paper and what interests us the most is the perspective of the learning society, as new educational paradigms. New values and learning processes are placed at the center of educational policy measures. There is a wide range of education including unconventional forms through non-formal education and virtual institutions. Society becomes a large learning community, united by common moral civic values, which considers learning to be the basic criterion of social professional advancement. The attitude towards the student is also changing. A student is considered a person who is in a relationship with others, which means shared responsibility, mutual understanding, cooperation and thoughtful decision-making by all who participate in the educational process.*

Key words: *lifelong learning, education system, formal and non-formal education, teachers, knowledge, society.*

Stručni rad
UDK:323.28:316.356.2

NAREĐENJE O UDALJENJU IZ STANA ILI DRUGOG PROSTORA ZA STANOVANJE I ZAŠTITNE MJERE U NADLEŽNOSTI POLICIJE

Mr. sci Slavko Milić
Centar za bezbjednosna, sociološka i kriminološka istraživanja Crne Gore
„Defendologija“

Biljana Zeković
SOS telefon za žene i djecu žrtve nasilja u porodici – Podgorica

Apstrakt: *Zakon o zaštiti od nasilja u porodici u Crnoj Gori predvidio je jednu veoma „interessantnu“ odredbu o udaljenju iz stana ili drugog prostora za stanovanje učinioa nasilja. Ovakva odredba sa sigurnošću možemo reći nije zaživjela u praksi jer je veoma mali broj ovih mjera izrečen u prethodnom periodu od strane policijskih službenika u Crnoj Gori. Zašto je tako korisna odredba predviđena u cilju sprečavanja nasilja u porodici zapostavljena nije sigurno i argumentovano objašnjeno u stručnim krugovima. Takodje, takvi argumenti i ako postoje nijesu ubjedljivi jer je ova jedna od najznačajnijih odredaba ovog Zakona, jer u minimalnom trajanju dozvoljava da se učinilac nasilja udalji iz stana u kome živi, čiji je vlasnik ili zakupac kako bi se žrtvi ili drugim članovima porodice obezbijedila sigurnost, mir i spokojstvo. Trajanje udaljenja je tri dana i ono je minimalno. U radu se bavimo odredjenim dilema koje su od posebnog značaja za izdavanje ovog naredjenja u cilju popularizacije donošenja ovih mjera u zemljama izvan Crne Gore jer sam se kao autor bavio u praksi konkretnom primjenom ovog policijskog ovlašćenja. Sa druge strane bavimo se i trijema mjerama zaštite koje su u prilikom izvršenja u nadležnosti policije.*

Ključne riječi: *naređenje o udaljenju iz stana, nasilje u porodici, plan izvršenja zaštitnih mjera;*

UVOD

Naređenje o udaljenju iz stana i drugog prostora za stanovanje predstavlja mjeru zaštite od nasilja u porodici prije pokretanja prekršajnog postupka u cilju zaštite od nastavka nasilja. Tako, policijski službenik izdavanjem pisanog naređenja, radi otklanjanja opasnosti po fizički integritet žrtve naređuje učiniocu nasilja odmah udaljenje ili zabranu vraćanja u stan ili drugi prostor za stanovanje u kojem živi sa žrtvom i drugim članovima porodice u trajanju od tri dana. Postoje predlozi da se dužina trajanja produži do sedam dana. Policijsko pisano naređenje o udaljenju iz stana i drugog prostora za stanovanje se primjenjuje u odnosu na učinioca nasilja u skladu sa članom 28 stav 7 Zakona o zaštiti od nasilja u porodici.

Ministarstvo unutrašnjih poslova donijelo je Pravilnik o bližem sadržaju i izgledu obrasca naređenja o udaljenju ili zabrani vraćanja u stan ili drugi prostor za stanovanje (Službeni list broj: 42/12 od 31.07.2012 godine). Pravilnikom je propisan bliži sadržaj i izgled obrasca naređenja, sa granicama područja na kojima se učinilac ne smije kretati, boraviti ili približiti. Pravilnikom nije određeno o kojoj se daljini radi ali ta daljina bi trebala biti ona kojom se žrtva osjeća bezbjedno. Iz zajedničkog prostora za stanovanje, bez obzira na svojinska prava ili zakupninu prostora za stanovanje, učinilac ne može uzimati zajedničke stvari i elektronske uređaje, pokućstvo i sl. bez odobrenja nadležnih sudskih organa kao i bez saglasnosti ostalih članova porodice.

Praksa je pokazala da učinilac nasilja vrlo često želi da od zajedničke imovine uzima stvari koje su neophodne ostalim članovima porodice i žrtvi za dalju životnu egzistenciju (tehničke uređaje, aparaturu, elektronske uređaje i drugo) smatrajući da raspolaže pravom svojine nad njima. Stvari koje učinilac može uzeti u trenutku udaljenja iz stana su sredstva za ličnu higijenu, garderoba koju koristi učinilac i druge stvari za koje se sa sigurnošću može zaključiti da pripadaju učiniocu a nijesu predmet spora u odnosu na ostale članove porodice. Takođe, učinilac može uzeti i stvari koje su predmet obavljanja njegove radne ili zanatske djelatnosti ili posla koji obavlja ukoliko se sa sigurnošću može zaključiti da njemu pripadaju i nijesu predmet spora

drugih članova porodice. Eventualne imovinske sporove rješava nadležni Sud putem pokretanja privatne tužbe oštećene strane. Učinilac nasilja zadržava mogućnost da ne saopšti policijskom službeniku ci mjesto na kojem će boraviti u periodu na koji mu je izdata zabrana. Ova činjenica u praksi predstavlja problem u obezbjeđivanju prisustva učinioca nasilja u prekršajnom sudskom postupku. Ukoliko se osnovano pretpostavlja da će učinilac nasilja izbjegavati odgovornost za počinjeni prekršaj ili da će se skrivati, ukloniti materijalne dokaze, izbjegavati prijem podnesaka nadležnih sudskih organa, tada će se uz obavještanje Suda za prekršaje učinilac nasilja lišiti slobode, najduže do 12 časova i sprovesti nadležnom organu.

Pisano policijsko naređenje će se uručiti učiniocu nasilja i ako je lišen slobode, kako bi se zaštitila žrtva porodičnog nasilja u slučajevima kada dođe do određenih okolnosti koje onemogućavaju nastavak daljeg sudskog postupka i donošenje odluke nadležnog organa. Učinilac nasilja u praksi policijskih organizacija u prvom kontaktu sa policijskim službenikom koji mu izriče naređenje, traži procesne pretpostavke za Žalbu. **Žalba u bilo kojoj formi ne zadržava izvršenje naređenja.** U sadržini naređenja ne postoji pravna pouka o mogućnostima žalbe. Lišenje slobode do sprovođenja lica Suda za prekršaje predstavlja najsigurniji način obezbjeđenja prisustva učinioca nasilja u prekršajnom postupku i najbolju trenutnu zaštitu žrtve porodičnog nasilja. Lišenje slobode učinioca prekršaja propisano je Zakonom o prekršajima.

PRAVA UČINIOCA NASILJA U SLUČAJU UDALJENJA IZ STANA

Prava učinioca nasilja iz zajedničkog prostora za stanovanje bez obzira na svojinska prava ili zakupninu prostora za stanovanje, učinilac ne može uzimati zajedničke stvari i elektronske uređaje, pokućstvo i sl. bez odobrenja nadležnih sudskih organa kao i bez saglasnosti ostalih članova porodice. Pisano policijsko naređenje će se uručiti učiniocu nasilja i ako je lišen slobode, kako bi se zaštitila žrtva porodičnog nasilja u slučajevima kada dođe do određenih okolnosti koje onemogućavaju nastavak daljeg sudskog postupka i donošenje odluke nadležnog organa. Lišenje slobode do sprovođenja lica Sudu za prekršaje predstavlja najsigurniji način

obezbjedenja prisustva učinioca nasilja u prekršajnom postupku i najbolju trenutnu zaštitu žrtve porodičnog nasilja. Lišenje slobode učinioca prekršaja propisano je Zakonom o prekršajima a ne Zakonom o zaštiti od nasilja u porodici. Dileme policijskih službenika_ca obično se odnose i na način udaljenja počinioca iz stana. Naša iskustva govore da izricanje i sprovođenje ove mjere kod policijskih službenika_ca zavisi od mogućnosti da se za počinioca osigura alternativni smještaj. Pri primjeni svojih ovlašćenja policijski_e službenici_ce vrlo često sebi postavljaju ova pitanja: “Gdje će on onda” i “Zar udaljavanjem iz njegovog sopstvenog stana ne kršim njegova Ustavom zajamčena prava”. Ovakva razmišljanja ukazuju na pogrešno razumijevanje ukupnog konteksta ove mjere. Važno je da policijskim službenicima_cama jasno saopštimo da se alternativni smještaj ne mora obezbijediti počiniocu. To nije posao policije, niti je to odgovornost policijskih službenika_ca. To nije obaveza ni drugih sistemskih službi i mjera udaljenja nema uzročnu vezu sa svojinskim pravima. Takva je situacija i u drugim zemljama koje sprovode slične mjere. Činjenica da jedan broj supružnika živi u zajedničkom domaćinstvu sa roditeljima počinioca, takođe je jedan od faktora koji ograničava, kod službenika_ca policije, primjenu ovog naređenja. Udaljenje iz stana i drugog prostora za stanovanje uz primjenu izdavanja pisanog policijskog naređenja, sprovodi se i u slučajevima kada učinilac živi u stanu njegovih ili roditelja žrtve porodičnog nasilja. Takođe, ni broj članova porodice koji žive u istom domaćinstvu, nije ograničavajući uslov za primjenu ovog policijskog ovlašćenja. Policijski_a službenik_ca upozoriće članove porodičnog domaćinstva da je učiniocu nasilja izdato pisano naređenje o udaljenju iz stana i drugog prostora za stanovanje i da nepostupanje po izdatom naređenju predstavlja prekršaj za koji su propisane visoke novčane kazne ili kazna zatvora. Kod opisanih situacija značajno je zatražiti pomoć službenika Centra za socijalni rad, kako bi i oni, iz domena svoje nadležnosti, preuzeli dalje mjere socijalne zaštite porodice.

Učinilac nasilja se uz prisustvo dovoljnog broja policijskih službenika_ca sprovodi do stana i drugog prostora za stanovanje. Policijski službenik_ca će, vršeći nadzor nad njegovim ponašanjem za vrijeme uzimanja ličnih stvari iz stana, zamoliti učinioca da ne ostvaruje dalju komunikaciju sa drugim

članovima porodice i žrtvom, nakon čega će (uz poziv drugih članova porodice za ulazak u stan) pratiti kretanje i radnje učinioca, držeći učinioca pod stalnim nadzorom. Bespotrebno zadržavanje učinioca nasilja u stambenom prostoru treba riješiti pozivima učiniocu da napusti stan. Prilikom sprovođenja učinioca radi uzimanja ličnih stvari policijski_a službenik_ca treba zamoliti žrtvu da se u trenutku dolaska učinioca (ako je to ostvarivo) ne nalazi u stanu jer se ovim postupkom mogu izbjeći dodatni problemi koji u praksi veoma često nastaju, čime se policijski službenik_ca dovodi u situaciju da ponovo primjenjuje svoja ovlašćenja.

U slučaju da učinilac odbije žrtvi zajedničkog stana, a učinilac nasilja ih dobrovoljno predaje, oni će se privremeno oduzeti u skladu sa zakonom i čuvati kod policijskog službenika i vratiti vlasniku stana odmah nakon prestanka mjere koja je izdata. Ključeve od stana učinilac može predati drugom članu domaćinstva, službeniku centra za socijalni rad o preuzetim ključevima sačinjava se službena zabilješka. Policijski_a službenik_ca će počinioca upozoriti da bez odobrenja nadležnog suda, u vrijeme trajanja zaštitne mjere, ne smije ulaziti u objekat iz kojega je udaljen i upoznati ga sa postojećim pozitivnim zakonskim rješenjima. Prema počiniocu nasilja koji odbije da preda ključeve od stana, mogu se primijeniti odredbe pozitivnih propisa koje zabranjuju spriječavanje ovlašćenog lica u vršenju poslova. Ukoliko počinilac nasilja ne želi da pruži informacije o daljem boravištu u toku trajanja pisanog naređenja, može se smatrati da želi izbjegavanje odgovornosti što može predstavljati dalji osnov za lišenje slobode.

Nepoštovanje pisanog naređenja izdatog od strane policijskog_e službenika_ce predstavlja prekršaj iz člana 38. Zakona o zaštiti od nasilja u porodici. Počinilac nasilja tada treba biti lišen slobode ukoliko je nakon upozorenja pokušao ući ili je već ušao u prostor kojim mu je zabranjen ulaz pisanim naređenjem. Ukoliko počinilac nasilja postupi mimo izdatog naređenja, predviđene su visoke novčane kazne (800 eura) ili zatvorska kazna (45 dana zatvora). U slučaju postojanja okolnosti koje upućuju na opasnost da će učinilac nakon pisanog udaljenja, pokušati ući u prostor ili objekat iz kojega je udaljen, preduzet će se operativno taktičke mjere i radnje zasjede ili druge slične mjere, radi spriječavanja počinitelja da uđe u zaštićeni prostor ili

objekat da ugrozi zdravlje i sigurnost ųrtve sve dok postoje razlozi za njihovo preduzimanje.

POSTUPAK I TOK PRAĆENJA IZVRŠANJA NAREDBE I ZAŠTITNIH MJERA U NADLEŹNOSTI IZVRŠENJA POLICIJE U CRNOJ GORI

Naćin izvršenja zaštitnih mjera udaljenje iz stana, zabrane pribliŹavanja i zabrane uhođenja ųrtve Zaštita ųrtve porodićnog nasilja kroz primjenu mjera zaštite nastavljena je kroz usvajanje Pravilnika o bliŹem naćinu izvršenja zaštitnih mjera udaljenje iz stana, zabrana pribliŹavanja i zabrani uznemiravanja i uhođenja ųrtve koje su Zakonom o zaštiti od nasilja u porodici stavljene u nadleŹnost policije. Ovim pravilnikom se određuju mjere, radnje i ovlašćenja koja primjenjuju policijski sluŹbenici u sprovođenju navedenih zaštitnih mjera. Izradom ovih podzakonskih propisa na precizan i kvalitetan naćin je regulisano postupanje policijskih sluŹbenika u pripremanju, planiranju i sprovođenju zaštitnih mjera u cilju efikasnije primjene Zakona o zaštiti od nasilja u porodici. Pravilnikom su na detaljan naćin propisana postupanja policijskih sluŹbenika kako bi prije svega bila osigurana neophodna zaštita ųrtve i otklonjene okolnosti koje utiću na vršenje nasilja.

Zaštitne mjere udaljenje iz stana ili drugog prostora za stanovanje, zabrana pribliŹavanja ųrtvi i zabrana uznemiravanja i uhođenja ųrtve izvršava organizaciona jedinica Uprave policije na ćijem podrućju ųrtva ima prebivalište odnosno boravište. Ukoliko dođe do promjene boravišta, Centar ili Odjeljenje bezbjednosti duŹni su da obavijeste drugu organizacionu jedinicu kao i da im dostave kopiju Plana izvršenja zaštitne mjere i sve druge korisne podatke i mišljenja u vezi sa konkretnim događajima kao i rješenje nadleŹnog organa koji je izrekao zaštitnu mjeru.

Naćelnik organizacione jedinice određuje policijskog sluŹbenika koji će rukovoditi izvršenjem zaštitne mjere. Policijski sluŹbenik određen za izvršenje zaštitne mjere uz saglasnost Naćelnika određuje i druge sluŹbenike ćiji broj zavisi od konkretne situacije.

U praksi bi policijski službenik koji izvršava mjeru trebao da upozna policajca za rad u zajednici i vođu bezbjednosnog sektora, ali i druge policijske službenike zavisno od organizacije svoje policijske stanice.

Odluka nadležnog organa ne mora biti pravnosnažna. Cilj plana izvršenja zaštitnih mjera je da na što efikasniji i pravovremeniji način policijski službenici zaštite žrtvu porodičnog nasilja od daljeg toka nasilja.

Plan nije strogo formalne prirode ali mora sadržati zahtjeve koji su propisani ovim podzakonskim propisom. Plan izvršenja zaštitne mjere sačinjava se u saradnji sa žrtvom porodičnog nasilja koja treba da aktivno učestvuje u njegovoj izradi pružajući sve informacije kojima raspolaže u cilju njene dalje zaštite. Policijski službenik koji rukovodi izvršenjem zaštitne mjere bi trebao da detaljno pouči žrtvu o mjerama i radnjama koje može da preduzme radi zaštite od učinioca nasilja u porodici, kao i načinu komunikacije žrtve sa njim za vrijeme trajanja zaštitne mjere. Česte su situacije da žrtva želi da ostvaruje komunikaciju sa učiniocem ali isključivo preko radnika Centra za socijalni rad u kontrolisanim uslovima. Policijski službenik je dužan da upozori žrtvu da o promjeni adrese ili boravišta obavijesti Upravu policije kako bi se obezbijedile dalje mjere zaštite.

Sva saznanja o njenom daljem boravištvu predstavljaju podatak koji ne smije biti dostupan članovima porodice niti drugim licima, kada to žrtva nasilja ne želi sama da im saopšti. Događaju se situacije u kojima i sam učinilac nasilja prijavljuje nestanak žrtve nasilja kao i da prijeti suicidalnim radnjama kako bi saznao gdje se nalazi žrtva, često pravdajući svoje postupke željom da vidi zajedničku djecu.

Službenik policije je u obavezi i da upozori učinioca nasilja u porodici na obavezu poštovanja zaštitne mjere i na posljedice ako ne postupa u skladu sa izrečenom zaštitnom mjerom. U toku trajanja zaštitne mjere policijski službenik koji rukovodi izvršenjem zaštitne mjere, najmanje jednom nedjeljno, neposrednom rukovodiocu ili licu koje on ovlasti podnosi izvještaj o sprovođenju zaštitne mjere. To čine i drugi službenici na zahtjev rukovodioca izvršenja zaštitne mjere ali to mogu činiti uvijek kada imaju

neposredan kontakt sa žrtvom nasilja u porodici. Na osnovu izvještaja, neposredni rukovodilac ili lice koje on ovlasti utvrđuje da li učinilac nasilja u porodici postupa u skladu sa izrečenom zaštitnom mjerom.

O svim preduzetim mjerama i radnjama mora se bez odlaganja pisanim putem obavijestiti Centar za socijalni rad, čiji službenici su u obavezi da preduzme dalje mjere zaštite i pomoći žrtvi porodičnog nasilja.

Zaštitna mjera udaljenje iz stana ili drugog prostora za stanovanje izvršava se na način što se nakon donošenja odluke Suda za prekršaje učiniocu nasilja saopštava da je ova mjera izvršna i bez pravnosnažnosti odluke, ukazujući mu na eventualne posljedice koje bi nastale njegovim nesavjesnim odnosom prema odlukama Suda ili drugog organa. Istovremeno mu se saopštava i omogućava da iz stana ili drugog prostora za stanovanje iz kojeg se udaljava, uzme lična dokumenta i predmete neophodne za svakodnevnu ličnu upotrebu kao i da preda ključeve stana ili drugog prostora za stanovanje iz kojeg se udaljava. Žrtva nasilja i njeno povjerljivo lice mogu prisustvovati svim postupcima i radnjama. Učinilac nasilja u porodici udaljava se iz stana ili drugog prostora za stanovanje izvan granica mjesta ili područja određenog rješenjem o izrečenoj mjeri.

Zaštitna mjera zabrana približavanja žrtvi izvršava se na način da se blagovremenim preduzimanjem mjera obezbijedi da se učinilac nasilja u porodici, za vrijeme trajanja izvršenja mjere pridržava zabrane dolaska na mjesta ili područja, tj. da se ne približava žrtvi na udaljenosti određenoj rješenjem o izrečenoj mjeri. Saopštava se učiniocu nasilja da ne može boraviti u prostoru koji mu je zabranjen odlukom nadležnog organa i da kršenjem odluke može biti lišen slobode. O lišenju slobode odlučuje nadležni državni tužilac jer se kršenjem obaveze određene od strane Suda ostvaruje biće krivičnog djela iz člana 220 stav 5 KZCG. – Nasilje u porodici ili porodičnoj zajednici. Učinilac nasilja u porodici se u slučaju zaticanja u granicama mjesta ili područja određenog rješenjem o izrečenoj mjeri, upozorava na potrebu poštovanja tog rješenja, kao i na posljedicu ako ne postupa u skladu sa izrečenom mjerom. Takođe, na obavještenje žrtve ili drugog lica o nepoštovanju rješenja o izrečenoj mjeri, policijski službenik će

dolaskom na mjesto ili područje gdje se nalaze žrtva i učinilac nasilja u porodici, upozoriti učiniloca nasilja da napusti prostor u kojem se nalazi žrtva, odnosno, ako ne postupi po datom upozorenju, da izda naređenje da se udalji. U slučaju saznanja o namjeri ili planu učinioca nasilja u porodici da postupi protivno rješenju o izrečenoj mjeri ili ugrozi zdravlje i sigurnost žrtve na drugi način, potrebno je hitno ga lišiti slobode.

Zaštitna mjera zabrana uznemiravanja ili uhođenja žrtve izvršava se na način da se u slučaju zaticanja učinioca nasilja u granicama mjesta ili područja u kojim se ne smije približavati žrtvi, dojave ili prijave o njegovom ponašanju protivno izrečenoj mjeri, bez odlaganja utvrde okolnosti zbog kojih se nalazi ili se nalazio u blizini žrtve, odnosno koje upućuju na postojanje osnova sumnje da krši mjeru na drugi način. Takođe, u slučaju da je do kontakta između učinioca nasilja u porodici i žrtve došlo slučajno, učinioocu nasilja u porodici naređuje se da odmah napusti mjesto ili područje u kojem se nalazi žrtva. Ukoliko učinilac nasilja u porodici, za uznemiravanje ili uhođenje žrtve, koristi sredstva elektronske komunikacije, policijski službenik može da uputi žrtvu da od pružaoca usluga elektronskih komunikacija zatraži provjeru identičnosti telekomunikacionih adresa sa kojih je u određenom vremenu uspostavljena veza sa žrtvom i da takve podatke dostavi policijskom službeniku koji rukovodi izvršenjem mjere. Takođe, to može zatražiti i sam policijski službenik zahtijevanjem od nadležnog javnog tužioca, dostavljenje pisane naredbe mrežnom operateru uz odobrenje državnog tužioca. Tehnička sredstva ili druga pomagala koja učinilac nasilja u porodici koristi za uznemiravanje ili uhođenje žrtve policijski službenik može privremeno oduzeti o čemu će se učinioocu nasilja izdati potvrda o privremenom oduzimanju stvari i predmeta. Oduzimanje stvari i predmeta izvršava se u dogovoru sa javnim tužiocem. Po potrebi sredstva za komunikaciju mogu se oduzeti shodno Zakoniku o krivičnom postupku i radnjama pretresanja stana i drugih prostorija koje koristi učinilac nasilja.

ZAKLJUČAK:

Jedna od najslabijih karika u zaštiti žrtava nasilja u porodici je loše primjenjivanje mjera zaštite kao što je Naredba o udaljenju iz stana ili nedovoljno efikasno praćanje mjera zaštite od strane policije. Takva situacija je i kod kurativnih mjera koje su posebna priča u sistemu zaštite. Međutim, policija je najmobilniji organ javne uprave ali ipak postoje određeni problemi u sistemu zaštite na koje policajci nekada ili vrlo često nemaju adekvatan odgovor. Zbog toga smo u cilju zaštite žrtve koju smatramo najvažnijim segmentom postupanja policije, dali neka konkretna rješenja koja su uočena u praksi kao problem policijskih službenika u vršenju poslova zaštite žrtve porodičnog nasilja. Nijedan elemenat zaštite nije efikasan kao Naređenje o udaljenju iz stana ili drugog prostora za stanovanje jer je to dobar način da uklonimo nasilnika u daljem vršenju nasilja. S druge strane ovakvo rješenje može biti veoma opasno u sistemu zaštite, posebno sa aspekta predviđanja daljeg ponašanja nasilnika. Zbog toga je veoma važno raditi na što kvalitetnijoj procjeni sigurnosti žrtve od strane policijskih službenika.

LITERATURA:

1. Zeković B, Milić S, Zekić S (2015) Praktični vodič ka dobroj praksi za policijske službenike – Postupanje prevencija i zaštita od nasilja u porodici, SOS telefon, Podgorica;
2. Milić S, i drugi (2015) Policijski integritet iz perspektive osjetljivih grupa, Savjet za građansku kontrolu rada policije Crne Gore, Podgorica;

Zakoni i podzakonski propisi:

1. Zakon o zaštiti od nasilja u porodici - Službeni list CG broj: 42/12 od 31.07. 2012 godine;
2. Pravilnik o bližem sadržaju i izgledu obrasca naređenja o udaljenju ili zabrani vraćanja u stan ili drugi prostor za stanovanje (Službeni list broj: 42/12 od 31.07.2012 godine)

ORDER ON REMOVAL FROM THE APARTMENT OR OTHER HOUSING AREA AND PROTECTIVE MEASURES UNDER THE RESPONSIBILITY OF THE POLICE

Abstract: *The Law on Protection from Domestic Violence in Montenegro provided for a very "interesting" provision on removal from the apartment or other living space of the perpetrator of violence. We can say with certainty that such a provision has not come to life in practice because a very small number of these measures were imposed in the previous period by police officers in Montenegro. Why such a useful provision is envisaged in order to prevent domestic violence has been neglected has not been explained with certainty and argumentation in professional circles. Also, such arguments, even if they exist, are not convincing because this is one of the most important provisions of this Law, because for a minimum duration it allows the perpetrator to move away from the apartment where he lives, owns or rents to ensure safety for the victim or other family members. , peace and tranquility. The duration of the removal is three days and it is minimal. In this paper, we deal with certain dilemmas that are of special importance for issuing this order in order to popularize the adoption of these measures in countries outside Montenegro, because as an author I dealt in practice with the specific application of this police authority. On the other hand, we also deal with porch protection measures that are under the jurisdiction of the police during execution.*

Keywords: *Removal order, Domestic violence, Protection plan execution plan;*

Pregledni naučni rad
UDK:005.94:004.4

ULOGA DIGITALNIH TEHNOLOGIJA U MENADŽMENTU KORISNIČKOG ISKUSTVA

Dr.sc. Besim Duraković, docent⁷
Univerzitet modernih znanosti Mostar

Apstrakt: Današnje doba digitalizacije i informatizacije nudi razne mogućnosti za lako ostvarenje kvalitetnih korisničkih iskustava. Promjene postaju bitan faktor od kojeg zavisi poslovna strategija, uspjeh na tržištu i dugoročni razvoj. Kompanije koje će ostvariti vrhunske performanse u svojim proizvodima i uslugama su one koje su otkrile kako otvoriti put idejama i sposobnostima ljudi na svim organizacionim nivoima, kao i način na koji menadžeri mogu donositi odluke o poboljšanjima potrebnim za upravljanje iskustvom korisnika radi boljih poslovnih rezultata i veće konkurentnosti. Važnost korisničkog iskustva se očituje u povećanoj konkurentnosti, većim profitima, lojalnim klijentima i dr. Međutim pored ljudskih resursa sve veći značaj za uspješno poslovanje kompanija imaju i razne digitalne tehnologije koje se svakodnevno primjenjuju u menadžmentu. U ovom radu govorit ćemo o mobilnim aplikacijama i njihovoj primjeni u menadžmentu korisničkog iskustva. U radu su navedeni brojni primjeri kako se danas mobilne aplikacije primjenjuju i kakav uticaj imaju na same korisnike koji sve više mijenjaju svoje navike u smislu načina na koji pristupaju sadržajima na internetu.

Ključne riječi: mobilne aplikacije, menadžment znanja, kompanije, digitalne tehnologije, internet.

⁷ besimdurakovic@hotmail.com

Uvod

Mobilne aplikacije u menadžmentu korisničkog iskustva i kreiranje jedinstvenog korisničkog iskustva u digitalnoj ekonomiji su postali ključni faktori od presudne važnosti za upravljanje odnosima s kupcima. Primjenom inovativnog pristupa pri kreiranju programa lojalnosti, savremene kompanije nastoje poboljšati jedinstveno korisničko iskustvo uz kreiranje onih pogodnosti koje kupci žele. Koncept korisničkog iskustva uključuje sve interakcije, očekivanja i emocije koje kupac ostvaruje unutar preduzeća. Upravljanje korisničkim iskustvom treba uključivati dobro definisane procese, kompetentne ljude, tehnologiju i korištenje najboljih praksi za razumijevanje, praćenje, donošenje odluka i poboljšanje njihovih iskustava.⁸ Poslovni rezultati preduzeća ovise o nivou i zrelosti upravljanja korisničkim iskustvom.⁹ Autori Khodadadi i Khalili-Damghani kažu kako se korisničko iskustvo pretpostavlja kao novi alat za poboljšanje vrijednosti korisnika i poduzeća. Na konkurentnim tržištima preduzeća pokušavaju stvoriti pozitivna iskustva za svoje korisnike kako bi pronašli odgovarajuće mjesto u njihovim mislima. Projiciranjem usluga potiču se korisnici na aktivno sudjelovanje koje može poboljšati korisničko iskustvo. Tri hipotetička dijela dizajna proizvoda, tj. primjena, dizajn i izgled, mogu se smatrati glavnim elementima za poboljšanje korisničkog iskustva. Vjerodostojnost informacija ima ključnu ulogu u olakšavanju procesa prijenosa informacija korisnicima i poboljšanje korisničkog iskustva. Glavni dio percipirane vrijednosti proizvoda ili usluge je vezana za iskustvo korisnika. Takva pozitivna iskustva stvaraju emotivnu vezu između korisnika i brenda što u konačnici jača lojalnost korisnika prema preduzeću. Na iskustvo i kvalitet usluga utiču digitalne tehnologije, a pozitivna i negativna iskustva značajno utiču na poticanje drugih korisnika na ostvarenje kontakta s preduzećem ili ponovnu kupnju.

⁸ Tavsan, A.N. and Erdem, Y.C. (2018). *Customer Experience Management: How to Design, Integrate, Measure and Lead*. Tasora Books, USA.

⁹ Khodadadi, P., Abdi, F., & Khalili-Damghani, K. (2016). An Integrated Model of Customer Experience, Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in Electronic Stores. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 12(4), 31-46.

Transformacija digitalnog poslovanja zahtijeva velike i složene promjene unutar preduzeća. Uvode se novi poslovni koncepti kao što su digitalni poslovni modeli, agilno poslovanje, personalizacija i inovacije kako bi se klijentima pružili bolji proizvodi, usluge i posebno iskustvo njihovog korištenja.¹⁰

Digitalna transformacija poslovanja se može promatrati kroz sljedeće nivoe zrelosti preduzeća:

- „Početnici“ su ona poduzeća na početku digitalnog puta. Oni slijede poslovnu logiku, pričekajte i vidite strategiju. Kao rezultat, imaju samo osnovne digitalne mogućnosti.
- „Ljubitelji mode“ su ona poduzeća koja se bave novim tehnologijama, ali bez jakih elemenata vođenja i upravljanja.
- Poduzeća „Konzervativci“ unatoč tome što imaju dobre mogućnosti digitalnog vodstva, oni ne uspijevaju postati pravi digitalni majstori zbog svog opreznog pristupa. Strah od činjenja pogrešaka, ova poduzeća fokusira na pravila, zbog čega zaborave na mogućnosti napredovanja.
- „Digitalni majstori“ su ona poduzeća koja znaju kako i gdje ulagati kada je riječ o digitalnim tehnologijama. Njihovi menadžeri također imaju mogućnost artikulacije digitalnog zapisa vizije i usmjeravaju organizaciju prema ostvarenju te vizije. Snažno vodstvo omogućava nove digitalne inicijative lakšim i manje rizičnim i takve inicijative brže generišu prihode.¹¹

Dakle, digitalna transformacija poslovanja i upravljanje korisničkim iskustvima su usko povezani pojmovi, jer je korisničko iskustvo i njegovo upravljanje u jednu ruku dio digitalne transformacije poslovanja, uz operacione procese i poslovne modele te su upravo oni glavni pokretač promjena i inovacija u poslovanju kada govorimo o digitalnom dobu u kojem se nalazimo. Transformacija korisničkog iskustva čini srž digitalne transformacije. Drugim riječima, digitalne tehnologije pomažu u preoblikovanju korisničkog iskustva na više načina, a društveni mediji

¹⁰ Spremić, M. (2017). Digitalna transformacija poslovanja, Ekonomski fakultet Zagreb.

¹¹ Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

omogućavaju kompanijama da danas što jasnije čuju glas svojih korisnika nego li je to bio slučaj ranije, kada su se koristile ciljane grupe i ankete o kupcima, iz razloga što mobilna komunikacija omogućava interakciju s kupcima na brz i jednostavniji način, geolokacija omogućava interakciju s kupcima na osnovu njihovih fizičkih lokacija, analitika pomaže u boljoj upotrebi podataka za pružanje visoko personaliziranih podataka za stvaranje što konkretnijih korisničkih iskustava.

Nadalje, bitno je u ovom radu naglasiti činjenicu da operativni procesi mogu stvoriti konkurentsku prednost vrhunskom produktivnošću, efikasnošću i efektivnošću, a što najbolje potvrđuje operativni proces standardizacije, koji je nastao kao posljedica upotrebe savremene digitalne tehnologije. Pored toga, u mnogim područjima automatizacija je poželjna i prikladna za aplikacije koje zahtijevaju kontrolu, s tim da se digitalne tehnologije moraju i nastoje se koristiti na način da se nametne kontrola, ali bez gušenja inovacija. Takođe, digitalne tehnologije omogućavaju usku sinhronizaciju složenih procesa, jer daju više slobode zaposlenicima. U prošlosti, čvršća sinhronizacija tražila je vezanje ljudi za mjesta i prostore, metodama koje bi izvršavale sinhronizaciju. ERP sistem je bio jedan od prvih pokušaja, ali to je nametalo strogu disciplinu na način na koji su ljudi izvršavali svoje zadatke. Sada mobilne i 4G (5G) digitalne tehnologije za saradnju uklanjaju ograničenja koja su prije postojala. Ljudi mogu raditi odakle žele i slobodno komunicirati koristeći društvene medije, bez ikakvog ograničenja sinhronizacije operativnih procesa.

Obzirom da je digitalna poslovna transformacija u potpunosti promijenila način interakcije korisnika s kompanijama, da bi se ostvarilo validno i kvalitetno mjerenje i da bi se postiglo poboljšanje korisničkog iskustva unutar neke kompanije, neophodno je dati odgovore na brojna pitanja, a prije svega da li ista ima viziju i organizacionu kulturu orijentisanu korisniku, vizionarski menadžment i adekvatan angažman zaposlenika, kao i postoje li sistemi, postupci i alati za pružanje informacije o korisnicima i povratne informacije za cjelokupno iskustvo korisnika, obzirom na činjenicu da su moderni digitalni alati i procesi na neki način ključni i da isti omogućavaju onu uslugu korisnicima kakvu su ih isti i zamislili. Alati i procesi i interakcije s korisnicima, mogu dovesti do veće emocionalne povezanosti. Zauzvrat

povećava se lojalnost korisnika čime se postiže održiv, profitabilan rast poslovanja¹²

Statistike pokazuju da su se, kroz razvoj digitalnih tehnologija, u potpunosti promijenile navike korisnika u smislu načina na koji pristupaju sadržajima na internetu¹³. Evolucijom mobilnih telefona, koji su se razvijali u pravcu povećavanja ekrana i preuzimanja sve više funkcionalnosti kompletnih računara sa jedne strane, te razvojem mobilnog interneta kao tehnologije koji je od prilično sporog prenosa kroz GPRS tehnologiju, došao do super brzog interneta kroz 4G tehnologiju sa druge strane, korisnici sve više usvajaju naviku pristupanja internetskim sadržajima putem mobilnih uređaja¹⁴.

Po rezultatima istraživanja Smart Insightsa,¹⁵ u SAD-u, jasno je da prosječno vrijeme koje ljudi provode na internetu raste iz godine u godinu. Osim toga, vrijeme provedeno na internetu na mobilnim uređajima prestiglo je još 2014. godine vrijeme provedeno na internetu na desktop ili laptop računalu. U 2015. se razlika još više povećala, a trend nastavio. Vrlo slična situacija je i u Evropi, odnosno ostalim zemljama svijeta. Statistike privatnih stranica u Europi pokazuju čak još ekstremniju sliku. Primjer je privatni blog www.aktiv-mit-spass.de (privatna blog stranica autora o prehrani, sportu i putovanjima) koji se s prosječno 800 jedinstvenih posjetitelja na dan ubraja među bolje posjećene privatne stranice u Njemačkoj. Čak 66,6% posjetitelja ove stranice koristi mobilne telefone, 21,88% desktop i laptop računala, a 11,52% tablete. Analiza kanala putem kojih korisnici interneta traže dodatne informacije o artiklima trgovaca pokazuje da su na prvom mjestu još uvijek pretraživači kao što je Google, ali 26% svih pretraga o artiklima vrši se putem brendiranih mobilnih aplikacija. Pod njima se najviše podrazumijevaju mobilne aplikacije proizvođača i trgovaca, s tim da je udio mobilnih

¹² MacGillavry, Kim & Alan, Wilson. (2017). A framework for measuring & improving CX: Customer Experience Management Maturity Model and Questionnaire. MyCustomer.com.

¹³ Drury, G. "Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively?" „Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol.9 (2008) p. 275.

¹⁴ Lojić, R. (2008). Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Vojno delo, 60(1), 157.

¹⁵ Mobile marketing statistics, <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>; očitano 05.01.2021.

aplikacija trgovaca još uvijek daleko manji. Trend je vrlo uočljiv - mobilni uređaji postaju sve važniji¹⁶.

Ovakav trend vezan za mobilne uređaje i mobilne aplikacije i digitalnu poslovnu transformaciju, zbog ne postojanja svijesti o potrebi digitalizacije poslovanja u različitim tržišnim i socijalnim sferama, nije adekvatno praćen od strane bosanskohercegovačkih građana, proizvođača i trgovaca, što je u potpunom skladu sa stepenom razvijenosti informacionog društva i stepenom korištenja informacionih tehnologija, obzirom da svi statistički podaci za indeks okruženja u BiH govore da je zemlja daleko u zaostatku u odnosu na Evropu, a u odnosu na zemlje u okruženju gotovo po svim parametrima nalazi se na posljednjem mjestu.

Takođe, zbog ne postojanja vizije i organizacione kulture orijentisane korisniku, vizionarskog menadžmenta i adekvatnog angažmana zaposlenika, sistema, postupaka i alata za pružanje informacija o korisnicima, zatim malog broja IT profesionalaca i niskog stepena digitalne pismenosti, korištenje informacionih tehnologija u privatnom i poslovnom sektoru je na veoma niskom nivou, zbog čega građani i privredni subjekti u interakciji korisnika nisu u mogućnosti iskoristiti prednosti i benefite primjene informacionih tehnologija, a prije svega ostvariti brži ekonomski razvoj i usvajanje standarda ekonomski razvijenih zemalja.¹⁷

Ovdje je jako bitno naglasiti činjenicu da u današnje doba digitalizacije i informatizacije, skoro pa isključivo od stepena korištenja prednosti inovativnih digitalnih alata, ovisi uspješnost i dinamika transformacije poslovanja kompanija, iz konvencionalnog u digitalno poslovanje, obzirom da digitalni alati omogućavaju da i relativno malo preduzeće, ukoliko može osigurati jedinstveno digitalno korisničko iskustvo, djeluje ne samo na nacionalnom, nego i na globalnom tržištu, kao i zbog

¹⁶ Ko najviše koristi mobilne aplikacije - članak AppLifta, 4.9.2017; <http://www.applift.com/blog/retail-mobile-apps>, preuzeto 12.01.2021.

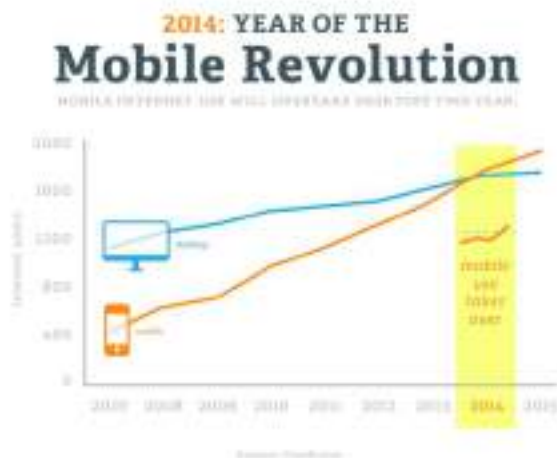
¹⁷ Duraković B., „Efektivnost javne uprave i razvoj tržišne ekonomije s posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu“, Doktorska disertacija, Fakultet za poslovne finansijske studije, Banja Luka, 2015., str. 227- 238.

činjenice da digitalni alati detaljnom analizom digitalnog korisničkog iskustva pomažu menadžmentu korisničkog iskustva da kvalitetnije spoznaju kupovne navike kupaca, a zatim da izvrše inoviranje postojećih procesa za upravljanje odnosima s kupcima, jer očekivanja kupaca uključuju iskušavanje različitih prednosti koje im pružaju digitalne tehnologije. Odluka da li će neka kompanija koristiti prednosti digitalnih tehnologija za kreiranje inovacija u vlastitom poslovanju ili neće, ovisi prvenstveno od njene marketinške strategije i ulaganja u dugoročne odnose s trenutnim i novim kupcima. Nove generacije kupaca, koje su rođene u posljednjih dvadesetak godina, digitalno su osvještene i očekuju odgovarajuće digitalno korisničko iskustvo.

Razvoj mobilnog interneta

Doba digitalizacije i informatizacije je direktno uticalo na činjenicu da svakim danom raste broj korisnika mobilnih mreža kao i potreba za većim brzinama prijenosa podataka. Današnja 3G tehnologija brzog paketskog pristupa (engl. High Speed Packet Access – HSPA) nametnula se kao nosilac naglog širenja širokopojasnog mobilnog pristupa Internetu, ali zbog ograničenja i limitiranih mogućnosti postizanja viših performansi, razvila se današnja mreža četvrte generacije (4G) poznatija pod nazivom dugoročna evolucija - LTE (engl. Long Term Evolution), a u skorije vrijeme slijedi i masovno uvođenje mreže pete generacije (5G), koja neće biti samo evolucija širokopojasne mreže, već će korisniku pružiti potpuno nove mogućnosti s ciljem povećanja brzine prijenosa podataka, smanjenja vremena kašnjenja (latencije), rada na računaru u oblaku, smanjenja potrošnje energije, Interneta. Razvoj 5G mobilne mreže značajno će uticati na ekonomiju, posebno na privatni sektor. To će se dogoditi zbog simultanog razvoja 5G objekata (stvari), usluga i aplikacija. Povezanost objekata omogućit će nova mreža upotrebom funkcionalnosti poput komunikacije između strojeva (engl. machine type communication), komunikacije ljudi sa strojevima (engl. People to Machine – P2M), komunikacije između vozila (engl. Vehicle to Vehicle – V2V) i direktnom komunikacijom između uređaja (engl. Device to

Device - D2D). ¹⁸ Godina koja je bila prekretnica u navikama pristupa internetu je 2014-ta. Tada je internet saobraćaj putem mobilnih uređaja, premašio količinu internet saobraćaja putem desktop računara, kao što je to prikazano na grafikonu ispod.



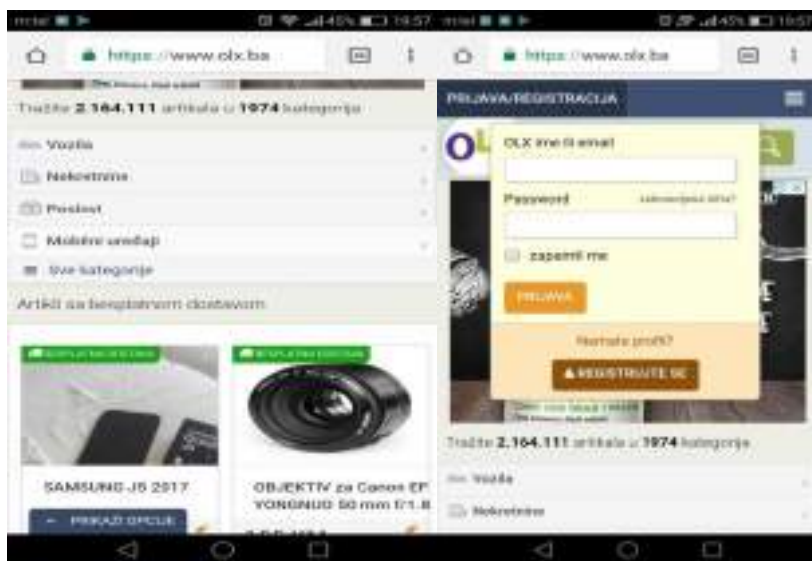
Slika 1. Prekretnica u mobilnom pristupu internetu

Tom trendu je značajno doprinio razvoj mobilnih aplikacija. Mobilna aplikacija ¹⁹ se definiše kao software koji je dizajniran da radi na mobilnom uređaju, kao što je smartphone ili tablet (sajt technopedia). Mobilne aplikacije su razvijene da bi korisnicima pružile slično iskustvo kao na PC računaru, međutim, vreme su evoluirale, tako da omogućavaju značajno bogatije korisničko iskustvo nego desktop računara, koristeći funkcionalnosti samog telefona, kao što je pristup kameri, geo-lokaciji i sl. Mnoge kompanije pogrešno smatraju da je pristupanje web sajtu kompanije putem mobilnog telefona isto što i mobilna aplikacija. Postoje određene sličnosti, ali mogućnosti namjenski kreirane mobilne aplikacije su mnogo veće. Zbog toga je veoma važno razumijevanje razlika između webstranica koje su

¹⁸ Argerich, L.: An Internet of Things. Dostupno s: <http://postscapes.com/internet-of-things-examples/> (očitano 01.02.2021.)

¹⁹ Mobile app definition, <https://www.techopedia.com/definition/2953/mobile-application-mobile-app>, očitano 23.01.2021.

prilagođene za prikaz na mobilnim uređajima i tzv. nativnih mobilnih aplikacija.²⁰ Web sajтови ili web stranice su pokazale da mogu u potpunosti da zadovolje osnovne informativne potrebe sa strane kompanije, i da daju osnovni uvid korisnicima u ponudu i poslovanje kompanije. Ovdje posebno treba objasniti termin “responsivni web dizajn (RWD)” koji označava mogućnost da se web stranica prilagođava za pregled mobilnom uređaju na kojem se otvara. Ekran koji vidi korisnik se prilagođava dimenzijama i mogućnostima ekrana telefona ili tableta, tako da korisnik može da vidi svaki detalj, bez obzira na veličinu ekrana na kojem pregleda sadržaj. Ovo omogućava odlično korisničko iskustvo, bez obzira na veličinu ekrana koji se koristi, te eliminiše potrebu izrade različitih opcija prikaza za različite dimenzije ekrana. Obzirom na rastuću tendenciju pristupa internetu putem mobilnih uređaja, može se predvidjeti i sve više usavršavanja responsivnog web dizajna. Ispod je prikaz sajta olx.ba na mobilnom telefonu, tako što je dizajn prilagođen za korištenje na ekranu koji je značajno manji od desktop računara, pa je prilikom unosa polje prilagođeno za prijavu i registraciju korisnika.



Slika 2 . Responsivni sajt prikazan na ekranu mobilnog telefona

²⁰ Nativna aplikacija ili mobilna web stranica, <https://www.hdonweb.com/mobiteli/nativna-aplikacija-mobilna-web-stranica>

U prilog korišćenju responsivnih web sajtova govore i rezultati ²¹da:

- 51% korisnika preferira šoping na desktop web sajtu, u poređenju sa aplikacijom na telefonu,
- 58% prihoda u maloprodaji se predviđa da dođe sa weba u ovoj godini,
- 82% kupaca koji imaju smartphone, pretražuju web sajt dok su u prodavnici,
- Više od 60 maloprodavaca nedovoljno koristi mogućnost prodaje kroz responsivne e-commerce web sajtove.

Za razliku od mobilnog prikaza web sajtova, originalne mobilne aplikacije, ili tzv. native mobilne aplikacije, mogu da značajno poboljšaju korisničko iskustvo kroz korišćenje geo lokacijskih pristupa, korišćenje funkcionalnosti telefona kao što je kamera, različite notifikacije koje se šalju korisniku, itd. Kroz korišćenje mobilnih aplikacija, kompanije mogu jednostavno da ponude dodatnu vrijednost za korisnika. Npr. Amazon je omogućio u svojoj aplikaciji da korisnici skeniranjem BAR koda na proizvodu, ili samog proizvoda, uđu u katalog, koji ima daje dodatne informacije o raspoloživosti proizvoda ili njegovim karakteristikama. Razlike između mobilne web aplikacije i native aplikacije su prikazane u tabeli ispod.

²¹ Salapura S., Rađenović – Kozić B., Retail Mobile Applications Design, 10th EPIEM/ESTIEM, Graz, Austria

Nativna Aplikacija	Mobilna Web Aplikacija
Potrebno je razviti posebnu aplikaciju za svaki mobilni operativni sustav, što iziskuje više vremena i novca u razvoju, a i kasnijoj nadogradnji.	Jedna aplikacija za sve mobilne operativne sustave s kraćim vremenom razvoja i manje novca za razvoj i nadogradnju gledano u odnosu na to koliko mobilnih operativnih sustava ju može koristiti.
Svaki od sustava koriste drugi programski jezik: Java (Android), Objective-C (iOS), Visual C++ (Windows Mobile)...	Jedinstveni "programski jezik" HTML5, CSS# u kombinaciji s JavaScript-om u većini slučajeva potpomognuti nekim frameworkom.
Pružila mogućnost povezivanja sa raznim funkcionalnostima mobilnog uređaja kao što je: kamera, akcelerometar, razni podaci smješteni u mobitelu, sistemske notifikacije...	Mobilna Web aplikacija ima ograničen set funkcionalnosti s kojima može raditi (za sada).
Imate mogućnost naplate downloada aplikacije koja se radi putem samog marketplacea.	Morate sami osigurati i implementirati model naplate.
Instalira se na mobilni uređaj	Pristupa se putem mobilnog Internet preglednika
Kod nadogradnje korisnik mora ažurirati aplikaciju.	Nadogradnja je dostupna svima od trenutka implementacija na serveru.
Postoje tržnice mobilnih aplikacija putem kojih korisnici lakše dolaze do aplikacija	Teži pronalazak ukoliko nije odrađen dobar SEO ili online marketing.
Postoji mogućnost da korisnik ne nadogradi aplikaciju i stoga ima stariju verziju sa bugovima ili stariim funkcionalnostima	Svi korisnici su na istoj verziji
Puno brže izvođenje određenih zadataka.	Ovisno o brzini pristupa Internetu.
Korisnik mora instalirati aplikaciju i time zauzeti jedan dio resursa mobitela	Nije potrebna instalacija
Morate zadovoljiti određene sigurnosne i moralne standarde, te upletu poslovanja što može odužiti vrijeme plasmana.	Možete raditi što vas volja >)
Puno ljepše i interaktivnije korisničko sučelje.	

Izvor: <https://www.hdonweb.com/mobiteli/nativna-aplikacija-mobilna-web-stranica>

O trendu rasta upotrebe mobilnih aplikacija govori i izveštaj koji je objavila kompanija App Annie,²² o stanju na tržištu mobilnih aplikacija tokom 2017. godine u kojoj su korisnici na mobilne uređaje preuzeli više od 175 milijardi aplikacija, dok je potrošnja na ovom tržištu premašila 86 milijardi dolara, a

²² App data market report, <https://www.appannie.com/en/insights/market-data/app-annie-2017-retrospective/>, očitano 04.01.2021.

veliki porast na tom tržištu zabilježen je najviše zahvaljujući zemljama poput Indije, Brazila, Kine i Rusije.

Velika promjena u odnosu na prethodna razdoblja odnosi se na drugo mjesto na ovom tržištu na kojem je Indija prestigla SAD koji je pao na treće mjesto po broju preuzetih aplikacija, dok se na prvom mjestu već dugo vremena nalazi Kina. Tokom posljednje dvije godine porast preuzimanja aplikacija u Indiji iznosi čak 215 posto, u Kini je taj porast iznosio 125 posto, dok je u SAD-u zabilježen pad broja preuzimanja aplikacija od pet posto. Ipak, kada je u pitanju potrošnja, Amerika je i dalje ispred Indije na drugom mjestu, a u odnosu na prije dvije godine, ukupna globalna potrošnja u prodavnicama aplikacija porasla je za više od sto posto. I u ovoj kategoriji na prvom je mjestu Kina s porastom potrošnje od 270 posto, slijedi SAD s više od 75 posto, Indija (više od 60 posto), Brazil, Rusija itd.

Treba napomenuti kako se ove brojke vezane uz broj preuzimanja aplikacija u *online* prodavnicama značajno razlikuju kada uporedimo podatke App Anniea s podacima kompanije Sensor Tower prema kojoj je broj preuzimanja iznosio 91,5 milijardi. Ove razlike odnose se na način prikupljanja podataka jer Sensor Tower prikuplja podatke samo s Apple-ovog App Storea i Google Play-a, dok podaci App Anniea uključuju i aplikacije skinute s trgovina aplikacija trećih strana. Što se tiče korištenja samih aplikacija, prosječni korisnici pametnih telefona na svojim uređajima imaju više od 80 aplikacija, od čega koriste skoro 40 aplikacija mjesečno, a zanimljiv je podatak kako prosječno dnevno skoro 3 sata koriste aplikacije, što je porast od 30 posto u odnosu na 2015.

Aplikacije za mobilne uređaje

Aplikacije za mobilne uređaje nastavljaju donositi izuzetno visoke prihode programerima i svima koji su uključeni na tržištu, što se moglo vidjeti u prošloj godini po potrošnji od 86 milijardi američkih dolara²³.

²³ Bobrek-Macanović, K. (2016). Doktorska disertacija „Upotreba globalnih društvenih medija u funkciji efikasnosti integrisanih marketinških komunikacija“, Ekonomski fakultet, Banja Luka.

Povećao se i prosječni broj aplikacija na uređajima pa ih korisnici sad imaju 80, dok na mjesečnom nivou koriste njih 40. Ali, trendovi u Japanu i Kini su nešto drugačiji po tom pitanju jer tamo u prosjeku korisnici imaju na mobilnim uređajima stotinu aplikacija i koriste ih, takođe, 40 na mjesečnom nivou kao i ostatak svijeta. Kina je i dalje najveće tržište za mobilne aplikacije jer korisnici tamo na svim platformama, a to uključuje Android i OS operativne sisteme, provedu uz njih više od 200 milijardi sati, što je fascinantna brojka. Indija je druga na listi jer u prosjeku korisnici iz te zemlje provedu 50 milijardi sati uz aplikacije koje imaju na mobilnom uređaju.

Veoma je važno istaknuti i vrijednosni aspekt ovog biznisa. Kineska industrija vezana za aplikacije će dosegnuti u bližoj budućnosti 2,59 milijardi dolara vrijednosti, što teško da iko može nadmašiti. U nastavku ćemo prikazati tri primjera mobilnih aplikacija, koje sa jedne strane omogućavaju korisniku veću lagodnost upotrebe mobilnih tehnologija i mnogo bogatije korisničko iskustvo, a sa druge strane, za kompaniju predstavljaju izuzetan izvor informacija za učenje o korisniku. Prva aplikacija je m:go. Mobilna aplikacija kompanije m:tel, koja korisnicima omogućava da lakše pristupa kontakt centru gdje mogu da dođu do bilo koje informacije o ponudama, zatim korisnička zona gdje korisnici mogu prijaviti smetnje, pretraživati imenik, prijaviti se da primaju newsletter, itd. Naredno polje omogućava korisnicima da brzo i lako saznaju koje su aktuelne promotivne akcije, ali i kroz aplikaciju završe proces kupovine željenih usluga. U polju Servisi korisnici mogu da provjere stanje svog računa, dopune račun prijatelju, pronađu najbližu poslovnicu, itd. U okviru polja Aplikacije se nalaze aplikacije za mobilno plaćanje, online praćenje TV programa, te pristup portalu sa aktuelnim vijestima. Aplikacija takođe omogućava i plaćanje parkinga i to za skoro sve gradove, u različitim zonama, uz mogućnost pamćenja do pet različitih tablica automobila. Sve ovo pokazuje da namjenski urađena aplikacija pruža mnogo veću vrijednost za korisnike, nego web sajt. Međutim, i iz ugla kompanije, ovakva aplikacija može da pruži mnogo informacija o tome koje vrste usluga korisnici najviše preferiraju, da ima listu korisnika koji rade online plaćanja, korisnika koji žele da prvi saznaju novosti iz ponude, jer su se prijavili za newsletter i sl. Ovakve informacije mogu biti

od izuzetne koristi kompanijama za efikasniju komunikaciju sa korisnicima i kreiranje ponuda prilagođenih željama i potrebama kupaca.

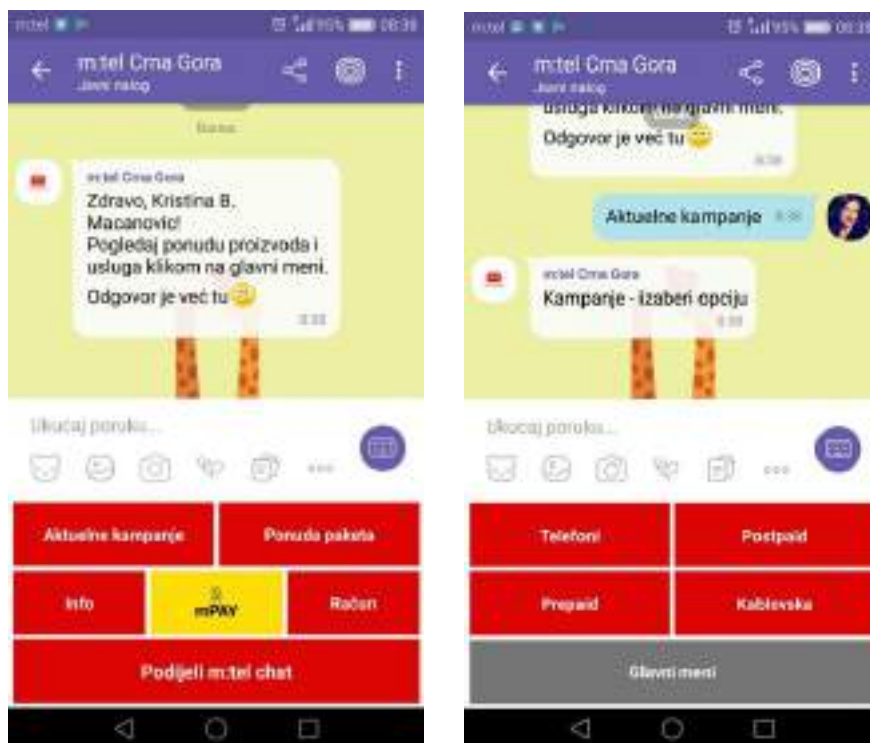


Slika 3. Mobilna aplikacija m:go

Izvor. www.mtel.ba

Druga mobilna aplikacija koja ima izuzetno visok nivo interaktivnosti sa korisnicima i omogućava, sa jedne strane izuzetno korisničko iskustvo, a sa druge strane mogućnost kompanije da upozna korisnika do nivoa njegovih ličnih podataka je aplikacija Viber Chatbot. Sama aplikacija Viber je izuzetno popularna aplikacija među korisnicima zbog mogućnosti uslovno besplatne komunikacije. Ukoliko korisnici ne troše mobilni internet, odnosno, koriste besplatni WiFi internet, mogu razmjenjivati poruke i pozive potpuno

besplatno. Bosna i Hercegovina prednjači po broju korisnika Viber aplikacije, jer čak 98% posto korisnika „pametnih“ telefona koristi ovu aplikaciju. Međutim, Viber Chatbot, kao jednu od dodatnih mogućnosti ove aplikacije, za sada koristi veoma mali broj kompanija za dvosmjernu komunikaciju sa svojim korisnicima. U pitanju je svojevrсни robot (bot) koji prepoznaje neko, iz seta unaprijed definisanih pitanja, i daje korisniku pripremljeni odgovor. Prikaz primjera Viber Chabota se nalazi na ekranima ispod.



Slika 4. Viber Chat Bot

Korisnik komunicira sa kompanijom, tako što bira jedno od polja za komunikaciju, odnosno, postavlja temu ili pitanje koje ga zanima. Nakon toga, otvara se dalje „stablo“ odgovora, koji zapravo predstavljaju sljedeći korak sa pitanjima. Konačno odredište je konkretna informacija o cijeni neke usluge, zakazivanje sastanka sa definisanim terminom i lokacijom, ponuda određenih proizvoda u Web Shopu, ili direktan kontakt sa operaterom u Call Center-u, ukoliko korisnik nije našao odgovor na svoje pitanje u okviru aplikacije i potrebne su mu detaljnije informacije. Istraživanja korisničkih

navika (navesti neko), govore u prilog tome da mlade generacije prije biraju pisanje (messaging) kao formu komunikacije, nego poziv. Na ovaj način kompanija otvara novi i veoma efikasan kanal komunikacije prema korisnicima, jer se odgovara brže, skraćuje se vrijeme potrebno za odziv i povećava se zadovoljstvo korisnika. Takođe, mogućnošću da korisnik direktno iz aplikacije uđe u web shop i izabere određeni proizvod, otvara se i novi kanal prodaje, što je jedan od preduslova za rast prihoda od prodaje. Pored toga, ova aplikacija nudi kompanijama, mogućnost da šalju korisnicima targetirane marketinške poruke, koje se mogu slati na određenu grupu korisnika, ili na cijelu bazu korisnika aplikacije.

Sa druge strane, korišćenje ove aplikacije otvara izuzetne mogućnosti učenja i saznavanja o korisnicima od strane kompanije. Viber za svakog korisnika dostavlja njegovo Viber ime, pol, državu i operativni sistem koji koristi. Uvezivanjem ovih podataka sa CRM podacima koje sama kompanija ima u svojim bazama, odnosno sa jedinstvenim korisničkim iskustvom, mogu se kreirati i komunicirati ponude na gotovo personalnom nivou, što mora biti krajnji cilj u ekonomiji doživljaja ili iskustvenoj ekonomiji, odnosno u prepoznavanju i ispunjavanju korisničkih potreba, što će u konačnici zasigurno dovesti do rasta profita, kroz ostvarivanje korisničkih potreba.

Obzirom da iskustvo ostavlja dobar ili loš dojam na kupce, ovisno o vrsti proizvoda ili usluge koja im je pružena te o očekivanjima koje kupci imaju od određenog proizvoda ili usluge, onda ekonomija doživljaja ili iskustvena ekonomija (eng. Experience economy) nije ništa drugo do stvaranje nove ekonomske i socijalne vrijednosti, gdje je sastavni i polazni dio proizvoda ili usluge, doživljaj, a ne samo njihova nadogradnja ili dodatna korist, i ista istovremeno predstavlja i novu marketinšku paradigmu koja se fokusira na pružanje iskustva visoke vrijednosti za kupce i visokog profita za kreatore tog istog iskustva uz sve prisutnije korištenje brojnih aplikacija za mobilne uređaje.

Zaključak:

Prema rezultatima brojnih istraživanja, mobilne aplikacije su ključni faktor koji poboljšava svako područje upravljanja iskustvom korisnika. Ova poboljšanja korisna su smjernica i za poslovne i IT menadžere, iz kog razloga se trend mobilnih aplikacija u kompanijama više ne može ignorisati. Pitanje je samo koje su mobilne funkcije kupcima, odnosno trgovcima, najinteresantnije. Rezultati analize kompanije Forrester pokazuju da je današnjim kupcima najvažniji skup funkcija grupisanih oko customer loyalty aplikacija. Korištenje mobilnih aplikacija uskoro neće biti trend koji je potrebno slijediti da bi se zadržala vodeća pozicija na tržištu, nego nophodnost za opstanak na njemu. Veoma je značajno pratiti šta korisnici žele u smislu mobilnih komunikacija, kako će se mijenjati komunikacija kompanija u bliskoj budućnosti, te kako će se mijenjati navike kupaca u smislu korišćenja svih novih tehnologija, ne samo mobilnih aplikacija. Neke činjenice vidljive danas, već djelimično daju odgovore na postavljena pitanja.

- Dosta trgovaca je već primijetilo ovaj trend i implementiralo svoje mobilne aplikacije. Analiza usmjerena budućnosti trgovine dovela nas je do zaključka da su mobilne aplikacije već postale sadašnjost mnogih trgovaca. Trend mobilnih aplikacija u trgovini više se ne može ignorirati, pitanje je samo koje mobilne funkcije su kupcima, odnosno trgovcima, najinteresantnije. Rezultati analize tvrtke Forrester pokazuju da je današnjim kupcima najvažniji skup funkcija grupiranih oko customer loyalty aplikacija, odnosno aplikacija koje potiču vjernost kupaca.
- Drugi vrlo važan rezultat ovog istraživanja je jasan zaključak da kupci koji koriste mobilne aplikacije trgovaca češće odlaze u prodavaonicu od onih koji nemaju aplikacije. S jedne strane, trgovcu postaje sve važnije da iskoristi mobilnu aplikaciju kao marketinški kanal kako bi doveo što više kupaca u prodavaonicu. S druge strane, trgovac kroz svoju aplikaciju mora ponuditi kupcu jasnu dodatnu vrijednost. Drugim riječima, mobilna aplikacija mora imati smisla. Istraživanje kompanije Applift jasno pokazuje zašto kupci najradije koriste mobilne aplikacije po dolasku u prodavaonicu.

Dakle, kreiranjem jedinstvene strategije i implementacijom inovativnog programa lojalnosti, kompanije pokušavaju zadovoljiti očekivanja svojih (lojalnih) kupaca, na način da postignu jedinstvenu prepoznatljivost na tržištu, kako bi mogle dugoročno uspješno konkurisati i profitabilno poslovati. Iako se može činiti relativno jednostavnim zadatkom, kreiranje programa lojalnosti, koji osigurava jedinstveno korisničko iskustvo i zadovoljava sve navedene kriterije, nije jednostavan zadatak.

Sva dosadašnja istraživanja vezana za navike i ponašanje kupaca, kao i njihovog odnosa sa mobilnim svijetom bila su usko povezana sa strategijom kompanije za kreiranje jedinstvenog korisničkog iskustva, odnosno sa skupom aktivnosti koje je menadžment korisničkog iskustva kompanije preduzimaao kako bi prije, u vrijeme, i nakon kupovine, u ime kompanije isporučio niz pozitivnih i izuzetnih interakcija svojim kupcima, koji su prethodno od strane menadžmenta prepoznati kao lojalni korisnici proizvoda i usluga.

Analizirajući navike i ponašanje kupaca u odnosu na mobilni svijet, neki trgovci su već implementirali vrlo uspješne koncepte. Jedan od najboljih primjera je Walmart i njegova mobilna aplikacija. Ona trenutno spada u aplikacije čiji se broj korisnika konstantno povećava vrtoglavom brzinom. Sredinom prošle godine imala je 22 milijuna korisnika čime je u SAD-u prestigla čak i e-bay i približila se Amazonu koji drži prvo mjesto. Ovakva rasprostranjenost uslovljena je upravo činjenicom da ova aplikacija pruža kupcima baš ono što oni smatraju korisnim. Aplikacija se zove Savings catcher što bi u prijevodu značilo Lovac na uštede. Helen Vaid, zamjenica direktora odjela za brigu o kupcima pri walmart.comu o aplikaciji kaže: “Kupci su dolazili u prodavaonicu sa 15 različitih brošura od raznih trgovaca i prije kupovine bi listali i uspoređivali cijene. Bilo je očigledno da ovim možemo olakšati život našim kupcima”. Walmartova aplikacija automatski uspoređuje cijene trgovaca širom SAD-a s onima u Walmartovim prodavaonicama. Aplikacija funkcionira tako da kupac nakon kupovine u Walmartu skenira svoj račun, a aplikacija istražuje postoji li kod nekog drugog trgovca jeftinija ponuda za sve artikle s računa. Ukoliko postoji jeftinija ponuda, kupac dobije isplaćenu razliku. Kroz ovakav pristup tržištu, Walmart je ne samo stvorio veću transparentnost, nego i direktnu financijsku

korist za svoje kupce. Kada se promatraju evropska tržišta, može se primijetiti da su ona nešto konzervativnija. Mobilne aplikacije su manje rasprostranjene i najčešće se odnose samo na jednog trgovca i njegovu ponudu. Tako je, na primjer, najviše instalirana aplikacija u Njemačkoj - Lidlova. Funkcije su 100% fokusirane na sam Lidl i pokrivaju aktualne ponude, traženje artikala u asortimanu, identifikaciju najbliže prodavaonice, aktualne brošure i online naručivanje željenog artikla.

U cilju postizanja jedinstvenog i pozitivnog korisničkog iskustva vezanog za unikatnu, superiornu, teško ponovljivu i različitu ponudu u odnosu na konkurentske ponude, mobilne aplikacije i sama primjena digitalne tehnologije u menadžmentu korisničkog iskustva su budućnost svake kompanije. Navedeni primjeri to i potvrđuju, jer one danas postaju nezaobilazni trend u marketingu svake uspješne kompanije.

Literatura:

1. App data market report,
<https://www.appannie.com/en/insights/market-data/app-annie-2017-retrospective/>, preuzeto 04.01.2021.
2. Argerich, L.: An Internet of Things. Dostupno s:
<http://postscapes.com/internet-ofthings-examples/>, Preuzeto: 01.02.2021.
3. Bobrek-Macanović, K. (2016). Doktorska disertacija „Upotreba globalnih društvenih medija u funkciji efikasnosti integrisanih marketinških komunikacija“, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
4. Drury, G. “ Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively? „ Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol.9 (2008) p. 274-277.
5. Khodadadi, P., Abdi, F., & Khalili-Damghani, K. (2016). An Integrated Model of Customer Experience, Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty in Electronic Stores. International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), 12(4), 31-46.
6. Ko najviše koristi mobilne aplikacije - članak AppLifta,
<http://www.applift.com/blog/retail-mobile-apps>, Preuzeto: 12.02.2021.

7. Lojić, R. (2008). Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. *Vojno delo*, 60(1), 156-174.
8. MacGillavry, Kim & Alan, Wilson. (2017). A framework for measuring & improving CX: Customer Experience Management Maturity Model and Questionnaire. MyCustomer.com.
9. Mobile app defitnition, <https://www.techopedia.com/definition/2953/mobile-application-mobile-app>, Preuzeto: 23.01.2021.
10. Mobile marketing statistics, <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>. Preuzeto 05.01.2021.
11. Nativna aplikacija ili mobilna web stranica, <https://www.hdonweb.com/mobiteli/nativna-aplikacija-mobilna-web-stranica>. Preuzeto: 24.01.2021.
12. Rašković, M., (2010). Znanje kao neograničeni resurs. Knowledge as an infinite resource and an object of management. *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 6.no 11 str. 83-90.
13. Salapura S., Rađenović – Kozić B., Retail Mobile Applications Design, 10th EPIEM/ESTIEM, Graz, Austria.
14. Spremić, M. (2017). Digitalna transformacija poslovanja, Ekonomski fakultet Zagreb.
15. Tavsan, A.N. and Erdem, Y.C. (2018). Customer Experience Management: How to Design, Integrate, Measure and Lead. Tasora Books, USA.
16. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT USER EXPERIENCE

Abstract: *Change becomes an essential factor on which business strategy, market success and long-term development depend. Companies that will achieve top performance in their products and services are the ones that have discovered how to open the way to the ideas and abilities of people at all organizational levels. However, in addition to human resources, various digital technologies that are applied daily in management are also of increasing importance for the successful operation of companies. In this paper, we will talk about mobile applications and their application in user experience management. The paper presents numerous examples of how mobile applications are applied today and what impact they have on the users themselves, who are increasingly changing their habits in terms of the way they access content on the Internet.*

Keywords: *mobile applications, knowledge management, companies, digital technologies, internet.*

Pregledni naučni rad

UDK:005.94+005.5

ČIMBENICI USPJEHA MENADŽMENTA ZNANJA

dr. sc. Gordan Radić, izv. Prof., dekan Fakulteta međunarodnih odnosa i diplomacije Sveučilišta Hercegovina

Ana Luburic, mag. Iur., asistentica Fakulteta međunarodnih odnosa i diplomacije Sveučilišta Hercegovina

Apstrakt: *Kako bi tvrtke uspješno implementirale i realizirale koncept sudjelovanja organizacije, odnosno, uspješan menadžment učenja organizacije, koji rezultira kako sistematiziranim i kvalitetnim znanjima u organizaciji, tako i učinkovitom poslovnom upravljanju, odnosno, dobrim poslovnim rezultatima, važno je prepoznati i upravljati kritičnim čimbenicima uspjeha menadžmenta znanja. Ovaj rad ukazuje na značaj takvih čimbenika ilustrira koliko oni zapravo doprinose uspješnom poslovanju svake tvrtke.*

Ključne riječi: *menadžment znanja, čimbenici uspjeha, tvrtke, tržište.*

DEFINIRANJE MENADŽMENTA ZNANJA

Učenje organizacije kao proces i kao znanstvena disciplina, ozbiljnije se počelo obrađivati tek polovicom 20. stoljeća. Tvrtke koje ostvaruju dobit, kao i neprofitne organizacije postale su svjesne činjenice kako se jedino stalnim učenjem, stjecanjem znanja, prikupljanjem činjenica i njihovim pretvaranjem u korisne informacije, može opstati, odnosno pobijediti u tržišnom natjecanju. Znanstvena disciplina i poslovni koncept koji je iz toga nastao je poznat kao menadžment znanja.

Menadžment znanja je pojam koji označava poslovnu filozofiju organizacija koje su prepoznale znanje kao važan resurs kojim treba kvalitetno upravljati kako bi se maksimalno iskoristilo u vlastitu

korist.²⁴ Menadžment znanja, prema drugoj definiciji, predstavlja eksplicitno i sistematsko upravljanje najznačajnijim znanjima, kao i sve sa tim povezane procese kreiranja, organizacije, širenja, uporabe i korištenja, a u svrhu ostvarivanja ciljeva poslovanja.²⁵

Ovo su samo neke od brojnih definicija menadžmenta znanja. Sve navedene definicije su utemeljene na identificiranju najznačajnijih aspekata uspješnih programa menadžmenta znanja:

- Eksplicitnost, odnosno analiza pretpostavki, sastavljanje poznatih činjenica u logičnu cjelinu;
- Sistematičnost koja nam pokazuje kako ostavljanje nedovršenih stvari neće dovesti do ostvarivanja koristi;
- Najvažnija znanja, aspekt koji ukazuje o neophodnost fokusiranja na ono što je najvažnije, jer ne postoje neograničeni resursi na raspolaganju;
- Procesi, aspekt koji pokazuje menadžment znanja kao skup aktivnosti s njihovim vlastitim alatima i tehnikama.

Kod definiranja pojma menadžmenta znanja mora se imati na umu činjenica kako znanje može biti neizrečeno, a to je ono znanje koje se nalazi u glavama ljudi i eksplicitno koje je kodirano i prikazano kao eksplicitna informacija u bazama podataka i dokumentima. Dobro osmišljen program menadžmenta znanja mora razmotriti procese razvoja i transfera znanja za oba temeljna oblika znanja. Kako bi menadžment učinio svoju organizaciju biti onom koja uči, mora naći načine prenošenja neizrečenih znanja u eksplicitna.

Posebnu pozornost je važno usmjeriti na posljednji dio definicije. Ukoliko se aktivnosti menadžmenta znanja ne mogu povezati s dostizanjem poslovnih ciljeva, sa sigurnošću se može reći kako ne postoji ni istinski razvijen sustav menadžmenta znanja, niti upravljanja učenjem u organizaciji. Stjecanje znanja i njegova uporaba u tvrtki mora biti u službi ostvarivanja poslovnih

²⁴ Lohman, D.F.(1999) Intellectual Capital, The New Wealth of Organization

²⁵ Lundvall, B. Å. (2006). Knowledge management in the learning economy. Aalborg Universitetsforlag.

ciljeva, odnosno, mora se temeljiti na ustanovljenim poslovnim procesima u organizaciji, koji su usmjereni ka zadovoljavanju potreba i želja korisnika te ostvarivanja dobiti na taj način. Učenje organizacije ne smije biti nesvrishodno i usmjereno samo na sebe. Međutim, činjenica je kako učenje organizacije i menadžment znanja koji se realizira unutar tvrtki ima učinke na društvo u cjelini. Prije svega, kroz tehnološki napredak koji se realizira unutar tvrtki usvajanjem novih znanja, a kroz učenje i na sustav visokog obrazovanja, sustav kulturnih vrijednosti te također i na ukupan gospodarski i politički sustav.

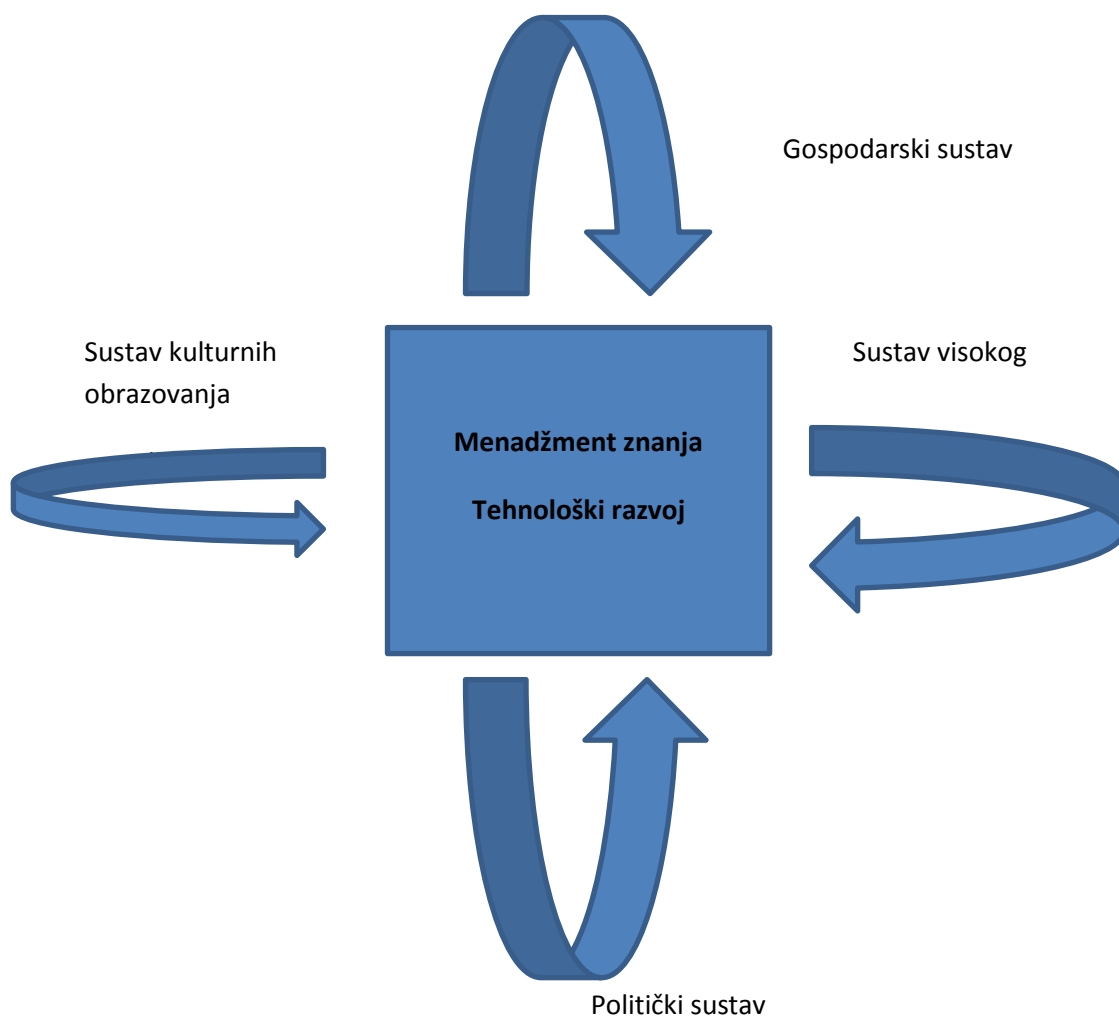
Pored definicije menadžmenta znanja, na ovom mjestu je važno definirati još nekoliko ključnih pojmova koje je neophodno razumjeti prigodom upravljanja učenjem organizacije. To su: razlika znanja, kompetencija i umijeća, zatim što su to zanimanja i poslovi, a što kvalifikacije te razlika standarda kvalifikacije i standarda zanimanja.

Znanje je rezultat asimilacije informacija u procesu učenja. Znanje se sastoji od činjenica, principa, teorija i praksi, povezanih s određenim područjem rada ili izučavanja. Kompetencije su provjerene sposobnosti uporabe znanja, umijeća kako osobnih, društvenih i/ili metodoloških sposobnosti u radu, ili procesima izučavanja, kao i u profesionalnom i osobnom razvoju. Umijeća predstavljaju sposobnost primjene znanja i metoda za obavljanje poslova i rješavanje problema. Mogu biti opisana kao kognitivna (koja uključuju logičko, intuitivno i kreativno mišljenje), kao i praktična (koje uključuju spretnost u uporabi metoda, materijala, alata i instrumenata).

Zanimanje je grupa poslova koji uključuju slične zadatke i koji zahtijevaju sličan set umijeća, dok je kvalifikacija formalni naziv za rezultat procesa procjene i validacije, koji se dobiva kada kompetentno tijelo odredi da je pojedinac ostvario ishode učenja prema predviđenim standardima.

Standard kvalifikacije je standard koji određuje uvjete za stjecanje javne isprave o određenoj kvalifikaciji, dok je standard zanimanja propis svih poslova koje pojedinac obavlja u određenom zanimanju i popis kompetencija potrebnih za njihovo uspješno obavljanje.

Kako bismo bolje razumjeli i jasnije definirali menadžment znanja, analizirati ćemo njegove ključne elemente. Najčešći razlog za kreiranje programa menadžmenta znanja u tvrtkama je uvjerenje kako će upravljanje znanjem pomoći u boljem dijeljenju postojećih znanja, odnosno najboljih poslovnih praksi nastalih tijekom poslovanja tvrtke. Međutim, brojna istraživanja pokazuju postojanje još jednog značajnog motivatora za razvoj sustava menadžmenta znanja, a to je kreiranje i konverzija novih znanja kroz proces inovacije.



Slika 1. Utjecaj menadžmenta znanja na društvo u cjelini

Većina programa učenja organizacije prenosi vrijednosti putem znanja koncentriranjem na neke od ovih sedam ključnih elemenata:

- 1) Znanje o kupcima predstavlja najznačajnije znanje u većini organizacija, zbog toga što kupci, odnosno korisnici predstavljaju razlog postojanja organizacija, kako profitnih, tako i neprofitnih. Kažemo da je profitabilno zadovoljavanje želja kupaca osnovni smisao poslovanja, te zbog toga znanje o kupcima predstavlja najvrijedniji element menadžmenta znanja.²⁶
- 2) Znanje o procesima je primjena najboljih praktičnih znanja prilikom obavljanja osnovnih zadataka. Ovo znanje omogućava pojedinim dijelovima organizacije učiti jedni od drugih, unaprjeđivati inovacije, koristiti naučeno za nadgradnju, ali prije svega podrazumijeva procesno organiziranu tvrtku. Primjena principa totalnog menadžmenta kvalitetom i procesne organizacije u tvrtkama su osnova za stjecanje i primjenu ovih znanja.
- 3) Znanje o proizvodima i uslugama omogućava organizacijama kreirati bolja rješenja, prilagođena potrebama kupaca, koja prate trendove okruženja i ne samo praćenja konkurencije, nego i nametanje liderske pozicije.
- 4) Znanje u ljudima je maksimalno iskorištavanje umnih kapaciteta, najznačajnijeg resursa kojim svaki pojedinac raspolaže. Ljudi predstavljaju najvrijedniji resurs tvrtki i samo kroz konstantne programe praćenja, motivacije, različitih obuka, osposobljavanja i nagrađivanja zaposlenih, tvrtke mogu konstantno napredovati.²⁷ Zbog toga se u suvremenom menadžmentu sve veći naglasak daje menadžmentu ljudskih resursa.
- 5) Organizacijsko pamćenje predstavlja donošenje zaključaka na temelju iskustava iz prošlosti i saznanja stečenih u drugim dijelovima organizacije. Kroz ovaj oblik menadžmenta, organizacija uči sama od sebe.

²⁶ Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *J. of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

²⁷ Goldstein I.L & Ford K.J. (2002). *Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation*, 4th edition, Wadsworth, Belmont.

6) Znanja o odnosima su sva znanja kojima raspolaže svaki od pojedinaca koja predstavljaju temelj uspješne suradnje. Izgradnja tima, podjela odgovarajućih uloga u timu, suradnja, potpora, podjela saznanja i svi drugi oblici konstruktivnih odnosa unutar organizacije, predstavljaju preduvjet za njen razvoj.

7) Intelaktualni kapital je resurs koji je mjerljiv. Neophodno je periodično mjerenje znanja kojim organizacija i pojedinci raspolažu te kvalitetno upravljanje njime.²⁸

PRAKTIČNE PRIMJENE MENADŽMENTA ZNANJA

Menadžment znanja, na razini teorijskog koncepta, može biti relativno apstraktan pojam. Upravo zbog toga je neophodno prikazati njegove praktične primjene. U svakodnevnoj praksi upravljanja učenjem u organizacijama, susrećemo se s brojnim primjerima i procesima u kojima se primjenjuje menadžment znanja. Najznačajniji od njih su:

1) Kreiranje i istraživanje je početni proces učenja u organizaciji. U okviru procesa kreiranja i istraživanja koriste se sljedeće tehnike²⁹:

- Tehnike kreativnosti
- Prikupljanje podataka
- Prikupljanje tekstova
- Skeniranje okruženja
- Kreiranje znanja
- Poslovna simulacija
- Analiza sadržaja

2) Naredni proces učenja organizacije u kojem se primjenjuje menadžment znanja je dijeljenje i učenje, a ključne tehnike su:

- Zajednice prakse

²⁸ McGregor, D. (1980). The human side of enterprise. New York, 21, 166.

²⁹ Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139-154.

- Mreže učenja
- Dijeljenje najboljih praktičnih rješenja
- Analize nakon sprovedenih akcija
- Strukturirani dijalozi
- Međufunkcionalni timovi
- Dnevници odluka

3) Završni dio procesa je organiziranje i vođenje gdje se primjenjuju tehnike:

- Centri znanja
- Profiliranje ekspertize
- Mapiranje znanja
- Inventari informacija
- Upravljanje informacijskim resursima
- Mjerenje intelektualnog kapitala

U menadžmentu znanja koristi se veliki broj alata i tehnika. Veliki broj alata, većinom utemeljenih na računalnim sustavima, u značajnoj mjeri poboljšavaju učinkovitost menadžmenta znanja. Između više od 80 kategorija alata, koje se često međusobno preklapaju, kao najznačajniji alati i tehnike menadžmenta znanja ističu se³⁰:

- Infrastruktura: intranet, sustavi za upravljanje dokumentacijom, paketi za upravljanje znanjem, sustavi za timski rad;
- Razmišljanje: konceptualno mapiranje, alati za razvijanje kreativnosti;
- Prikupljanje: otkrivanje mehanizama za pretraživanje, upozoravanje, prikupljanje podataka, inteligentni agenti;
- Organiziranje: memoriranje: memoriranje znanja, OLAP, meta podatci, XML;
- Znanje kao potpora u obavljanju svakodnevnih aktivnosti: odlučivanje utemeljeno na slučajevima iz prakse, potpora odlučivanju, simulacija;

³⁰ Lončarević, B. (2003). Zbornik radova/Naučni skup Knowledge Management. U: Mašić, B. (ured). Znanje i funkcije strategije organizacije koja uči, (str. 74- 83). Beograd, Univerzitet »Braća Karić«

- Specifične aplikacije: podatci o konkurenciji, baze ekspertskih podataka.

ČIMBENICI MENADŽMENTA ZNANJA

Kako bi tvrtka uspješno implementirala i realizirala koncept sudjelovanja organizacije, odnosno, uspješan menadžment učenja organizacije, koji rezultira kako sistematiziranim i kvalitetnim znanjima u organizaciji, tako i učinkovitom poslovnim upravljanju, odnosno, dobrim poslovnim rezultatima, važno je prepoznati i upravljati kritičnim čimbenicima uspjeha menadžmenta znanja. Kritičnih čimbenika je nekoliko i možemo kazati kako manje ili više doprinose uspješnom menadžmentu znanjem, kao i međusobnoj ovisnosti jednih od drugih. Kao najznačajniji, odnosno, najkritičniji ističu se:

- 1) Liderstvo znanja, što je sveobuhvatna vizija značaja znanja koju promoviraju najviše razine menadžmenta organizacije. Važnost stjecanja i upravljanja znanjem mora se kretati s vrha organizacije na niže. Aktivan menadžment učenja organizacije mora biti ključno opredjeljenje najviše razine menadžmenta.
- 2) Fokus na poslovne koristi ukazuje da tvrtke moraju biti na tragu poslovnog uspjeha. Stjecanje znanja mora biti u funkciji traganja za najboljim načinima za ostvarivanjem poslovnih ciljeva i razvijanjem mjera za postizanjem boljih poslovnih rezultata.
- 3) Sistematski procesi su kritični u smislu jer organizacija mora biti procesno orijentirana i procesno uređena, kako bi omogućila mapiranje znanja i upravljanje informativnim resursima.
- 4) Kultura dijeljenja znanja je kritična zbog toga što unutar tvrtke moraju postojati i funkcionirati timovi, koji odlično rade unutar organizacije, ali i izvan svojih organizacijskih jedinica. Timski rad, kolaboracija, razmjena informacija i suradnja predstavlja temelj menadžmenta organizacijskog učenja.
- 5) Kontinuirano učenje je kritično u smislu praćenja trendova, snimanja okruženja, praćenja svih promjena koje se događaju unutar i izvan organizacije i jedini način za opstanak na današnjem zahtjevnom

tržištu, pogođenom svjetskom COVID – 19 pandemijom. Kontinuitet u stjecanju znanja i obradi stečenih znanja je neophodan za učinkoviti menadžment učenja organizacije.

- 6) Učinkovita komunikacijska i informacijska infrastruktura predstavlja fizički konstrukt stjecanja i širenja znanja. Organizacija koja uspješno upravlja svojim učenjem posjeduje različite kolaborativne tehnologije, poput intraneta.

Zaključak:

Pojam i koncept menadžmenta znanja je relativno novi u teoriji menadžmenta, ali danas aktualniji nego ikad. Znanje postaje sve vrijedniji resurs, jer je na tržištu teško naći ljude koji raspolažu odgovarajućim specijalističkim znanjima koja su potrebna za određene poslove. Sve je teže saznati o korisnicima i učiti o njihovim potrebama i motivima, kako bi se kreirale ponude koje će zadovoljiti usko profilirane i veoma zahtjevne, te dobro informirane tržišne segmente. Današnje dinamično i promjenljivo okruženje u kojem tvrtke djeluju tjera ih na stalno prilagođavanje i traganje za izvorom konkurentske prednosti. Tvrtke postaju svjesnije za potrebama znanja kojim raspolažu i nastoje pronaći načine kako najbolje iskoristiti taj resurs te zbog toga uvode menadžment znanja kao novu dimenziju upravljanja. Uvođenje menadžmenta znanja za sobom povlači promjene u oblikovanju organizacije primoravajući tvrtke na stvaranje novih organizacijskih oblika koji će omogućiti implementaciju menadžmenta znanja i doprinijeti uspješnom poslovanju tvrtki.

Literatura:

1. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. J. of Management Information Systems, 18(1), 185-214.
2. Goldstein I.L. & Ford K.J. (2002). Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont.
3. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, 16(2), 139-154.
4. Lohman. D.F.(1999) Intellectual Capital, The New Wealth of Organization.
5. Lončarević, B. (2003). Zbornik radova/Naučni skup Knowledge Management. U: Mašić, B. (ured). Znanje i funkcije strategije organizacije koja uči, (str. 74- 83). Beograd, Univerzitet »Braća Karić«.
6. Lundvall, B. Å. (2006). Knowledge management in the learning economy. Aalborg Universitetsforlag.
7. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York, 21, 166.

SUCCESS MANAGEMENT FACTORS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: *In order for a company to successfully implement and realize the concept of organizational participation, ie successful learning management of the organization, which results in both systematized and quality knowledge in the organization and efficient business management, ie good business results, it is important to recognize and manage critical success factors. knowledge management. It is this paper that points to the importance of such factors, and how much they actually contribute to the successful operation of any company.*

Keywords: *knowledge management, success factors, companies, market.*

Stručni rad
UDK:658.8:339.13

IZVOZNI MARKETING I ULAZAK NA INOSTRANO TRŽIŠTE

Doc.dr sci Idriz Ćosic, dipl.ecc³¹
Internacionalni Univerzitet Brcko

Sažetak: *Pojačana potreba svake zemlje za što jačim uključivanjem u međunarodnu razmjenu i sve naglašeniju ulogu tržišta idu u prilog tvrdnjama o porastu važnosti marketinga u svjetskim okvirima. Domaća tržišta u većini slučajeva su premalena za ekspanziju, odnosno za rast profitabilnosti te se preduzeća okreću stranim tržištima. Neophodno je pri tome istaći da klasični i tradicionalni oblici razmjene gube na važnosti marketinga u svjetskim razmjerama.*

Imajući u vidu važnosti internacionalizacije poslovanja, u ovom radu elaborirane su sljedeće strategije ulaska na inostrano tržište koje preduzeća primjenjuju u svojoj praksi: izvoz proizvoda, izvoz sistema, licencna proizvodnja u inostranstvu, ugovorno rukovođenje, ugovorno proizvodno učesće, direktno ulaganje u inostranstvo.

Ključne riječi: *strategija, izvoz proizvoda, ulaganja.*

Uvod

Osnvni zadatak međunarodnog marketinga je usmjeravanje roba i usluga prema potrošačima ili korisnicima na što širem prostoru i u više od jedne zemlje. Njihova djelatnost ne ogleda se samo u oblasti klasične međunarodne razmjene nego obuhvata sveukupnost savremenih međunarodnih ekonomskih odnosa. Nasuprot tome, izvozni marketing iza sebe ima samo proizvodnju u

³¹doc.dr sci.Ćosić Idriz,dipl.ecc, Internacionalni Univerzitet Brcko Distrikt BiH,e-mail:cosic.idriz@gmail.com

nacionalnim granicama. Glavna karakteristika izvoznog marketinga je proizvodnja u domaćoj sredini a prodaja u inostranstvu, pa je tako on usmjeren samo na klasičan izvoz. Nakon donošenja odluke o proširivanju posla u inostranstvu i tržištu ili tržištima na koja planira ući preduzeće treba utvrditi, odnosno donijeti odluku u načinu ulaska na inostrano tržište.

Savremena međunarodna razmjena, zasnovana na međunarodnom marketing konceptu, ne temelji se isključivo na robnoj razmjeni. Naprotiv, danas, predmet međunarodne razmjene sve više postaju usluge, tehnologija, znanje, kapital, ideje... Savremena strategija ulaska na inostrano tržište uvažava sve pojavne oblike međunarodnog marketinga. Uvozne barijere, kojima pojedine zemlje nastoje spriječiti uvoz roba, jesu jedan od važnih razloga koji u savremenoj međunarodnoj razmjeni stimulise aplikaciju međunarodnog kooperativnog i transnacionalnog marketinga. Međunarodna preduzeća koja su značajno unaprijedila svoje inostrane operacije razvijaju niz ulazaka odnosno paralelno primjenjuju različite metode ulaska na inostrano tržište. Metode ulaska koje biraju međunarodna preduzeća biraju se shodno konkretnim uslovima koji vladaju u stranoj zemlji, odnosno na inostranom tržištu.

Uvažavajući ulogu i značaj internacionalizacije proizvodnje u savremenim međunarodnim ekonomskim odnosima, Vezjak je ponudio sveobuhvatnu klasifikaciju metoda ulaska na inostrano tržište. On strategiju ulaska na inostrano tržište temelji na četiri osnovne mogućnosti [Vezjak D.,1991] :

1. *izvoz proizvoda,*
2. *izvoz sistema,*
3. *prijenos proizvodnje u inostranstvo bez ulaganja kapitala i*
4. *prijenos proizvodnje u inostranstvo na osnovu ulaganja kapitala.*

Izbor odgovarajućih oblika ulaska na inostrano tržište ima strateški značaj s obzirom, da direktno utiče na dugoročnu stabilnost tržišne pozicije i adekvatno uklapanje u inostranu marketing sredinu. Takođe, oblici ulaska na inostrano tržište uslovljavaju specifičnu organizacionu strukturu (specijalnu strukturu troškova i marketing ulaganja). Pri analizi mogućnosti, marketinški stručnjaci i uprava preduzeća trebaju temeljito proučiti ključna pitanja i nepoznanice koje direktno ili indirektno utiču na mogućnost izbora. Tek

nakon toga, preduzeće može sačiniti grubu selekciju pogodnih strategija, a konačnu odluku donijeti nakon analize ostalih važnih parametara.

Izvoz proizvoda

Izvoz proizvoda predstavlja klasičnu strategiju ulaska na strano tržište. U praksi ga smatraju najjeftinijom strategijom nastupa u inostranstvu što nije u potpunosti tačno. Izvoz ne traži ulaganje u proizvodne procese u inostranstvu ali su nužna ulaganja u proizvodni marketing. Donošenje odluke o izvozu proizvoda opredjeljeno je motivima koji podstiču preduzeće na izvoz kao i izvoznim potencijalima s kojim preduzeće rapolaže.

Motivi koji utiču da preduzeće posluje na inostranom tržištu putem izvoza proizvoda su različiti. Jedan od motiva jeste ostvarivanje deviza radi uvoza. Najveći dio naše industrije zavisi od uzvoznih reprodukcioni materijala i drugih proizvoda inputa.

Jedan od osnovnih motiva izvoza jesu razvoj i rast preduzeća. Kada preduzeće dostigne visoku izvoznu produktivnost i dođe u poziciju plaćenog izvoznika, tada više počinju da se koriste različite prednosti internacionalizacije koje se manifestuju u:

- stvaranju pozitivnog međunarodnog image-a,
- korištenju savremene industrije,
- porastu marketiškog, finansijskog i organizacionog znanja.

Važan motiv preduzeća za izvoz jeste povećanje prometa. Zasićenost domaćeg tržišta uslovljava plasman na inostranom tržištu kako bi se obezbijedilo adekvatno korištenje proizvodnih kapaciteta. Značajan motiv preduzeća za izvoz je skraćivanje vremena amortizacije troškova istraživanja i razvoj jer se troškovi istraživanja i razvoja raspoređuju na veći obim proizvodnje, što omogućava sniženje prodajnih cijena i pospješivanje izvozne konkurentnosti.

Pored ovih, postoje i drugi motivi, kao što su: produživanje životnih ciklusa proizvoda, izravnavanje zasićenih i ekspanzivnih tržišta, podjela rizika,

poboljšanje konkurentnske sposobnosti, inovacije poslovnog sistema [Sinanagić M.,1998].

Izvoz može biti: indirektni izvoz, i direktni izvoz. Indirektni izvoz podrazumijeva korištenje posrednika između proizvođača i kupaca na inostranom tržištu.

Paliwoda pominje tri mogućnosti indirektnog izvoza:

1. izvozne kuće,
2. trgovačke kompanije i
3. priključni marketing.

Izvozne kuće kupuju na domaćem tržištu za svoj vlastiti račun ili z stranog komintenta. Trgovačke kompanije su odigrale značajnu ulogu u jačanju spoljnotrgovinske moći pojedinih zemalja. Danas je udio ovih kompanija u trgovni na veliko na domaćem tržištu znatno manji i u odnosu na raniji period.

Treća mogućnost indirektnog izvoza jeste korištenje priključnog marketinga (piggybacking). Vezjak piggybacking tretira kao varijantu izvoznih konzorcija ili zajednica koje skupljaju članove jedne proizvodne linije ili više proizvodnih linija u kojima članovi zajednice na osnovu sporazuma ili ugovora prenose određene funkcije na centralni izvozni organ, a on obavlja izvozne poslove u svoje ime ili u ime određenog člana izvozne zajednice [Vezjak D.,1991]. U suštini, radi se o tome da proizvodno preduzeće, kao izvozni u svoj izvozni program preuzima komplementarne proizvode i posluje kao njihov samostalni distributer.

Kod direktnog izvoza koji predstavlja zreliju fazu internacionalizacije poslovanja proizvodna preduzeća se direktno uključuju u realizaciju izvoznih poslova i ostvaruju neposredan kontakt sa inostranim tržištem. Direktno angažovanja na inostranom tržištu omogućava aktivnu tržišnu eksploataciju. Pored toga, direktan izvoz omogućava veću kontrolu izvoznog poslovanja i puni uvid u sve relevantne elemente za sklapanja ugovora o izvozu. Takođe, kod direktnog izvoza proizvođač uspostavlja neposrednu komunikaciju sa inostranim tržištem. Međutim, direktan nastup na inostranom tržištu zahtijeva

dodatna ulaganja kako u finansijskom pogledu, tako i u pogledu angažovanja vremena.

Direktan izvoz zahtijeva i solidno poznavanje karakteristika kompletnog inostranog tržišta. Kod direktnog izvoza proizvođač svoj proizvod može usmjeriti ka inostranom distributeru, trgovini na malo, krajnjem korisniku ili državnim trgovinskim preduzećima koja su u nekim zemljama isključivo ovlaštena za uvoz određenih roba i pojedinih vrsta opreme itd.

Direktan izvoz ne može se realizovati putem otvaranja predstavništava, prodajne filijale ili trgovinskog preduzeća. Stepenn direktnosti u izvoznom pslovanju se povećava otvaranjem sopstvenih jedinica u inostranstvu i to počevši od predstavništava, preko prodajne filijale, do trgovinskog preduzeća. Otvaranje trgovinskog preduzeća u inostranstvu zahtijeva obezbjeđenje skladišnog prostora, prostora za montažu što je pretpostavka obavljanja servisne djelatnosti koja predstavlja sastavni dio postprodajnog marketinga i bitno utiče na konkurentost preduzeća [Previšić J., Ozretić Došen Đ.,1999].

Izvoz sistema

U okviru međunarodne razmjene značajno mjesto pripada razmjeni investicionih proizvoda (elemenata), uređaja (podsistema) i objekata (sistema). Sinonim savremenih investicija je pojam inženjeringa. Inženjering je intelektualna djelatnost koja u toku koncipiranja, definisanja i izvođenja investicije primjenjuje naučne rezultate i stručna iskustva, dakle, u svim fazama investicije-od davanja ideje, izrade studija i investicione dokumentacije, savjetovanja, planiranja, nadzora itd.

Pod pojmom inženjering podrazumijeva se više sukcesivnih radnji na ostvarenju zamisli investitora. Inženjering podrazumijeva rješenje problema tehnologije i tehnološkog postupka, koncepciju najcjelishodnijeg radnog procesa u proizvodnji i ostalim djelatnostima preduzeća, projektovanje postrojenja, organizaciju i izvođenje radova na ostvarenju projekta do kraja uz obezbjeđenje organizacionih, materijalnih i kadrovskih pretpostavki za

uspješan rad novoizgrađenog objekta sa sagledavanjem njegovih tehnoloških i ekonomskih efekata u radu. Postoje različiti modaliteti inženjeringa kao što su: naučnoistraživački inženjering, proizvodno procesni inženjering, projektno istraživački ili investicioni inženjering, organizaciono-upravljački inženjering, prodajni inženjering.

Naučnoistraživački inženjering obuhvata sve aktivnosti u vezi sa pronalaskom praktičnog rješenja za probleme i otvorena pitanja razvoja u određenoj oblasti. Proizvodno procesni inženjering obuhvata sljedeće aktivnosti:

- oblikovanje ideje o unapređenju postojećeg ili izgradnji novog proizvodnog postrojenja,
- analizu opravdanosti ulaganja u unapređenje postojećeg ili izgradnju novog proizvodnog postrojenja,
- analize racionalnosti postojećeg proizvodnog postrojenja kao i analizu prijedloga za unapređenje,
- analizu i izučavanje uslova za određene tipove proizvodnje i izrada prijedloga za unapređenje postojećeg tipa proizvodnje,
- ostale aktivnosti neophodne za unapređivanje proizvodnog procesa.

Projektno istraživački ili investicioni inženjering sačinjava sljedeće aktivnosti:

- oblikovanje ideje o izgradnji novih objekata, definisanje investicionog programa i projektnog zadatka,
- izvođenje investicionih radova, obuka kadrova, puštanje u rad i probnu proizvodnju do dostizanja projektovanih performansi projektovane proizvodnje.

Organizaciono-upravljački inženjering obuhvata proučavanje kriterija i postupaka organizovanja u cilju ostvarenja proizvodnih rezultata kao i obuku i uvođenje kadrova u rad u cilju ostvaranje planiranih rezultata.

Prodajni inženjering obuhvata prethodno pomenute elemente, ali u funkciji uspješnog planiranja rad i usluga. Naime, krajni cilj instalirane proizvodnje jeste postizanje odgovarajućeg komercijalnog rezultata. S obzirom da se radi o kompletnim poslovima koji obuhvataju razmjenu objekata, odnosno

sistema ali i podsistema, pojavljuje se više učesnika u ovim poslovima kao što su: tražioci sistema (komponenti) a to su investitori. Međutim, ne moraju investitori obavezno da budu i tražioci [Sinanagić M.,1998].

Kao tražioci se mogu pojaviti spoljnotrgovinska preduzeća a veoma bitna je uloga savjetodavnih firmi, zatim kao učesnik se javlja nudioc sistema (objekta) i nudioci komponenti (podsistema). To su preduzeća koja tržišno nastupaju direktno prema investitoru ili prema nudiocu sistema koji konkretnu ponudu uključuje u sistemsku ponudu. Ponuda sistema uključuje više komponenti koji čine cjelinu, odnosno paket materijalnih i nematerijalnih inputa neophodnih za realizaciju kompleksnog pogona. Značajno mjesto pripada, kao učesniku u izradi sistema, savjetodavnim inženjerima, odnosno savjetodavnim firmama koje se u praksi pojavljuju kao agent tražioca ili pak kao poslovan sistemski nudilac.

Prvi tip savjetodavnih firmi je nastao u SAD, a njihova uloga se sastoji u: savjetovanju, planiranju, nadziranju, s tim što ove firme nemaju vlastiti interes u vezi s isporukom.

Drugi tip savjetodavnih firmi nastao je u SR Njemačkoj, a njihova karakteristika jeste mogućnost koncipiranja kompletnih sistema i realizacija investicionih projekata. Izbor saavjetodavne firme nije jednostavan zadatak, te je korisno služiti se posebnim vodičem za izbor inženjera savjetnika, koje je izdalo Međunarodno udruženje inženjera savjetnika, kao npr. iskustvo, kvalitet, stručno osoblje, finansijska moć, veličina preduzeća itd.

Bitnu ulogu, kao učesnik u izvozu sistema, imaju i državni organi koji čak u zemljama u razvoju mogu da se pojavljuju kao tražioci sistema i podsistema. Takođe, državni organi mogu da preferiraju određene investicije ili pak da djeluju restriktivno, kao i da direktno utiču na vrstu poslovnih aranžmana ili finansijsku konstrukciju.

Licencna proizvodnja u inostranstvu

Licenca je jedan od oblika prenosa proizvodnje u inostranstvu bez ulaganja kapitala, koja predstavlja najširi oblik posredne međunarodne realizacije proizvodnje. U osnovi, licencna proizvodnja u inostranstvu jeste međunarodni prenos tehnologije, i ona u velikom broju slučajeva predstavlja osnov za formiranje ostalih oblika međunarodne realokacije proizvodnje.

Previšić smatra da je licenca pravo korištenja nekih elemenata proizvodnje i usluga, a ugovor o licenci predstavlja ugovor o ustupanju i korištenju takvih elemenata [Previšić J., Ozretić Došen Đ., 1999]. Predmet ustupanja su: patenti, marka, copyinight, know how i proizvodni proces. Najčešće se koriste patenti i know how.

Licencna proizvodnja je danas dosta afirmisana u svijetu. Već 1960. godine, američka licencna proizvodnja u inostranstvu prevazišla je američki izvoz. Posebno je veliku pažnju proizvodnji na osnovu licence posvetio Japan, koji je uspio, putem stalnog razvoja licencne tehnologije, u mnogim granama proizvesti kvalitetniju robu nego zemlje originalnog patenta. Vrlo često je licencni ugovor ugrađen u neki širi kompleksni ugovor: ugovor o zajedničkom ulaganju (najčešće kao protuvrijednost uloga stranog partnera), ugovor o inženjeringu, ugovor o izvođenju investicijskih radova ili ugovor o franchisingu ili pak, ugovor o prodaji opreme, materijala i dijelova. Ugovori o licenci nisu toliko povezani s poslovnim rizicima, kao neki drugi oblici međunarodne ugovorne saradnje ili strana ulaganja, te ne nailaze na političke otpore i poteškoće u zemlji korisnika licence.

Proizvodnja na osnovu licence ponekad može biti jedini mogući način ulaska na inostrano tržište, kao što je nekad bio slučaj ulaska na tržište Japana ili zemalja Istočne Evrope. Licencna proizvodnja može biti veoma atraktivna za mala preduzeća, s obzirom da zahtijeva relativno manje kapitala za ulazak na inostrano tržište, smanjuje rizik i onemogućava kraći period povećanja sredstava. [Sinanagić M., 1998].

Prednosti licenciranja su:

- povećanje dobiti na osnovu proizvoda do kojih se došlo putem skupnih istraživanja,
- zadržavanje tržišta na koje više nije moguće izvoziti, odnosno nije profitabilna zbog uvoznih propisa, kvota ili carina, transportnih troškova i slično,
- mala upotreba određenih patenata u sopstvenoj zemlji koji se mogu uspješno plasirati u zemljama u razvoju,
- mogućnost brze eksploatacije novih ideja na svjetskom tržištu prije nego to učini konkurencija,
- penetracija na nova tržišta,
- moguće je ostvariti dodatni efekat ukoliko davalac licence prodaje neke komponente i druge proizvode primaocu licence,
- ulazak na tržišta na kojima nije tako oštra konkurencija kao na domaćem tržištu, ulazak na tržište gdje priroda konkurencije onemogućava druge oblike ulaska [Previšić J., Ozretić Došen Đ., 1999].

Nedostaci licenciranja su:

- opasnost stvaranja i podsticanja konkurenata i to posebno na osnovu korištenja tehničkih informacija koje davalac licence ustupa,
- činjenica da često postoji „plafon“ za licencnu dobit po proizvodu,
- opasnost da primalac licence ostane bez sredstava, posebno ukoliko je neophodna značajna ekspanzija postrojenja, odnosno dodatni kapital za realizaciju projekta,
- primalac licence se može pokazati nedovoljno sposobnim u domenu marketinga i ostalih management aktivnosti,
- u manje razvijenim zemljama javljaju se mišljenja da je licencnina koja se plaća za dobiveno znanje previsoka,
- pregovori s primaocem licence i ponekad lokalnim vlastima, su skupi i često se odugovlače.

Cijena licence je neposredni trošak preuzimanja licence i jedan od osnovnih elemenata u korištenju licence. Davalac licence nastoji da cijena licence, isporuka repromaterijala i slično bude što veća, a primalac licence nastoji ostvariti suprotno.

Previšić navodi više načina utvrđivanja, odnosno plaćanja naknade za korištenje licence, kao što su:

- jednokratno plaćanje kao klasičan oblik obeštećenja u kojem se unaprijed utvrđuje tačan iznos obeštećenja i ugovaraju uslovi i dinamika plaćanja,
- komadna licenca (Royalty) je način obezštećenja u kojem se iznos ugovara po jedinici proizvoda koji su proizvedeni (ili prodati),
- naknada sadržana u cijeni isporučenog materijala se primjenjuje samo u slučajevima kada je ustupanje tehnologije povezano sa isporukom materijalnih dobara.
- licenca se ustupa kupcu bez ikakve vidljive naknade, ali je određena visina obeštećenja uračunata u prodaju cijenu materijala koju je kupac po ugovoru dužan kupiti po cijenama, količinama i dinamici koja je ugovorena, sudjelovanje u čistom dobitku ostvarenom primjenom licence kod kupca.

Poslovi proizvodne kooperacije

Dugoročna proizvodna kooperacija je najšireniji oblik međunarodne proizvodnje i saradnje i najčešće predstavlja nastavak već uspostavljenih veza. Kooperativni odnosi se najčešće manifestuju u sledećim formama: međusobne isporuke poluproizvoda, dijelova, sklopova itd., za kooperativni proizvod, prvi kooperant izgrađuje sastavne dijelove proizvoda koje isporučuje drugom kooperantu koji obavlja finalizaciju proizvoda, te isporučuje finalni proizvod u koji su ugrađeni dijelovi prvog kooperanta, prvi kooperant isporučuje sirovine, reprodukcioni materijal, poluproizvode drugom kooperantu koji isporučuje finalne proizvode prvom kooperantu, i kooperanti međusobno isporučuju dijelove sistema za investicione objekte.

Postoji više osnova za uspostavljanje dugoročne proizvodne kooperacije, ali kao dva osnovna proizvodna odnosa pojavljuju se koprodukcija i specijalizacija. Koprodukcija podrazumijeva međusobnu razmjenu reprodukcioni materijala i sastavnih dijelova između poslovnih partnera radi izrade finalnog proizvoda.

Specijalizacija podrazumijeva podjelu rada u okviru zajednički djelatnosti proizvodnog programa odnosno specijalizaciju poslovnih partnera za proizvodnju jednog proizvoda ili proizvodne linije. Međusobni odnosi nositelja korporacije i kooperanata mogu biti utemeljeni na bilateralnoj (što je slučaj u odnosima međunarodnih preduzeća i preduzeća zemalja u razvoju) ili multilateralnoj kooperaciji (što je slučaj u odnosima međunarodnih preduzeća i preduzeća u visoko razvijenim zemljama).

U ovom drugom slučaju broj kooperanata može biti i nekoliko stotina. To je primjer izgradnje britansko-francuskog aviona tipa „Concorde“ gdje u kooperaciji sudjeluje 350 francuskih, 250 britanskih i oko 30 američkih proizvođača [Previšić J., Ozretić Došen Đ., 1999].

Glavni cilj nosioca kooperacije je osiguranje prodaje vlastite tehnologije i proizvoda ili njegovih dijelova na tržištu kooperanata uz postizanje što viših cijena za svoje proizvode i što nižih za proizvode i usluge kooperanata.

Postoji više motiva za ulazak u kooperativni odnos. Osnivač kooperacije je motivisan: naplatom tehnologije kooperacionih isporuka, većim korištenjem sopstvenih proizvodnih kapaciteta, korištenjem tuđih kooperativnih prednosti itd.

Motivi kooperanata u drugoj zemlji su: pribavljanje savremene tehnologije, obezbjeđivanje uvoza savremene opreme i alata, razvoj i usavršavanje postojećih i novih proizvoda, proširivanje proizvodnog programa, zajednički nastup na inostranom tržištu.

Sinanagić ističe da je značajno da partneri pored koordinacije proizvodnih programa i proizvodnog povezivanja razvijaju i određene oblike komercijalno tehničke saradnje (zajedničko istraživanje i razvoj, istraživanje tržišta, zajedničko nastupanje na tržištu, pružanje usluga, obuka osoblja itd.). Integralni koncept dugoročne proizvodne kooperacije ima znatne prednosti u odnosu na održavanje samo na nivou kontraposredstva što garantuje dugoročnost, ravnopravnost i stabilnost kooperacije.

Prilikom izbora kooperacionog partnera postoji više elemenata koje treba sagledati i vrednovati. Potrebno je sagledati: opšti tehnički stepen, kapacitete, iskustvo, know-how na raspolaganju, kadrove, kapital i likvidnost, organizaciju distributivne mreže, posprodajni servis itd.

Veoma razvijen oblik kooperacije, danas u svijetu, jesu strateški poslovni savezi kao forma ugovora joint-venture. Ugovorni joint-venture se tretira kao industrijska kooperacija, a sporazumi koji regulišu ovaj vid saradnje u međunarodnoj tehnologiji se nazivaju Sporazum o industrijskoj kooperaciji. Strateški poslovni savezi su se afirmisali posebno u industriji automobila, komercijalnih vozila, kompjutera, robota, videoaparata, telekomunikacionih uređaja, kancelarijska opreme, avioindustrije itd. Na ovaj način došlo je do povezivanja čak i velikih konkurenata kao što su Philips i Sony, Volvo i IVECO, Egnipment, Fiat i APE-a Romeo, Roweri Honda koji su udružili snage u domenu proizvodnje, prodaje, istraživanja i razvoja, a pri tome su zadržali status nezavisnih tj. samostalnih kompanija.

Montažna proizvodnja u inostranstvu

Montažna proizvodnja u inostranstvu predstavlja oblik međunarodne proizvodne saradnje u kome se završni dio proizvodnje tj. montaža, prenosi i obavlja na inostranom području. Veliki broj proizvoda danas čine proizvodi koji nisu u cjelosti proizvedeni samo u jednoj zemlji. Ovaj oblik međunarodne saradnje dosta je popularan, a posebno treba istaći japanske proizvođače koji ga koriste u cilju ulaska na tržište Evropske zajednice.

Previšić ističe da ova strategija nastupa na inostranim tržištima nije trajna, nego je prelazna i vodi ka nekim trajnim strategijama. Tokom vremena domaći partner, postupnim usvajanjem pojedinih proizvodnih operacija, navodi saradnju na dugoročnu proizvodnu kooperaciju ili zajedničko ulaganje.

Mnogi proizvođači automobila koriste ovaj oblik proizvodnje saradnje. Sinanagić navodi primjer proizvođača automobila Volkswagen koji je u

Nigeriji 1975 godine formirao 6. postrojenja za montažu, a u ovoj zemlji je prisutan i Peugeot.

Montažna proizvodnja u inostranstvu se može organizovati dvojako: osnivanjem (kupovinom) vlastitih preduzeća za montažu u inozemstvu, i u okviru ugovorne saradnje stranih i domaćih preduzeća.

Korištenje vlastitih preduzeća dovodi do umanjenja troškova proizvodnje, korištenja eventualnih pogodnosti za ulaganje stranog kapitala u odabranu zemlju gdje će se organizovati montaža, te daje mogućnost globalnog planiranja marketinga. Međutim, treba računati da to zahtijeva veća početna ulaganja, mogu nastati problemi s transferom dobiti i repatrijacijom kapitala, a slabija je i veza sa lokalnim vlastima i okruženjem [Sinanagić M., 1998].

Montažna proizvodnja u okviru proizvodne radnje domaćih i stranih preduzeća se može realizovati na jedan od slijedećih načina:

- zajedničkim ulaganjem u novo montažno preduzeće sa lokalnim partnerom,
- zajedničkim ulaganjem sa partnerom iz treće zemlje,
- otkupom dijela vlasništva u postojećem montažnom preduzeću,
- povjeravanjem montažne funkcije inostranom preduzeću.

Korištenjem ovih načina montaže u lokalnoj zemlji strano preduzeće osigurava uslove za bolje kontakte sa lokalnim vlastima i okruženjem, veće korištenje lokalnih izbora finansiranja, te izbjegava eventualni animozitet prema stranim preduzećima.

Loša strana ovih načina montaže jest da će lokalni partner sistemski nastojati ovakvu saradnju što prije prevesti u neku od složenih strategija, koje mu omogućuju kvalitetniji udio u proizvodnji i prodaji.

Montažnu proizvodnju u inostranstvu koriste međunarodna preduzeća koja proizvode složene tehničke proizvode (automobili, kućanski aparati, zabavna elektronika) koje ne mogu direktno prodavati na tržištima nekih

stranih zemalja zbog različitih prepreka i ograničenja. Korištenjem montažne proizvodnje te se prepreke umanjuju ili pak u potpunosti izbjegavaju.

Ugovorno rukovođenje

Ugovorno rukovođenje je oblik saradnje sa inostranim partnerom koji se uglavnom koristi u zemljama koje nemaju dovoljno stručnjaka iz oblasti poslovnog rukovođenja, odnosno poslovnog ponašanja iz međunarodnog marketinga. Pojavljuje se u međunarodnim poslovnim odnosima između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Lokalni partner ulaže kapital i obavlja proizvodnu funkciju, a strani partner ulaže rukovodni know-how i rukovodno osoblje.

Sinanagić navodi tri situacije u kojima se ugovorno rukovođenje koristi:

1. kada država izvrši eksproprijaciju stranih ulaganja i ranijeg vlasnika poziva da nastavi nadgledanje poslovanja dok se lokalno rukovodstvo ne uhoda,
2. kada preduzeće ulazi u nova ulaganja, i
3. kada poslovanje ulazi u teškoće, pa se angažuje kompetentna inostrana firma s ciljem prevazilaženja postojećih teškoća.

I ovaj oblik međunarodne poslovne saradnje zasniva se zadovoljavanju obostranih interesa izvođača ugovornog rukovođenja, a to su:

- obezbjeđuje se dodatni plasman znanja,
- ne postoji veliki rizik,i
- upoznaje se strano tržište.

Primalac inostranog vođenja ima slijedeće interese:

- rješava problem stranog vođenja posla,
- smanjuje poslovni rizik,
- pomoću inostranog znanja povećava stepen rentabilnosti svog poslovanja,
- obrazuje vlastiti rukovodni kadar,
- zadržava kontrolu vlasništva,povećava tržišnu konkurentnost.

Ugovorno rukovođenje najčešće ne predstavlja primarni oblik poslovne saradnje sa inostranim partnerom te se obično smatra prelaznim oblikom u

razvoju međunarodne poslovne saradnje. Strani partner mora imati na umu da obučavanjem lokalnog partnera stvara budućeg konkurenta, što može negativno uticati na tržišnu poziciju odnosno plasman proizvoda stranog partnera.

Da bi se otklonila ova opasnost, u ugovor se unose tzv. opsijske klauzule. Njima je predviđena mogućnost prerastanja ugovornog rukovođenja u više oblike poslovne saradnje, zajedničko ulaganje ili otkup cijelog preduzeća od stranog partnera. Djelatnosti u kojima se primjenjuje rukovođenje temeljem ugovora su različite, od proizvodnje usluga do područja industrijske proizvodnje. Posljednjih nekoliko godina najveći korisnik ove strategije su kineska preduzeća koja koriste rukovodno osoblje međunarodnih preduzeća i visoko razvijenih zemalja, posebno Njemačke.

Ugovorna proizvodnja u inostranstvu

Ugovorna proizvodnja u inostranstvu je oblik međunarodne proizvodne saradnje po kome jedno preduzeće proizvodi po tehničko tehnološkoj specifikaciji preduzeća iz druge zemlje koje zadržava pravo kontrole nad distribucijom i marketingom. Na taj način strani partner daje domaćem partneru tehnički know-how i eventualno reproduksijski materijal, dok domaći partner proizvodi gotove proizvode shodno odredbama ugovora.

Interesi stranog partnera su sledeći:

- proširuje se proizvodni program bez ulaženja u nove investicije,
- koristi se jeftina radna snaga u zemlji proizvođača,
- lakše se prodaju proizvodi u zemlji proizvođača.

Nedostatak takve međunarodne saradnje može se utvrditi kod proizvođača kao i kod naručioca. Izvođač je u zavisnosti od udjela ugovorne proizvodnje u njegovoj zajedničkoj proizvodnji.

Dakle, saradnja je povezana sa dosta velikim poslovnim rizikom, koji izlazi na vidjelo prije svega kada dolazi do uticanja ili otkazivanja ugovora i kada su proizvodni kapaciteti neiskorišteni. Tu opasnost smanjuje činjenica da je tehnički know-how osvojen i da se ne može vratiti.

Za naručioca ugovorne proizvodnje važan je prije svega tehnički rizik. On mora pronaći odgovarajućeg partnera koji raspolaže adekvatnim tehničkim kapacitetima i koji ima na raspolaganju potreban kadar za osvajanje tehničkog znanja.

Sinanagić ističe da je ugovorna proizvodnja šansa za brz ulazak na inostrano tržište, posebno kada se radi o manjim tržištima koja nisu interesantna za direktna ulaganja. Ovaj oblik međunarodne poslovne saradnje se posebno primjenjuje kada konkretni proizvod nema patentnu zaštitu i kada preduzeće ispoljava veći afinitet za marketing nego za proizvodnju. Ovakav primjer veoma uspješno aplicira američka kompanija Procter&Gamble. Ova kompanija prenosi proizvodnju svojih proizvoda na njene evropske partnere, a ona se prevashodno bavi problematikom marketinga.

Ugovorna proizvodnja u inostranstvu može biti trajni oblik međunarodne proizvodne saradnje, jer je za oba parntera dovoljno elastična. Nakon isticanja ugovornog roka mogu da se odluče da prekinu poslovni kontakt ili da nastave ugovornu proizvodnju, odnosno da radi obostranog zadovoljstva prilikom dosadašnjih kontakata pređu na viši oblik internacionalizacije procesa proizvodnje.

Ugovorno proizvodno učešće

U posljednjih 20-ak godina u međunarodnoj proizvodnoj saradnji razvijen je jedan poseban oblik međunarodne proizvodne saradnje koji se zasniva na otplaćivanju novoizgrađenih i kreditiranih proizvodnih objekata gotovim proizvodima tih objekata.

Na zapadu se taj oblik naziva production sharing. Poslovni sistem odgovara prije svega zemljama u razvoju, koje od toga imaju trajnu korist: dolaze do neophodnog tehničkog znanja, do potrebnih stranih finansijskih sredstava i obezbjeđuju prodaju svojih proizvoda u inostranstvu i na taj način otplaćuju kredite [Sinanagić M.,1998].

Strani partner u posao ulaže:

- kompletnu opremu sa tehnološkim, a po potrebi i građevinskim projektom,
- davanjem po osnovu troškova prevoza i osiguranja oprema na gradilištu,
- montažu opreme i puštanje pogona u rad,
- stručni, tehnički i komercijalni kadar za ključna i rukovodna mjesta,
- tehnološki postupak, proizvodnu licencu i know-how usluge.

Domaći partner u posao ulaže: zemljište, građevinske radove, carinska davanja i ostala finansijska davanja, obrtni kapital u projektovanom obimu, sirovine i pogonsku energiju, nestručnu i pomoćnu radnu snagu. Uložena vrijednost ostaje vlasništvo oba partnera u visini izvršenih investicija po završnom obračunu i na dan kad pogon počinje da proizvodi. Strani partner dobiva jamstvo za uložena sredstva, tako da mu pripada polovina otkupa proizvoda u visini ugovorno utvrđenih procenata godišnje ostvarene proizvodnje industrijskog objekta po proizvodnim cijenama. Time je obezbjeđeno otplaćivanje kredita i od dinamike njegovog otplaćivanja (rok kredita, kamatna stopa, finansijski troškovi). Nakon otplaćivenog kredita, strani partner ostaje jedini vlasnik industrijskog objekta [Previšić J., Ozretić Došen Đ., 1999].

Vezjak ističe važnost poslovnog rizika koji je toliko manji što se projekat više zasniva na marketinškoj koncepciji. Zato su veoma važne pripreme takvog posla.

Strani partner usmjeriće pripreme na sledeća pitanja:

- da li proizvod novog preduzeća ima mogućnost prodaje bar u planiranom obimu proizvodnje na tržištu investitora ili na nekom drugom tržištu i koliko vremena,
- da li razlika između proizvodne cijene proizvoda i njegove grosističke cijene na međunarodnom tržištu u cjelini pokriva njegov rizik investicije troškovima kredita i finansiranja,
- da li kvalitet novog proizvoda potpuno odgovara zahtjevima tržišta (kvalitet, oblikovanje, oprema, pakovanje, reklama).

Domaći partner usmjeriće pripremne radove na sljedeća pitanja:

- da li je dugoročno obezbjeđen sirovinski osnov, tekuća isporuka sirovina i pogonske energije,
- da li je za novi proizvod obezbjeđena rentabilna prodaja na domaćem tržištu i izvoz na inostrano tržište u daljem periodu,
- kako od državnih organa pribaviti potrebne olakšice pri fiskalnim davanjima i potrebnu zaštitu proizvoda na domaćem tržištu u raznim mjerama deviznog i spoljnotrgovinskog režima,
- kako obezbjediti projektovani obim obrtnih sredstava pod prihvatljivim uslovima,
- kako blagovremeno obezbjediti pripremu stručnog kadra u proizvodnji i van nje u periodu poslovanja sa dva vlasnika da bi preduzeće moglo uspješno poslovati i nakon odlaska inostranih stručnjaka.

Direktna ulaganja u inostranstvu

Jedan od oblika ulaska na strano tržište jeste prenos proizvodnje u inostranstvo na osnovu ulaganja kapitala. Dakle, radi se o plasiranju kapitala u inostranstvo s ciljem da se proizvodnja organizuje u onoj zemlji gdje postoji optimalni uslovi za profitabilno poslovanje.

Inače, strana ulaganja predstavljaju najsloženiju strategiju nastupa na stranim tržištima. Preduzeće ne bi trebalo ovu strategiju koristiti kao inicijativu, nego bi strano ulaganje trebalo nastupiti tek kada upozna inostrano tržište i stekne određeno iskustvo kroz korištenje jednostavnijih strategija. Postupnost korištenja strategija za nastup na inostrana tržišta, od jednostavnijih ka složenijim, osigurava veću vjerovatnoću uspjeha i manju rizičnost u odlučivanju.

Sinanagić navodi klasifikaciju stranih investicija primjenom dva osnovna kriterijuma. To su svrha i oblik kapitala. Polazeći od svrhe, strane investicije mogu se podijeliti na direktne i indirektno investicije. Vazno je napomenuti da se direktna ulaganja mogu pojaviti u tri različite forme: vlastita preduzeća, zajednička preduzeća, filijale [Sinanagić M., 1998].

Prema obliku kapitala razlikuju se finansijske investicije i investicije u naturi. Direktne investicije su preduzetničke investicije sa varijabilnom rentom koje omogućavaju da ulagač putem kontrole i upravljanja ostvaruje profit na uloženi kapital. Indirektne investicije se javljaju kao tradicionalne forme u slučaju ulaganja u obveznice i druge vrijednosne papire koje izdaje trana država.

Postoje i netradicionalne forma portfolio investicija, kao što su: transfer kapitala i ulaganje sredstava u tuđa preduzeća, koja ulagaču ne daju pravo upravljanja i kontrole uložениh sredstava. Pojam direktnih ulaganja sačinjava više relevantnih elemenata kao: nastanjivanje, vlasništvo na rizičnom kapitalu, kontrola poslovanja i mogućnost upravljanja [Previšić J., Ozretić Došen Đ.,1999].

Ulaganje u stranu zemlju se mora institucionalizovati tj. mora se osnovati privredna institucija s tim da je strani ulagač njen osnivač, odnosno suosnivač. Pretpostavka svakog direktnog investiranja jeste rizični kapital koji odbacuju varijabilnu rentu. Osnovi za sticanje kontrole nad privrednom institucijom u koju se direktno ulaže jeste vlasništvo ili suvlasništvo u rizičnom kapitalu.

Zaključak:

Pojačana potreba svake zemlje za što većim i jačim uključivanjem u međunarodnu razmjenu i sve naglašeniju ulogu tržišta, idu u prilog tvrdnjama o porastu važnosti marketinga u svjetskim okvirima. Gotovo sva preduzeća na svijetu barem jednom su za vrijeme svog životnog vijeka na neki način ostvarili saradnju s inostranstvom. Domaća tržišta u većini slučajeva postaju mala za ekspanziju, odnosno za rast profitabilnosti te se preduzeća okreću stranim tržištima. Liberalizacija tržišta te razvoj tehnologije i komunikacija omogućili su olakšani pristup stranim tržištima za mala i srednja poduzeća. Oblici saradnje s inostranstvom kreću se od onih najjednostavnijih, odnosno uvoza i izvoza, do složenih oblika. Mnogobrojne različitosti između domaćih i stranih tržišta poput jezika, kulture, političkog i zakonodavnog uređenja

faktori su koji uveliko otežavaju i mogu ugroziti sam proces internacionalizacije. Ključan korak u procesu koji se odvija prije istupanja poduzeća na strana tržišta je selekcija istih, odnosno odabir onih na koje preduzeće planira širiti poslovanje. Potrebna je detaljna analiza potencijalnih zemalja i u konačnici odabir one ili onih na kojima preduzeće može ostvariti svoj cilj koji je isti za sva preduzeća, a to je uz što manje inputa proizvesti što veći output i pritom biti društveno odgovoran i politički korektan.

LITERATURA

1. Previšić J., Ozretić Došen Đ., Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
2. Sinanagić M., „Osnovi međunarodnog marketinga“, Printcom, Tuzla, 1998.
3. Vezjak D., Međunarodni marketing, Savremena administracija, Beograd, 1991.
4. Dopunska literatura: www.internet.com, 2020.

EXPORT MARKETING AND ENTRANCE IN THE FOREIGN MARKET

Abstrakt: *The increased need of each country to strengthen their involvement in international exchange and an increasingly prominent role of the market are in favor of the claims that the importance of marketing in the world is growing. Domestic markets are, in most cases, too small for expansion, that is, for profit growth, and companies turn to foreign markets. It is necessary to point out that classical and traditional forms of exchange are losing the importance of marketing on a global scale. Bearing in mind the importance of internationalization of business, in this paper, the following strategies for entering the foreign market are applied by companies in their practice: export of products, export of systems, licensed production abroad, contractual management, contractual production participation, direct investment abroad.*

Keywords: *strategy, product exports, investments.*

Pregledni naučni rad
UDK:656.7:004.738.5.056

ZRAKOPLOVNA CYBER SIGURNOST

Doc.dr.sc. Edhem Taći

Univerzitet modernih znanosti CKM Mostar

Sažetak: U posljednje dvije decenije sigurnosne prijetnje operacijama civilnog zrakoplovstva doživjele su ponovni rast u smislu sofisticiranijeg pristupa visoko kritičnim sektorima operacija i kao takve izazvale su veliku pažnju i izazov cijeloj međunarodnoj zrakoplovnoj zajednici. Činjenica da su dostupni resursi koji mogu negativno utjecati na sigurnost zračnih operacija, dodatno komplikuje ionako komplicirani sistem zaštite od cyber napada. Međunarodna vazduhoplovna zajednica se u svom svakodnevnom radu oslanja na računarske sisteme i sisteme informacione tehnologije (IT). Nova dostignuća u oblasti IT tehnologije biće ciljna tačka za međunarodno vazduhoplovstvo, u procesima razvoja aerodroma i usluga, nadzora i kontrole vazdušne plovidbe, kao i dio procesa unapređenja konstrukcije budućih aviona. Međunarodna vazduhoplovna zajednica ima za cilj pružiti putnicima brz, ekonomičan i siguran način prevoza od tačke A do tačke B i u ovom se procesu u velikoj mjeri oslanja na napredak u IT komunikaciji.

Ključne riječi: cyber sigurnost, upravljanje zračnim saobraćajem, informaciono-komunikaciona tehnologija.

Uvod

Zrakoplovstvo je ključni temelj za međunarodnu trgovinu, turizam i investicije ključne za razvoj globalne ekonomije. Zrakoplovna industrija podržava 2,7 biliona dolara ili 3,5% svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP) pružajući 9,9 miliona direktnih poslova u industriji zračnog transporta. Prema prognozama prometa, nužno je naglasiti situacija prije pojave Covid-19, do 2034 godine očekuje se udvostručavanje i zračnog i teretnog prometa u odnosu na 2016. Očekuje se da će putnički promet premašiti 14 bilijuna prihoda putničkih kilometara s rastom od 4,5 posto godišnje, a teretni promet

će se povećavati za 4,2 posto godišnje u istom vremenskom periodu, dostižući 466 milijardi teretnih tonskih kilometara. Upotreba informacione tehnologije u civilnom vazduhoplovstvu takođe se povećala u posljednjih nekoliko godina. Digitalizacija, tehnološki alati i sistemi često povezani na internet povećavaju inteligenciju i interoperabilnost s jedne strane, dok s druge strane mogu predstavljati ozbiljan rizik za zrakoplovnu cyber sigurnost. Stoga je neophodno zadržati visok nivo pažnje i svijesti o mogućim budućim razvojem cyber prijetnje i opasnosti koje vrebaju u svim fazama pripreme i izvođenja operacija. Tehnološka evolucija s jedne strane povećava efikasnost poslovanja, dok s druge strane izlaže informacijske i komunikacijske sustave većem riziku od cyber prijetnji. Cyber napadi na ICT sustave se stalno događaju i u konstantnom su porastu, te je povećana razina prijetnje po sigurnost putnika, posade i osoblja. Također je neophodno zaštititi osobne podatke angažiranog osoblja od neovlaštenog pristupa i korištenja³².

Sveukupni cilj je smanjiti ranjivost cyber rizika, ojačati otpornost sistema zračnog transporta na cyber prijetnje, što se vidi kao sposobnost organizacijskog i tehničkog sistema da se zaštiti od kvarova ili gubitaka, da ublaži utjecaje prilagođavanjem promjenjivim uvjetima i oporaviti se od degradacije nakon incidenta³³.

U cilju boljeg razumijevanja međusobne komunikacije, uticaja cyber izazova i preventivnih mjera zaštite od istih, neophodno je sagledavanje proces rada i komunikacija unutar ATM-a, i ranjivosti sistema koji međusobnu komuniciraju koristeći IT tehnologiju.

UPRAVLJANJE ZRAČNIM PROSTOROM

Procesni sistemi upravljanja zračnim saobraćajem (ATM) predstavljaju računarski sistem podržan softverom posebne namjene, čije su osnovne funkcije: obrada radarskih podataka (SDPS), konverzija i distribucija radarskih podataka (RDCU), obrada podataka o letovima (FDPS), generisanje putanje leta zrakoplova i njezin prikaz na ekranu radne pozicije

³² Sigurnost civilnog zrakoplovstva i ACC3 režim prijevoza tereta/Edhem Tači- Mostar

³³ M. Kreuzer. T. Kiesling (2017) Recommendations to Strengthen the Cyber Resilience of the Air Traffic System, ARIEL, Air Traffic Resilience

kontrolora zračnog saobraćaja (SDD), upozorenje o narušavanju sigurnosti razdvajanja zrakoplova, snimanja i reprodukcije prikupljenih i generisanih podataka (DRRF)³⁴. Da bi kontrola zračnog prometa mogla sigurno upravljati zračnim prostorom, svaki kontrolor letenja koji se nalazi na zemlji mora razumjeti status svake letjelice pod svojom kontrolom, kontrolor letenja je odgovoran za sigurno, redovno i efikasno odvijanje zračnog saobraćaja u svojoj zoni odgovornosti, zračnom prostoru ili aerodromu.

Primarni i sekundarni nadzorni radari u različitim rasporedima i lokacijama podržavaju nadzor i upravljanje zračnim saobraćajem već decenijama. Oba sistema su dizajnirana u vrijeme kada je radio prenos zahtijevao velika finansijska ulaganja i stručnost. Stoga se o tim naslijeđenim sistemima nije razmišljalo o sigurnosti, jer se pretpostavljalo da će oni ostati izvan okvira sigurnosnih smetnji i narušavanja integriteta informacija. Prelazak sa tradicionalnih sistema vođenja kontrole letenja, poput radara i glasovne komunikacije, na poboljšani sistem nadzor i komunikacione sisteme koji koriste moderne mreže podataka i softvere, prouzrokovao je značajan pomak u sigurnosti zračnog prometa i sigurnosti civilnog zrakoplovstva uopće.

Provedeno kroz zrakoplovne istraživačke programe kao što su istraživanje jedinstvenog evropskog neba ATM (SESAR) i američki američki NextGen program, trenutno se izvodi nekoliko novih protokola kontrole zračnog prometa i komunikacija koji su u radu već decenijama³⁵. Radi boljeg razumijevanja ukratko ćemo opisati osnovne ATM sisteme koji služe za nadzor i interoperabilnost, a koriste se za kontrolu zračnog prometa kao što su:

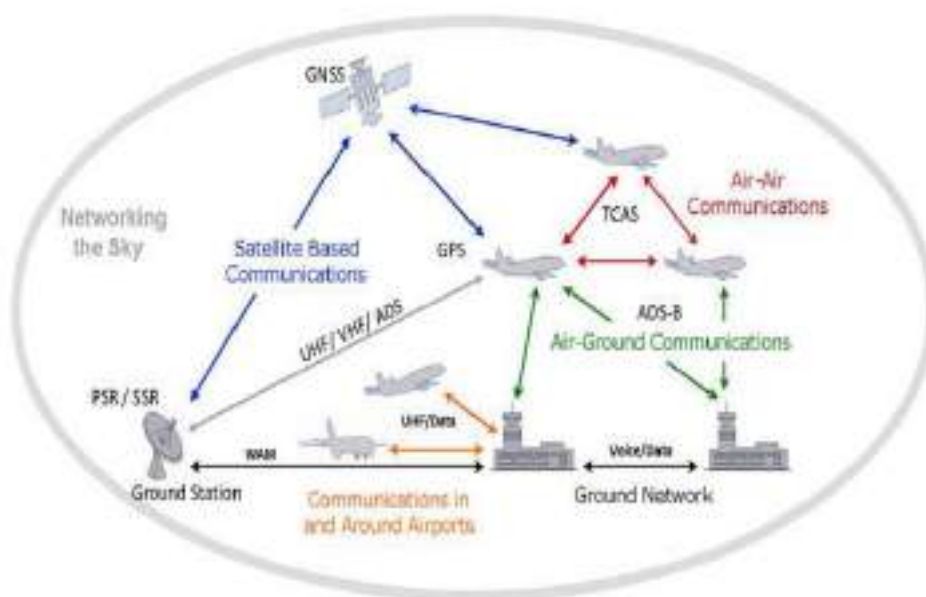
- Primarni i sekundarni nadzorni radar
- Automatsko zavisno nadzorno emitiranje
- Sistem sudara i izbjegavanja saobraćaja
- Multilateracija širokog područja.

Svi ovi sistemi međusobno komuniciraju kako je grafički prikazano na Slici 1. Nakon toga ćemo prezentirati novija dostignuća u sistemu prijenosa

³⁴ <https://www.bhansa.gov.ba/bs/atm-procesni-sistemi>

³⁵ M. Strohmeier et al. (2016) Assessing the Impact of Aviation Security on Cyber Power, in the 8th International Conference on Cyber Conflict Cyber Power

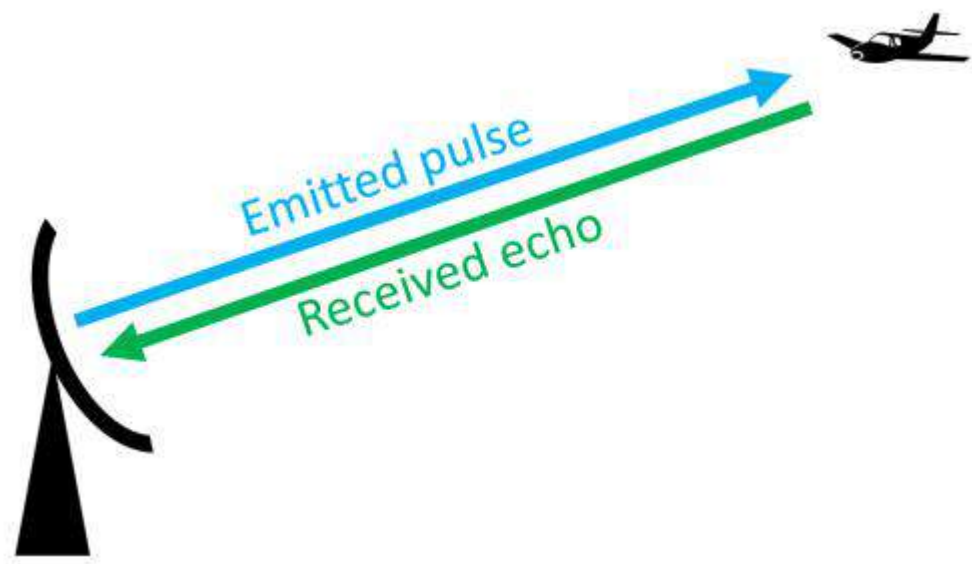
bezžičnim putem i tehnologijama koje se koriste u procesu prijenosa informacija.



Slika 1. ATM interoperabilnost sistema

Primarni nadzorni radar (PSR)

Radarska antena rotira (obično pri 5-12 o / min) emituje impuls radio vala. Po dolasku do zrakoplova (ili drugog objekta) talas se odbija i dio energije se vraća u antenu.



Slika 2. Princip rada PSR

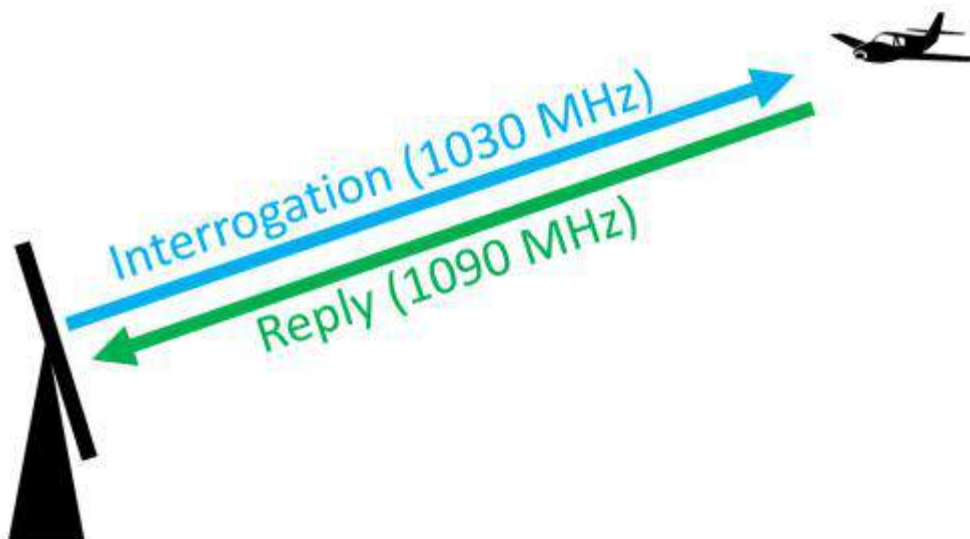
Izlazni podaci PSR-a koriste polarni koordinatni sistem - pružaju domet i nošenje ciljeva pronađenih s obzirom na položaj antene. Imajte na umu da je domet nagnuta udaljenost od antene, a ne vodoravna udaljenost. Raspon se određuje vremenskom razlikom emitiranog i primljenog impulsa (brzina širenja je brzina svjetlosti), a pozicija se dobiva iz azimuta antene. Brzina rotacije antene je obično između 5 i 12 o / min. Okvir zračenja antene je uski snop kada se gleda odozgo i, s približnom aproksimacijom, može se smatrati trapezijom ako se gleda sa strane³⁶.

PSR je jedini nadzorni senzor koji se koristi u civilnom zrakoplovstvu i koji ne traži nikakvu ugrađenu opremu za lociranje zrakoplova. Za razliku od SSR-a, ADS-B i MLAT-a, on može otkriti zrakoplov koji ima neispravan transponder ili eventualno zrakoplova koji bez najave ulazi u zračni prostor. Iako PSR nije bogat podacima, relativno je teško izvršiti cyber napad na informacije sa kojima raspolaže.

³⁶ ICAO Doc 4444 PANS-ATM

Sekundarni nadzorni radar (SSR)

Nadzorni radarski sistem koji koristi odašiljače / prijemnike (ispitivače) i transpondere. Radarska antena rotira (obično pri 5-12 o / min) i odašilje impuls koji prima ugrađena oprema (transponder). Transponder šalje odgovor koji sadrži barem kôd (ako radi u načinu A), ali češće se to kombinira s nivoom (način C) ili drugim informacijama, npr. identifikacija zrakoplova, odabrani nivo itd. (način S). Primljene informacije ovise o načinu ispitivanja (A, C ili S) i mogućnosti transpondera. Na primjer, ispitivanje u načinu A primit će odgovor u načinu A, iako transponder može imati mogućnost načina C ili načina rada S, a ispitivanje u načinu rada C neće pokrenuti odgovor transpondera načina rada A. Uobičajeno, dva ispitivanja Mode A slijede ispitivanja Mode C. Razlog češće upotrebe načina A je taj što je identitet zrakoplova (SSR kod) od veće važnosti za kontrolora letenja³⁷.



Slika 3. Princip rada SSR

Imajte na umu da je nivo leta primljen od transpondera uvijek u odnosu na standardni pritisak (1013,25 hPa, 29,92 "Hg) bez obzira na postavku visinomjera koju je odabrao pilot. Ovo je ublažavanje ljudskih pogrešaka.

³⁷ ICAO Doc 4444 PANS-ATM

Kao rezultat toga, kada kontroler primijeti da dva zrakoplova su odvojena na 1000 stopa, to znači da to razdvajanje postoji bez obzira na postavke visinomjera dva zrakoplova.

Kada se dobije odgovor, određuje se položaj zrakoplova (domet). Doseg se izračunava znajući vremensku razliku između ispitivanja i odgovora (brzina širenja je brzina svjetlosti). Azimut se uzima iz položaja antene. Antena se obično okreće pri 5-12 o / min. Budući da su namjerno dizajnirani s nedostatkom povjerljivosti, svi SSR sustavi podložni su napadima prisluškivanja pasivnih promatrača.

ADS-B je tehnika nadzora koja se oslanja na zrakoplove ili aerodromska vozila koja emitiraju svoj identitet, položaj i druge informacije izvedene iz sistema (GNSS itd.). Ovaj signal (ADS-B Out) može se uhvatiti u svrhu nadzora na zemlji (ADS-B In) ili nadzora drugih zrakoplova kako bi se olakšala svjesnost o situaciji u zračnom prometu, razmaci, razdvajanje i samoodvajanje (ADS-B In).

ADS-B je automatski jer nije potreban vanjski stimulator; ovisan je jer se oslanja na ugrađene sisteme kako bi pružile informacije o nadzoru drugim stranama. Konačno, podaci se emitiraju, izvorni izvor ne zna ko ih prima i ne postoji ispitivanje ili dvosmjerni ugovor.

ADS-B se smatra ključnim pokretačem buduće ATM mreže s obje strane Sjevernog Atlantika i drugdje i bit će presudan za postizanje ciljeva učinka Jedinog evropskog neba (SES) i Next Gen, uključujući sigurnost, kapacitet i efikasnost i održivost okoliša³⁸.

Sistem sudara i izbjegavanja saobraćaja (TCAS) omogućava zrakoplovima da ispituju zrakoplove u blizini kako bi se riješili sukobi u zračnom prostoru. Na primjer, ako drugi zrakoplov uđe u neki unaprijed definirani domet, TCAS će u početku proizvesti upozorenje za obavješćavanje pilota o prometu u blizini. Ako uljez uđe u neposredni zračni prostor zrakoplova, proizvest će se alarm koji upućuje jednog od zrakoplova da promijeni kurs. Od 1. decembra 2015. TCAS je obavezan za civilne

³⁸ <https://www.eurocontrol.int/service/automatic-dependent-surveillance-broadcast>

zrakoplove koji prevoze više od 19 putnika ili s minimalnim polijetanjem težina 5.700 kg³⁹.

Multilateracija širokog područja (WAM) posebno je korisna za ATM jer omogućava procjenu lokacije zrakoplova koji koristi poruke od 1090 MHz na velikim površinama. WAM, u kombinaciji s ADS-B, činit će ključni dio nadzorne tehnologije sljedeće generacije i može pomoći u otkrivanju neobičnih ADS-B izvještaja. Zbog broja senzora i opreme za obradu podataka potrebnih za pokrivanje velikih površina, troškovi instalacije su vrlo visoki, što čini WAM prilično teškim za napad⁴⁰.

Da bi se prikupili podaci, svi gore navedeni nadzorni sistemi upravljanja vazдушnim saobraćajem sa razmatranim karakteristikama, zavisnostima i ranjivostima predstavljeni su u Tabeli 1.

Tabela 1: Glavne karakteristike, zavisnost i slabost ATM sistema

Sistem	Zemlja/ zrak zavisno	Status implemen tacije	Tehnologija	Zavisnost	Slabost/ slabe tačke sistema
Primarni nadzorni radar	Zemlja	U upotrebi	Određivanje kursa i udaljenost ciljeva pomoću refleksije radio signala	Zrakoplov u prostoru-neovisno	Nije vezano za IT
Sekundarni nadzorni radar	Zemlja	U upotrebi	Zahtjeva dodatne informacije od zrakoplova, identite, visinu,	Zrakoplov opremljen sa transponderom	Prisluškivanje

³⁹ The European Commission (2011) Commission regulation laying down common airspace usage requirements and operating procedures for airborne collision avoidance, no. 1332. European Union

⁴⁰ [https://www.skybrary.aero/index.php/Wide_Area_Multilateration_\(WAM\)](https://www.skybrary.aero/index.php/Wide_Area_Multilateration_(WAM))

			brzinu		
Sistem za izbjegavanje sudara (TCAS)	Zrak	U upotrebi obavezan od 2015 godine	Ispitivanje ciljanog identiteta	Cilj/zrakoplov je opremljen sa transponderom	Prisluškivanje Ometanje Lažiranje
Automatsko zavisno emitovanje nadzora (ADS-B)	Zrak	Obavezan od 2020	Ciljevi emituju informacije o identitetu, nadmorskoj visini, brzini	Cilj/zrakoplov je opremljen sa transponderom	Prisluškivanje Ometanje Lažiranje
Multilateracija širokog područja (WAM)	Zemlja	U planu	Kombinira ADS s RSR SSR podacima za robusnost sistema	Centralna obrada zasnovana na IT-u informacije	Podaci obrada i vezani za IT

SIGURNOST ATM I CYBER PRIJETNJE

Kao što smo objasnili u samom uvodu da je u posljednje dvije dekade sigurnost zračnog prometa postala jedan od ciljeva za buduće cyber napade koji mogu biti iz različitih pobuda. Za sigurnost civilnog zrakoplovstva najznačajniji je segment organizovanog terorističkog djelovanja, mada i drugi momenti nisu pošteđeni stalnih procjena rizika, u procesu uspostave adekvatnog sigurnosnog nivoa.

U eri velikog dijapazona korištenja IT tehnologija u cilju omogućavanje postizanja visokog stepena operativnosti, interoperabilnosti u svakom procesnom djelovanju, koji za cilj ima lako dostizljivi nivo komunikacije, suprotno do toga imamo veliki dijapazon potencijalnih opasnosti. U skladu sa strateškim planovima međunarodnih avijacijskih vlasti kao što su ICAO, ECAC, EUROCONTROL, IATA su poduzeli niz aktivnosti kako bi spriječile

gubitak integriteta informacija ključnih za sigurno odvijanje zračnog prometa.

ICAO je na 39. skupštini koja je održana 2016 godine najavila je pripreme za cyber sigurnost i cyber otpornost. Poglavlje 18 Priručnika za zrakoplovnu sigurnost (Security Manual 8973) koji se bavi cyber prijetnjama ažurirano je u septembru 2017. Priručnik za vazduhoplovnu sigurnost (Doc 8973) poboljšao je kako bi pružio smjernice, uključujući minimalne mjere, za zaštitu kritičnih informacionih sistema od neovlaštenog pristupa i korištenja.⁴¹

ECAC (European Civil aviation Conference) je u svom dokumentu ECAC Doc 30, 13 izdanje , poglavlje 13 ATM sigurnost također naglasio potrebu implementacije sigurnosnih mjera radnji i procedura, u cilju preventivnog djelovanja protiv svih vrsta prijetnji usmjerenih prema sigurnosti zračne plovidbe.

Eurocontrol kroz projekat SESAR (Zajedničko evropsko nebo) organizirajući različite radne grupe koje se bave uticajem cyber prijetnji na sigurnost ATM-a, jedna od vodećih koja se bavi direktno slučajevima cyber prijetnji i razvojem strategije je radna grupa pod nazivom NEASCOG (NATO i Eurocontrol radna grupa za sigurnost), koja ima savjetodavnu ulogu u procesu interoperabilnosti sistema zaštite zračnog prostora i ATM od akatata nezakonitog djelovanja. Poznata su nedavna istraživačka istraživanja koja su otkrila da će cyber prijetnja najvjerojatnije biti jedno od glavnih sigurnosnih pitanja u zrakoplovstvu, jer će se prema programima SESAR i NextGen cjelokupni sistem zračnog transporta masovno migrirati na infrastrukturu zasnovanu na IP-u i raditi u skladu s mrežom koncept poslovanja, uz razmjenu informacija u stvarnom vremenu . Kao kritični resurs, informacije se moraju tretirati kao i svaka druga kritična imovina koja je od ključne važnosti za efikasnost i uspješnu isporuku ATM sistema.

Sigurnost ATM i cyber prijetnje je jedan multidisciplinarni pristup vrlo složen jer podrazumjeva upravljanje svim procesima distribucije kritičnih informacija vrlo važnih za ATM sigurnost. Organizacija za provajdere usluga

⁴¹ International Civil Aviation Organization (ICAO) (2017) Aviation Security Manual, 10th Edition, <https://www.icao.int/Security/SFP/Pages/SecurityManual.aspx>

u zračnoj plovidbi (CANSO) izdala je 2014. smjernice za cyber sigurnost koje objašnjavaju kako pružaoci usluga u vazdušnoj plovidbi trebaju uzeti u obzir cyber sigurnost u upravljanju zračnim prometom⁴², uključujući cyber prijetnje i rizike, motive aktera prijetnje, kao i neka razmatranja upravljanja cyber rizicima i provedbu programa cyber sigurnosti.

Strohmeier i drugi⁴³ su predstavili realan model prijetnje zasnovan na realnim mogućnostima različitih vrsta prijetnje i ne limitirajućem faktoru i njihov utjecaj na digitalizirani zrakoplovni komunikacijski sustav, gdje su prijetnje klasificirane na temelju njihove motivacije i sposobnosti. Međutim neophodno je bilo naglasiti i druge vrste prijetnji po sigurnost ATM. Kada su se dešavali tijekom istorije zrakoplovstva različiti akti nezakonitog djelovanja, prvi i osnovni dio istraživačkog tima je bila sumnja u zaposlenike različitih pravnih subjekata, koji su se mogli dovesti u vezu sa potencijalnim počinocima različitih kriminalnih akata. Tako da je ovoj tabeli dodate i druge prijetnje koje mogu biti osnovane, i to:

Teroristi

Koristeći IT tehnologiju koja je vrlo dostupna, vrše Cyber napade na krizične sisteme u ATM procesima, prvenstveno iz političkih razloga. Ova vrsta napadača je u odnosu na procjenu rizika najsposobnija i materijalno, ljudski potencijalni i tehnološka dostignuća koja su im na raspolaganju da ugroze nacionalnu sigurnost, uzrokovati masovne žrtve, oslabiti ekonomiju i naštetiti javnom moralu i povjerenju u zrakoplovne sisteme⁴⁴. Iskorištavanjem ranjivosti u bežičnim zrakoplovnim komunikacijama, terorističke grupe, koje tradicionalno otimaju ili ruše zrakoplove koristeći fizičko oružje, mogle bi izvršiti napade na zrakoplove sa zemlje i sa sigurne udaljenosti. Izloženost riziku od ATM sistema je velika zbog povećanog kapaciteta terorista i ekstremista da danas koriste IT i cyber tehnologije u njihove ilegalne svrhe. Ova tendencija je u porastu širom svijeta, što se pripisuje političkoj i socijalnoj nestabilnosti na različitim pozicijama u svijetu.

⁴² CANSO (2014) Cyber Security and Risk Assessment, Civil Air Navigation Services Organization

⁴³ M. Strohmeier et al. (2016) Assessing the Impact of Aviation Security on Cyber Power, in the 8th International Conference on Cyber Conflict Cyber Power

⁴⁴ Sigurnost civilnog zrakoplovstva i ACC3 režim prijevoza tereta/Edhem Tači- Mostar

Unutrašnji neprijatelj

Savremeni svijet je pun različitih izazova, pa je i socijalna zajednica pretrpila čitav niz različitih transformacija koje su negativno djelovale na razvoj i ustroj čovječanstva, pa i pojedinca u svakoj zajednici. Različiti motivi mogu potaknuti uposlenika da razmišlja u pravcu brzog bogaćenja, ili da zbog svojih poroka bude predmet raznih ucjena od strane kriminalnih, terorističkih organizacija ili pojedinačnih kriminogenih osoba. Ova vrsta prijetnje je vrlo moguća i ostaje značajan faktor prijetnje, što se ne smije zanemariti (navedeno u tabeli). Također smo procijenili izloženost riziku, uzimajući u obzir primijenjene sigurnosne kontrole i dostupna sigurnosna rješenja i protumjere. U Tabeli narednoj je navedena proširena lista potencijalne opasnosti u bezžičnom svijetu komunikacija, i njihov utjecaj na ATM zrakoplovne sustave.

Cyber kriminalci

Kriminalci obično nastoje napasti sisteme radi novčane dobiti, imajući dovoljno znanja, koristeći softverski definirane radio stanice, pa čak i male bespilotne letjelice, mogu generirati nove poruke ili modificirati postojeće na takav način da nije moguće djelovati preventivno trenutnim sistemima za otkrivanje. Pokušavaju nanijeti maksimalnu štetu i vrše vjerodostojne prijetnje, kao preduvjet za ucjenu ili iskoristiti znanje iznutra. Shodno tome, oni nastoje iskoristiti svaki mogući i efikasan način za napad na kontrolu zračnog saobraćaja i avionske sisteme. Izloženost riziku od sistema upravljanja zrakoplovom je srednja i treba je ozbiljno uzeti u obzir prilikom redovnih procjena rizika.

Akteri nacionalne sigurnosti⁴⁵

Mogu biti dio modela prijetnje elektroničkim ratom, iako je to tradicionalno izvan opsega osiguranja civilnog zrakoplovstva. Uz dovoljno znanja o sistemima za otkrivanje provala i gotovo neograničenim resursima, moguće je zaobići provjere vjerodostojnosti i odbranu zasnovanu na redundantnosti čak i u ATM sektoru. Izloženost riziku od ATM sistema smatra se velikom i

⁴⁵ M. Strohmeier et al. (2016) Assessing the Impact of Aviation Security on Cyber Power, in the 8th International Conference on Cyber Conflict Cyber Power

ovisi prije o konkretnim političkim okolnostima i prijetnjama koje su predmet stalne procjene rizika.

Tabela 2. Oblici i karakteristike prijetnji

Prijetnja	Resursi	Cilj i motivacija	Sposobnosti	IT sredstva	AT M	Rizik
<i>Teroristi</i>	Mali potencijali do srednji nivo	Uvijek budu politički, vjerski, namjera masovnog uništenja	Resursi za specifične operacije sa velikim utjecajem, iako obično u ograničenom obimu	Kao i kod cyber kriminala, potencijalno i kod manjeg, više ciljane skala	SSR, PSR, ADS -B, TCA S	Visok
<i>Unutrašnji neprijatelji</i>	Mali potencijali do srednji nivo	Nezadovoljstvo, osveta, finansijska dobit, prodaja informacija	Resursi za specifični uticaj na operacije, zasnovani na vlasničkom znanju	Jeftino, provedeno od za unutrašnju upotrebu alati i informacije o sigurnosnim slabim tačkama	SSR, PSR, ADS -B, TCA S	Srednji
<i>Cyber kriminalci</i>	Srednji-visoki	Uvećavanje finansijske dobiti, koristeći npr. ucjenu ili prodaja vrijednih informacija	Resursi za napade velikih razmjera i operacije sa sofisticiranim transponderima	Usmjeren e antene, male letjelice sa SDR predajnicima mala	SSR, PSR, ADS -B, TCA S	Srednji

				cijena koštanja		
Akteri nacional ne sigurnos ti	Neogranič ena	Oružje ciljanje specifično, potencijalno vojni objekti	Bilo šta fizički i računski moguće	Radio oprema vojne klase, sposobnos t za elektronič ko ratovanje	SSR, PSR, ADS -B, TCA S WA M	Viso k

SIGURNOST ZRAČNOG PROMETA (ATM)

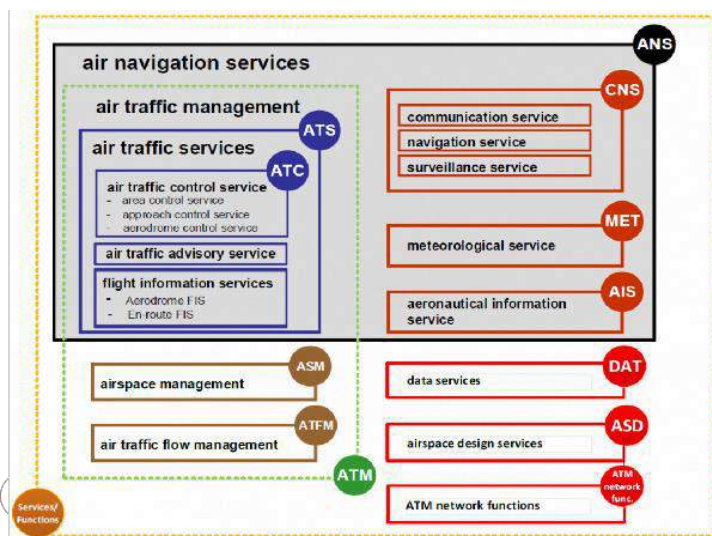
Osnovni cilj sigurnost ATM-a je uspostava sigurnosnog sustava zaštite zračnih operacija, kroz proces implementacije regulative iz oblasti sigurnosti. Treba naglasiti da je sigurnost zračnih operacija i upravljanja u procesima pružanja usluga u zračnim operacijama došla do izražaja posljednjih 10-ak godina, sve dotle je sigurnost ATM-a bila u sastavu „Safety“ koji je podrazumijevao materijalno-tehničku ispravnost svih resursa tijekom provođenja zračnih operacija⁴⁶. Konačno 2005. godine Europska komisija donosi odredbe definirane Europskom regulativom kao obveznice država članica EU. Regulatorni okvir se ogleda u procesu ispunjenja obaveza iz EU regulative 2096/2005.⁴⁷

⁴⁶ Sigurnost civilnog zrakoplovstva i ACC3 režim prijevoza tereta/Edhem Taći- Mostar

⁴⁷ Provedbena uredba komisije (EU) 2096/2005 od 20.12.2005 o pružanju usluga u zračnoj plovodbi, Uredba (EZ) br. 550/2004 Europskog parlamenta i vijeća od 10.03.2004. o pružanju usluga u zračnoj plovodbi u jedinstvenom europskom nebu.

Osnovni cilj sigurnosti ATM-a je osiguravanje otpornosti, integriteta i dostupnosti ATM infrastrukture i ATM usluga, s ciljem da se omogući siguran, ekonomičan, ekspeditivan i uredan tijek saobraćaja tijekom svih faza leta. Sigurnost ATM-a se omogućuje putem stalne analize procjene rizika, koja predstavlja poseban segment u ATM procesima, te definiranjem prijetnji direktno usmjerenim protiv ATM sistema. Sigurnost ATM-a je jedan od segmenata uspostave kompletnog lanca sigurnosti, kao sastavnog dijela sigurnosti zrakoplovstva.

Prijetnje sigurnosti mogu biti usmjerene na avione ili preko njih na ciljeve na zemlji. Međunarodna dimenzija nameće jedinstvenu i efikasnu primjenu odgovarajućih mjera. ATM mora podržati nacionalnu sigurnost u pogledu identifikacije letova koji ulaze u zračni prostor države, a organizacijama poput Ministarstva odbrane moraju se pružiti sve informacije o ATM-u relevantne za njihov zadatak. Općenito, sigurnosne mjere u zrakoplovstvu obuhvaćaju niz sigurnosnih disciplina. Činjenica je da nije važno da li se štiti zrakoplov, aerodrom, kontrolni centar ili informativna mreža, svi sigurnosni elementi se primjenjuju u određenoj mjeri, kao što je već navedeno u sigurnosnim standardima.



Slika 4. Nadležno tijelo za pružanje usluga u zračnoj plovidbi⁴⁸

⁴⁸ https://trainingzone.eurocontrol.int/doc/LEX/Regulations/2017-373-AMC-GM/Image_005.png

Na slici broj 4 se uočava sva kompleksnost i multidisciplinarnost sistema pružanja usluga u zračnoj plovidbi. Svi navedeni sektori međusobno komuniciraju najsavremenijim tehnologijama pružanja informacija. Kako bi se zaštitio od različitih aktivnosti interferencije sistema ATM, poduzimaju se sigurnosne mjere, radnje i procedure koje će prevenirati takve situacije i održati adekvatan nivo integriteta informacija neophodnih za sigurno odvijanje zračnog prometa.

Mjere sigurnosti u ATM

Fizičke i tehničke mjere zaštite objekata

Kontrola pristupa, zaštita perimetra, pregled, kontrolne provjere, zaštita objekata, redundancija sistema, zaštita okoliša

Sigurnost osoblja

Upravljanje pristupom informacijama korisnika, sigurnosne dozvole, podjela dužnosti, politika zapošljavanja, propisi o osoblju, sigurnosne provjera , upozorenje i obuka osoblja

Sigurnost informacija

Zaštita informacija, povjerljivost, dostupnost, integritet, kriptografija, rukovanje medijima i zapisima, sigurnosne kopije, ažuriranje softvera

Komunikacijska sigurnost

Politike mrežne segregacije, upravljanja sigurnošću, upravljanja otkrivanjem upada, evidentiranja događaja, rada na daljinu i mobilnih uređaja

Saradnja sa obavještajnim agencijama

Sigurnost bez obavještajnih informacija je besmislena, obavještajna podrška je glavni akt zahtjeva za procjenu prijetnji, nadzor nad prijetnjama i izjavu o razinama sigurnosne uzbune

Razmjena informacija

Razmjena informacija na državnom nivou sa drugim državama, sigurnosnih i obavještajnih organizacija i sigurnosti ATM-a, sigurnosna upozorenja, razina prijetnji i upozorenja, identifikacija i obavještavanje o incidentima, izvještavanje i praćenje rješavanja nezgoda.

Kontinuitet operacija

Reagiranje u hitnim slučajevima, upravljanje kontinuitetom poslovanja i planovi za nepredviđene slučajeve

Svi navedeni principi sigurnosti mogu se implementirati do određenog stepena efikasnosti, naravno sa potrebom stalnog unaprijeđenja i postizanja adekvatnog nivoa sigurnosti, međutim neophodno je naglasiti da postoji potreba za holističkim načinom analize koji pokriva sve izazove zrakoplovne sigurnosti za sve faze zračnog transporta, kako na zemlji, tako i u zraku, polazeći sa analizom na način da će najslabija karika u lancu sigurnosti vjerovatno biti ona koja će se i prekinuti. Holistički način promišljanja i analize u procesu dostizanja nivoa sigurnosti u ATM, će doprinijeti procesu stručnih analiza zrakoplovne sigurnosti u cjelini i zahtijevati stalni proces procjene rizika na najvišem multidisciplinarnom nivou upravljanja ATM-om.

ZAKLJUČAK

Cyber sigurnosne prijetnje glavna su briga svih kompanija i organizacija širom svijeta, ili bi barem trebale biti. Gubitak kontrole nad najcjenjenijom imovinom - nad vašim podacima - mogao bi imati potencijalno razorne posljedice - što je upravo razlog što su cyber napadi sve češći.

Informacijsko tehnološka revolucija u velikoj mjeri omogućava brži procesni rad u svim sverama poslovanja, ali je utoliko i ranivija u smislu zaštite informacija, integriteta i dostupnosti sistema komunikacija. Cyber napadi na ICT sustave se stalno događaju i u konstantnom su porastu, te je povećana razina prijetnje po sigurnost putnika, posade i osoblja.

Ako akteri nacionalnih država žele vratiti prethodnu ravnotežu snaga i povećati sigurnost zrakoplovnog sistema i operacija, svijest o pitanjima cyber sigurnosti u zrakoplovnoj industriji i krugovima i vladama ključni je faktor. Samo podizanjem svijesti može se dogoditi potrebno istraživanje i razvoj, omogućavajući odgovornim tijelima da se pozabave problemom i spriječe eksploataciju postojećih ranjivosti u budućnosti.

Stalna procjena rizika i ranjivosti sistema je od primarnog značaja za svaki organizacioni dio međunarodnog zračnog sistema. Poticanje na promišljanje i

stalna komunikacija u cilju razmjene informacija je od krucijalnog značaja za međunarodni zračni promet. Svaka država članica u svojim planovima rada i strateškim planovima mora predvidjeti cyber napade, povećavati kapacitete otpornosti sistema, i dostupnosti informacija i servisa u cilju održavanja adekvatnog nivoa sigurnosti zračnog prometa.

LITERATURA

1. Sigurnost civilnog zrakoplovstva i ACC3 režim prijevoza tereta/Edhem Taći - Mostar
2. M. Kreuzer. T. Kiesling (2017) Recommendations to Strengthen the Cyber Resilience of the Air Traffic System, ARIEL, Air Traffic Resilience <https://www.bhansa.gov.ba/bs/atm-procesni-sistemi>
3. M. Strohmeier et al. (2016) Assessing the Impact of Aviation Security on Cyber Power, in the 8th International Conference on Cyber Conflict Cyber Power
4. ICAO Doc 4444 PANS-ATM
5. ICAO Doc 4444 PANS-ATM
6. <https://www.eurocontrol.int/service/automatic-dependent-surveillance-broadcast>
7. The European Commission (2011) Commission regulation laying down common airspace usage requirements and operating procedures for airborne collision avoidance, no. 1332. European Union
8. https://www.skybrary.aero/index.php/Wide_Area_Multilateration.
9. International Civil Aviation Organization (ICAO) (2017) Aviation Security Manual, 10th Edition, <https://www.icao.int/Security/SFP/Pages/SecurityManual.aspx>
10. CANSO (2014) Cyber Security and Risk Assessment, Civil Air Navigation Services Organization
11. M. Strohmeier et al. (2016) Assessing the Impact of Aviation Security on Cyber Power, in the 8th International Conference on Cyber Conflict Cyber Power
12. Sigurnost civilnog zrakoplovstva i ACC3 režim prijevoza tereta/Edhem Taći- Mostar

13. M. Strohmeier et al. (2016) Assessing the Impact of Aviation Security on Cyber Power, in the 8th International Conference on Cyber Conflict Cyber Power
14. Sigurnost civilnog zrakoplovstva i ACC3 režim prijevoza tereta/Edhem Taći- Mostar
15. Provedbena uredba komisije (EU) 2096/2005 od 20.12.2005 o pružanju usluga u zračnoj plovidbi, Uredba (EZ) br. 550/2004 Europskog parlamenta i vijeća od 10.03.2004. o pružanju usluga u zračnoj plovidbi u jedinstvenom europskom nebu.
16. https://trainingzone.eurocontrol.int/doc/LEX/Regulations/2017-373-AMC-/Image_005.png

AVIATION CYBER SECURITY

Abstract: *In the last two decades, security threats to civil aviation operations have experienced a resurgence in terms of a more sophisticated approach to highly critical sectors of operations, and as such have caused great attention and challenge to the entire international aviation community. The fact of the availability of resources that can negatively affect the security of air operations, further complicate the already complicated system of protection against cyber attacks. The International Aviation Community relies heavily on computer systems and information technology (IT) systems for its day-to-day operations. New achievements in the field of IT technology will be a target point for international aviation, in the processes of development of airports and services, supervision and control of air navigation, as well as part of the process improvement of the construction of future aircraft. The International Aviation Community aims to provide passengers with a fast, economical and safe mode of transport from point A to point B, and in this process it relies heavily on advances in IT communications.*

Keywords: *Cyber Security, Air Traffic Management, Information Communication Technology.*

Pregledni naučni rad
UDK:005.94:37.018.4

MENADŽMENT UČENJA I KREIRANJE OKRUŽENJA ZA UČENJE ORGANIZACIJE

*Dr.sc. Besim Duraković, docent⁴⁹
Univerzitet modernih znanosti Mostar*

Apstrakt: *Uvođenje menadžmenta učenja u organizaciji se ne može realizovati u kratkom roku, niti bez odgovarajućih priprema. Jedan od osnovnih uslova je stvaranje odgovarajućeg okruženja uz učenje organizacije. Ako krenemo od pretpostavke da je znanje sposobnost za korištenje informacija za rješavanje složenih problema i prilagođavanje promjenama i ako je to pojedinačna sposobnost da se svlada nepoznato, onda organizacija treba da preduzme čitav set dodatnih aktivnosti kako bi se povećala efikasnost razmjene, skladištenja i upotrebe znanja u organizaciji. Neophodno je stvoriti radno okruženje koje će omogućiti da se učenje dogodi, podići samopouzdanje i ličnu produktivnost zaposlenih, jačati instrumentalnost obrazovanja i usavršavanja, obezbijediti temeljne pretpostavke za učenje i usavršavanje, te razviti organizacionu kulturu učenja.*

Ključne riječi: *top menadžment, kompanije, ljudski resursi, supervizori, mentori.*

Međusobne korelacije između menadžmenta učenja, organizacijskog učenja i koncepta organizacije koja uči sa kreiranjem okruženja za učenje

Svijet novoga doba obilježen je snažnim, turbulentnim i vrtoglavim razvojem informacionih tehnologija i sveopšte globalizacije informacija, kapitala, proizvoda, usluga, uz prisustvo sve moćnijih multinacionalnih kompanija koje brišu nacionalne granice i koje, u skoro svim državama svijeta, preuzimaju sve

⁴⁹ besimdurakovic@hotmail.com

veću privrednu i političku moć, zahvaljujući ponajviše aktuelnom neoliberalizmu, monetarizmu, sveopštoj privatizaciji i deregulaciji.

Globalizacija se doživljava kao svijet bez granica, a razvoj interneta i naprednih komunikacijskih tehnologija omogućava virtualni pristup, trenutnu dostupnost informacijama te uključenost u poslovne procese koji se odvijaju u svim dijelovima svijeta.⁵⁰

Da bi organizacija na brzorastućem tržištu postigla, a kasnije i održala svoju konkurentsku prednost, neophodno je da ista posjeduje nešto što drugi nemaju, ili nemaju u tom kapacitetu, pomoću čega će uspjeti zadovoljiti potrebe svojih potrošača i tako osigurati vodeću poziciju na tržištu. Iz tog razloga posebna važnost unutar svake uspješne liderske organizacije se usmjerava konceptu organizacije koja uči i osigurava znanje koje je potrebno za održavanje i zadržavanje konkurentске strateške prednosti.

Poslovno okruženje zahtijeva od organizacije da bude inovativna i jedinstvena, pa samim time učenje postaje važan proces kojim organizacije dolaze do novih saznanja i stvaraju vrijedne inovacije. Svaka organizacija sebi treba osigurati metodologiju za prikupljanje, pohranjivanje, pretraživanje, obradu i distribuciju svih informacija potrebnih za poslovno razvijanje.⁵¹

Definicija kaže da se organizacijsko učenje smatra nužnim za bilo koju organizaciju jer ono povećava mogućnost preživljavanja na tržištu rada zbog svoje sposobnosti pružanja fleksibilnosti i prilagodljivosti.⁵²

⁵⁰ Bedeković, V., Golub, D. (2011) Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment: Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 57-63., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/76453>

⁵¹ Belak, S., Ušljebrka, I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 80-98. [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/136748> ,

⁵² Palos R., Veres Stancovici V. (2016) "Learning in organization", *The Learning Organization*, Vol. 23 Issue: 1, pp.2-22, [Internet], Raspoloživo na: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/TLO-01-2015-0001>,

Izuzetno je važno razumjeti činjenicu da je učenje proces prikupljanja saznanja na osnovu kojih se formiraju nova znanja, da isti traje i da ne predstavlja jednokratni događaj koji se može dogoditi preko noći. U svakoj organizaciji koja teži poslovnom uspjehu, učenje se odvija istovremeno na više nivoa, pa tako razlikujemo učenje na nivou pojedinca, grupe i na kraju, učenje na nivou organizacije kao cjeline (individualni, timski i grupni nivo učenja). Postojanje individualnog nivoa učenja je pretpostavka za izgradnju timskog i organizacionog učenja.

Sve aktivnosti i polja djelovanja bilo kojeg poslovnog sistema neizostavno se vežu za aktivnosti i djelovanja socijalnog i kulturnog sistema koji suštinski determiniše upravljanje strukturama, strategiju i politiku organizacija, a istovremeno određuje i politiku upravljanja ljudskim resursima, načine zapošljavanja, ali i edukacije, kako pojedinaca, tako i timova i organizacije kao cjeline. Ovi procesi su uslovljeni postojećim načinima ponašanja, kulturnim vrijednostima, načinom komunikacije, ali i fizičkom realnošću. Svaki pojedinac u organizacionoj strukturi je istovremeno pod direktnim uticajem socijalno-političkih strukturalnih determinanti kao i kulturalnih aspekata, ali istovremeno i doprinosi i utiče na navedene faktore, odnosno samim tim direktno utiče i na eventualnu uspješnost provođenja promjena i reorganizacije. Logičan zaključak je da je menadžment učenja, zatim adekvatna, postojana i jaka organizaciona kultura, kao i pojedinci organizacije, koji su educirani, inovativni, motivisani i kreativni, prilagodljivi promjenama, osnov uspješnosti djelovanja svake organizacije.⁵³

Često se učenje doživljava kao nešto što se mora, što je nametnuto i što se treba „odraditi“, a zaposlenici nisu spremni prihvatiti daljnji razvoj i u većini slučajeva instinktivno pružaju otpor promjenama koje se uvode. Sama mogućnosti uvođenja promjene kod zaposlenika stvara nesigurnost i manji nivo samopouzdanja zbog čega se organizacije suočavaju sa brojnim

⁵³ Duraković B., „Efektivnost javne uprave i razvoj tržišne ekonomije s posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu“, Doktorska disertacija, Fakultet za poslovne finansijske studije, Banja Luka, 2015., str.103.

izazovima, npr. kako postići da zaposlenici budu inicijatori individualnog i grupnog učenja bez da im se nameće takvo ponašanja.⁵⁴

Ukoliko menadžer kod svojih zaposlenika želi osigurati spremnost na promjene i njihov pozitivan stav prema istima, treba oblikovati takav sistem organizacijske kulture koji će podsticati organizacijsko učenje, eksternu pažnju, fleksibilnost, visoku društvenost, visoku solidarnost, psihološku sigurnost i povjerenje.

Kultura u organizacijama koje uče predstavlja opšti obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti, i ista uključuje proces kreiranja okruženja za učenje, učenje i prenošenje znanja, i kao takva poprilično je stabilna i ne mijenja se brzo. Organizacijska kultura često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja među svojim zaposlenicima.⁵⁵

Da bi se zaposlenike podstaklo da probiju okvire svoje „komfor zone“ potrebno je imati snažan uticaj na njihov stav, razmišljanje i ponašanje. Upravo u tome se ističe uloga i važnost postojanja kvalitetnog top menadžmenta, zajedno sa linijskim menadžerima i menadžerima za ljudske resurse, koji pomoću svojih uvjerenja, normi, pravila i procedura oblikuju pojedinca u organizaciji, kreiraju pozitivno okruženje za učenje i utiču na razvoj volje i želje za promjenom kod svakog zaposlenog, a time i na uspješnu provedbu organizacione kulture.

Organizacije kojima je važan uspjeh i pozitivan poslovni plasman njeguju kulturu učenja te im takav pristup postaje dio svakodnevnog poslovanja, a pojedinci unutar organizacije razvijaju stručnost i samopouzdanje. Upravo to je cilj svake organizacije koja ozbiljno promišlja o svojoj budućnosti i ima tačnu viziju što želi postići. Stoga, prije implementacije svake organizacijske promjene potrebno je provesti kulturalnu analizu, zatim institucionalizirati

⁵⁴ Čepić, R. (2009) Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive. *Pedagogijska istraživanja*, 6(1-2), 163-176., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/118169> ,

⁵⁵ Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J. (2004) Organizacijska kultura, TIVA, str. 7.

one organizacijske vrijednosti koje potiču izgradnju pozitivnog stava prema organizacijskoj promjeni, kao i izgradnju organizacijske predanosti i povjerenja u menadžment.⁵⁶

Uloga i odgovornost top menadžmenta

Menadžment je funkcija koja je neophodna u svim poslovnim i drugim organizacionim sistemima, a prije svega u privrednim preduzećima, vladinim agencijama, bolnicama, školama i univerzitetima, ali ništa manje i u institucijama kakve su vojska, humanitarna društva i druge slične organizovane civilizacijske tvorevine. Menadžment je, ne samo nužna, već i izuzetno značajna funkcija preduzeća, iz kog razloga skoro da nema autora iz ove obalasti koji menadžmentu ne pridaju veliki značaj. Svi polaze od toga da on čini važan, a po mnogima, presudan faktor uspjeha preduzeća u savremenim visoko konkurentnim i veoma promenljivim uslovima privređivanja. U ovakvim uslovima privređivanja samo preduzeća sa kvalitetnim menadžmentom mogu da budu konkurentna na tržištu, pa otud i da se razvijaju i rastu.⁵⁷

Promjene postaju bitan faktor od kojeg zavisi poslovna strategija, uspjeh na tržištu i dugoročni razvoj. Kompanije koje će ostvariti vrhunske performanse u svojim proizvodima i uslugama su one koje su otkrile kako otvoriti put idejama i sposobnostima ljudi na svim organizacionim nivoima⁵⁸. U ovom procesu ključnu ulogu treba da odigra vrhovni ili top menadžment, zajedno sa linijskim menadžerima i funkcijom za ljudske resurse. Odgovornost top menadžmenta bi bila:

- *da daje jasne smjernice u vezi sa učenjem;*
- *da podstiče učenje i obezbjeđuje resurse za to;*

⁵⁶ Organization Cultura, [Internet], Raspoloživo na:

<https://www.scribd.com/document/92735022/Organizacion-kultura-Microsofta>

⁵⁷ Sajfert Z., Menadžment ljudskih resursa, Apologija humanog kapitala, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“ Zrenjanin, 2004.

⁵⁸ Pržulj, Ž. (2007). Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd. str.23.

- *da uzima aktivnu ulogu u definisanju ciljeva i zadataka obrazovnih programa i metoda za mjerenje efikasnosti obuka;*
- *da podstiče razvoj novih programa koji će da utiču pozitivno kako na zaposlene tako i na organizacione performanse;*
- *da posluži kao uzor pokazujući spremnost da stalno uči;*
- *da promoviše okruženje koje nagrađuje performanse bazirane na konstantnom učenju;*
- *da omoguće kretanje zaposlenih unutar same kompanije kako bi zaposleni stekli uvid u kompletno poslovanje; itd.*

Linijski menadžeri imaju važnu ulogu u podizanju motivacije za učenje i usavršavanje, u otklanjanju svih objektivnih prepreka koje mogu umanjiti uspješnost u obavljanju zadatka i stvaranje dobrih međuljudskih odnosa i saradnje u grupi kojom rukovode⁵⁹. Utiču na stavove zaposlenih u vezi sa učestvovanjem u obrazovnim programima tako što govore o prednostima obuke na razvoj potencijala zaposlenih, o uticaju na zadovoljstvo, na karijeru i plate. Na njima je i odgovornost da stvore kulturu usmjerenu na učenje, znanje, i klimu u kojoj se stalno uči nešto novo i prenosi znanje. Menadžment ljudskih resursa će sa svojim praksama i u okviru svojih odgovornosti uticati na aktivnosti kako bi se povećala efikasnost obuke.⁶⁰

Edukacija i efikasnost obuke

Učenje je proces i sposobnost usvajanja novih znanja ili unapređenje i nadogradnja prethodno stečenog znanja. Organizacije koje svoje poslovanje temelje na „starim“ metodama, polako gube korak s vremenom i zaostaju u utrci za konkurencijom. Kako se ne bi dogodilo da izgube bitku za osvajanje tržišta potrebno je da poduzmu određene poteze i promjene svoj načina poslovanja. Do promjena se dolazi ulaganjem u obrazovanje i unapređenjem osobnih sposobnosti i vještina svakog zaposlenika. Stoga, organizacije i strukture u kojima ljudi djeluju tijekom svog životnog vijeka, trebaju konstantno težiti napretku, odnosno proširenju svojih postojećih kapaciteta u cilju ostvarenja superiornijih performansi, ali i ostvarenja fundamentalne

⁵⁹ Sveiby, Karl-Erik: (2001.) What is Knowledge Management?, Internet Forum

⁶⁰ Stanišić Vještica O., (2016.) Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih, Doktorska disertacija, Univerzitet Union, Beograd

promjene načina razmišljanja i percepcije, odnosno uma svojih članova.⁶¹ Da bi sve navedeno imalo smisla, potrebno je dokučiti dublje značenje procesa učenja koje, samo po sebi, uključuje promjenu ili pomak u mišljenju.

U trećem tisućljeću, koji se zove znanstveno doba, znanost i učenje više nisu promatrani samo kao komercijalni trend kojem su kompanije privržene, već predstavljaju kontinuirani razvoj naprednih programa za učenje na svim razinama organizacije. Utvrđeno je kako se organizacije više ne mogu pouzdati samo na financijske izvore i tehnologiju pa poboljšanje i razvoj traže u mozgovima i mislima ljudi. Organizacijsko učenje je predloženo kao strateški alat u području modernog menadžmenta u cilju stjecanja konkurentne prednosti i stabiliziranja organizacijskog uspjeha. Cilj učenja nije samo povećanje znanja i vještina zaposlenih, nego i razvoj i rast te izgradnja fleksibilne organizacije s dinamičnim učenjem.⁶²

Sve organizacije uče, radile one to svjesno ili ne, jer je to osnovni uslov za njihovo trajno preživljavanje i postojanje. Prema mnogim autorima znanje u nekoj organizaciji čine eksplicitno i implicitno znanje. Ta dva tipa znanja su poput dvije strane medalje i jednako su važna za organizaciju.

Eksplicitno znanje je formalno, činjenično, sistematično, lako razumljivo te se nalazi u knjigama, video-zapisima, bazama podataka, izvješćima i slično. Dakle, to je znanje koje se nalazi u dokumentima ili drugim oblicima pohrane izuzev ljudskog mozga. U poduzeću ono može biti pohranjeno ili ugrađeno u objekte, proizvode, procese, usluge i sustave.⁶³

S druge strane implicitno znanje (neformalno znanje) je osobno znanje ugrađeno u individualno iskustvo te se dijeli i razmjenjuje izravnim kontaktom licem u lice. Osim toga, ono se najbolje prenosi tako da se blisko prati osoba koja posjeduje takvo znanje i pažljivo se uči od nje jer to je

⁶¹ Galić, M. (2010) Učeće organizacije. *MediAnali*, 4 (7), 179-194. [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/55361>

⁶² Saadat V., Saadat Z. (2016) Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 230., str. 219-225.

⁶³ Filemon A., Uriarte J. R. (2008) Introduction to knowledge management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, str. 4-6.

znanje kojeg osoba najčešće nije svjesna. Implicitnim znanjem jako je teško upravljati jer ostaje zarobljeno u glavi pojedinca sve dok se na neki način ne dokumentira.⁶⁴ Ono se akumulira kroz iskustvo kada osoba uči na svojim neuspjesima, ali isto tako i uspjesima te raste kroz proces interakcije s drugim ljudima.

Svako stečeno znanje, bilo implicitno ili eksplicitno, treba implementirati tamo gdje može rezultirati najvećim koristima. Svakim oblikom znanja potrebno je upravljati, a svaki oblik implicitnoga znanja, posebno iskustva, pretvoriti u eksplicitni oblik i pohraniti ga radi budućega korištenja.⁶⁵

U vezi sa okruženjem koja olakšavaju učenje i transfer naučenog, postoje tri ključna pitanja od značaja,⁶⁶:

1) Prvo pitanje se odnosi na razvoj efikasnog dizajna obuke koji uključuje: razvoj ciljeva obuke o tome šta treba naučiti tokom programa obuke; stvaranje plana nastave koji detaljno objašnjava informacije kako i kojim redoslijedom će biti isporučen sadržaj obuke i ugrađivanje principa učenja u program obuke koji će povećati šanse da se učenje desi.

2) Drugo pitanje uključuje razumijevanje kako polaznici/zaposleni mogu da utiču na efikasnost dizajna obuke imajući u vidu da imaju razna iskustva u organizaciji koja stvaraju određene stavove i ponašanja relevantna za konkretne aktivnosti obuke. Polaznici moraju da budu spremni da uče, odnosno da imaju potrebne preduslove (nivo znanja, vještina i sposobnosti) da bi savladali gradivo koje im se prezentuje kao i visok nivo motivacije koji uslovljava uspjeh/neuspjeh savladavanja i transfera obrazovnog programa.

3) Treći problem se odnosi na faktore koji mogu uticati na opseg u kojem se učenje stečeno na obuci prenosi i utiče na poboljšavanje radnog učinka. Učesnici treba da dobiju priliku da naučeno primjenjuju na radnom mjestu što

⁶⁴ Cassell V. E., Beattie S. J., Lawrence G. P. (2018) Changing performance pressure between training and competition influences action planning because of a reduction in the efficiency of action execution, *Anxiety, Stress, & Coping*, str. 31.

⁶⁵ Rupčić, N. i Žic, M. (2012) Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, *Praktični menadžment*, 3 (2), 21-28., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/96977>

⁶⁶ Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, (5)

će biti i omogućeno ako je klima unutar organizacije takva da polaznicima stavlja do znanja da se naučeno vrednuje.

Da bi se kreiralo pozitivno okruženje za učenje, potrebno je preduzeti sljedeće korake:

- Objasniti očekivanja u vezi sa obukom koja mogu uticati na učenje. Treba jasno iskomunicirati polaznicima da je obuka koju pohađaju relevantna za uspješno obavljanje posla; dati im realnu sliku sadržaja obuke i objasniti način na koji će biti izvedena; objasniti im šta mogu da očekuju jer polaznici s neispunjenim očekivanjima pokazuju manju predanost, samoeфикаsnost i motivaciju kao i slabije performanse.
- Obezbijediti pravilnu, ефикасну komunikaciju prije obuke. Unaprijed isticati da će se obuka „pratiti“ što povećava namjeru polaznika da koriste ono što su naučili. Ako se obuka opiše kao „prilika“ za npr. unapređenje karijere, a ne kao „test“ na taj način se podstiče trud koji utiče na poboljšanje učenja i smanjuje anksioznost koja može da se javi kod polaznika.
- Uspostaviti odgovarajuću politiku o pohađanju obuke, vodeći računa o ravnoteži između obaveznih i izbornih obuka. Obavezna obuka može se posmatrati pozitivnije nego obuka po izboru ako organizacija ima pozitivan stav prema obuci i sama signalizira značaj prisustva na njoj. Ako se polaznici pitaju kojoj bi obuci željeli da prisustvuju, pa se organizacija ogлуši o njihove želje, mnogo je gore nego ne pitati ih uopšte o željenim obukama. Mogućnost izbora obuke povećava motivaciju za učenjem, bolje učenje i pozitivnije reakcije učesnika nego kada su obuke obavezne.
- Pripremiti i ohrabriti supervizore, mentore, tim lidere i sve ostale relevantne pojedince da imaju ефикаsne razgovore sa učesnicima prije obuke. Organizacija treba da im pruži sve neophodne informacije kako bi vodili polaznike ka pravim obukama, objasnili im očekivanja, pripremili ih i ojačali ciljeve učenja. Oni bi trebali da budu uključeni od samog početka, to jest, od analize potreba za obukom jer tako i sami shvataju potrebu za obukom i mogu da pruže tačne informacije koje imaju motivacioni efekat. Nerijetko se dešava da rukovodioci

tima pogrešnim komentarom negativno utiču na polaznike i na taj način eliminišu sav učinak koji je obuka imala na učesnika što gore spomenutim postupcima možemo izbjeći.

- Omogućiti primjenu naučenog odmah poslije obuke ili u slučaju da ne dođe do neposredne primjene znanja nakon obuke, obezbijediti obuku u cilju ponavljanja.
- Opadanje nivoa znanja odmah nakon obuke je minimalno, ali nakon godinu dana, ako ne dođe do primjene, taj procent raste preko 90%. Stoga, treba pažljivo razmotriti vrijeme kada se organizuje obuka, da to bude onda kada polaznici mogu odmah da primjene ono što su naučili i na taj način će se izbjeći „atrofija“ znanja. Drugim riječima, polaznici treba da dobiju šansu da koriste znanje prije nego ga izgube.

U oblikovanju okruženja za učenje ključnu ulogu imaju top menadžment, linijski menadžeri i menadžeri ljudskih resursa, koji preduzimaju čitav set aktivnosti kako bi se povećala efikasnost obuke. Aktivnosti koje treba preduzeti su: objasniti očekivanja u vezi sa obukom koja mogu uticati na učenje, obezbijediti pravilnu i efikasnu komunikaciju prije obuke, uspostaviti odgovarajuću politiku u vezi sa pohađanjem obuke, pripremiti i ohrabriti linijske menadžere, supervizore, mentore, tim lidere i sve ostale relevantne pojedince da obave efikasne razgovore sa učesnicima prije obuke te omogućiti primjenu naučenog odmah poslije obuke⁶⁷.

Zbog svega gore navedenog, možemo slobodno zaključiti da razvoj bilo koje organizacije umnogome zavisi od toga koliko ona ulaže u obuku i usavršavanje svojih zaposlenih, obzirom da su educirani ljudi najveća vrijednost koju organizacija posjeduje, a samo znanje zaposlenih i pravilno upravljanje tim znanjem, mogu za organizaciju postati osnova za postizanje konkurentne prednosti, s tim da bi top menadžment, linijski menadžeri i menadžeri ljudskih resursa trebali biti ti, koji zahvaljujući, prije svega, visoko educiranim i obučanim ljudskim resursima, odnosno zahvaljujući

⁶⁷ Rašković, M., (2010). Znanje kao neograničeni resurs. Knowledge as an infinite resource and an object of management. Montenegrin Journal of Economics, vol. 6.no 11 str. 85.

intelektualnom, nematerijalnom i nefinancijskom kapitalu organizacije, na najefikasniji način pretvaraju vanjske prijetnje u prilike za poslovni napredak i konkurentsku prednost u odnosu na okruženje, iz razloga što u konkurentskoj borbi organizacija može pobijediti samo ukoliko posjeduje više relevantnog znanja od svojih konkurenata.

Za uspješnost obuke i njene ishode su odgovorni i sami zaposleni. Na njih utiče poslovno okruženje kao i klima u organizaciji. Od karakteristika učesnika obuke, to jest, od njihove samoefikasnosti, spremnosti za obuku, motivacije, fokusa kontrole, posvećenosti karijeri zavisi planiranje, programiranje i realizacija obrazovnih aktivnosti⁶⁸.

Zaključak:

Ovim radom željelo se dokazati postojanje povezanosti i međusobne korelacije između menadžmenta učenja i organizacione kulture i učenja u organizacijama.

Prema mišljenju većine autora organizaciona kultura se smatra osnovnim preduslovom za uspješno provođenje procesa učenja u organizacijama. Pri tome treba naglasiti kako se učenjem razvijaju dodatna znanja i sposobnosti individua koji teže vlastitom napretku, zbog čega menadžment učenja unutar svojih organizacijama moraju uporno i sistematično podizati svijest o važnosti kontinuiranog učenja, jer je ono najznačajniji faktor u borbi za opstanak na sve konkurentnijem tržištu.

Turbulentne promjene na tržištu rada, velike migracije stanovništva, starenje stanovništva i sve izraženija globalna konkurencija ukazuju na potrebu sve intenzivnijeg korišćenja svih dostupnih znanja, vještina i kompetencija, bez obzira na to gdje i kako ih stičemo. Kompanije su sve više svjesne ovih trendova, te sistemski i planski uvode menadžment učenja u organizacije. Sve više se pokazuje da su ljudi najvrijedniji resurs kompanije, i zbog toga se sve

⁶⁸ Senge, P.M (2001) Peta disciplina, Principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb. str.15.

veća pažnja poklanja učenju i sticanju znanja. Sa druge strane, u praksi se pokazuje se da je često glavna mana zaposlenih u današnjim kompanijama, upravo nesposobnost učenja. I u najjednostavnijim poslovima očekuje se neprestano prilagođavanje i neprestana usavršavanja. Nisu svi zaposleni dovoljno svjesni, ili dovoljno spremni konstantno učiti. One koji se ne trude da se prilagode, ne žele dalje učiti i opiru se promjenama, doživjeti će da ih informacije zaobilaze, a tržište ne prihvata⁶⁹.

Sa druge strane, upravo nas učenje čini ljudima, jer smo znatiželjni od rođenja, a sposobnost neprestanog učenja nas određuje kao ljudsko biće. To se odnosi kako na pojedince, tako i na kompanije, te društvo u cjelini. Učenje osigurava: lični rast i razvoj, zapošljavanje i napredovanje u karijeri, veći spektar zanimanja, bogatiji društveni život te sposobnost da sami kreiramo svoju budućnost. Obrazovanje, stručna znanja i cjeloživotno učenje su takođe važna privredna i društvena smjernica Europske unije. EU podstiče obrazovanje jer je zajedničko uvjerenje da tako osigurava bolje međusobno razumijevanje svih članica, multikulturalnost koja svima odgovara, prilike za pristojan život, edukaciju i rad.

Iz tog razloga, na kraju ovoga rada, možemo sa potpunom sigurnošću zaključiti da će ključni izazov top menadžmenta svih tržišno orijentisanih organizacija u 21. vijeku biti definisanje, mjerenje, unapređivanje, vrednovanje i upravljanje znanjem, koje kao disciplina potiče na sistemski pristup utvrđivanju, upravljanju i razmjeni informacija i koje u korelaciji sa učenjem jeste glavni faktor u ostvarivanju konkurentske prednosti bilo koje organizacije na regionalnom i globalnom tržištu.

Literatura:

1. Bedeković, V., Golub, D. (2011) Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja, *Praktični menadžment: Stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 57-63., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/76453>.

⁶⁹ Turban, E., Mclean, E., Werterbe, J. (2003.): Information Technology for Management, Wiley.

2. Belak, S., Ušljebrka, I. (2014) Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene. *Oeconomica Jadertina*, 4(2), 80-98. [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/136748>.
3. Cassell V. E., Beattie S. J., Lawrence G. P. (2018) Changing performance pressure between training and competition influences action planning because of a reduction in the efficiency of action execution, *Anxiety, Stress, & Coping*, str. 31.
4. Čepić, R. (2009) Razvoj infrastrukture kontinuiranog učenja i stvaranja znanja: višestruke perspektive. *Pedagoška istraživanja*, 6(1-2), 163-176., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/118169>.
5. Duraković B., „Efektivnost javne uprave i razvoj tržišne ekonomije s posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu“, Doktorska disertacija, Fakultet za poslovne finansijske studije, Banja Luka, 2015., str.103.
6. Filemon A., Uriarte J. R. (2008) Introduction to knowledge management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, str. 4-6.
7. Galić, M. (2010) Učeće organizacije. *MediAnali*, 4 (7), 179-194. [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/55361>.
8. Organization Cultura, [Internet], Raspoloživo na: <https://www.scribd.com/document/92735022/Organizacion-kultura-Microsofta>.
9. Palos R., Veres Stancovici V. (2016) "Learning in organization", The Learning Organization, Vol. 23 Issue: 1, pp.2-22, [Internet], Raspoloživo na: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/TLO-01-2015-0001>.
10. Pržulj, Ž. (2007). Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
11. Rašković, M., (2010). Znanje kao neograničeni resurs. Knowledge as an infinite resource and an object of management. Montenegrin Journal of Economics, vol. 6.no 11 str. 83-90.
12. Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. Employee Relations.
13. Rupčić, N. i Žic, M. (2012) Upravljanje znanjem – suvremena sržna kompetencija, *Praktični menadžment*, 3 (2), 21-28., [Internet], Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/96977>.

14. Saadat V., Saadat Z. (2016) Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 230., str. 219-225.
15. Senge, P.M (2001) Peta disciplina, Principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb.
16. Stanišić Vještica O., (2016.) Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih, Doktorska disertacija, Univerzitet Union, Beograd.
17. Sveiby, Karl-Erik: (2001.) What is Knowledge Management?, Internet Forum.
18. Turban, E., Mclean, E., Werterbe, J. (2003.): Information Technology for Management, Wiley.
19. Žugaj M., Bojanić-Glavica B., Brčić R., Šehanović J. (2004) Organizacijska kultura, TIVA, str. 7.

LEARNING MANAGEMENT I CREATING AN LEARNING ENVIRONMENT FOR THE ORGANIZATION

Abstract: *The introduction of learning management in the organization cannot be realized in a short time, nor without appropriate preparations. One of the basic conditions is to create an appropriate environment with the learning of the organization. If we start from the assumption that knowledge is the ability to use information to solve complex problems and adapt to change, and if it is an individual ability to overcome the unknown, then the organization should take a whole set of additional activities to increase the efficiency of knowledge exchange, storage and use in the organization. It is necessary to create a working environment that will enable learning to happen, raise the self-confidence and personal productivity of employees, strengthen the instrumentality of education and training, provide basic prerequisites for learning and training, and develop an organizational learning culture.*

Keywords: *top management, companies, human resources, supervisors, mentors.*

Pregledni naučni rad
UDK:005.336.4:005.96

ULOGA INTELEKTUALNOG KAPITALA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

*dr. sc. Gordan Radić, izv. Prof, dekan Fakulteta međunarodnih odnosa i
diplomacije Sveučilišta Hercegovina*

*Ana Luburic, mag. Iur., asistentica Fakulteta međunarodnih odnosa i
diplomacije Sveučilišta Hercegovina*

*Dolores Kosir, mag. Iur., asistentica Fakulteta međunarodnih odnosa i
diplomacije Sveučilišta Hercegovina*

Apstrakt: Profesionalni razvoj predstavlja jedan od ključnih koraka u menadžmentu učenja organizacija. Za razliku od načina na koji uče djeca, koje se fokusira na usvajanje činjenica i prikupljanje informacija, učenje odraslih osoba se fokusira na primjenu činjenica i pretvaranje istih u akciju. Odrasli već imaju razvijen kognitivni okvir kroz stečeno životno iskustvo i oni su zainteresirani za učenje kako im nove ideje mogu pomoći, a ne samo kako bi stekli znanje samo po sebi. Znanje je danas jedan od najvažnijih resursa, te se ulaganju u intelektualni ljudski kapital poklanja sve veća pozornost i značaj. Cilj ovoga rada je ukazati na ulogu intelektualnog, ljudskog kapitala u suvremenom menadžmentu ljudskih resursa, kao i potrebu sve većeg ulaganja u ljudski kapital.

Ključne riječi: intelektualni kapital, ljudski resursi, menadžment znanja, strategija poduzeća.

Uvod

“Ljudski resursi su kao prirodni resursi, veoma često su duboko zakopani. Potrebno ih je pozorno tražiti, oni ne leže slobodni okolo. Pronalaze se tako što kreirate okolnosti u kojima se oni pokazuju” - Ken Robinson

Najznačajnija aktualnost suvremenom menadžmentu ljudskih resursa je što važnost upravljanja ljudskim kapitalom ubrzano raste, međutim zaposlenici u tvrtkama posjeduju sve više znanja i informacija pa je i menadžment ljudskih resursa sve izazovniji.⁷⁰ Potrebno je sve više aktualnog znanja kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako angažirati, razvijati, zadržavati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju.⁷¹

Ako se ulaganje u menadžment znanjem ispravno usmjeri, ukoliko se njime upravlja te ukoliko se sačuvana znanja koriste na ispravan način, tvrtka može ostvariti mnoge prednosti.⁷² Nabrojati ćemo samo neke od njih:

- Stručna znanja i potrebne informacije dostupne su svima. Sposobnost ponovnog korištenja stečenog znanja smanjuje troškove, zaustavlja postavljanje ljudi na mjesta gdje su problemi već riješeni i doprinosi vrijednosti tvrtke.
- Lakša fluktuacija zaposlenika kroz tvrtku, jer rotacija radnih mjesta ne utječe na poslovne procese. Pristup stručnim znanjima čini organizaciju manje ranjivom tijekom rotiranja radnih mjesta.
- Vrijeme obuke i školovanja postojećih i novih radnika se skraćuje. Viša je razina organizacijskog znanja i kulture, što omogućava kraći i učinkovitiji ciklus obrazovanja kadrova.
- Visoka razina senzibilnosti kadrova za informacije korisnika i druge pokazatelje tržišta, jer obrazovano i sposobno osoblje može bolje prepoznati tržišne pokazatelje, čak i one slabije pa na njih može brže i kvalitetnije reagirati.

⁷⁰ Christensen, R. (2006). Roadmap to strategic HR: Turning a great idea into a business reality. AMACOM Div American Mgmt Assn.

⁷¹ Bogićević B. (2003), Menadžment ljudskih resura, Ekonomski fakultet Beograd.

⁷² Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. The International Journal of Human Resource Management, 14(6), 981-1000.

- Zahtjevi kupaca se rješavaju znatno brže i kvalitetnije, skraćuje se vrijeme odgovora ili reakcije na zahtjeve korisnika, a to donosi više zadovoljstva te u skladu s tim i višu razinu lojalnosti korisnika.
- Zaposlenici rade kvalitetno i motivirani su. Kroz stvaranje natjecateljskog, pobjedničkog osjećaja u organizaciji dodatno se povećava učinkovitost organizacije.

Moramo napomenuti kako se često miješaju pojmovi upravljanja znanjem i intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital označava nastojanje davanja financijske vrijednosti organizacijskom znanju, kako osobnom, tako i kodiranom. Iako se izračunavanje intelektualnog kapitala veže za menadžment znanjem, fokus je na financijskim, a ne na upravljačkim kategorijama. Intelektualni kapital tvrtke može se podijeliti na ljudski kapital, koji obuhvaća:

- znanje,
- sposobnost,
- inventivnost,
- inovativnost zaposlenika i
- strukturalni kapital.

Određene karakteristike kupaca također čine kapital tvrtke⁷³ (kvaliteta kupaca, lojalnost, senzibilnost na promjene, cijene i sl.). Također, tvrtka raspolaže i kapitalom inovacija (autorska prava, patenti), te kapitalom poslovnih procesa (standardi, procedure, poslovna uputstva).

Menadžment znanja i intelektualni ljudski kapital

Postoje nizovi tehnika koje mogu pomoći pri valorizaciji vrijednosti nematerijalnoga kapitala, uključujući i onaj intelektualni: službena procjena relativne vrijednosti, uravnoteženo izvješće o učinku, model praćenja sposobnosti podsustava učinkovitosti, niveliranje, poslovna valorizacija, poslovna revizija, banka znanja i slično.

⁷³ Lohman. D.F.(1999) Intellectual Capital, The New Wealth of Organization



Slika 1. Aspekti intelektulanog kapitala

Svrha menadžmenta znanja je povećati u najvećoj mogućoj mjeri učinkovitost organizacijskih aktivnosti vezanih uz znanje. Ono treba pratiti, poticati i olakšavati sve aktivnosti vezane uz znanje, osposobljavati i stalno unaprjeđivati infrastrukturu znanja, odnosno kreirati, obnavljati, izgrađivati i organizirati znanje te učinkovito distribuirati i primjenjivati znanje tvrtke. Zbog toga što menadžment znanja nije istražen u potpunosti, u njemu leži veliki potencijal, ali i visoka cijena u obliku potrebe daljnjeg istraživanja, širenja znanja te upoznavanja u praksi. Upravljanje znanjem uglavnom se usredotočuje na organizacijske ciljeve poput poboljšanja učinkovitosti, netjecateljske prednosti, inovacije, distribucije naučenih znanja te stalnog unaprjeđenja organizacije. Upravljanje znanjem preklapa se s organizacijskim učenjem, a može se prepoznati, jer naglašava dijeljenje i distribuciju znanja, te ih postavlja kao prioritet. Pomaže i pojedincima i grupama smanjiti, ili u potpunosti odstraniti nepotreban rad, smanjuje razdoblje privikavanja i učenja kod novih zaposlenika te olakšava

organizaciji lakše prilagođavanje okolini i tržištima koji su podložni stalnim promjenama. Zaključujemo kako je samo znanje zapravo temeljni preduvjet menadžmenta znanja, jer bez znanja kojim će se upravljati ne bi postojao ni menadžment znanja.

Uloga intelektualnog ljudskog kapitala u suvremenom menadžmentu ljudskih resursa

Ljudi, odnosno zaposlenici predstavljaju drugi čimbenik od kojeg ovisi ukupan menadžment učenja organizacije. Oni koji kreiraju ovaj proces menadžmenta znanja od početka do kraja, u njemu sudjeluju i provode ga. Termin “ljudski resursi” govori nam o ljudima u organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu pružiti organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba.⁷⁴ Ranije se smatralo kako je ovaj pojam previše grub jer su se njime označavali ljudi kao živa bića i polazilo se od toga kako je sama riječ resurs nešto što je prije označavalo opremu u organizaciji, ali nikako i ljudski potencijal. Međutim, ispostavilo se kako samim pojmom “resurs” ljudi upravo dobivaju veoma važno mjesto, jer ga time stavljaju u ravnopravan položaj s ostalim resursima, možda čak i bolji, jer su za njihovo kvalitetno upravljanje potrebne posebne sposobnosti i znanja.

Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni čimbenik koji je zajednički u svakoj organizaciji pa su na temelju toga oni kreatori organizacijskih strategija tvrtke. Temeljem toga, svaki menadžer biti će uključen u aktivnosti vezane za ljudske resurse i nastojati će olakšati suradnju ljudi, kako bi se uspješnije ostvarila strategija i realizirali planovi organizacije. Ljudski resursi doprinose na različite načine uspjehu organizacije, ali moraju slijediti strategiju tvrtke.

Globalna konkurencija potiče organizacije na stalni razvoj i napredak, kako bi uspjele opstati pred novim zahtjevima koje postavlja globalizacija. Ukoliko posjedujemo dobar ljudski potencijal, tj. kvalitetne i obrazovane

⁷⁴ Manpower Services Commission (1981) Glossary of Training Terms. London: HMSO str 57

ljudske resurse, moguće je odgovoriti na izazove i zahtjeve s kojima se stalno suočavamo. Obrazovanje ljudskih resursa u organizaciji od velikog je značaja za njen razvoj i napredak.

Ljudi su prije svega izvor znanja, posebno implicitnog odnosno tacitnog znanja što predstavlja vrijedan izvor znanja, značajno bogatiji od eksplicitnog tipa znanja. Upravo se na prijenosu i/ili konverziji implicitnog oblika znanja temelji menadžment organizacijskog učenja. Zbog toga je potrebno da ljudi budu željni promjena, spremni učiti, spremni dijeliti svoja znanja i spremni raditi u timu, jer je timski rad najčešći u organizacijama koje usvajaju menadžment znanja u svom poslovanju. Drucker ističe ⁷⁵ kako zaposlenici moraju biti u mogućnosti pronaći znanja, eksperimentirati s njima, učiti iz njih te čak podučavati ostale u procesu inovacije i promoviranja stvaranja novih znanja. Zaključno, za uspjeh organizacije neophodno je imati menadžment znanja koji prepoznaje važnost ljudskih potencijala.

- Današnje globalističko društvo, s jedne strane nudi obilje ljudskih resursa, jer je eksponencijalna brzina kojom se razvija internet i digitalne tehnologije, pretvorila cijeli svijet u jedinstveno radno mjesto. S druge strane, čini se kako je kvalitetnih kadrova jako malo, upravo zbog toga što lako pronalaze sve bolje plaćene pozicije, ali i zbog toga što te iste digitalne tehnologije često relativiziraju znanje izjednačavajući ga s umijećima koja se lako stječu, ali i brzo zastarijevaju. Zbog toga je odabir odgovarajućih ljudi, njihova motivacija, zadržavanje u tvrtkama, kao i adekvatno izgrađivanje i nagrađivanje, sve veći imperativ koji se postavlja pred svaku tvrtku kao zadatak upravljanja ljudskim resursima. U prethodnim etapama razvoja ekonomije, vrednovanje tvrtki se uglavnom temeljilo na bazi vrijednosti fizičkih i financijskih sredstava. Sve one fizičke vrijednosti, kao što su zgrade, strojevi, oprema, namještaj i slično se veoma lako vrednuju i knjiže u bilanci poduzeća. Međutim, globalna ekonomija koja se nalazi u tranziciji od industrijski temeljene, ka onoj temeljenoj na znanju, vrijednost tvrtki se sve više temelji na bazi

⁷⁵ Drucker P. (2001): Moj pogled na menadžment, prevod, Adizes

znanja koje organizacija posjeduje, odnosno, na intelektualnom kapitalu. Slijedom navedenoga, u poslovnom okruženju temeljni resurs svake organizacije čine ljudi i njihova znanja i sposobnosti, s kojima doprinose ostvarenju ciljeva tvrtke. Njihova kreativnost, stručnost, inovativnost, umijeća, motiviranost, informiranost i entuzijizam su osobine koje ih čine značajno različitim od ostalih resursa tvrtke.⁷⁶ Možemo zaključiti kako zaposlenici predstavljaju najvažniji resurs u kreiranju vrijednosti i ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Ispravno upravljanje ljudskim resursima će omogućiti menadžerima u tvtkama izbjeći:

- zapošljavanje pogrešne osobe,
- veliku fluktaciju zaposlenika,
- stvaranje problema pravne prirode zbog nepridržavanja propisa o zaštiti na radu, ili u ekstremnom slučaju završiti na sudu zbog mobinga ili diskriminacije,
- imati zaposlenike koji se ne trude u obavljanju svojih zadataka,
- gubiti vrijeme u besmislenim razgovorima s potencijalnim ili postojećim radnicima, nedovoljno usavršavanje koje može umanjiti učinkovitost konkretnog sektora,
- sprovoditi bilo kakve nepravedne ili protuzakonite radne prakse.

Upravo zbog toga, menadžment ljudskih resursa, ili upravljanje ljudskim resursima, je postalo disciplina koja se sve više razvija, kako teoretski, tako i praktično.

“Menadžment ljudskih resursa (Human Resource Management - HRM), je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije i obuhvaćaju pet ključnih funkcija: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i nadzor”⁷⁷.

⁷⁶ Drašković, M. Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja
http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/mje_2010_v06-n11-a17.pdf, dostupan
 06.06.2014.

⁷⁷ Dessler G. (2005),: Human resource management, 10th edition, Person Education International.

- Planiranje podrazumijeva definiranje ciljeva i standarda, razvijanje planova, prognoza i procedura.
- Organiziranje je dodjeljivanje specifičnih zadataka svakom zaposleniku, kroz formiranje organizacijskih jedinica, delegiranje ovlaštenja, koordinaciju i postavljanje kanala komuniciranja.
- Upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja određivanje karakteristika poželjnih za ljude koji se zapošljavaju, izbor, usavršavanje i razvoj zaposlenih, postavljanje standarda učinkovitosti rada, savjetovanje i nagrađivanje.
- Vođenje je dio liderstva, poticanje drugih kako posao uraditi ispravno i u zadatom roku, motivacija, ali i davanje osobnog primjera u zalaganju na radu.
- Kontrola obuhvaća definiranje standarda uspješnosti, poput postavljanja prodajnih kvota, razine proizvodnje ili standarda kvaliteta. Nakon toga, potrebna je usporedba ostvarenja s postavljenim standardima te poduzimanje korektivnih mjera po potrebi.

Uspješno upravljanje ljudskim resursima također utječe⁷⁸ na:

- 1) Principe i sustav izbora zaposlenika pri zapošljavanju i njihovoj analizi. Izbor odgovarajućih kadrova, te raspoređivanje na odgovarajuća radna mjesta značajno određuje dalji razvoj tvrtke.
- 2) Povećanje produktivnosti zaposlenika, kroz sustave motivacije i nagrađivanja koje nije samo novčano, može donijeti značajna poboljšanja tvrtki i utjecaj na poslovni rezultat.
- 3) Razvijanje različitih sustava poticajnih programa, koji uključuju same zaposlenike, ali ponekad i članove njihovih obitelji, izgradnja timova, prepoznavanje lidera u manjim ili većim organizacijskim cjelinama, talent menadžment te mnoge druge aspekte upravljanja ljudskim potencijalima.
- 4) Razvoj i izobrazbu, kako pojedinaca, tako i grupa zaposlenika. Učenje relevantnih znanja koja su izravno vezana za obavljanje poslovnog procesa,

⁷⁸ Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.

ali i kompetencija koje doprinose općem razvoju kreativnosti, timskog duha, metodologija za razvijanje ideja i njihovu primjenu.

- 5) Ponašanje zaposlenika tijekom boravka na radnom mjestu je značajno uvjetovano menadžmentom ljudskih resursa, a što je prije svega povezano s načinom na koji provode razdoblja odmora ili konzumiranja obroka tijekom radnog dana. Kreiranje stimulativne atmosfere za druženje i neformalnu razmjenu znanja značajno doprinosi ukupnom povećanju učinkovitosti zaposlenika.

- 6) Pravna regulativa koja se tiče radnih odnosa, međusobnih ugovornih odnosa poslodavca i zaposlenika, sindikalno organiziranje, zaštita na radu i slično su također pitanja u nadležnosti menadžmenta ljudskih resursa.

Polje menadžmenta ljudskih resursa obuhvaća praktično sve aspekte odnosa sa zaposlenicima u tvrtki, a jedan od najvažnijih je razvijanje profesionalnih umijeća zaposlenika.⁷⁹

Možemo kazati kako se svaka promjena svodi na osobnu razinu. Suočeni s rastućim zahtjevima okoline i sve većim očekivanjima zainteresiranih strana menadžeri ljudskih resursa trebaju usvojiti nove uloge i kompetencije. Uloge definiraju “Tko smo mi?”, a kompetencije definiraju “Kako mi obavljamo naš posao?”. Prihvatanje svake promjene na osobnoj razini zahtijeva stalno učenje i osobni razvoj.

Zaključak:

Na temelju navedenoga možemo konstatirati kako je menadžment znanja složena disciplina i vrlo je važno očekivanja postaviti na pravi način. Promjene se ne mogu ostvariti brzo, jer uključuju ljudski čimbenik i ljudska uvjerenja. Očekivanje brzih promjena je nerealno. Upravljanje znanjem je također rizična investicija, jer uključuje niz drugih disciplina i zahtijeva potpuno novi pristup i način razmišljanja. Istovremeno, u suprotnom, troškovi ne ulaganja u sustav upravljanja znanjem mogu biti znatno veći od same investicije. Upravljanje znanjem nije pojam koji definira samo proces učenja, već svako strateško korištenje znanja kako bi se postiglo veće zadovoljstvo kupaca i bolji položaj na tržištu. Dugoročni je učinak što svaki

⁷⁹ Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678.

pojedinaac u organizaciji stalno uči, uživa u svome poslu i svakim danom postaje sve dragocjeniji svojoj organizaciji. Znanje predstavlja ukupnost svega poznatoga u nekom polju, činjenice i informacije te svjesnost ili povezanost stečenu iskustvom neke činjenice ili situacije. Znanje je sustav ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek usvojio i trajno zadržao u svojoj svijesti. Znanje također čine sve činjenice, informacije i umijeća koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem. Može se reći kako je to teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta. Svrha upravljanja znanjem je povećanje sposobnosti stvaranja vrijednosti neke organizacije učinkovitom uporabom znanja. Zadatak je te vrste menadžmenta formuliranje i primjena strategije razvijanja, stjecanja i primjene znanja; unaprjeđivanje poslovnih procesa razvojem znanja, praćenjem i ocjenjivanjem dobiti koja se ostvaruje poboljšanom primjenom znanja; praćenjem i ocjenjivanjem aktivnosti menadžmenta u odnosu na znanje, njegov razvoj i primjenu. Ciljevi su prenošenje i širenje znanja kroz cijelu organizaciju, osiguravanje znanja nužnog za donošenje najboljih odluka i poslovne procese, poticanje i osiguravanje kvalitetnog razvoja novih znanja, pružanje potpore i poticaja za usvajanje znanja iz vanjskih izvora i razvijanje sposobnosti njihove uspješne primjene i korištenja, osiguranja kako bi se se novo znanje distribuiralo ljudima kojima je potrebno da svatko zna gdje se i kako znanje može dobiti, unutar organizacije ili mreži organizacija.

Literatura:

1. Bogićević B. (2003), Menadžment ljudskih resura, Ekonomski fakultet Beograd.
2. Christensen, R. (2006), Roadmap to strategic HR: Turning a great idea into a business reality. AMACOM Div American Mgmt Assn.
3. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003), Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
4. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of applied psychology*, 85(5), 678.

5. Dessler G. (2005), Human resource management, 10th edition, Person Education International.
6. Drucker P. (2001), Moj pogled na menadžment,
7. Drašković, M., Znanje kao neograničeni resurs i objekt upravljanja http://www.mnje.com/sites/mnje.com/files/mje_2010_v06-n11-a17.pdf, dostupan 06.12.2020.
8. Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003), Creating value for employees: investment in employee development. The International Journal of Human Resource Management, 14(6), 981-1000.
9. Lohman. D.F.(1999), Intellectual Capital, The New Wealth of Organization
10. Manpower Services Commission (1981), Glossary of Training Terms. London: HMSO str 57.

THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract: Professional development is one of the key steps in the management of learning organizations. Unlike the way children learn, which focuses on adopting facts and gathering information, adult learning focuses on applying facts and turning them into action. Adults already have a developed cognitive framework through acquired life experience and they are interested in learning how new ideas can help them, not just to gain knowledge on their own. Knowledge is one of the most important resources today, and investing in intellectual human capital is receiving increasing attention and importance. The aim of this paper is to point out the role of intellectual human capital in modern human resource management, as well as the need for increasing investment in human capital.

Keywords: intellectual capital, human resources, knowledge management, company strategy.

Pregledni naučni rad
UDK:339.138:005.51

BRENDIRANJE PORODIČNOG BIZNISA

Doc.dr Nusret Hamidović
Općina Sapna

Apstrakt: *Kada se osvrnemo na savremenu literaturu u ekonomiji možemo vidjeti da su prilično aktuelne teme preduzetništvo, startup preduzeća, omladinsko preduzetništvo, ali ne bismo smjeli ni zanemariti ogroman značaj porodičnih preduzeća na rast i razvoj globalne ekonomije i potrebu da njihovu analizu uradimo i kroz stručni rad. Uspješan porodični biznis zavisi i od brendiranja samog proizvoda. Za porodične firme koje žele da iskoriste pozitivnu percepciju porodičnog brenda signaliziranje statusa porodične firme njihovim akcionarima je od strateške važnosti. U tom kontekstu i u ovom radu ćemo ukazati na značaj porodičnog preduzetništva, kao i samog brendiranja biznisa.*

Ključne riječi: *porodica, biznis, preduzetništvo, brendiranje.*

PORODIČNA PREDUZEĆA

Kako bi se na jasan i nedvosmislen način stavio u zajednički kontekst pojam porodice i pojam preduzetništva trebalo bi prvo definisati pojam porodice. Kao što smo svi učili u obrazovnom sistemu kao definicija porodice se uzima sljedeće definicija: Porodica je osnovna ćelija društva. Biznis, odnosno poslovni poduhvat jeste udruživanje ljudi kako bi obavili određenu djelatnost s ciljem sticanja dobiti.

Međutim, moramo definisati i određene motive koji pokreću ljude da se bave preduzetništvom. Tako razlikujemo preduzetnike koji su uvidjeli dobru priliku da se bave tim i preduzetnike koji su pokrenuli porodični biznis iz potrebe. Kada posmatramo porodični biznis možemo pokretače razvrstati u pomenute grupe, dok njihove nasljednike možemo posmatrati kao

Porodično preduzeće ujedno predstavlja dobru priliku za djecu, čiji su roditelji pokretači poslovnog poduhvata i koja odrastaju i ulaze u poslovni svijet da započnu karijeru, uz poseban osjećaj pripadnosti i ponosa. Samo pokretanje poslovnog poduhvata je znatno teže, izazovnije i neizvjesnije nego prije nekoliko decenija unazad. Izazovi koji su stalno prisutni su:

- ograničeni resursi,
- specifične forme organizacije koje zahtjevaju jedinstven pristup menadžmentu,
- potreba za odgovarajućim fokusom za dugoročnu politiku razvoja,
- ranjivost u odnosu na različite stejkholdere,
- otežani uslovi obezbeđenja finansijske podrške,
- uslovi poslovanja u okruženju,
- neodgovarajuće sistemske podrške,
- regrutacija odgovarajuće radne snage i ostali faktori.

Neke od osnovnih specifičnosti porodičnog biznisa jesu da se temelji na vlasništvu jedne porodice i upravljanje preduzećem je podređeno interesima porodice, te je porodica vlasnik preduzeća najmanje dvije generacije. Pojam porodično preduzeće ne bi trebalo poistovjećivati sa pojmom mikro preduzeća ili malog preduzeća.

Kako smo i u uvodu pomenuli jedne od najvećih korporacija današnjice su porodična preduzeća: „Ford“, „Betankur“, „Pežo“, „Reno“, „Mekdonalds“, „Hajneken“, „Ferero“, „Mišelin“, „Žilet“) u Bosni i Hercegovini neki od primjera su „Milkos“, „Mlekara Pađeni“, „Krajina Klas“, „Prevent“, „Violeta“, „Alma Ras“.

Porodično preduzeće je potrebno definisati uzimajući u obzir više faktora: definiciju porodice, koji je stepen vlasništva porodice, učešće članova porodice, sukcesije među generacijama. Neke od postojećih definicija porodičnog preduzeća su:

- Porodično preduzeće je preduzeće koje u praksi kontrolišu članovi smao jedne porodice.
- Organizacija u kojoj je većinski vlasnički udio u rukama pojedinaca ili članova iste porodice.
- Preduzeće u kojem na odluke u pogledu vlasništva i upravljanja utiču porodični odnosi.
- Interakcija dvije organizacije – porodice i preduzeća, koja određuje osnovne karakteristike porodičnog preduzeća i definiše njegovu poslovnu izvrsnost.
- Preduzeće se smatra porodičnim kada je izrazito povezano sa najmanje dvjema generacijama porodice, a ta povezanost ima izuzetan uticaj na politiku preduzeća i porodične planove.

Kao nedostatak porodičnog biznisa jeste da se u porodici mogu „prenijeti“ problemi iz poslovnog života jer se može stovriti rivalstvo, nepotizam, konflikti članova porodice, koji mogu a unište porodicu.

PREDUZETNIČKI MOTIVI U PORODIČNOM BIZNISU

Možemo izdvojiti različite motive da se osobe odluče da pokrenu sopstveni posao, da se bave preduzetništvom. Motivi zavise i od uslova života, ciljeva, preferencija, interesa. Smatra se (Schoof, 2006) da uslovi života umnogome određuju motiv koji pokreće osobu da se bavi preduzetništvom, te se može razlikovati potreba kao motiv preduzetništva, a sa druge strane prilika koju prepozna pojedinac kao motiv za bavljenje preduzetništvom. Odnosno, razlikuju se dvije vrste preduzetnika sa jedne strane su oni koji dobrovoljno slijede atraktivnu poslovnu priliku, dok se sa druge strane nalaze oni koji se bave preduzetništvom iz neophodnosti, jer ne mogu naći odgovarajući posao. S obzirom da GEM studija razlikuje preduzetništvo motivisano potrebom i preduzetništvo motivisano prilikom, istraživanje razlikuje preduzetničku aktivnost (TEA indeks) nastalu kroz djelovanje preduzetnika koji su to postali zbog nužde (jer nisu imali drugačiji izbor) i preduzetnika koji su to postali zbog prepoznavanja poslovne prilike.

Preduzetništvo vođeno potrebom je kada ne postoji nijedna druga alternativa za ostvarivanje prihoda i egzistencije. GEM studija pokazuje da je ovaj tip preduzetništva preovlađujući u zemljama sa niskim nivoom socijalne sigurnosti, velikim odstupanjima u visini prihoda, nižim nivoom participacije u sekurdanom i tercijarnom obrazovanju, stoga se mladi i odlučuju da pokrenu preduzetnički poduhvat uslijed nedostatka mogućnosti zaposlenja, potrebe da obezbjede prihod domaćinstvu, kao i uslijed siromašnosti. Iako u Bosni i Hercegovini raste nivo preduzetničkih aktivnosti to nije vođeno prvenstveno prepoznavanjem prilika za poduzetništvo, već potrebom, s obzirom da pojedinci često nemaju mogućnost izbora za neku drugu opciju zapošljavanja i obezbjeđenja egzistencije svojim porodicama.

Na drugoj strani preduzetništvo vođeno prilikom – šansom odnosi se na preduzetništvo koje je rezultat želje da se uočena poslovna prilika iskoristi. Ista nije jedina opcija za stvaranje prihoda i obezbjeđivanje egzistencije tog momenta. Step en prilika preduzetništva je povezan sa: vjerom u sebe da se posjeduju određene vještine i sposobnosti da se može započeti posao, zatim ukoliko se poznaje neko ko je započeo vlastiti biznis u protekle dvije godine, uvidjevši dobre poslovne prilike u budućnosti, kao i sa postojanjem poslovnih anđela i određenih aktivnosti koje pružaju podršku. Uslijed naprijed navedenog možemo zaključiti da preduzetništvo vođeno šansom, prilikom, više dominira u zemljama sa velikim prihodima.

Naravno, da je u praksi teško povući jasnu liniju razdvajanja na gore navedene vrste preduzetništva, s obzirom da se često preklapaju motivi za pokretanje preduzetničkog poduhvata (Schoof, 2006). Porodične osobine, interesovanja i individualna snaga pojedinca takođe određuje motive bavljenja preduzetništvom. Naše odluke o tome kako da iskoristimo sopstvene mogućnosti, da li da radimo naporno ili da dokoličarimo, da li da se prihvatimo jednog posla ili drugog, da li da se upustimo u neki poduhvat ili da ga izbjegnemo, da štedimo ili da trošimo utiče na to da li će osoba svoje mogućnosti rasipati ili iste koristiti i podsticati i unapređivati (Fridman, 1996).

Neki od motiva za pokretanje vlastitog biznisa jesu (Schoof, 2006) i želja da se bude više samostalan, fleksibilan, da se stremlji novoj poslovnoj

perspektivi, traži se novi izazov, da se zaradi više novca, da se kreira reputacija, da se realizuje ideja, ili vizija, da se spoji strast i posao. Najčešći motiv koji su mladi u Australiji naveli za pokretanje sopstvenog posla jeste da osoba radi ono što zaista želi, a ne da radi što joj drugi kažu da bi trebalo, a sve to kako bi se obezbjedio bolji kvalitet života, uz kreiranje sopstvene organizacione kulture, kao i da se nešto trajno ostavi porodici. Prednosti ulaska u preduzetništvo jesu: preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom, mogućnost mijenjanja stvari, mogućnost korišćenja svojih potencijala, ostvarivanje neograničenih profita, poštovanje od strane društva, da osoba radi stvari koje voli, nedostaci: nesigurnost dohotka, rizik gubitka uloženog kapitala, nedefinisano radno vrijeme i naporan rad, nizak kvalitet života u toku otpočinjanja poslovanja, visok nivo stresa, neograničena odgovornost, obeshrabrenje.

Neki od motiva koji se mogu izdvojiti da se osoba bavi preduzetništvom su, kako slijedi: težnja ka prestižu, težnja za postizanjem uspjeha u određenoj vrsti djelatnosti, motiv samostalnosti koji se ogleda u težnji za ostvarivanjem lične samostalnosti (Vukmirović / Stanković, 1995).

MARKETING I BRENIDRANJE PORODIČNOG BIZNISA

Upravljanje marketingom u okviru porodičnog biznisa je svakako jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija, imajući u vidu neophodnost adekvatnog kreiranja proizvoda, postavljanja tržišno prihvatljive i dovoljno profitabilne cijene, definisanja adekvatnih kanala distribucije, te određivanja odgovarajućeg načina promocije i komunikacije sa ciljnim tržištem. U ovom radu ćemo se fokusirati samo na posljednju kariku marketing miksa, promociju, i to kroz fokus na značaj brendiranja porodičnog biznisa.

Istraživanje koje je sproveo u Velikoj Britaniji National Youth Entrepreneurship Attitude Survey pokazalo je da brendiranje porodičnog biznisa upravno imenom porodice i stvaranjem porodičnog brenda može značajno da doprinese polovnom uspjehu.

Više od polovine ispitanika (54 posto) izjavilo je da je brendiranje porodičnog preduzeća važan dio njihove marketinške strategije, što jasno pokazuje da, ne samo kompanije u Velikoj Britaniji, uglavnom doživljavaju

promociju porodičnog porijekla kompanije kao korisnu, već i da je porodično preduzeće važan dio njihovog identiteta kompanije i karakteristika na koju su ponosni. Međutim, samo mali dio anketiranih kompanija primjenjuje sistemski pristup u pogledu promocije njihove prirode kao porodičnog preduzeća. Ovo ukazuje prije svega na nedovoljnu edukaciju iz ove oblasti, te potrebu upoznavanja vlasnika porodičnih preduzeća sa pravilima i mogućnostima brendinga porodičnih firmi. Takođe, istraživanje je pokazalo da je brendiranje porodične firme vrlo relevantno za određene proizvode kao što su prehrambeni proizvodi, proizvodi u luksuznoj industriji ili djelatnost turizma.

Nadalje, dvije trećine ispitanika (66 posto) smatra da je njihova korporativna reputacija superiorna u odnosu na konkurente koji nisu članovi porodice. Zanimljivo je da se čini da nema razlike između kompanija koje posluju u kontekstu između preduzeća (B2B) i preduzeća između potrošača (B2C); oboje smatraju da bi bilo korisno da se promovišu kao porodično vlasništvo.

Možemo izdvojiti četiri ključna aspekta u brendiranju biznisa kao porodičnog:

1) Osnova brendiranja porodičnih firmi je adekvatna priprema porodice i biznisa

Porodica i posao koji nisu pripremljeni za identifikaciju robne marke porodičnog preduzeća nužno će ograničiti efikasnost kreiranja brenda porodične firme i efekte poruke robne marke. Porodica mora biti spremna i biti u stanju na odgovarajući i pravovremen način odgovoriti na bilo kakvo usputno ponašanje u ime članova porodice koje se može povezati sa poslom, a to zahtijeva otvaranje diskursa kako bi bili sigurni da su svi članovi porodice svjesni svoje uloge u javnosti i odgovornosti koja dolazi sa povećanom vidljivošću. Sa poslovne strane se mora osigurati da se vrijednosti porodice odražavaju u poslovnim politikama i praksama (na primer, porodično vlasništvo je uglavnom povezano sa orijentacijom prema kupcu) kako bi se ispunila očekivanja korisnika, ali i dioničara.

2) Porodični doprinos kroz prepoznavanje prilika kako porodica može dodati vrijednost

Upućivanje na vlasništvo porodice i davanje kompaniji ljudskog lica može dovesti do niza koristi za poslovanje. Međutim, jednostavno pozivanje na činjenicu da je kompanija u porodičnom vlasništvu možda nije dovoljno za ostvarivanje znatnih pozitivnih koristi. Snažni brend porodične firme prikazuje kako vlasnička porodica dodaje vrednost za sve zainteresovane strane, npr. pokazivanjem ličnog nadzora kvaliteta ponuđenih proizvoda i usluga.

3) Implementacija kroz odabir intenziteta i osiguranje pogodnosti

Porodična priroda posla može se promovisati na različite načine i do različitog stepena. Prvo i najvažnije, nivo promocije robne marke zavisi od spremnosti porodice da bude porodica s javnim profilom, implicirajući, od njihove sposobnosti da ispune očekivanja koja postaju javno vidljiva. Drugo, svaka kompanija treba istražiti potencijalne koristi i nedostatke promocije brenda porodičnih preduzeća u odgovarajućem kontekstu. Neka pitanja koja treba riješiti uključuju kako će se njihovi kupci osjećati zbog kupovine od porodičnog preduzeća (hoće li to pozitivno uticati) i kako bi to moglo promijeniti imidž kompanije na tržištu rada (hoće li kompanija ostati atraktivna za zapošljavanje kvalitetnih kadrova i slično)?

4) Oživljavanje vrijednosti

Izgradnja uvjerljivog branda porodičnog poslovanja neophodno uključuje oživljavanje vrijednosti koje definišu kompaniju i porodicu. To se može učiniti na najmanje četiri načina:

- Osiguravanje usklađivanja između ključnih porodičnih vrijednosti i poruke brenda.
- Istaknuti ključne vrijednosti kroz vlastito ponašanje.
- Uspostavljanje procesa koji omogućuju ocjenu usklađenosti sa postojećim vrijednostima.
- Stvaranje vrijednosti vidljivim i opipljivim za sve zaposlene svakodnevno.

Za porodične firme koje žele da iskoriste pozitivnu percepciju porodičnog brenda i prednosti zasnovane na imidžu koje danas uživaju porodične kompanije, signaliziranje statusa porodične firme njihovim akcionarima je od strateške važnosti. Zanimljivo je da, iako rezultati ankete jasno pokazuju da

se interna promocija robne marke prema zaposlenima smatra važnom, većina kompanija čini se da fokusira svoje napore na markiranju na vanjske zainteresovane strane, poput kupaca ili dobavljača. S obzirom da istraživanja pokazuju da interno brendiranje porodičnog preduzeća jača posvećenost i motivaciju zaposlenika, nepostojanje interne strategije brandiranja porodičnih firmi moglo bi biti propuštena prilika.

Ukratko, brend porodične firme može značajno unaprijediti tržišnu poziciju, koristiti zaposlenima i drugim zainteresovanim stranama, a svakako i doprinijeti izgradnji povjerenja i zadovoljstva kupaca, lojalnosti i motivacije zaposlenika, porodične harmonije i kohezije, te još mnogo toga. Međutim, korištenje porodičnog brenda za porodične firme takođe povećava vidljivost porodice u javnosti i zahtijeva da članovi porodice svakodnevno budu dio obećanja ovog brenda, te budu svjesni odgovornosti oko koje svi članovi porodice moraju biti u dogovoru.

ZAKLJUČAK

Porodične firme koje žele da promovišu svoje porodično porijeklo trebale bi pažljivo procijeniti potencijalnu vrijednost brenda porodične firme u njihovom određenom kontekstu, uključujući industriju, pozicioniranje proizvoda i usluga, sve zainteresovane strane i zemlju i generalno tržište na kojem posluju. Prikazana četiri ključa uspješnog brendiranja porodičnog poslovanja pružaju smjernice za porodične firme koje su odlučile istražiti promociju svog porodičnog porijekla, budući da se bave zadacima o kojima porodica i kompanija moraju voditi računa prilikom referenciranja na porodicu. Vrijednost zasebnog branda porodičnog poslovanja zavisi, na primjer, od kvaliteta usklađenosti sa proizvodima i uslugama, kao i o industriji u kojoj preduzeće posluje, ili uvažavanju porodične prirode firme. Najvažnije je da to zavisi i od spremnosti i sposobnosti porodice u vlasništvu da ispuni očekivanja stvorena referenciranjem porodice na svakoj dodirnoj tački i tokom svake interakcije sa unutrašnjim i vanjskim zainteresovanim stranama.

LITERATURA

1. Adižes I., Adižesov bukvar za preduzetnike, Adižes Southeast Europe, Novi Sad, 2006.
2. Global Entrepreneurship Monitor BiH 2009, Recesija redukovala preduzetničku aktivnost u BiH B., Umihanić, R., Tulumović, M., Arifović, S., Simić, E., Spahić, Tuzla, 2010, str. 27, www.cerpod-tuzla.org
3. Novaković V., „Omladinsko preduzetništvo – spona između Bosne i Hercegovine i Evropske unije“, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, 2018.
4. National Youth Entrepreneurship Attitude Survey – Department of Industry, Science and resources Emerging Industries Section, Australia, Maj 2001, str.25
5. Schoof, U. Stimulating Youth Entrepreneurship: Barriers and incentives to entrepreneurship start-ups by young people., International Labour Organization, Geneva 2006
6. Stanković F., Vukmirović N., Preduzetništvo nove metode i tehnike, Matica srpska, Novi Sad, 1995
7. http://www.emc-review.com/sites/default/files/2011_2/EMC%20-%20godina%20I_broj%20%20-%20Zvezdan%20Djuric.pdf. Očitano: 23.01.2021.
8. <https://www.danas.rs/ekonomija/porodicni-biznis-je-poseban-put-u-preduzetnistvo/> Očitano 20.01.2021.

FAMILY BUSINESS BRANDING

Summary

When we look at contemporary literature in economics, we can see that the current topics are entrepreneurship, startup companies, youth entrepreneurship, but we should not neglect the huge importance of family businesses in the growth and development of the global economy and the need to analyze them through professional work. A successful family business also depends on the branding of the product itself. For family companies that want to use the positive perception of the family brand, signaling the status of the family company to their shareholders is of strategic importance. In that context and in this paper, we will point out the importance of family entrepreneurship and business branding.

Keywords: *family, business, entrepreneurship, branding.*

Pregledni naučni rad
UDK:658.5:005.5

DESIGN THINKING KAO METOD ZA UNAPREĐENJE POSLOVNOG PROCESA

Doc.dr Edis Bajić
Centar modernih znanja

Apstrakt: *Od pojave potrošačkog društva i rasta konkurentnosti na tržištu, glavni pokretači kompanija bili su strateško razmišljanje, kreativnost da se kroz proizvode i usluge kompanija izdvoji na tržištu. Dizajn razmišljanje pomaže da se preispita svaka mogućnost ili ideja, problem ili potreba čoveka, radi kreiranja bolje usluge i proizvoda koji zadovoljava te potrebe. Jedna od savremenih metoda koja se sve više upotrebljava u svim svjetskim kompanijama jeste upravo design thinking. Cilj ovoga rada je opisati razvoj pojma dizajn razmišljanja, objasniti ulogu dizajn razmišljanja unutar područja menadžmenta, te objasniti procese i alate koji se koriste u poslovnoj praksi.*

Ključne riječi: *dizajn razmišljanje, menadžment, kompanije, poslovna praksa.*

Pojam i karakteristike dizajn razmišljanja

“Design thinking ili dizajn razmišljanje” pristup sve je popularniji koncept, kako start up-ima i sasvim malim kompanijama, tako i u multinacionalnim kompanijama koje posluju na više tržišta. Iako se pojam “dizajn” obično veže uz izgled proizvoda ili estetiku, savremeni trendovi kao glavni cilj dizajna ističu promociju blagostanja, ili posticanja određenih ciljeva za sve strane koje su uključene u proces. Takva vrsta razmišljanja privukla je menadžere kako bi se koristio za inovacije vezane uz poslovanje (Argyris, 1991).

Dizajn razmišljanje relativno je nov koncept u poslovnoj praksi (Martin, 2009.) kojega određeni autori smatraju zbunjujućim (Kimbell, 2009.), nedoređenim (Cross, 1999.), te nekonzistentnim u aplikaciji i artikulaciji

(Lourens, 2015.). Dorst (2011.) ukazuju na potrebu za kritičnim i skeptičnim pogledom na novu vrijednost koju pridonose suvremeni pojmovi kao što je dizajn razmišljanje. Slijedom toga, Badke-Schaub i suradnici (2010.), Kimbell (2009.) i Nussbaum (2011.) kritiziraju konstrukciju i definiranje dizajn razmišljanja te navode potrebu za artikulacijom specifičnosti koje opisuju definiciju i diferenciraju dizajn razmišljanje od drugih termina. Kimbell (2011.) i Lourens (2015.) smatraju da je koncept dizajn razmišljanja zbunjujuć, jer bi se trebao nazvati dizajn razmišljanje, vještine i djelovanje. Nadalje, Kimbell (2009.) smatra da je literatura na kojoj se dizajn razmišljanje temelji kontroverzna, a Hassi i Laakso (2011.) smatraju da je potrebno više empirijskih istraživanja, kako bi se jasnije razumio sam koncept te njegova aplikativnost.

Osim u komercijalnom sektoru, ovaj pristup primjene novih znanja može se koristiti i u državnoj upravi, zdravstvu, finansijskim uslugama ili organizacijama civilnog društva. Sam proces podrazumijeva da ga vodi “dizajner”, osoba koja koordiniše i usmjerava proces selekcije informacija i donošenja odluka. Dizajner zna identifikovati i jasno definisati postavljeni problem, pristupiti mu iz različitih perspektiva i uglova, te ih voditi grupno odlučivanje u pravcu efikasnog rješenja. Design thinking koristi logiku dizajnera kako bi nas doveo do rješenja postavljenog problema. To je proces u čijem je središtu djelovanje i stvaranje, a stvaranjem i testiranjem nastavljamo učiti i poboljšati svoje ideje, sve dok ne dođemo do izrade zadovoljavajućeg prototipa. Proces Design thinking-a podrazumijeva 5 koraka: empatija, definisanje, kreiranje ideje, kreiranje prototipa i testiranje.



Slika 1. Proces design thinking-a

1) Empatija je razumijevanje iskustava korisnika koji su u fokusu. Važno je razumjeti korisnika, šta oni misle, osjećaju, kakvi su im stavovi, koji su njihovi motivi i potrebe, te kakva su im očekivanja od proizvoda ili usluge koji treba da riješe njihov problem. Kao tehnika se koristi posmatranje, interakcija, anketiranje i razgovori uz zadublјivanje u korisnička iskustva (Babić, 2009).

2) Definisanje predstavlja procesiranje i sintezu rezultata iz prethodne faze, kako bi se formirala polazna tačka ili korisnički ugao gledanja, kojim se bavimo tokom procesa dizajna. Ova faza podrazumijeva i precizno definisanje profila korisnika, koja će nam pomoći da nađemo rješenje koje će takvom korisničkom profilu odgovarati.

3) Kreiranje ideje predstavlja istraživanje širokog izbora mogućih rješenja kroz generisanje velike količine različitih mogućih rješenja. U ovoj fazi se koristi tehnika “brain strom”-inga , gdje je cilj ponuditi što veći broj mogućih rješenja, ali i navoditi potencijalno loša rješenja problema, koja treba da pomognu u procesu filtriranja i eliminacije nedovoljno dobrih prijedloga.

4) Kreiranje prototipa predstavlja pretvaranje ideja u fizički oblik. Iako ova faza pomalo podsjeća na dječiju igru, jer se koriste šareni papiri, plastelin,

vuna, konci, plastične igračke i sl., kreiranje prototipa pomaže da se budući proizvod opipa i sagleda i sa fizičkog aspekta.

5) Testiranje je posljednja faza u kojoj se vrši isprobavanje prototipa i korištenje zapažanja i povratnih informacija, kako bi se prototip oplemenio. Posebna grupa ljudi, tzv. “tester” koji isprobavaju prototip, kroz gledište budućeg korisnika pomažu da se otklone potencijalni nedostaci i da se unaprijede pozitivne karakteristike.

Design Thinking kao metodologija rješavanja problema

Design Thinking je tehnika racionalnog i intuitivnog razmišljanja, metoda kojom kompanije na kreativan način mogu doći do rešenja za određene probleme ili kreirati inovativne proizvode i usluge. Kao proces pomaže da se preispita svaka mogućnost ili ideja, problem ili potreba čoveka, radi kreiranja bolje usluge i proizvoda koji zadovoljava te potrebe.



Slika 2. Design Thinking proces u praksi

Design Thinking spaja ono što je potrebno sa ljudske tačke gledišta sa onim što je tehnološki izvodljivo i ekonomski održivo. Takođe, Design Thinking može transformisati način na koji organizacije, timovi i pojedinci razvijaju

proizvode, usluge, procese i strategiju. Neki od vodećih svetskih brendova, kao što su Apple, Google, Coca Cola, Samsung i GE, brzo su usvojili ovaj pristup. Design Thinking se predaje na vodećim univerzitetima širom sveta, uključujući Stanford, Harvard i MIT. Takođe, suština Design Thinking procesa nije samo da pronade najbolja moguća rešenja koja će zadovoljiti ljudske potrebe, već i da su ta rešenja tehnološki moguća i ekonomski održiva⁸⁰.

Design Thinking pomaže organizacijama na više načina:

- Štedi vreme i ubrzava proces pronalaženja rešenja
- Kreira rešenja koja su tehnološki moguća i ekonomski isplativa
- Smanjuje troškove i kreira veliki ROI
- Povećava lojalnost kupaca
- Podstiče inovaciju i kreativnost kroz čitavu kompaniju

Design Thinking postupak prolazi kroz sledeće faze:

- Razumevanje problema (Understand) – steći početni uvid u problem
- Posmatranje korisnika (Observe) – posmatrati korisnike u njihovom radnom okruženju, posmatrati okruženje, prostor
- Interpretacija rezultata (Point of View) – interpretirati empirijske nalaze
- Generisanje ideja (Ideate) – brejnstorming sesije koje će generisati što je moguće veći broj ideja (proširiti prostor rešenja)
- Prototipi i eksperimentisanje (Prototype) – izgradnja prototipa koji će biti prikazan drugim učesnicima (sužavanje prostora rešenja, eksperimentalna faza)
- Test, implementacija, poboljšanja (Test) – testiranje, implementacija, poboljšanje dizajna (dalje suženje prostora rešenja)⁸¹

Proces, iako se prikazuje kao linearan, u stvari je visoko iterativan. Dakle, usavršavanjem prototipova i testiranjem postupno se sužava prostor rešenja,

⁸⁰ <https://nikolakalinovic.com/sta-je-design-thinking/>. Očitano: 30.01.2021.

⁸¹ <https://coming.rs/business-and-it/business-and-it-broj-6/razmisljaj-kao-dizajner/>.

Očitano: 12.01.2021.

sve dok se ne dođe do onog koje zadovoljava postavljene kriterijume uspešnosti.



Slika 3. Suština Design Thinking – a je kontinuirana razmena mišljenja, sugestija i ideja izmedju svih učesnika procesa zarad donošenja boljih kompanijskih odluka

Alati koji se pri tome koriste – neki od onih koji se ne nalaze u tradicionalnoj kutiji za alat i koje navodimo samo kao ilustraciju:

- “Uđite u kožu“ početnika u poslu
- Koristite video□zapise
- Intervjui radi „uživljavanja“ u situaciju drugog subjekta
- Empatijska mapa
- Mapa puta
- Princip dizajna
- Nametanje ograničenja
- Izrada prototipa uz učešće korisnika
- Prototip “Čarobnjaka iz Oza”

- Mapa reakcija (fidbek), i mnogi drugi

U današnjem vremenu brzo rastućih tehnologija, digitalnih tehnologija koje se razvijaju nevjerovatnim brzinama, razvojem novih medija, interneta koji se koristi kao platforma za sve veći broj usluga, učenje i sticanje znanja postaje neraskidivo vezan za nove tehnologije, ali i za nove metode i pristupe u radu.

Zaključak:

Design Thinking inspiriše i podstiče tim da uči kroz rad i jača njihovu sposobnost za kreativno rešavanje problema. Pomaže organizacijama da izgrade neophodno okruženje i mentalitet da bi se dogodile promene. Kompletan proces je zasnovan na aktivnostima, sa jakim naglaskom na „learning by doing“, empatiju i kolaboraciju svih aktera (zaposleni, kupci, treća lica) koji direktno ili indirektno mogu uticati na donošenje odluka. Upravo zbog ove činjenice Design Thinking postavlja sve aktere za isti sto, motiviše razmenu sugestija, mišljenja, ideja i vodi ih do pravog rešenja. Upotrebom Design Thinking procesa, kompanije postaju agilnije na tržišne promene, u stanju su da ih predvide i brže reaguju inovativnim rešenjima. Ova metoda je budućnost u unapređenju poslovnog procesa, te upravo zato u poslednjih nekoliko decenija ima široku primjenu u kompanijama.

Literatura:

1. Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. Harvard business review, 69(3).
2. Babić, L.(2009), Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd.
3. Badke-Schaub, P., Roozenburg, N., i Cardoso, C. (2010.). Design thinking: a paradigm on its way from dilution to meaninglessness. U Proceedings of the 8th design thinking research symposium (str. 19-20).
4. Cross, N. (1999.). Design research: A disciplined conversation. Design issues, 15(2), 5-10.
5. Dorst, K. (2011.) The core of design thinking and its application. Design Studies,

6. Hassi, L., i Laakso, M. S. (2011.). Making sense of design thinking. U International Design Business Management Volume One (str. 50-62), urednik Karjaleinen, T., Koria, M. I Salimaki, M. Alto University, Helsinki.
<http://fastcodesign.com/1663558/beyonddesign-thinking>. Očitano. 24.12.2020.
7. Kimbell, L. (2009.). Beyond design thinking: design-as-practice and designs-in-practice. CRESC Conference, Manchester.
8. Kimbell, L. (2011.). Rethinking Design Thinking: Part I. Design and Culture, 3, 285-306.
9. Lourens, N. (2015.) A critique of design thinking: An interrogation into the value and values of design thinking. Disertacija, Faculty of Humanities, University of Pretoria.
10. Martin, R. L. (2009.). The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. Harvard Business Press.
11. Nussbaum, B. (2011.). Design Thinking is a Failed Experiment. So What's Next?
<http://fastcodesign.com/1663558/beyonddesign-thinking>. Očitano: 21.12.2020.
12. <https://nikolakalinovic.com/sta-je-design-thinking/>. Očitano: 30.01.2021.
13. <https://coming.rs/business-and-it/business-and-it-broj-6/razmisljaj-kao-dizajner/>. Očitano: 12.01.2021.

DESIGN THINKING AS A METHOD FOR IMPROVING THE BUSINESS PROCESS

Abstract: *Since the emergence of consumer society and the growth of competitiveness in the market, the main drivers of companies have been strategic thinking, creativity to stand out in the market through products and services. Design thinking helps to re-examine every possibility or idea, problem or need of a person, in order to create a better service and product that meets those needs. One of the modern methods that is increasingly used in all world companies is design thinking. The aim of this paper is to describe the development of the concept of design thinking, to explain the role of design thinking within the field of management, and to explain the processes and tools used in business practice.*

Keywords: *design thinking, management, companies, business practice.*

Pregledni naučni rad
UDK:005.591.6:005.96

AKTUELNOSTI U SAVREMENOM MENADŽMENTU KROZ PRIZMU LJUDSKIH RESURSA

Mr Wilhelm Vitomir Gajić
BOVI GmbH – Austrija

Apstrakt: Poslovanje kompanija ne može se zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju jedan od tih resursa. Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za kompaniju, jer ljudi prije svega utiču na ekonomsku efikasnost. Oni kreiraju i proizvode robe i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, i utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi kompanija ne bi nikada mogla ostvariti svoje ciljeve. Ljudski resursi čine značajan trošak poslovanja.

Ključne riječi: menadžment, ljudski resursi, kvalitet proizvoda, upravljanje ljudskim kapitalom.

VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Najznačajnija aktuelnost savremenom menadžmentu ljudskih resursa je da važnost upravljanja ljudskim kapitalom rapidno raste, međutim zaposleni u kompanijama posjeduju sve više znanja i informacija pa je i menadžment ljudskim resursima sve izazovniji. Potrebno je sve više aktuelnog znanja kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako angažovati, razvijati, zadržavati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju preduzeća.⁸²

⁸² Bogićević B. (2003), Menadžment ljudskih resura, Ekonomski fakultet Beograd.

Tabela 1. Aktualnosti u ljudskim resursima

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

U zapadnim zemljama, posebno u velikim preduzećima, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negdje čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cijena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv.

Pod ljudskim resursima se podrazumijeva ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenog, kako skriveni tako i korišćeni potencijal. Osnovu predstavljanja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu sa ostalim poslovnim resursima preduzeća.

Ljudski resursi raspolazu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj kompanije. Oni posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada.⁸³ Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažovanje je ključni zadatak menadžmenta kompanije. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u kompaniji kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta, i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za

⁸³ Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard business review, 86(3), 74.

obavljanje značajnog dijela aktivnosti vezanih za zaposlene prenijeta sa kadrovskog menadžera na ostale menadžere u kompaniji.

Savremeni menadžment koncept, kojim se upravlja ljudskim resursima bavi se strategijskim, individualnim i društvenim aspektima ljudi u organizaciji. Osim toga, i ovaj aspekt upravljanja vodi računa o konkurentnosti, odnosno obuhvata sve odluke i akcije u vođenju ljudi, koje kreiraju ili podržavaju konkurentsku prednost.

Jedan od uglova gledanja na menadžment ljudskih resursa je i da se pod tim podrazumijeva briga o ljudima unutar organizacije. To se odnosi na pronalaženje pravih i iskusnih ljudi za organizaciju, čime bi se uticalo na obučavanje i razvoj zaposlenih i podsticanje putem motivacije, da bi se uspio zadržati takav kadar. Tako da bi se moglo reći da se upravljanje ljudskim resursima sastoji od funkcije staffinga, razvoja, motivacije i zadržavanja zaposlenih. Svaka organizacija je uspješna onoliko koliko posjeduje kvalitetnih ljudskih resursa. Postizanje maksimuma zaposlenih, njihova motivacija i uspješnost u radu od presudnog su značaja, prema tome svaka organizacija, ma koliko ona bila velika, formiraće odjeljenje za ljudske resurse. Moglo bi se reći da je svrha upravljanja ljudskih resursa, upravo u poboljšanju rada zaposlenih, na svaki mogući način.⁸⁴

Danas je konkurencija izuzetno agresivna i nameće potrebu za što kvalifikovanijim resursima, tako da je neophodno da se eksperti za ljudske resurse obrazuju i specijalizuju u mnogim naučnim disciplinama (psihologija, pravo, sociologija...). Kompanije moraju da utiču na obrazovanje i stalno usavršavanje svojih zaposlenih, kao i da ih podstiče na bolji rad i doprinos u organizaciji. Zadovoljstvo zaposlenih uticati će njihov uspjeh i na lojalnost organizaciji.

Eksperti za upravljanje ljudskim resursima imaju veliki značaj za kompanije i njihova uloga je sve veća. Oni svojim radom treba da pomognu ostalim nivoima menadžmenta u organizaciji. Možemo reći da je uloga upravljanja

⁸⁴ Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. McKinsey Quarterly, 44-57.

ljudskim resursima zadatak svakog menadžera, bez obzira na njegovu angažovanost, kako bi se pružila maksimalna podrška zaposlenima.

CILJEVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Kako bi postigli određene ciljeve u organizaciji, menadžment ljudskih resursa mora da ispuni određene zahtjeve, koji će uticati na poboljšanje rada zaposlenih, a samim tim i njihovu veću produktivnost u organizaciji. Kroz to zadovoljenje i ispunjenje zahtjeva osnovnog i najvrijednijeg resursa u kompaniji, dolazimo do ispunjenja ciljeva, kojima se teži. Ukoliko menadžment ljudskih resursa nije u stanju da upravlja ljudskim resursima to može da utiče na poslovanje, kao i profit, te u najgorem slučaju opstanak te organizacije.⁸⁵ Osnovni ciljevi upravljanja ljudskim resursima ogledaju se u sljedećem:

- Funkcionalni cilj - funkcija upravljanja ljudskim resursima jeste da doprinosi organizaciji onoliko koliko je potrebno da bi ona ostvarila svoje ciljeve i realizovala organizacionu strategiju. To bi značilo da resursi treba što racionalnije i efikasnije da se koriste, u ostvarenju organizacionih ciljeva.
- Organizacioni cilj - kao što smo već istakli, za organizaciju najbitniji faktor je ljudski resurs, prema tome treba da poboljšamo efikasnost i da motivišemo zaposlene na što bolji način i time ćemo ispuniti ciljeve organizacije.
- Društveni cilj - u svakodnevnim ljudskim odnosima društvene norme i sistemi vrijednosti su veoma važni u ostvarivanju dobre komunikacije. Biti etički i društveno odgovoran prema potrebama i izazovima društva i minimizirati negativne uticaje tih zahtjeva na poslovne organizacije je takođe jedan od značajnih ciljeva, ne samo za upravljanja ljudskim resursima, već menadžmenta u cjelini.
- Lični cilj – zadovoljenje zaposlenih je najznačajnije za svaku organizaciju, ali nije dovoljno zadovoljiti zaposlene samo u

⁸⁵ Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

poslovnom smislu, neophodno je pomagati im u ostvarenju njihovih ličnih ciljeva. Samo na taj način može se zadobiti njihovo povjerenje, a zaposleni će biti zadovoljni i motivisani za napredak i lični doprinos organizaciji.

Svaki od navedenih ciljeva bitno utiče na upravljanje ljudskim resursima čime se poboljšava uspješnost organizacije. Ljudski resurs kao zajednički faktor svih organizacija izvor je kompletnog doprinosa, putem svojih ličnih sposobnosti i umijeća. Aktivnosti koje menadžeri svih nivoa treba da preduzmu u upravljanju ljudskim resursima treba da omoguće uspjeh kompletne kompanije, ali se moraju voditi poslovnom strategijom kompanije.⁸⁶ Zapošljavanje sposobnih kadrova takođe je jedna od važnijih aktivnosti. Aktivnostima regrutovanja i selekcije, mogu se angažovati kadar kakav je neophodan organizaciji. Od kvalitetne procjene i izbora kandidata zavisi i dalji razvoj i uspjeh kompanije. Ponekad pogrešna procjena može da učini veliku štetu u poslovnom smislu.

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

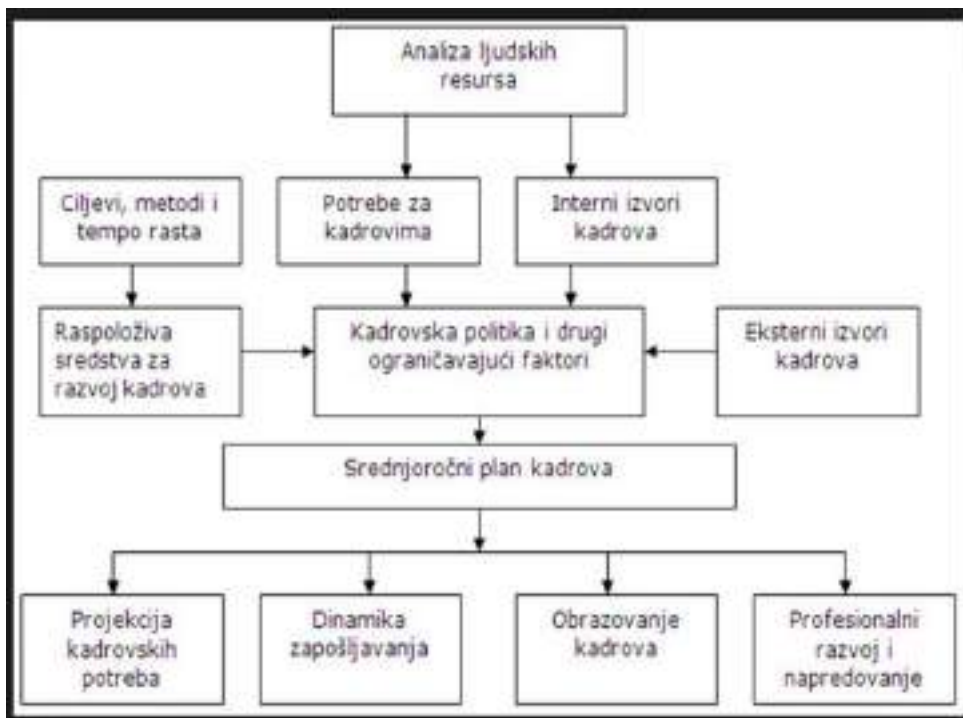
Upravljanje ljudskim resursima može da se grupiše u četiri osnovne aktivnosti,⁸⁷ a to su:

- ✓ Staffing, koji podrazumijeva planiranje zapošljavanja, različite tehnike regrutovanja zaposlenih, selekcija najboljih kandidata, te orijentacija u pravcu ostvarivanja zacrtanih ciljeva kompanije.
- ✓ Obuka i razvoj ima posebno značajnu ulogu u aktivnosti upravljanju ljudskim resursima, jer se samo stalnim obukama i konstantnim učenjem i unapređivanjem ljudskih resursa mogu ostvariti poslovni ciljevi na efikasan način.

⁸⁶ Dželetović M., Mašić B., Nikolić D. (2017.) Menadžment znanja i konkurentnost organizacije, Poslovna ekonomija, Godina X, Broj II, str. (118- 139)

⁸⁷ Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

- ✓ Motivacija je izuzetno važan faktor upravljanja, jer bez obzira na nivo znanja i sposobnosti radnika, ukoliko izostane motivacija, izostaju i odgovarajući rezultati.
- ✓ Zadržavanje kvalitetnih radnika se danas postavlja kao jedan od prioritetnih zadataka HR-a. Radnik koji je obučen, kvalifikovan i motivisan, a napusti kompaniju, može da bude razlog dugoročnog poslovnog gubitka.



Slika 1. Aktivnosti analize u okviru HR menadžmenta

Ključne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su:⁸⁸

- Dizajniranje djelokruga rada pojedinih radnih mjesta
- Definisanje radnih zadataka i njihova integracija u poslove i organizacionu strukturu
- Obuka i razvoj

⁸⁸ Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). Human resource management: Gaining a competitive advantage. Chicago: Irwin.

- Identifikacija i procjena nivoa stručne osposobljenosti kadrova, kao i planiranje procesa obuke
- Izgradnja personalnih vrijednosti koje će omogućiti efikasnije izvršavanje sadašnjih i budućih poslova
- Pomoć zaposlenima
- Konsalting i rješavanje ličnih i organizacionih problema na radnom mjestu
- Informacione aktivnosti
- Formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima
- Sistem plata i nematerijalnih naknada
- Obezbeđivanje objektivnog sistema stimulacije
- Rekrutovanje i selekcija kadrova
- Usaglašavanje sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinaca sa prirodom posla
- Odnosi sa sindikatom
- Stvaranje uslova za konstruktivnu sindikalnu aktivnost
- Planiranje kadrova
- Identifikacija broja i strukture kadrovskih potreba kao i formulisanje strategije i filozofije zapošljavanja
- Organizacioni razvoj
- Obezbeđivanje zdrave socijalne klime u organizaciji kako bi se olakšalo poslovanje i uvođenje promjena

Rastuća potreba za pronalaženjem i zadržavanjem talentovane radne snage govori nam da upravljanje ljudskim resursima postaje strateški dio poslovanja. Mnoge organizacije efektivno traže, zadržavaju i usavršavaju zaposlene jer se služe alatima za upravljanje ljudskim resursima koji se temelje na Internetu. Stoga je ključno u domenu upravljanja ljudskim resursima poboljšati i unaprijediti kvalitet radnih uslova, uticati na rast zadovoljstva zaposlenih, optimizovati nivo stručne osposobljenosti i kadrova, te graditi i njegovati spremnost na promjene u okviru kompanije.⁸⁹ Promjene

⁸⁹ Jarvis P., (2004), Adult education&lifelong learning, theory and practice, 3th edition, RoutledgeFalmer.

su neminovnost današnjeg tržišta, te svaki zaposleni u okviru organizacije mora da shvati da su neophodne i promjene na ličnom nivou.

Optimizacija radne snage znači da će se sve ponavljajuće operacije iz domena upravljanja ljudskim resursima, a koje se temelje na dokumentima, transformisati u procese koje se koriste po potrebi. To znači da mogu vidjeti i promijeniti svoje pogodnosti, učestvovati u dešavanjima, pristupiti radu zaposlenih i poslati izvještaje o troškovima, a uz upotrebu modernih tehnologija to sve je moguće online, sa vlastitog računara i bilo koje lokacije.⁹⁰ Na taj način, ljudima iz službe upravljanja ljudskim resursima je testiranje potencijalnih kandidata i stvaranje njihovih profila olakšano, čime se štedi na vremenu pa se otklanjaju mnoge nepotrebne radnje u procesu biranja potencijalnih radnika.

Možemo reći da se maksimalna iskorištenost ljudskih resursa postiže onda kada se rad organizuje tako da zadovoljava zaposlenog i lično i kao člana određene organizacije.

Naravno, da bi se ostvario maksimum u upravljanju ljudskim potencijalima raznih pojedinih organizacija potrebno je imati posebnu organizacionu jedinicu za ljudske resurse koja izrađuje metodologiju, pribavlja, analizira i skladišti podatke o zaposlenima i predlaže nadređenim u hijerarhijskom sistemu određena unapređenja. Uz takve sistemske hijerarhijske oblike neophodna je i upotreba savremenih informatičkih rješenja⁹¹ projektovanih upravo za HRMS (Human Resources Management System.) U današnjem svijetu sve bržeg razvoja modernih tehnologija, njihova primjena u menadžmentu ljudskih resursa se jednostavno podrazumijeva. Kroz ovo se opisuje hijerarhija u organizaciji, jer svako u vertikali ima određene odgovornosti nad segmentima poslovnih događaja i ljudi. U današnje vrijeme, poslovni se događaji smjenjuju velikom brzinom, pa je menadžerima teško koordinisati rad većeg broja ljudi iz svog djelokruga odgovornosti, tj. teško je pod kontrolom zadržati sve ono što je bilo potrebno učiniti do

⁹⁰ Keffe, J. W. (1986): Learning Style, Theory and Practice, Reston

⁹¹ King, W. R. (2009). Knowledge management and organizational learning (pp. 3-13). Springer US.

određenog roka i postići dogovorene rokove. Upotreba modernih tehnologija, uvezivanje zaposlenih kroz intranet, komunikacija sa okruženjem putem interneta, održavanje sastanaka online umjesto lično, značajno unapređuje kompletan proces menadžmenta, te omogućava:

- lakše upravljanje i vođenje kadrovima,
- racionalizaciju kadrovskih troškova,
- optimizaciju kadrova s obzirom na tok poslovanja.

FUNKCIJE SISTEMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Kada govorimo o operativnom sistemu za upravljanje ljudskim resursima, možemo reći da se koristi za donošenje odluka u menadžmentu, pokretanje inicijativa za unapređenje u okviru upravljanja ljudskim resursima, donošenje propisa u oblasti ljudskih resursa i sl.

Osnovne funkcije sistema za upravljanje ⁹²ljudskim resursima su:

- ažuriranje podataka o zaposlenima,
- održavanje organizacione šeme preduzeća,
- integracija sa drugim relevantnim sistemima,
- analiza i izrada opisa poslova, odnosno njihove strukture,
- izrada statističkih izvještaja i analiza,
- regrutovanje,
- analiza potreba za dodatnim obukama i školovanjem,
- izrada planova obuka i školovanja,
- ocjenjivanje rezultata rada i analiza rezultata rada zaposlenih,
- planiranje karijere.

Pored osnovnih funkcija, sistem za upravljanje ljudskim resursima treba da podržava i raspodjelu prava pristupa alatima, podacima i grupama podataka i to ne samo unutar službe, već i u okviru kompletne kompanije. Obzirom na to da ljudski potencijal jedne velike organizacije koja je orijentisana ka

⁹² Knowles S.M., Holton F.E., Swanson A.R. (2008): The Adult learning 6th edition: The definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, Elsevier

uslugama predstavlja njen najvredniji kapital, od ogromnog značaja je da podaci o njemu budu tačni, precizni i nedvosmisleni. Jedini način da se ovi uslovi ispune je korišćenje centralne baze ljudskih resursa iz koje se podaci distribuiraju i svim ostalim sektorima u čijem poslovanju zaposleni organizacije učestvuju kao subjekti. Datoteka svakog zaposlenog pored osnovnih informacija sadrži i informacije za obračun plata, informacije o kvalifikacijama i usavršavanju zaposlenog.

Human Resources Information System (HRIS) treba da omogući kreiranje i održavanje precizne organizacione šeme kompanije. Organizaciona šema ne podrazumijeva samo raspodjelu unutar organizacionih jedinica, već i jednostavno određivanje relacija odgovornosti, odnosno koordinacije i subordinacije.⁹³ Zahvaljujući relacijama subordinacije, na primjer, mogu se odrediti stepeni odgovornosti i to od top-menadžmenta do krajnjeg izvršioca. Relacije koordinacije takođe su veoma važne, jer mogu ukazati na moguće konflikte usljed podijeljene odgovornosti za neki sektor, odjeljenje, kancelariju ili posao.

Međutim, kompanija ne može odjednom i bez pripreme donijeti odluku da uvede upravljanje ljudskim resursima, ili samo da otvori odjeljenje koje će se baviti poslovima ljudskih resursa. Za to je potrebno da se steknu određeni uslovi, a osnovni od njih su:

- Aktivna politika poduzeća na području zapošljavanja novih potencijala;
- Zadržavanje ključnoga kadra;
- Stalno povećanje nivoa znanja zaposlenih;
- Motivacija zaposlenih;
- Upravljanje troškovima po projektima i zaposlenima;
- Prihvatanje strateških i taktičkih odluka na osnovu kvalitetnih informacija;
- Sprečavanje nepotrebnog umnožavanja podataka iz evidencije različitih aplikacija;
- Podjela posla i odgovornosti pri unosu podataka;

⁹³ Kruger, C. J., & Snyman, M. M. M. (2005). Principles and strategies for the effective management of knowledge. *Mousaion*, 23(1), p-62.

- Prilagodljivost i globalni pristup podacima;
- Mogućnost dobivanja kvalitetnih izvještaja.

Sve češće se u kompanijama uvodi sveobuhvatno rješenje za upravljanje ljudskim resursima HRM (Human Resource Management). Rješenje se zasniva na Internet tehnologiji i nudi jednostavnu komunikaciju za korisnika, značajno pojednostavljuje administraciju, distribuciju i upravljanje sistemom po pojedinim poslovnim procesima. Svi važni elementi rješenja sadrže vremensku komponentu, koja omogućava transparentno praćenje promjene organizacije, radnih mjesta i podataka o zaposlenicima kroz istoriju, kao i istovremeno planiranje razvoja i promjena u budućnosti. Upravljanje ljudskim resursima na Internetu uključuje sve procese i aktivnosti koje koriste internet kao komunikacioni medij i koji predstavljaju jedno od sredstava ostvarenja upravljanja radnom snagom neke organizacije.⁹⁴

Zaključak:

Upravljanje ljudskim resursima se pozicionira u sferi vođenja, odnosno usmjeravanja ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd. Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmjerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa treba da budu usmjereni ka realizaciji krajnjih ciljeva kompanije, tj. njegove razvojne i poslovne politike. Međutim, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora da uzme u obzir i interese ljudi, a ne samo ciljeve kompanije. Istina je da kompanija koristi ljudski potencijal kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva, ali i ljudi, isto tako, koriste kompaniju da bi ostvarili svoje lične interese (zarada, iskustvo, afirmisanje itd.). Upravljanje radom i razvojem ljudskih resursa je usko povezano sa upravljanjem i razvojem same kompanije. Samim tim, u novom konceptu menadžmenta,

⁹⁴ Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

pored tehnološke, organizacione i ekonomske komponente, u znatno većoj mjeri treba da budu zastupljene socijalna i psihološka komponenta. Jedino se na taj način može obezbijediti odgovarajući sklad između poslovnih resursa kompanije, što je pretpostavka za njegovo uspješno poslovanje i skladan razvoj.

Literatura:

1. Bogićević B. (2003), Menadžment ljudskih resura, Ekonomski fakultet Beograd.
2. Campbell, J. P. (1971). Personnel Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 22(1), 565-602.
3. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.
4. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
5. Dželetović M., Mašić B., Nikolić D. (2017.) Menadžment znanja i konkurentnost organizacije, *Poslovna ekonomija*, Godina X, Broj II, str. (118- 139)
6. Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1997). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Chicago: Irwin.
7. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
8. Jarvis P., (2004), *Adult education&lifelong learning, theory and practice*, 3th edition, RoutledgeFalmer.
9. Keffe, J. W. (1986): *Learning Style, Theory and Practice*, Reston
10. King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning* (pp. 3-13). Springer US.
11. Knowles S.M., Holton F.E.,Swanson A.R. (2008): *The Adult learning* 6th edition: *The definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, Elsevier.

12. Kruger, C. J., & Snyman, M. M. M. (2005). Principles and strategies for the effective management of knowledge. *Mousaion*, 23(1), p-62.
13. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.

ACTUALITIES IN CONTEMPORARY MANAGEMENT THROUGH A PRISM HUMAN RESOURCES

Abstract: *The business of companies cannot be imagined without adequate production resources, and people, with all their abilities, represent one of those resources. Human resources play a significant role for the company, because people primarily affect economic efficiency. They also create products and services, control quality, market products, manage financial resources, and determine the overall strategy and goals of the organization. Without effective people, the company would never be able to achieve its goals. Human resources make up a significant cost of doing business.*

Keywords: *management, human resources, product quality, human capital management.*

Pregledni naučni rad
UDK:005.96:339.5/.9

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U MEĐUNARODNOM POSLOVANJU

Dipl. ecc. Sladana Đukić
Axiom company

Apstrakt: *Uloga ljudskog faktora u međunarodnom menadžmentu i međunarodnom marketingu je povećana tokom poslednjih godina XX veka. Sa procesom globalizacije i ekspanzijom kvaliteta, kao i težnjom da se ostvari maksimalna produktivnost uz minimalne troškove, ljudski resursi su zauzeli centralno mjesto u strateškom poslovanju. Kompanije pored finansija i tehnologije moraju imati lojalne zaposlene kako bi mogli da opstanu u konkurentnom okruženju koje se sve brže mijenja. Ovaj rad ukazuje na značaj menadžmenta znanja u poslovanju, kao i ljudskih resursa u savremenom menadžmentu.*

Ključne riječi: *ljudski resursi, menadžment, produktivnost, kompanije.*

LJUDSKI RESURSI I MENADŽMENT ZNANJA

Znanja i vještine u velikoj mjeri utiču na performanse zaposlenih, tako da je obrazovanje vrlo značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i pojedinačnih kompanija i vodi ostvarenju ekonomskih i socijalnih ciljeva.⁹⁵ Sam termin human resources, u smislu koncepta, razvijen je i popularisan u SAD, odakle i potiče “naučni menadžment”. Tek kasnije su se iskristalisali “japanski model” i “evropski model” menadžmenta⁹⁶. Prema jednoj od mnoštva definicija, međunarodni menadžment ljudskih resursa čine tri dimenzije.⁹⁷ Prva se sastoji od “nabavke” ljudi, odnosno alokacije i

⁹⁵ Maier R.: Knowledge management systems, Springer – Verlag Berlin, 2. izdanje, 2005.

⁹⁶ Vukava B. (2017.) Oblikovanje organizacije i menadžment znanja, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Master rad, septembar 2017.

⁹⁷ Laursen, K., & Foss, N. (2012). Human Resource Management Practices and Innovation.

korišćenja ljudskih resursa, i one se mogu razvrstati u planiranje ljudskih resursa, selekciju i socijalizaciju personala, procjenu učinka, obuku i razvoj, nadoknadu i radne relacije. Druga dimenzija se sastoji iz tri kategorije država koje su uključene u međunarodne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa: zemlja domaćina, gdje se nalazi jedan od dijelova kompanije; matična zemlja gdje se nalazi sjedište kompanije i “druge” države, koje mogu da budu izvor rada ili finansija. Treću dimenziju karakterišu tri tipa zaposlenih u internacionalnoj kompaniji: zaposleni nacionalnosti zemlje domaćina, zaposleni nacionalnosti matične države i zaposleni nacionalnosti neke treće države. Mnoge kompanije potcjenjuju kompleksnost vezanu za međunarodne poslovne operacije, ne obraćajući dovoljno pažnju na preplitanje te tri dimenzije, tako da poslovni promašaji na međunarodnoj sceni mogu biti u vezi sa lošim međunarodnim menadžmentom ljudskih resursa.

Kada govorimo u upravljanju kompanijama kreativnost i inovativnost su postale nezaobilazne komponente upravljanja preduzećem, i doprinijele su povećanju uloge istraživanja i razvoja. Takođe, neupitno je da strategije menadžmenta ljudskih resursa takođe treba da doprinesu kreativnosti zaposlenih, a taktike za inovacije da omoguće primjenu novih ideja. Ključna karakteristika je da modernizacija poslovanja zahtijeva nova znanja i nove profesije koje podrazumijevaju visok nivo obrazovanja i obuke. Individualci moraju biti spremni na usavršavanja kako bi se prilagodili promjenama i zadržali svoja radna mjesta, kako ne bi postali kategorija nezaposlenih.

Da bi smo bili konkurentni na tržištu moramo voditi računa o samoj strategiji. Osnovni elementi prilagođavanja ljudskog faktora za nastup za međunarodno tržište su kultura, jezik, religija, moral i običaji i inovacije, ali je neophodna i promocija ljudskih resursa domaćih kompanija. Da bi se to postiglo, neophodno je razviti proces HR strategije.

Ovaj proces podrazumijeva šest koraka:⁹⁸

- *Identifikovanje organizacionih jedinica i organizovanje radionica*
- *Postaviti prioritetne trendove u poslovnom okruženju*

⁹⁸ Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52

- *Specificirati izvore konkurentske prednosti i mjerila za svaki izvor konkurentske prednosti*
- *Definisati poželjne kulturološke kapacitete zajedno sa pojavnim ponašanjima*
- *Identifikovati HR prakse koje će dati najveći uticaj na kreiranje i održavanje poželjne kulture*
- *Razviti sveobuhvatan plan za implementaciju*

Korak 1. Identifikovanje organizacionih jedinica i organizovanje radionica

Proces počinje izborom organizacione jedinice za koju će se raditi razvoj HR strategije. Treba imati u vidu da ova organizaciona jedinica treba da posluži kao uzor za ostale u kompaniji. Jasno definisanje učesnika radionice može značajno da utiče na efekte koji se očekuju u drugim jedinicama, funkcijama, ili organizaciji kao cjelini.

Grupa treba da broji između od dvanaest do dvadeset četiri čovjeka. Potreban je dovoljan broj ljudi da se može podijeliti u najmanje 3 podgrupe, u kojoj svaka podgrupa reflektuje linijski menadžment. Ovakva podjela će omogućiti da se izbjegne efekat „grupnog razmišljanja“, različite perspektive i efikasnost donošenja odluka. Idealno bi bilo da u svakoj od grupa bude jedan HR profesionalac i jedan menadžer srednjeg nivoa. Učesnici se pripremaju za radionicu na sljedeći način:

- Pročitati izvještaje analitičara o kompaniji, dva pozitivna i dva negativna. Ukoliko ne postoji ovakva vrsta materijala, onda se mogu pročitati dvije pozitivne i dvije negativne objave u novinama.
- Pročitati članke ili izvještaje analitičara o konkurenciji.
- Pročitati dva članka o dobrim primjerima HR prakse.
- HR profesionalci treba da porazgovaraju sa dva linijska menadžera o najvećim konkurentskim izazovima sa kojima se kompanija suočava, trendovima unutar interesnih grupa i osnovnim slabostima kompanije.
-

Sama organizacija ljudi na radionici treba da bude povezana sa organizacijom kompanije. Ukoliko se HR strategija razvija za neku geografski raširenu kompaniju ili holding, onda ljudi iz različitih gradova treba da sjede zajedno.

Ukoliko se radi za manju kompaniju, treba grupisati ljude iz različitih grupa poslova. U prvom prijedlogu rasporeda, pretpostavlja se da će lokacijske razlike doprinijeti dinamici grupe, ali neće nadjačati usmjerenost na zadatak, jer ljudi pripadaju istoj kompaniji. U drugom prijedlogu rasporeda, pripadnost različitim grupama poslova treba da donese svježije ideje i mogućnost razmjene mišljenja.

Korak 2. Postaviti prioritetne trendove u poslovnom okruženju

Postavlja se pitanje: zašto započeti sa analizom poslovnog okruženja? Može se činiti kao suvišan zadatak, jer rad može početi od postojeće poslovne strategije. Međutim, mnoge poslovne strategije nisu ni približno dovoljno razvijene koliko bi trebalo da budu, tako da je uvijek korisno sagledati stvari iz drugog ugla. Postojeća poslovna strategija se možda zasniva na nekoj pogrešnoj pretpostavci, ili su se promijenili uslovi poslovanja, tako da je potreban i redizajn strategije. Dodatno, poslovnim strategijama uglavnom dominira marketing ili finansije, pa aspekt ljudskih resursa bude zanemaren.

Učesnici radionice treba da odgovore na sljedeća pitanja, da bi mogli da prepoznaju i prevedu eksterne trendove u implikacije za upravljanje ljudskim resursima:

- Šta se trenutno dešava na tržištu? Kakva je tražnja za vašim proizvodima i uslugama? Ova pitanja pomažu ljudima da odrede kakve se kompetencije od njih očekuju, koje vrste poslova će se razvijati, a za kojima će se potreba smanjivati.
- Koji su osnovni kriterijumi donošenja odluka o kupovini kod vaših korisnika? Poslovni uspjeh se u velikoj mjeri zasniva na prepoznavanju motiva korisnika koji ih pokreću na donošenje odluka o kupovini proizvoda i usluga. Da bi razvili odgovarajuće odrednice korporativne kulture, veoma je važno da HR profesionalci razvijaju kompetencije kod zaposlenih koji utiču na ispunjavanje korisničkih potreba i motiva kupovine. Veoma je važno znati da li korisnici donose odluke na osnovu cijene, brzine reakcije, inovativnih rješenja, kvaliteta, dostave na lice mjesta, razvijanja odnosa sa korisnicima, brendinga ili nečeg drugog.

- Kakva je priroda vašeg odnosa sa dobavljačima? Odnos sa dobavljačima predstavlja svojevrsno „ogledalo“ odnosa sa korisnicima, te se treba posebno razvijati sa aspekta HR menadžmenta.
- Kakva je priroda tehnologije? Koliko brzo se mijenja tehnologija u vašoj djelatnosti? Iz ovog ugla je potrebno analizirati procesnu tehnologiju, proizvodnu i informacionu tehnologiju. Proces koji podrazumijevaju konstantan timski rad (kao npr. Toyota), zahtijevaju razvijanje kulture saradnje, povjerenja i kooperativnosti. Oni koji stavljaju akcenat na individualni rad (npr. Avon) zahtijevaju kulturu individualizma, lične inicijative i samopouzdanja. Ukoliko se dizajn i tehnologija u proizvodnoj tehnologiji brzo mijenjaju (kao npr. Intel), onda je potrebna kultura brzine, fleksibilnosti i kreativnosti. A ukoliko se proizvodni dizajn temelji na tehnološkoj integraciji na zajedničkoj platformi (npr. Motorola), kultura treba da naglašava saradnju i sinergiju. Kada su u pitanju informacione tehnologije, ukoliko ova vrsta tehnologija značajno utiče na poslovni proces, kultura treba da bude spremna na promjene, brzu adaptaciju i integraciju.
- Kakva je vaša veza sa regulatorom? Različite djelatnosti su pod većim ili manjim uticajem regulative. Nacionalne granice se brišu u ekonomskom smislu, kroz različite trgovinske sporazume, čime se pojačava konkurentska utakmica, a kompanijska kultura treba da naglasi performanse, efikasnost, uslužnost i inovaciju. Međutim, različiti aspekti pojedinih industrija su pod većim ili manjim uticajem regulative. Veoma je važno pratiti ove uticaje i njihovo preslikavanje na aspekte korporativne kulture.
- Koja su očekivanja vlasnika kompanije? Sve više ljudi učestvuje u vlasništvu kompanije kroz posjedovanje manjeg ili većeg broja dionica. Međutim, kontrola upravljanja je često prebačena u nadležnost fondova ili udruženja akcionara. Bez obzira na oblik organizacije, institucionalni investitori sve više pažnje polažu na nematerijalne resurse kompanije, odnosno, na vrijednosti koje se ne zasnivaju isključivo na kapitalu. Svako od ovih pitanja je manje ili više značajno za pojedine kompanije. Učesnici u HR radionici treba da ocijene težinu i relevantnost svakog od ovih aspekata, te da ga primjene u razradi HR strategije.

Radionica se nastavlja u tri povezana koraka:

1. „Brainstorm“ eksternih trendova iz okruženja koji utiču na izabranu poslovnu jedinicu. Praksa je pokazala da podijeljene podgrupe identifikuju petnaest do dvadeset trendova, zavisno od postavljenih smjernica istraživanja.
2. Identifikovanje ključna tri ili četiri trenda. Veoma je važno prepoznati trendove koji najviše utiču na konkretnu poslovnu jedinicu, jer će od toga zavisiti usklađivanje korporativne kulture sa postavljenim trendovima.
3. Alociranje procenata, tako da u ukupnom zbiru bude 100 procenata, na način da se najviše procenata dodijeli trendovima koji predstavljaju najveću prijetnju ili priliku.
4. Predstaviti rezultate svake podgrupe cijeloj plenarnoj grupi, komentarisati, utvrditi sličnosti i razlike između pojedinih dodijeljenih iznosa procenata i u totalu izračunati prosječne iznose, kako je prikazano u tabeli.

Tabela 1. Trendovi iz okruženja

Trendovi iz okruženja	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	TOTAL
Trend 1				
Trend 2				
Trend 3				
	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabela 2. Primjer distribucije trendova iz okruženja – Motorola

Trendovi iz okruženja	Total
Globalna konkurencija postavlja sve veći troškovni pritisak na industriju	40
Novi konkurenti ulaze na tržište na globalnom nivou, posebno u Kini	30
Partnerstva i alijanse postaju sve više kritični zbog prevelikog rasta, smanjenja fleksibilnosti i pristupa inovativnim tehnologijama	20
Sve više raste servisna komponenta biznisa	6
Disruptivne tehnologije sve više kreiraju prijetnje i mogućnosti	4
	100 %

Izvor: Stankosky M., Creating the Discipline of Knowledge Management - The Latest in University Research, Elsevier Inc., 2005.

Korak 3. Identifikovanje izvora konkurentske prednosti i relevantnih mjerila

Iako su već u postojećoj poslovnoj strategiji identifikovani ključni izvori konkurentske prednosti, učesnici radionice mogu da se osvrnu na osnovne principe i da razmotre da li mogu da iz novog ugla sagledaju prednosti koje kompanija može da iskoristi.

Dvanaest osnovnih područja u kojima može da se postigne konkurentska prednost:

- Inovacija. Budite najbolji u razvijanju novih proizvoda i usluga, kontinuelno unapređujući procese i prepoznajući nova tržišta (npr. Intel).
- Brza i ujednačena isporuka . Isporučujte robu u kratkom roku, ili u garantovanom roku brže od konkurencije (Fed Ex).
- Prilagodljivost korisniku. Neka korisnici imaju mogućnost konzumiranja vaših usluga na jednostavniji način, kojima je maksimalno prilagođen (McDonalds).
- Prvi na tržištu. Budite tržišni lider tako što ćete prije ostalih konkurenata lansirati na tržište određeni proizvod ili uslugu.
- Kvalitet. Nudite proizvod koji ispunjava najviši nivo očekivanja korisnika (Toyota).
- Troškovna efikasnost. Budite najjeftiniji na tržištu (Wal-Mart).
- Odnosi sa korisnicima. Razvijajte direktne i kontinuirane odnose sa korisnicima, u oblastima gdje je to korisnicima jako bitno (usluga privatnog bankarstva u bankama).
- Merdžeri, akvizicije i alijanse. Budite najbolji u prepoznavanju i povezivanju sa operacijama drugih kompanija, koje mogu da dovedu do vrhunskog efekta sinergije.
- Brending. Razvijte snažnu poziciju u svijesti korisnika (Coca Cola).
- Distribucija. Dominirajte kanalima distribucije i efikasno blokirajte konkurenciju (Unilever).
- Korisnička podrška. Obezbijedite najbolju korisničku podršku prije, u toku i nakon prodaje (Marriot).

Navedene kategorije se mogu i preklapati, npr.korisnički servis i kvalitet usluge. Međutim, veoma je važno definisati prioritete i na njega staviti osnovni fokus.

Pored definisanja potencijalnih izvora konkurentske prednosti i izbora prioriteta, veoma je važno definisati mjerila za dostizanje nivoa ostvarivanja prednosti. Precizno mjerenje je važno iz četiri ključna razloga:

- 1) Da bi se znalo šta tačno znači ključna riječ, npr. „kvalitet“, „troškovi“ i slično, treba da bude jasno definisano o čemu se radi
- 2) Da bi mogao da se prati napredak tokom vremena
- 3) Da bi se mjerila efektivnost odluka HR menadžmenta
- 4) Da bi HR imao jasan odnos sa generalnim menadžmentom. Ukoliko HR ima određeni budžet, koji usmjerava na realizaciju svojih aktivnosti, veoma je važno da postoje jasna mjerila koja mogu da pokažu rezultate uloženog budžeta.

U tabeli 3. je prikazana lista konkurentskih prednosti i pripadajućih mjerila.

Tabela 3. Lista konkurentskih prednosti i pripadajućih mjerila

KONKURENTSKA PREDNOST	RELEVANTNO MJERILO
Inovacija	Broj novih proizvoda u periodu vremena Procent prihoda od novih proizvoda Broj registrovanih patenata Korisnički doživljaj inovativnosti
Brza i ujednačena isporuka	Procentat pravovremenih isporuka Vrijeme koje prođe od prazne do popunjene police u marketima
Prilagodljivost korisniku	Razdaljina od puta / transportne mreže do mjesta prodaje Vrijeme čekanja u redu Broj proslijeđenih poziva Dužina čekanja na telefonskoj liniji (trajanje zauzeća)
Prvi na tržištu	Prvi koji lansiraju prototip Prvi koji sprovedu internu upotrebu Prvi koji sprovedu eksternu upotrebu Prvi koji ostvaruju profit po osnovu novog proizvoda
Kvalitet	Procentat odbačenih ili neispravnih proizvoda Six Sigma metrika Korisnička percepcija kvaliteta

Troškovna efikasnost	Visina marži Ukupan iznos troškova kompanije Rast troškova u određenom periodu
Odnosi sa korisnicima	Vrijeme koje prođe od prvog kontakta sa korisnikom do zaključenja ugovora Pokazatelji korisničke lojalnosti iz istraž. tržišta
Merdžeri, akvizicije i alijanse	Nivo dostizanja postavljenih zajedničkih ciljeva Percepcija fer odnosa i kooperacije
Brending	Prepoznatljivost i vidljivost brenda Iznos marže koji se može naplatiti iznad cijene konkurentskog proizvoda sličnih karateristika
Distribucija	Procenat premium pozicija na policama u marketima Procenat marketa gdje su konkurenti potpuno izbačeni Procenat populacije kojima su prizvodi dostupni
Korisnička podrška	Korisnička percepcija nivoa usluge Vrijeme od žalbe do rješenja Ukupan broj žalbi i reklamacija u određenom periodu

Izvor. Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. Employee Relations,(st.5)

Imajući u vidu predstavljenju tabelu, rad u radionici se nastavlja na način da svaka podgrupa bira tri ili četiri izvora konkurentske prednosti. Na isti način kako su bodovani trendovi, potrebno je bodovati i izvore konkurentske prednosti. Svakom izvoru dodijeliti različit iznos procenta, ali tako da procenti u zbiru iznose 100%. Voditi računa da dvije različite stavke ne smiju biti različito bodovane, jer je potrebno utvrditi prioritet. Nakon toga, potrebno je da svaka podgrupa predstavi svoje nalaze pred cijelom grupom, da se rezultati međusobno razmotre i nakon razmatranja da se uradi jedinstveno bodovanje za cijelu grupu. Rezultati se takođe predstavljaju tabelarno, sumirajući dobijene nalaze svih grupa:

Tabela 4. Komparativne prednosti

Komparativne prednosti	Grupa 1	Grupa 2	Grupa 3	Total
Komparativna prednost 1				
Komparativna prednost 2				
Komparativna prednost 3				
	100 %	100 %	100 %	100 %

Nakon toga se za svaku izabranu komparativnu prednost, biraju odgovarajuća mjerila, te se, takođe postavljaju pregledno u tabelu.

Tabela 5. Prednosti i mjerila

Prednost	Mjerilo
1.	1.
	2.
2.	1.
	2.
3.	1.
	2.
4.	1.
	2.

Primjer za Nokiu:

Tabela 6. Primjer za Nokiu

Komparativna prednost	Procenat	Mjerilo
Troškovi	27	Nivo marže
		Rast efikasnosti kroz reorganizaciju procesa
Inovacije	25	Odnos broja novih патената prema prihodu koji donose
		Procenat profita koji donose proizvodi mlađi od jedne godine
Odnosi sa korisnicima	30	Zadovoljstvo korisnika mjereno istraživanjem tržišta
		Broj reklamacija riješenih u roku
Prvi na tržištu	18	Vrijeme za dostizanje projektovanog profita
		Procenat profita od proizvoda koji su lansirani prije konkurencije

Izvor: Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. Strategic management journal, 15(S2), 5-16.

Cjelokupan proces se završava definisanjem poželjnih kulturoloških kapaciteta, zajedno sa pojavnim ponašanjima. Agenda kulturološkog menadžmenta ima dva aspekta: opis poželjne kulture i specifikaciju kako ljudi treba da se ponašaju u okviru nje.

Zaključak:

Poslovna funkcija upravljanja ljudskim resursima u organizaciji je postala važnija nego ikada prije u prošlosti rada organizacija, te je stoga, postalo veoma značajno slijediti propise profesionalne etike. Strateško upravljanje ljudskim resursima treba, sa jedne strane da uskladi stratejske potrebe organizacije, a sa druge efikasnije uposli ljudske resurse. Pored toga, međunarodno strateško planiranje mora uzeti u obzir kako komercijalne povoljnosti tako i ciljeve zemlje domaćina, jer se prava strategija razvija kao odgovor na tržište, industriju i konkurentske promjene. Kada neka kompanija ulazi u zajednički međunarodni posao, interesi inostranih partnera moraju da budu u skladu sa strateškim i operacionalnim planovima. Strateški pristup ljudskim resursima podrazumijeva i investiranje u ljudske resurse, jer značajan udio ljudskog kapitala određuju znanja i vještine koje pojedinci stiču.

Literatura:

1. Laursen, K., & Foss, N. (2012). Human Resource Management Practices and Innovation.
2. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1), 36-52.
3. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
4. Runar Edvardsson, I. (2008). HRM and knowledge management. *Employee Relations*, (5)
5. Stankosky M., *Creating the Discipline of Knowledge Management - The Latest in University Research*, Elsevier Inc., 2005.
6. Vukava, B. (2017.) *Oblikovanje organizacije i menadžment znanja*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Master rad, septembar 2017.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

Abstract: *The role of the human factor in international management and international marketing has increased during the last years of the XX century. With the process of globalization and the expansion of quality, as well as the pursuit of maximum productivity at minimum cost, human resources have taken center stage in strategic business. In addition to finance and technology, companies must have loyal employees in order to survive in a rapidly changing and competitive environment. This paper points out the importance of knowledge management in business, as well as human resources in modern management.*

Keywords: *human resources, management, productivity, companies.*

Pregledni naučni rad
UDK:005.94:004.4

ULOGA TEHNOLOGIJE U RAZVOJU MENADŽMENTA ZNANJA

Dr.sc. Besim Duraković, docent⁹⁹
Univerzitet modernih znanosti Mostar

Apstrakt: *Izuzetno brz i dinamičan razvoj svih digitalnih tehnologija, doveo je do njihovih upotreba u svakom aspektu poslovanja i funkcionisanja organizacije. Više ne postoji organizacioni dio koji ne koristi računar, a internet kao platforma za distribuciju informacija postaje nezaobilazna u svim vrstama organizacija, kako profitnih, tako i neprofitnih. Ubrzani razvoj digitalnih medija koji koriste internet kao platformu za rad, utiču na rast i razvoj organizacija, ali i društva u cjelini. Razvoj uslovljen stalnim učenjem i sticanjem novih saznanja se odvija kako na mikro, tako i na makro nivou. Ukoliko ove promjene posmatramo sa aspekta užeg konteksta sticanja novih saznanja, primjena informacionih tehnologija i digitalizacija, kreiraju potpuno novi kontekst razmjene informacija u kojem mediji djeluju, a pri tome ne određuju samo brzinu i smjer protoka novih informacija i saznanja, nego i generalno kreiraju i određuju društvene stavove, norme i vrijednosti. Nastaju različiti oblici organizacije i prezentacije informacija kombinovanjem razvoja tehnologija i stalne čovjekove želje za rastom i razvojem.*

Ključne riječi: *menadžment učenja, znanje, tehnologije, internet, kompanije.*

UČENJE OD KORISNIKA KROZ DIGITALNE KANALE

“Tehnologija je sve ono što nije postojalo u trenutku kada ste rođeni, a danas bez toga ne možete da živite”.

Alan Kay

⁹⁹ besimdurakovic@hotmail.com

Današnje društveno okruženje, pa tako i poslovno okruženje unutar i izvan organizacija, se može okarakterisati postojanjem mnogobrojnih uticaja i načina djelovanja različitih medija. Može se prepoznati evolucija medija, pa je tako sadržaj novih medija sličan starom, koji je kroz sopstveni razvoj, ali i u kombinaciji sa nekim novim, stvorio novi izvor informacija ili novi način njihovog konzumiranja. Arjen Mulder kaže fotografija je u redu, ali film je ‘pomična slika’, film je u redu, ali televizija prenosi događaje uživo, TV je u redu, ali Web je interaktivan, itd. ¹⁰⁰Ovakvim putem razvoja, svaki novi medij koji nastane, pokazuje viši nivo transparentnosti, mobilnosti ili interaktivnosti od prethodnog, a korisničko iskustvo bogatijim u svakom pogledu. Ukoliko se osvrnemo u istoriju medija, možemo uočiti visok nivo različitosti između nekadašnjih novinskih članaka, koji su danas prerasli u interaktivne forme digitalne razmjene slike, zvuka i videa na različitim platformama za komunikaciju. Nastanak društvenih medija je digitalnu komunikaciju doveo na potpuno novi nivo, mada postoje dvije osnovne struje o njihovoj svrsi i načinu uticaja na društvo u cjelini. Jedni su stali da su svijet učinile pristupačnijim i globalno povezanim, a drugi smatraju da su društveni mediji doveli do toga da su se ljudi zbližili na internetu, ali udaljili u svakodnevnim životima, kako međusobno, tako i sami od sebe. Nivo informisanosti i poznavanja nekog pitanja značajno usmjerava načine razmišljanja i djelovanja u vezi sa tim. Tako je u, prošlosti, dovoljan nivo informisanosti o protivnicima, određivao ishod ratova. A danas, dovoljna informisanost i odgovarajuće upravljanje informacijama, određuje poslovne ishode i poslovne rezultate. Međutim, ponekad su ljudi imali vlastite predstave o situacijama ili stanjima u kojima su se nalazili i ponašali se u skladu sa tim. Takva stanja su dovođila do potpuno neopravdanih, iako razumljivih postupaka. Jedan od primjera u literaturi je priča o japanskom vojniku ¹⁰¹ koji je po završetku Drugog svjetskog rata ostao da boravi u šumi, boreći se sa zamišljenim neprijateljem, ili sam protiv sebe, vjerujući kako rat još nije završen. Niko ga nije obavijestio da je mir uspostavljen i to je bio sasvim logičan tok njegovog ponašanja po principu “dok mi ne kažu

¹⁰⁰ Uzelac, Aleksandra. Digitalna kulturna dobra u informacijskom društvu između javne domene i privatnog vlasništva. // Medijska istraživanja 10, 1(2004), str. 38. [http://hrcak.srce.hr/file/36250\(2015-07-13\)](http://hrcak.srce.hr/file/36250(2015-07-13))

¹⁰¹ Inglis, Fred. Teorija medija. Zagreb: AGM: Barbat, 1997., str 23.

drugačije, smatram da je onako kako znam”. Ovo je teoretski primjer potpuno neprilagođenog ponašanja uslovljenog nedostatkom informacija.

Međutim, danas je takvo ponašanje i takav ishod neke situacije gotovo namoguć, jer smo okruženi protokom informacija koje nam pristižu svake sekunde. Možemo zaključiti da je informisanost ključna u stvaranju društva, njegovom oblikovanju i održivosti, te čini samu srž društvenog razvoja.

Kada govorimo o prenosu informacija, osnovnu ulogu dajemo medijima. Medij dolazi od latinske riječi medium i znači oruđe komunikacije koje prenosi poruku ili posreduje. Najzastupljeniji i najčešće korišćeni mediji danas su svakako internet, televizija i radio, ali za njima ne zaostaju mnogo ni novine, filmovi, te specijalne forme kao što su slikarstvo i kiparstvo. I za telefon se kaže da je medij jer omogućava prenos poruka između geografski udaljenih osoba.

Radi korištenja društvenih medija i praćenja modernih tokova komuniciranja, pored građana, menadžeri skoro svih poslovnih sistema su morali ući u značajne promjene i adaptirati se na nove poslovne oblike, prijenosom poslovanja na internet koristeći sve benefite koje nose nove informacione tehnologije.¹⁰²

Pojava i razvoj društvenih medija su značajno promijenile medijsku sliku, jer je, kroz korištenje društvenih medija, svaki pojedinac postao medij. Zavisno od broja pratilaca na društvenim mrežama, određeni pojedinci imaju veći uticaj nego čitave TV stanice. Poznati su Tweet-ovi Donalda Trumpa koji značajno utiču na ulaganja u medicinsku ili farmaceutsku industriju u USA.

¹⁰² Duraković B., „Efektivnost javne uprave i razvoj tržišne ekonomije s posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu“, Doktorska disertacija, Fakultet za poslovne finansijske studije, Banja Luka, 2015., str.239.



Slika 1. Primjer Tweet-a

Tako smo danas, kroz razvoj medija od pisanja na kamenoj ploči, preko telegrafa, štampe, radija i televizije, došli do interneta u verziji Web 2.0 koji je prevazišao jednosmjernu komunikaciju i zasniva se na interakciji, razmjeni informacija, korisničkih iskustava i pretvaranju svakog pojedinca u medij.

INTERNET 2.0 KAO PLATFORMA DIGITALNIH MEDIJA

Web 2.0 je trend u World Wide Web tehnologiji, baziran na socijalizacijskoj noti koja korisnicima omogućava sudjelovanje u kreiranju sadržaja weba. Termin upućuje na novu verziju, drugu generaciju Weba i hostiranih usluga, koja umjesto silosa serviranih podataka (jednosmjernan protok informacija) podrazumjeva interaktivnu dvosmjernu komunikaciju između korisnika i računala te korisnika i drugih korisnika, čime korisnik od pasivnog postaje aktivni sudionik. Jedna od definicija Web 2.0 je, da isti nije ništa drugo do „filozofija uzajamnog povećanja kolektivne inteligencije i dodane vrijednosti za svakog sudionika dinamičkim stvaranjem i dijeljenjem informacija.“¹⁰³

Riječ je o sljedećoj fazi u razvoju svjetske mreže (*world wide weba*) koja je, istina, posljedica tehnološkog razvoja, ali prije svega shvatanja Web-a. Pojam Web 2.0 se veže za Tima O'Reillyja koji je na konferencijama Web 2.0 u San Francisku oktobra 2004. i 2005, te na trećoj, novembra 2006. godine, u svom

¹⁰³ White, Bruce A. (2005.) Web 2.0 for Bussiness, New York: John Wiley & Sons., 2005.str.10

značajnom radu dao temelje razumijevanja ideje i budućnosti Web-a. O'Reilly tvrdi: „Web 2.0 je poslovna revolucija u informatičkoj industriji uzrokovana tretiranjem mreže kao platforme i nastojanja da se shvate pravila uspjeha na toj platformi.“¹⁰⁴ Istaknuto je da predstavlja drugu fazu u razvoju svjetske mreže, koja se temelji na ranijim tehničkim dostignućima i standardima.¹⁰⁵ Web 2.0 se shvata kao platforma na kojoj se izgrađuju usluge i koja korisnicima omogućava interakciju i jednostavno praćenje, ali i učestvovanje u kreiranju sadržaja. Posjetioци više nisu tipična publika, puki i pasivni primaoci informacija, nego učestvuju u njihovom stvaranju, dopunjavanju, modifikovanju i prenošenju. Omogućena je interaktivna dvosmjerna komunikacija između korisnika i računara, te korisnika i drugih korisnika, čime korisnik postaje aktivni učesnik. Iako se radi o novoj generaciji Interneta, Web 2.0 stranice ne moraju neophodno da se izgledom i dizajnom razlikuju od stranica urađenih po starijoj Web 1.0 filozofiji. Ono što ih suštinski razlikuje je nivo interaktivnosti, usluge koje koriste i količina novih informacija koja se na njima svakodnevno pojavljuju. Razliku između ranijih Web tehnologija i tehnologije Web 2.0 najbolje prikazuje slika 1. U odnosu na raniji period, kada su korisnici imali samo mogućnost pregledanja sadržaja Web stranica, pojavom Web 2.0 tehnologije oni postaju istovremeno i kreatori sadržaja. Web 2.0 je okrenut prema praktičnim stvarima i fokusiran na stvaranje sadržaja i usluga koje će korisnicima Interneta biti zanimljive i korisne. U ljudskoj prirodi je da međusobno komuniciraju, a Web 2.0 to olakšava i u tome je njegova prava suština. Pored aktivnog učešća korisnika u kreiranju stranica, uvedene su i druge funkcije, kao što su npr., RSS (engl. *Really Simple Syndication*), polja i označavanje (engl. *tagging*), a razvijaju se i društvene stranice (Facebook, MySpace), blogovi, forumi.¹⁰⁶

¹⁰⁴ O'Reilly, T. (2007). „What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.“ Communications & Strategies. No.1, p. 17, First Quarter. Dostupno na http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1008839 ,očitano 06.12.2012

¹⁰⁵ Tredinnick, L. “ Web 2.0 and Business: A pointer to the intranets of the future?“ Business Information Review. 23(4), (2006.)str. 228-234.

¹⁰⁶ CARNet – Hrvatska akademska istraživačka mreža. Dostupno na <http://www.cis.hr/www.edicija/LinkedDocuments/CCERT-PUBDOC-2008-11-245.pdf> , očitano 06.12.2012

Osnovne karakteristike Web 2.0 su otvorenost, sloboda i kolektivna inteligencija. Korisnici mogu koristiti aplikacije u potpunosti kroz web preglednik, dakle web se definiše kao platforma te imaju kontrolu nad podacima na nekoj stranici. Zatim, sama arhitektura Web-a 2.0 potiče korisnike da tokom korištenja istog daju svoj prilog nekom Web sadržaju ili aplikaciji. Nadalje, tu su prisutni i neki aspekti društvenog umrežavanja (društveni softveri unutar društvenog networking-a) te kvalitetnije grafičko uređenje nego na Web 1.0.

O'Reilly je napravio hijerarhijsku podjelu aplikacija Web-a 2.0 na četiri nivoa te navodi primjere za svaku:

- Aplikacije 3. nivoa su one koje postoje samo na Internetu i imaju svrhu proporcionalno kako se ljudi služe njima. Za taj nivo O'Reilly daje primjere poput eBay, Craigslist, Wikipedija, Skype, del.icio.us, dodgeball i AdSense.
 - Aplikacije 2. nivoa mogu funkcionisati offline ali korist postizu online. Kao primjer se navodi Flickr.
 - Aplikacije 1. nivoa funkcionišu offline, ali značajku postižu online poput Writely (sada Google Docs& Spreadsheets) i iTunes (zbog njegovog dijela povezanim sa muzičkom trgovinom).
 - Aplikacije 0. nivoa jednako funkcionišu i offline i online. O'Reillyjevi primjeri za ovaj nivo aplikacije su MapQuest, Yahoo! Local i Gogle Maps.
- Aplikacije koje nisu bazirane na Web-u poput e-maila, instant-messaging klijenata i telefona nisu obuhvaćene u hijerarhiji.

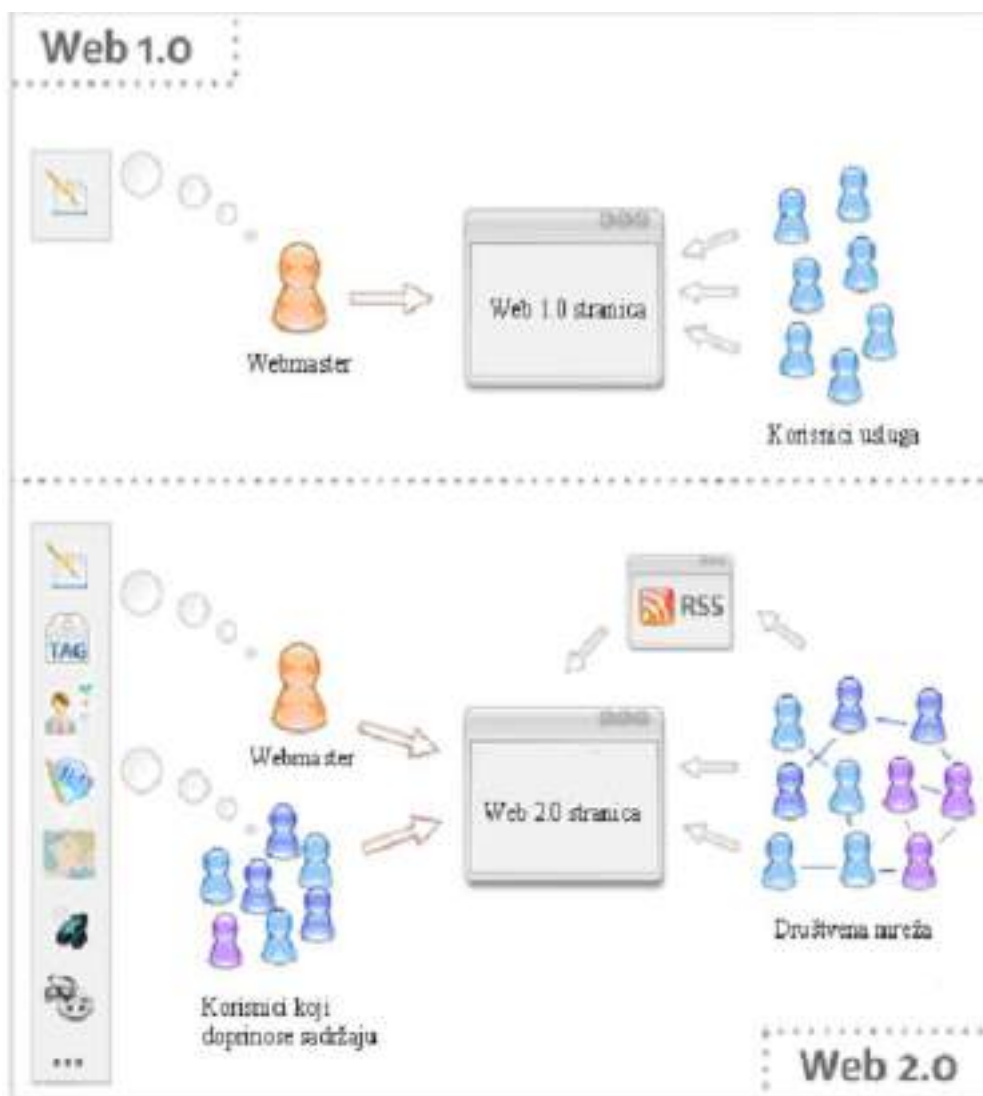
Sastavni dijelovi Web 2.0:

Društveni networking je postao sinonim za Web 2.0. i on označava aktivno sudjelovanje u virtualnim zajednicama, odnosno skupinu korisnika zajedničkih interesa okupljenih oko nekog internetskog servisa (blogovi, forumi, itd.). Najpopularniji socijalizacijski webovi (društveni servisi) ili mreže za socijalizaciju su Facebook i MySpace.

Falksonomija ili kolaborativno tagiranje ili saradničko označavanje je zajedničko kategorizovanje sadržaja weba korištenjem tagova (ključnih riječi u opisivanju bloga, profila, web stranica itd.). Najpoznatiji na taj način kategorizovan web zamišljen da bude opšta enciklopedija je Wikipedija.

Flickr.com je kombinacija internetskog servisa za objavu digitalnih fotografija i socijalizacijskog weba.

YouTube je sličan servis za objavljivanje, pregledavanje i razmjenu te komentiranje videozapisa.



Slika 2: Razlika Web 1.0 i Web 2.0 tehnologije

Izvor: Web 2.0 – Sigurnosni rizici. CARNet – Hrvatska akademska istraživačka mreža.

Dakle, Web 2.0 platforma je „osnova“ sa koje se koriste razne aplikacije; između ostalih i aplikacije važne za političku komunikaciju. Sadržaje neke stranice kreiraju, kontrolišu i njima „manipulišu“ administratori (ili naručioci, vlasnici stranice). Međutim, u svemu tome veliku ulogu igraju i korisnici, jer bez *feedbacka*, stranica gubi svoj smisao. Web 2.0 se zasniva na „arhitekturi participacije“ – više korisnika, bolja usluga na webu. Korisnici se potiču da daju svoj doprinos sadržaju stranice, te postanu dio društvene mreže ljudi sličnih interesa.

Karakteristike Web 2.0 stranice prema White Bruce A., Pauxtis A.,¹⁰⁷ su:

- web kao platforma – korisnici sve raspoložive aplikacije mogu koristiti u potpunosti kroz Internet preglednike,
- korisnici, a ne izvor informacija, su ti kojima podaci na nekoj stranici pripadaju i koji nad njima imaju kontrolu,
- dizajn korisnike podstiče da i oni, tokom korištenja, doprinesu nekom web sadržaju ili aplikaciji, za razliku od jake hijerarhije i kontrole pristupa, koja je tipična za aplikacije u Web 1.0,
- otvorenost, sloboda i kolektivna inteligencija,
- unaprijeđen grafički dizajn korisničkog interfejsa u odnosu na Web 1.0.

Web 2.0 sadrži i značajan ekonomski potencijal. S jedne strane je socijalizacijski element koji korisnicima daje mreže za socijalizaciju putem Interneta, dok je s druge strane finansijski koji ponuđačima servisa pruža prostor za plasiranje propagande tj. zaradu. Finansijsku stranu iskorištavaju i sami korisnici koji kroz njega proučavaju navike potrošača te marketing prilagođavaju pojedincu. Upravo takav zajednički interes temelj je uspjeha koncepcije Weba 2.0.

KONCEPT BIG DATA

U ovom radu se analizira Big Data koncept i njegov uticaj, odnosno iskoristivost ovog koncepta u postojećim sistemima poslovne inteligencije za donošenje poslovnih odluka i razvoju menadžmenta znanja.

¹⁰⁷ White, Bruce A. (2005.) Web 2.0 for Bussiness, New York: John Wiley & Sons., 2005.

Zadnjih nekoliko godina u informacionim tehnologijama su više nego dinamične, aplikacije i servisi se pomjeraju u oblak, obrada transakcionih podataka se proširuje i obradom interaktivnih podataka sa socijalnih mreža kao što su Facebook, Twitter, LinkedIn, a uz sve to ide promjena “ulaznog kanala” do aplikacija i informacija sa desktop računara na mobilne komunikatore. Razni oblici mobilnih komunikacionih uređaja se sve više koriste i za pristup aplikacijama, a ne samo za ostvarivanje komunikacije. Računarska paradigma se pomjerila i na mobilne uređaje gdje sa Android operativnim sistemom svako može da “sklopi” mobilni uređaj kao što su sklapani personalni računari, a sa druge strane i da razvije aplikaciju, te sada imamo eksploziju aplikacija i informacija. U poslednje tri godine ljudsko društvo je stvorilo i sačuvalo više informacija nego u čitavoj istoriji do tada.¹⁰⁸

Ono što se ne može promjeniti, već samo može da se koristi u značajnijoj mjeri je potreba da se donošenje odluka zasniva na prikupljenom znanju, ali sam način prikupljanja i obrade informacija neophodnih za odlučivanje mora da se prilagodi novom okruženju.

Najšire prihvaćena definicija termina Big Data proistekla je iz analize Meta Grupe (sadašnji Gartner) koja je rađena 2001 godine i po toj definiciji pod pojmom Big Data se podrazumijeva informacioni resurs velike količine, velike brzine i velike raznovrsnosti podataka koji zahtijeva nove i inovativne metode obrade i optimizacije informacija, poboljšanje uvida u sadržaj podataka i donošenje odluka.¹⁰⁹

Sami početak primjene Big Data tehnologija od prije desetak godina vezuje se za kompanije kao što su Google, Yahoo koje su imale ogromne količine podatak generisanih na webu.

Skladišta podataka kao gradivni dio sistema poslovne inteligencije su tako organizovane baze podataka (database systems) da kroz alate poslovne inteligencije omogućavaju uvid u poslovanje i donošenje poslovnih odluka

¹⁰⁸ Paul C. Zikopoulos, Dirk deRoos, Krishnan Parasuraman, Thomas Deutsch, David Corrigan, James Giles, „Harness the Power of Big Data“, McGrawHill, 2012.

¹⁰⁹ Doug Laney, „Application Delivery Strategies“, Meta Group, 2001.

zasnovanih na činjenicama i oslobođenih subjektivnih impresija. Kako bi se ovi sistemi adaptirali na promjene koje donosi Big Data, u kontekstu donošenja poslovnih odluka, jasno je da je neophodna neka vrsta nadogradnje i širenje postojećih sistema kako bi se obuhvatili novi izvori sa novim tipovima podataka i značajno veće količine podata koje nisu striktno strukturirane. Ove promjene trebaju da pomjere granice poslovanja i na njega ne samo da dodaju novu vrijednost, već i odluka koja je proizvodi i informacije na kojima se zasniva trebaju da budu u realnom vremenu.¹¹⁰

Svjedoci smo činjenice da svakodnevno dobijamo veliku količu različitih podataka i informacija iz okruženja. Svako od ovih podataka je više ili manje relevantan za donošenje nekih odluka, ali su informacije po pravilu različite po prirodi i po formatu u kojem ih dobijamo. Big Data je tehnologija koja omogućava prikupljanje i obradu velikih količina strukturiranih i nestrukturiranih podataka, iz različitih izvora, u realnom vremenu. Donošenje odluka se oduvijek zasnivalo na prikupljenim informacijama, pretvorenim u određene forma znanja. Današnje okruženje emituje velike količine raznorodnih informacija u kratkim vremenskim intervalima. Potreba da se ove informacije prikupe i obrade mora se prilagoditi novom i drugačijem okruženju. Pa tako, Big Data ne podrazumijeva samo prikupljanje velike količine podataka, nego i unapređenje analitičkih alata i kapaciteta, koji će menadžmentu znanja omogućiti lakše i preciznije donošenje zaključaka korisnih za proces odlučivanja. Nezaobilazan dio definisanja Big Data koncepta je „3V“:

Volume – velika količina podataka koji se prikupljaju, obrađuju i analiziraju
Velocity – prikupljanje podataka se obavlja kontinuirano i u realnom vremenu

Variety – podaci mogu biti dostupni u različitim formama i iz različitih izvora, a suštinski su najčešće nestrukturirani i nesistematizovani.

Bez obzira na definiciju, osnovni razlog i motiv za korišćenje ove tehnologije je zapravo četvrto V – value, odnosno vrijednost koju ona donosi. Big Data koncept je jedna od osnovih komponenti, koja se koristi u sistemima podrške poslovnom odlučivanju, tzv. BI – bussines inteligence. Poslovna inteligencija

¹¹⁰ „Worldwide File-Based Storage research“, IDC, 2013.

je koncept koji unapređuje proces donošenja poslovnih odluka. U tom kontekstu, Big Data može da se koristi bilo gdje, gdje donosi dodatnu vrijednost i gdje može da se dalje razvija u svrhu učenja od korisnika i u svrhu upotrebe u menadžerskom odlučivanju. Ako Big Data posmatramo u kontekstu donošenja odluka, onda je to dodatni sastavni element bussiness intelligence sistema, koji donosi novo znanje, a sa njim i novu vrijednost. Skladište podataka treba da budu sastavni dijelovi sistema poslovne inteligencije i unapređuju informisanost i raspolaganje podacima za donošenje odluka.



Slika 3 . Osnovne dimenzije Big Data koncepta

Donedavno je koncept Big Data bio primarno akademska tema, međutim, u posljednje vrijeme se rasprava o ovoj temi sve više razvija i pretvara u konkretne projekte u praksi. Mogućnosti primjene su gotovo neograničene: praćenje procesa proizvodnje korišćenjem informacija koje generišu različiti senzori, različite vrste naučnih istraživanja obradom velikih količina informacija, kako u prirodnim, tako i u društvenim naukama, pa čak i u politici. Posebno su zanimljive analize podataka na društvenim medijima i mišljenja birača u političkim kampanjama. Upravo analiza velikih količina podataka je pomogla Obami da pobijedi na predsjedničkim izborima, ali isto

tako da se dođe do revolucionarnih otkrića u prirodnim naukama, kao što je otkriće Higgsovog bozona¹¹¹.

Evidentna je činjenica da je od druge polovine 20. vijeka razvoj tehnologije eksponencijalno napredovao, tako da smo sada došli u fazu kada brzina obrade i kapacitet čuvanja podataka više ne predstavljaju realno ograničenje. U analizi izvođenja poslovnih procesa i poslovanja generalno, do sada se analiza uglavnom ograničavala na visoko strukturirane izvore i relacije unutar baze podataka. Međutim, tek 20% izvora podataka je strukturirano, a izuzetno velika količina korisnih podataka se nalazi u različitim dokumentima, e-mailovima ili u komunikaciji na društvenim mrežama. Prikupljanje, strukturiranje, analiza i sistematizovanje svih ovih aktivnosti, može da stvori izvor nezamjenjivo korisnih informacija koje se mogu koristiti u donošenju odluka, upravo upotrebom Big Data tehnologije.

INTERAKTIVNE WEB STRANICE

Neko vrijeme se činilo da postojanje stranica na društvenim medijima može djelimično ili potpuno zamijeniti web sajt, posebno za manje kompanije ili preduzetnike koji nemaju sredstava da plaćaju web developere i hosting za sajt. Međutim, društveni mediji su značajno izgubili na vidljivosti promjenama algoritama koji zahtijevaju više novčanih ulaganja, tako da je web sajt bio i ostao prva i osnovna komunikaciona tačka sa korisnicima. Značaj sajtova se posebno povećava zbog svih karakteristika Weba 2.0, koji su opisani u prethodnom poglavlju. Sajt više nije samo „izlog“ u kojem kompanije pokazuju slike i cijene svojih proizvoda, nego i potpuno interaktivan kanal komunikacije, koji kompaniji omogućava da sa korisnicima dvosmjerno razmjenjuje informacije, ali i da svoje proizvode ili usluge prodaje online. Najvažnije funkcionalnosti interaktivnih web sajtova su¹¹²:

- Web shop
- Web self care

¹¹¹ Davenport, T. H. (1996). Some principles of knowledge management. *Strategy & Business*, 1(2), s.38.

¹¹² Chaffey, Dave, Mayer Richard, Johnston Kevin, Ellis-Chadwick Fiona. *Internet marketing*, Edinburgh: Prentice Hall, 2003.str.249.

- Personalizovano kreiranje sadržaja
- Prijava na newsletter
- Linkovi prema društvenim mrežama

Zaključak:

Tehnologija kao faktor menadžmenta učenja organizacije je ključni element ukupnog plana upravljanja znanjem. Sa razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija, ostvaruje se menadžment znanja putem raznih tehnoloških rješenja koja značajno pomažu procese skladištenja, dijeljenja, te istraživanja znanja. U tome veliku ulogu igra i Internet, te različiti komunikacioni programi koji služe za komuniciranje na velike udaljenosti. Iako tehnologija ne može sama uticati da organizacija dijeli znanje, jer to prvenstveno zavisi od ljudi, ona ipak može pomoći procese menadžmenta organizacionog učenja, posebno one koji su vezani za razmjenu znanja i komuniciranje među timovima. Potrebno je uzeti u obzir da tehnologija kod inicijativa upravljanja znanjem može povećati uspješnost jer otklanja smanjenu želju za dijeljenjem znanja uzrokovanu subjektivnim strahom od konflikta, nedostatkom povjerenja, nedostatkom vremena ili zabrinutošću za gubitkom statusa ili moći. Sa druge strane, pretjerana upotreba tehnologije može dovesti do otuđenja zaposlenika i smanjenja neformalne komunikacije među njima, a upravo je taj oblik komuniciranja izuzetno poželjan za razvoj upravljanja znanjem.

Literatura:

1. Doug Laney, „Application Delivery Strategies“, Meta Group, 2001.
2. Duraković B., „Efektivnost javne uprave i razvoj tržišne ekonomije s posebnim osvrtom na Bosnu i Hercegovinu“, Doktorska disertacija, Fakultet za poslovne finansijske studije, Banja Luka, 2015., str.239.
3. CARNet – Hrvatska akademska istraživačka mreža. Dostupno na <http://www.cis.hr/www.edicija/LinkedDocuments/CCERT-PUBDOC-2008-11-245.pdf>, Očitano: 06.12.2012.
4. Chaffey, Dave, Mayer Richard, Johnston Kevin, Ellis-Chadwick Fiona. Internet marketing, Edinburgh: Prentice Hall, 2003.str.249-255.

5. Davenport, T. H. (1996). Some principles of knowledge management. *Strategy & Business*, 1(2), 34-40.
6. O'Reilly, T. (2007). „What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software.“ *Communications & Strategies*. No.1, p. 17, First Quarter. Dostupno na http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1008839, Očitano: 06.12.2020.
7. Paul C. Zikopoulos, Dirk deRoos, Krishnan Parasuraman, Thomas Deutsch, David Corrigan, James Giles, „Harness the Power of Big Data“, McGrawHill, 2012.
8. Uzelac, Aleksandra. Digitalna kulturna dobra u informacijskom društvu između javne domene i privatnog vlasništva. // *Medijska istraživanja* 10, 1(2004), str. 38. [http://hrcak.srce.hr/file/36250\(2015-07-13\)](http://hrcak.srce.hr/file/36250(2015-07-13)). Očitano: 10.01.2021.
9. White, Bruce A. (2005.) *Web 2.0 for Business*, New York: John Wiley & Sons., 2005.str.10.
10. “Worldwide File-Based Storage research“, IDC, 2013.
11. Tredinnick, L. “ Web 2.0 and Business: A pointer to the intranets of the future?“ *Business Information Review*. 23(4), (2006.)str. 228-234.

THE ROLE OF TECHNOLOGY IN THE DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: *The extremely fast and dynamic development of all digital technologies has led to their use in every aspect of the business and functioning of the organization. There is no longer an organizational part that does not use a computer, and the Internet as a platform for the distribution of information is becoming indispensable in all types of organizations, both for-profit and non-profit. The accelerated development of digital media that use the Internet as a platform for work, affects the growth and development of organizations, but also society as a whole. Development conditioned by constant learning and acquiring new knowledge takes place at both micro and macro levels. If we look at these changes from the aspect of a narrower context of acquiring new knowledge, application of information technologies and digitalization, they create a completely new context of information exchange in which the media operate, and not only determine the speed and direction of new information and knowledge, but also create and determine social attitudes, norms and values. Different forms of organization and presentation of information are created by combining the development of technologies and the constant human desire for growth and development.*

Keywords: *learning management, knowledge, technologies, internet, companies.*

Stručni rad
UDK: 37.014.3/34

ZNAČAJ OBRAZOVANJA I OBUKE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Goran Lalović, MA
Visoka međunarodna škola Cazin

Apstrakt: *Danas je sve više kompanija zainteresovano za nematerijalna ulaganja i ulaganje u ljudski kapital kao način da se dođe do prednosti u odnosu na konkurenciju. Obuka i razvoj mogu da pomognu konkurentnosti kompanije jer mogu direktno da povećaju vrijednost kompanije kroz doprinos na nematerijalna ulaganja. Uloga i mjesto obuke i obrazovanja u organizaciji je vremenom značajno promijenjeno sa promjenama tehnologije, svijeta rada i okruženja organizacija. Obrazovanje i obuka postaju važan instrument proaktivnog i adaptivnog djelovanja poslovnih organizacija u odnosu na okruženje i nužno prerastaju u opštu strategiju razvoja organizacije. Upravo i cilj ovoga rada jeste da ukažemo koliko je edukacija zaposlenih važan segment upravljanja ljudskim resursima.*

Ključne riječi: *ljudski resursi, menadžment, neformalno obrazovanje, organizacije.*

Uvod

Globalizacija je donijela potpuno novu dimenziju upravljanja ljudskim resursima. Fluktuacija radne snage je intenzivirana na globalnom nivou, a internet i razvoj digitalnih tehnologija je omogućio rad na daljinu i fizičku odvojenost poslodavca i zaposlenog, što je dalo specifične aspekte upravljanju ljudskim resursima. Uloga ljudskog faktora u međunarodnom menadžmentu i međunarodnom marketingu je povećana tokom poslednjih godina XX veka. Sa procesom globalizacije i ekspanzijom kvaliteta, kao i težnjom da se ostvari maksimalna produktivnost uz minimalne troškove, ljudski resursi su zauzeli centralno mjesto u strateškom poslovanju.

Kompanije pored finansija i tehnologije moraju imati lojalne zaposlene kako bi mogli da opstanu u konkurentnom okruženju koje se sve brže mijenja.

Značaj edukacije u menadžmentu ljudskih resursa

Obzirom da se bavimo analizom upravljanja znanjem, neizostavno je da posebnu pažnju posvetimo aspektu edukacije, kao dijelu menadžmenta ljudskih resursa, jer upravo edukacija doprinosi ukupnom nivou znanja zaposlenih. Ljudi kao potencijal organizacije predstavljaju njenu najveću pokretačku i stvaralačku snagu. Oni imaju presudnu ulogu i značaj u procesu proizvodnje, nosioci su uvođenja promjena, stvaranja dodatne vrijednosti, povećanja efikasnosti poslovanja, te time i pokretači budućih performansi organizacije. Od stepena osposobljenosti za rad, razvijenosti radnih navika, kreativnosti i motivisanosti zaposlenih zavisi, u krajnjoj liniji, realizacija postavljenih ciljeva i misije organizacije.¹¹³



Slika 1. Aspekti obrazovanja zaposlenih

¹¹³ Pržulj Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća;

Nematerijalna ulaganja su pokazala da mogu da utiču na konkurentsku prednost kompanije jer ih je teško kopirati ili imitirati. Istraživanje¹¹⁴ koje je sproveo 2000. godine, Američko društvo za obuku i razvoj (ASDT), gde je učestvovalo više od 500 kompanija iz SAD, pokazalo je da su kompanije koje su najviše investirale u obuku imale prinos akcionara koji je bio 86 % veći nego kod kompanija u donjoj polovini rangiranih kompanija, i 46 % više od tržišnog prosjeka. Obuka i razvoj imaju direktan uticaj na ljudski i društveni kapital, jer utiču na obrazovanje, know-how i kompetentnost, te radne odnose.

Pod pojmom ljudski resursi ne označavaju se samo zaposleni nego njihovi kvaliteti, rezultati, vrijednosti, sposobnosti, njihove vještine i mogućnosti, odnosno njihova znanja i sveukupni potencijal. Drugim riječima to je ukupna intelektualna, psihička, fizička, socijalna energija koja može da se razvije kroz ostvarivanje organizacionih ciljeva, jer bez tih potencijala nema ni poslovnog uspjeha kompanije. Obuka je zapažena kao važan faktor produktivnosti još u vrijeme prvih industrijskih organizacija. Takođe, obuka je u to vrijeme imala ulogu razvijanja jednostavnih radnih vještina nekvalifikovane radne snage. Vremenom je školski sistem preuzeo funkciju pripreme kvalifikovane radne snage, a u organizacijama se obavljala obuka u funkciji dokvalifikacije i prekvalifikacije za jednostavnije radne operacije ili poslove za koje se nisu mogli obezbijediti odgovarajući kandidati na tržištu rada. Sa porastom kompleksnosti rada posljednjih decenija promijenjena je i funkcija obrazovanja i obuke u organizacijama. Usljed ubrzanih promjena uslovljenih tehnološkim razvojem, globalizacijom i povećanom konkurencijom, formalno obrazovanje zaostaje za promjenama u sferi biznisa. To se odražava na funkciju obrazovanja i obuke u organizaciji, koja postaje dopuna formalnog sistema obrazovanja i preuzima funkciju razvoja ljudskih potencijala.¹¹⁵ Razvoj podrazumijeva mnogo više od pripreme za konkretni posao, u prvom redu prilagođavanje promjenama na radu i pripremu za buduće radne zahtjeve. Ne radi se više o izolovanoj funkciji sa

¹¹⁴ Petrides L. A., Nodine T. R.: Knowledge Management in Education: Defining the Landscape, The institute for the Study of Knowledge Management in Education, ISKME, California, 2003.

¹¹⁵ Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. Harvard business review, 85, str. 68.

pragmatičnim ciljevima, nego o strateški značajnoj funkciji, koja je integrisana u ukupnu politiku upravljanja ljudskim resursima. Samo po sebi obrazovanje ne može dati željene efekte, već samo kao dio jednog sistema, u kojem svi elementi moraju biti usklađeni. Zaposleni moraju u obrazovanju vidjeti svoju šansu za napredovanje, bolju zaradu, veću sigurnost radnog mjesta, više poštovanja i uvažavanja, a preduzeće veću radnu efikasnost i ukupnu fleksibilnost za promjene na tržištu i u okruženju.

Organizacije uz pomoć funkcije za upravljanje ljudskim resursima, podstiču razvoj zaposlenih i tragaju za metodama i instrumentima koji imaju snažne motivacione i identifikacione efekte na zaposlene. Na značaju dobijaju različiti programi obuke i razvoja kojima se povećava znanje, stručnost, sposobnost, motivisanost i zadovoljstvo zaposlenih. Pod obukom zaposlenih se podrazumijeva planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mjestu, promjene u specifičnim znanjima, sposobnostima, vještinama, stavovima ili ponašanjima zaposlenih. Termin obuka se često koristi kao sinonim za trening.

Obrazovanje je sticanje i stalno inoviranje širih znanja iz primijenjenih naučnih disciplina i uspješne poslovne prakse, relevantnih za djelatnost i ciljeve organizacije radi unapređenja sadržaja i metoda rada, rukovođenja i upravljanja. Podrazumijevaju se aktivnosti koje imaju za cilj širenje ukupnih saznanja, razvoj potencijala i promjenu vrijednosti i kulture kao i osposobljavanje za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama, a usmjereno je ka budućnosti. Obrazovanje dovodi do promjena u znanju, obuka do promjena u vještinama, lični razvoj do promjena u stavovima i vrijednostima, a organizaciono učenje rezultira promjenama odgovora organizacije kao cjeline na zahtjeve okruženja. Razvoj je vezan za sticanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje složenijih, novih poslova i pozicija i pripremaju ga za budućnost i zahtjeve koji tek dolaze, povećava ukupne individualne potencijale i priprema za buduće izazove i poslove.

Obrazovanje i obuka zaposlenih

Obrazovanje i obuka je ključna funkcija za razvoj ljudskih resursa i korekcija nesklada između postojećih i potrebnih potencijala zaposlenih. Kompetencije

zaposlenih i njihovo korišćenje u organizaciji neposredno zavise od ove funkcije, što je izuzetno značajno za korišćenje resursa organizacije i njenu konkurentnost.¹¹⁶

Iako su sve funkcije menadžmenta ljudskih resursa međusobno povezane i u funkciji povećanja ljudskih potencijala, obrazovanje i obuka je ključna razvojna funkcija. Međutim, ona može dati odgovarajuće rezultate samo u kontekstu ostalih funkcija menadžmenta ljudskih resursa: planiranja ljudskih resursa, analize posla, regrutovanja i selekcije, orijentacije i socijalizacije, upravljanja karijerom, vrednovanja radne uspješnosti, kreiranja sistema zarada, otkaza, otpuštanja i dr. Razvoj, sa aspekta zaposlenih, ima motivaciono dejstvo. Poznato je da su razvojne potrebe najviše ljudske potrebe koje se zadovoljavanjem uvećavaju. Kada se govori o motivaciji za učenjem, govori se o želji polaznika da savladaju sadržaj obrazovnog programa. Uspješnost obrazovnog programa ne zavisi samo od karakteristika i realizacije samog programa nego i od samih učesnika kojima je taj program namijenjen. Njihova motivacija stvara entuzijazam za obrazovanjem, usmjerava pažnju na učenje i podstiče da se ono naučeno ne zaboravi i da se primjenjuje uprkos preprekama. Motivacija za učenjem je povezana sa dobirkom u znanju, promjenom ponašanja i sticanjem vještina kroz programe obuka. Individualne percepcije i uvjerenja su važan faktor koji utiče na motivaciju za učenjem i obrazovanjem. Kreiranje okoline koja podstiče i nagrađuje znanje vrlo je važan aspekt djelovanja na individualne percepcije. Lično uvjerenje o mogućnostima uspješnog savladavanja obrazovnog programa kao i očekivanja i uvjerenja drugih u sposobnosti neke osobe pozitivno djeluju na njeno lično mišljenje i aspiracije, to jest podižu samopouzdanje. Oni koji se uključuju u obrazovni program moraju biti uvjereni da će njihovo uspješno završavanje programa obuke imati pozitivne efekte na ostvarivanje nekih individualnih ciljeva, kao što su: unapređenje ili povećanje plate; bolji položaj i veće uvažavanje u grupi; dobijanje izazovnijih i odgovornijih zadataka; veću autonomiju u radu ili nešto drugo što je od velike važnosti za osobu koja je pohađala programe obrazovanja. Ovdje se radi o konceptu instrumentalnosti koji se temelji na teorijama

¹¹⁶ Senge, P.M (2001) Peta disciplina, Principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb.

motivacije. Važan faktor koji djeluje na individualnu motivaciju za učenje i stalno usavršavanje je organizaciona klima i kultura koja bi trebalo da akcenat stavlja na stalno učenje. Kada kompanija nudi obuke i edukaciju svojim zaposlenima, ona time pokazuje koliko vrednuje svoje zaposlene i njihov doprinos u postizanju organizacionih ciljeva, kao i koliko vrednuje napredak kako u organizacionim dostignućima tako i razvoj svojih zaposlenih.

Jednom stečena znanja i stručnost nisu dovoljni. Organizacija treba da gradi svoju konkurentnost kroz aktivno i kontinuirano učenje. Svi članovi organizacije se moraju usavršavati i razvijati jer se sa njihovim obrazovanjem razvija i sama organizacija. Učenjem se povećava znanje koje je pretpostavka za efektivnu i efikasnu akciju. Na taj način stalno obrazovanje postaje jedan od najvažnijih oblika upravljanja i razvoja ljudskog potencijala. Zaposleni treba da nauče vještine drugih poslova i izvršioca u svojoj organizacionoj jedinici i da razumiju odnose između sopstvenog posla i aktivnosti organizacijske jedinice i ciljeva organizacije kao cjeline. Zapravo organizacija treba da razvija koncept fleksibilnog radnika kroz trening i stalno učenje.

Razvoj ljudskih resursa i učenje proizilaze iz potrebe prilagođavanja brzim promjenama. Imajući u vidu da se ljudsko znanje udvostručuje svake dvije do tri godine; da usljed novih tehnologija mnoga zanimanja nestaju, a nova se stvaraju, što iziskuje nova znanja, vještine i ponašanja, kao i da, školski sistemi takvu brzinu ne mogu da prate, mnoge organizacije su prinuđene da stvaraju svoje univerzitete da bi mogle da se uhvate u koštac sa promjenama koje su postale jedina konstanta za savremene kompanije.

Danas se sve više briše stvarna razlika između obuke i obrazovanja sa jedne i razvoja sa druge strane. Organizacije sve više obrazuju svoje zaposlene i pomažu im da razviju svoj puni potencijal, odnosno organizacije sve više podstiču zaposlene da misle, uče i da se stalno razvijaju. Na ovaj način se investira u ljudske resurse, dolazi do transformacije znanja, to jest zaposleni nisu više puki izvršioci radnih zadataka, već stručnjaci koji se osposobljavaju da prenose dalje stečeno znanje. Sticanjem novih kvalifikacija zaposleni će moći da odgovore na izazove i opstanu u promjenljivom okruženju.

Kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih

Obrazovanje je jedan od osnovnih faktora fleksibilnosti organizacije i ključna poluga razvoja ljudskih resursa. Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentne prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje sa konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača. To postaje osnovni uslov, ne samo daljeg razvoja nego i opstanka kompanije.

Istraživanja govore ¹¹⁷ da pojedine kompanije na različite vidove obrazovanja i obuke troše od 1,5% do 2% od ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se dodaju indirektni troškovi i troškovi izgubljene produktivnosti, sve iznosi i 10% budžeta zarada. Pravilno organizovana obuka daje uštede koje se vide kroz povećanu produktivnost, motivaciju, znanje, odanost i doprinos zaposlenih organizaciji. Organizacija obrazovanja i obuke zaposlenih se razlikuje od organizacije do organizacije. Svaka organizacija je specifična sama po sebi u zavisnosti sa kojom se djelatnošću bavi, koliko ima zaposlenih, koji su njeni organizacioni ciljevi, vizija, kakva je poslovna strategija, vrsta i nivo pripremljenosti zaposlenih, itd. Tako da se programi obrazovanja usklađuju sa potrebama konkretne organizacije, odnosno zaposlenih, a kakav će uspjeh programa da bude zavisiće od toga koliko su jasno definisani ciljevi odnosno potrebe za novim znanjima i vještinama.

Razvoj zaposlenih je jedna od najznačajnijih funkcija prakse upravljanja ljudskim resursima i utiče na organizacione rezultate. Novija istraživanja ukazuju na to da visoka prednost prakse ljudskih resursa, kao što je razvoj zaposlenih, utiče na organizacione rezultate za oblikovanje ponašanja zaposlenih i njihovih stavova.

Danas se sa puno uvažavanja gleda na potencijal svakog zaposlenog, odnosno vodi se računa o tome kako pojedinac kao ličnost shvata organizacionu stvarnost i vjeruje se u njegovu sposobnost razvoja sopstvenih potencijala i preuzimanja odgovornosti za svoje odluke i postupke u radnoj sredini. Kontinuirani profesionalni razvoj je od suštinskog značaja za radnike znanja.

¹¹⁷ Vukava B. (2017.) Oblikovanje organizacije i menadžment znanja, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Master rad, septembar 2017.

¹¹⁸Da bi ostali na čelu svojih profesionalnih oblasti moraju biti stalno svjesni razvoja u okviru svojih specifičnih disciplina i profesiji, te treba da učestvuju u aktivnostima koje nude mogućnosti za dalji profesionalni razvoj.

Analiza potreba za obukom na nivou zadatka, odnosno radnog mjesta, se bazira na opisu radnih aktivnosti koje treba izvršiti na poslu, uslova pod kojima posao treba da se izvrši, kao i znanja, vještina i sposobnosti (Knowledge, Skill, Ability) koje su potrebne za uspješno obavljanje tih zadataka. Zadatak je izraz za radnu aktivnost zaposlenog u određenom poslu. Analiza zadataka daje specifikaciju potrebnih radnih operacija, ali ne daje podatke o potrebnim znanjima, vještinama i sposobnostima za obavljanje posla. Ključno pitanje je utvrđivanje potrebnih ljudskih sposobnosti za efikasno obavljanje posla.¹¹⁹ Nakon njihove specifikacije moguće je analizirati uspješnost ciljane populacije kako bi se utvrdilo da li je potrebna obuka. Postoje četiri koraka u analizi zadatka:

- 1) Odabrati posao ili poslove koje treba analizirati;
- 2) Napraviti preliminarni popis zadataka koji se izvršavaju na poslu tako što ćete intervjuisati i posmatrati zaposlene koji su stručni u svom poslu, razgovarati sa onima koji su sproveli analizu zadatka;
- 3) Procijeniti i potvrditi preliminarni popis zadataka. To uključuje grupu predmetnih stručnjaka (zaposleni, menadžeri, itd.) koja će na sastanku ili putem pisanog upitnika odgovoriti na nekoliko pitanja o zadacima. Pitanja koja mogu da se postave su: Koliko se često zadatak izvršava? Koliko se vremena troši na izvršenje zadataka? Koliko je zadatak važan ili ključan za uspješno obavljanje posla? Koliko je teško naučiti zadatak? Očekuje li se izvršenje zadatka od zaposlenih koji su početnici?
- 4) Nakon prepoznavanja zadataka važno je prepoznati koja su znanja, vještine ili sposobnosti potrebne za uspješno izvršavanje svakog zadatka. Ovakve informacije se dobijaju pomoću intervjua i upitnika. Informacija o

¹¹⁸ Stewart, T.A (2003.).: The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization, UA, 2003.

¹¹⁹ Philips J, StoneR. (2002). How to Measure Training Results : A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators, MC Graw-Hill.

potrebnim osnovnim vještinama i kognitivnim sposobnostima je ključna u određivanju hoće li neki nivoi znanja, vještina i sposobnosti biti razlog za ulazak u program obuke ili primanje na posao, ili je potrebna dodatna obuka u istaknutim vještinama. Za potrebe obuke važna je informacija o tome koliko je teško usvojiti znanje, vještine ili sposobnosti, kao što je važno hoće li se znanja, vještine i sposobnosti zahtijevati od zaposlenog prije nego što prihvati posao.

U analizi zadatka treba opisati šta zaposleni radi, kako to radi i zašto to radi. Aspekt “zašto” postaje kritičan dio zadatka zato što predstavlja osnov za razumijevanje koja znanja, vještine i sposobnosti su potrebne. Rezultati analiza zadatka i posla mogu da nam posluže i u selekciji novih kadrova, a možemo da je koristimo u cilju obuke kada govorimo o premještanju zaposlenih i o unapređenju unutar organizacije, kada su novi poslovi u pitanju kao i nova tehnologija koju treba da primijenimo na nivou cijele organizacije.

Kao što je već rečeno, analiza zadatka daje specifikaciju potrebnih radnih operacija, ali ne daje podatke o znanjima, vještinama i sposobnostima koje su bitne za obavljanje poslova. Ključno je utvrđivanje i opisivanje ljudskih sposobnosti koje su potrebne za učinkovito obavljanje zadataka. Neke od smjernica su:

- Održavanje balansa između uopštenosti i specifičnosti. Kada se dizajnira obuka informacija o znanjima, vještinama i sposobnostima, mora da bude specifična jer samo onda ukazuje šta mora da se nauči na obuci.
- Jednostavni opisi zadataka ili dužnosti daju vrlo malo informacija, stoga ih treba izbjegavati; treba postavljati pitanja koja znanja, vještine i sposobnosti su neophodni za obavljanje zadataka, jer te komponente imaju implikacije na pravljenje programa obuke ako želimo da podučimo zaposlene za obavljanje traženih zadataka.
- Izbjegavati trivijalne informacije u opisu, naglašavajući razvoj znanja, sposobnosti i vještina, samo za one zadatke koji su identifikovani u analizi zadataka kao važni za obavljanje radnih operacija.

- Pitati za znanja, vještine i sposobnosti, kako bi se dobilo što više informacija u cilju utvrđivanja šta je potrebno za obavljanje zadataka.

Pitanja koja se postavljaju tokom analize, a u vezi sa znanjima, sposobnostima i vještinama su: Koliko su ta znanja, sposobnosti i vještine važne za obavljanje posla? Koliko ih je teško naučiti? Gdje se očekuje da se znanja, vještine i sposobnosti steknu (prije selekcije, na poslu, na obuci itd.)? Da bi se postigla maksimalna efikasnost, program obuke mora biti tako dizajniran da polaznici nauče potrebna znanja, vještine i sposobnosti za izvršenje zadataka važnih za posao, a stvarni zadaci koji se koriste u obuci mogu biti simulacije realnih radnih zadataka, sve dok mogu da obezbjeđe okruženje neophodno za učenje.

Kako poslovi postaju sve složeniji i sve više bazirani na znanju, pojavila se nova metodologija poznata kao kognitivna analiza zadatka (cognitive task analysis - CTA), koja otkriva kognitivne procese koji su uključeni u obavljanje zadatka.¹²⁰ Sve je više interesovanja za ovu tehniku zbog boljeg razumijevanja kako polaznici stiču i razvijaju znanje i kako organizuju pravila, koncepte i timove. Takođe, istraživanja koja su usmjerena na otkrivanje stručnosti i na to kako stručnjaci donose odluke u složenom okruženju su doprinijela razvoju alata kao što je ovaj. Kognitivna analiza zadatka identifikuje kognitivne strategije i modele od stručnjaka za odgovarajuću oblast koje učesnici obuke moraju da nauče u cilju obavljanja performansi kroz korišćenje različitih tehnika kao što su posmatranje, strukturisani intervjui i verbalni protokoli. Ova tehnika može pozitivno da utiče na dizajn obuke, da pomaže u stvaranju relevantnih scenarija koja se koriste tokom obuke, na podsticanje složenih vještina neophodnih tokom odlučivanja, da utiče na informacije za projektovanje mjerenja rezultata i povratne informacije.

Kognitivna analiza zadatka može da upotpuni postojeću bihevioralnu formu analize obrazovnih potreba. Na primjer, određivanjem trenutnih složenih

¹²⁰ McElroy, M. W., (2003.) The New Knowledge Management - Complexity, Learning, and Sustainable Innovation, KMCI press.

kognitivnih sposobnosti kod polaznika, dizajneri obuka mogu dobiti uvid u polaznikove kapacitete i znanja i da ustanove nedostatke u performansama. Na taj način analiza obrazovnih potreba treba da utvrdi, ne samo potrebna znanja, vještine i sposobnosti za obavljanje poslova već i saznanja koja omogućavaju polaznicima da znaju kada treba primijeniti te vještine. Kognitivna analiza zadatka postaje koristan alat koji treba još da se razvija.

Zaključak:

Strateško upravljanje ljudskim resursima treba, sa jedne strane da uskladi strategijske potrebe organizacije, a sa druge efikasnije uposli ljudske resurse. Pored toga, međunarodno strateško planiranje mora uzeti u obzir kako komercijalne povoljnosti tako i ciljeve zemlje domaćina, jer se prava strategija razvija kao odgovor na tržište, industriju i konkurentske promjene. Kada neka kompanija ulazi u zajednički međunarodni posao, interesi inostranih partnera moraju da budu u skladu sa strateškim i operacionalnim planovima. Strateški pristup ljudskim resursima podrazumijeva i investiranje u ljudske resurse, jer značajan udio ljudskog kapitala određuju znanja i vještine koje pojedinci stiču. Znanja i vještine u velikoj mjeri utiču na performanse zaposlenih, tako da je obrazovanje vrlo značajan faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje i pojedinačnih kompanija i vodi ostvarenju ekonomskih i socijalnih ciljeva. Poslovna funkcija upravljanja ljudskim resursima u organizaciji je postala važnija nego ikada prije u prošlosti rada organizacija, te je stoga, postalo veoma značajno slijediti propise profesionalne etike. Kreativnost i inovativnost su postale nezaobilazne komponente upravljanja preduzećem, i doprinijele su povećanju uloge istraživanja i razvoja. Strategije menadžmenta ljudskih resursa takođe treba da doprinesu kreativnosti zaposlenih, a taktike za inovacije da omoguće primjenu novih ideja. Ključna karakteristika je da modernizacija poslovanja zahtijeva nova znanja i nove profesije koje podrazumijevaju visok nivo obrazovanja i obuke. Individualci moraju biti spremni na usavršavanja kako bi se prilagodili promjenama i zadržali svoja radna mjesta, kako ne bi postali kategorija nezaposlenih.

Literatura:

11. Petrides L. A., Nodine T. R.: Knowledge Management in Education: Defining the Landscape, The institute for the Study of Knowledge Management in Education, ISKME, California, 2003.
12. Philips J, Stone R. (2002). How to Measure Training Results : A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators, MC Graw-Hill.
13. Pržulj, Ž. (2007). Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd.
14. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. Harvard business review, 85, str. 68.
15. Senge, P.M (2001) Peta disciplina, Principi i praksa učeće organizacije, Mozaik knjiga, Zagreb.
16. Stewart, T.A (2003.): The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization, UA, 2003.
17. Vukava B. (2017.) Oblikovanje organizacije i menadžment znanja, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Master rad, septembar 2017.

THE IMPORTANCE OF EDUCATION AND TRAINING IN MANAGEMENT HUMAN RESOURCES

Abstract: *Today, more and more companies are interested in intangible investments and investment in human capital as a way to gain an advantage over the competition. Training and development can help a company's competitiveness because they can directly increase a company's value through a contribution to intangible assets. The role and place of training and education in the organization has changed significantly over time with changes in technology, the world of work and the environment of organizations. Education and training become an important instrument of proactive and adaptive action of business organizations in relation to the environment and necessarily grow into a general strategy for the development of the organization. Precisely the aim of this paper is to indicate how important employee education is as a segment of human resource management.*

Keywords: *human resources, management, non-formal education, organizations.*

Pregledni naučni rad
UDK:327.5355.02(497.6)

UTICAJ MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA NA VOJNO-SIGURNOSNO STANJE U BOSNI I HERCEGOVINI PRIJE I NAKON DEJTONA

Dr.sc. Salih Selimbašić
Univerzitet modernih znanosti Mostar

Dr.sc. Azem Poljić
Univerzitet modernih znanosti Mostar

Mr. sc. Omer Konjić
Centar za socijalni rad Doboj Istok

Sažetak: Transformacija Jugoslavije devedesetih godina otvorila je želje za unitarnom tvorevinom i konfederacijom, što je proizvelo otpor ddrugih federalnih jedinica i podijeljenosti u BiH. To stanje je pokrenulo niz međunarodnih konferencija u organizaciji Ujedinjenih nacija (dalje: UN-a) i Evropske zajednice (dalje: EZ-e). Ishodi tih konferencija nisu mogli zadovoljiti obje strane, a jedna od razlika među stranama bio je Referendum o nezavisnosti Bosne i Hercegovine. Odgovor srpske strane na takav potez bošnjačko hrvatske koalicije bio je otpor iskazan kroz jasnu mobilizacija dobrovoljačkih jedinica i nagovještaj oružanog sukoba na prostorima BiH. Ubrzo Fikret Abdić se razilazi sa političkim drugovima u Sarajevu i u Velikoj Kladuši formira Autonomnu pokrajinu – Zapadna Bosna. Uvidjevši veoma tešku situaciju i ružnu sliku na prostoru Bosne i Hercegovine, međunarodna zajednica da bi se „oprala“ pred svjetskom javnošću nekoliko gradova Bosne i Hercegovine proglašava kao „zaštićene zone“. Međutim, na terenu te Odluke nisu doživjele svoju realizaciju, što je SAD administraciju navelo da se aktivnije uključi u rješavanje problema na Balkanu i Evropi. Vrlo brzo nakon toga potpisan je Vašingtonski (1994.) i Dejtonski mirovni sporazum (1995.). Tako da nastaje era i život

postdejtonske Bosne i Hercegovine i stvaranje države na principima evropske demokratije i euroatlanskih integracija. Ovaj rad ima za cilj da sagleda, koji su to uticaji i principi međunarodnih organizacija ugrađeni u vojno-sigurnosni sistem Bosne i Hercegovine na njenom putu ka porodici zemalja Evropske unije (dalje: EU) i euroatlanskim integracijama. Rezultati istraživanja pokazuju da je učinjeno i postignuto mnogo, međutim ipak ostali su određeni koraci, koje međunarodna zajednica nije učinila i pitanje je da li će ih učiniti u budućnosti.

Ključne riječi: *Ujedinjene nacije, Evropska zajednica, Evropska unija, Zaštićene zone UN, Međunarodne organizacije, Dejtonski sporazum, Ured visokog predstavnika.*

UVOD

Partijski raskol unutar Saveza komunista Jugoslavije (dalje: SKJ) na četrnaestom kongresu u Beogradu, doveo je i do potpunog raskola unutrašnjeg uređenja Jugoslavije i postepenog izdvajanja svake od republika. Nitko nije računao na cijenu tog raskola, nego je svako želio da ostvari svoje ciljeve. Srbija kao zaštitnik i ujedno nasljednik bivše države, željela je da se pita za sve, pa tako i za Bosnu i Hercegovinu, gdje su dobrim dijelom pored Bošnjaka i Hrvata živjeli i Srbi i ostali narodi i narodnosti.

Tako da njena odluka i odluka formirane Srpske demokratske stranke (dalje: SDS-a) Bosne i Hercegovine u transformaciji Jugoslavije u kojoj bi ostala i Bosna i Hercegovina bude unitarna državna tvorevina, gdje bi Srbi kao narod dominirali u svakom segmentu društva i društvene zajednice. Međutim Bošnjačka i Hrvatska strana sa svojim formiranim Strankom demokratske akcije (dalje: SDA) i Hrvatskom demokratskom zajednicom (dalje: HDZ) su bile protiv takvog koncepta i načelno zalagale se za konfederaciju. Prividno međunarodna zajednica je davala podršku opstanku Jugoslavije, ali kao svojevrsne zajednice nezavisnih država. Taj stav je imala i predložila Međunarodna konferencija o Jugoslaviji pod vodstvom Petera Carringtona i EZ. U svim tim kombinatorikama i verzijama Carringtonova plana, došlo se do rezultata da se osnovno političko pitanje u Bosni i

Hercegovini svelo na pitanje njezina državnopravnog statusa i unutrašnjeg uređenja. Međunarodna podrška jačanju republičkih subjektiviteta imala je presudan utjecaj na otvoreno zalaganje za državnu samostalnost Bosne i Hercegovine. Iako su bili u ratu, tokom 1991.godine, tajno više puta dolazilo je „do sastanaka između Miloševića i Tuđmana u vezi dogovora oko podjele Bosne i Hercegovine“.¹²¹

Iako je funkcionisala pod raznim pritiscima Skupština SR Bosne i Hercegovine je prostom većinom 15. oktobra 1991.godine, u Sarajevu donijela Memorandum o suverenosti Bosni i Hercegovine (Pismo namjerama) i Platformu o položaju Bosne i Hercegovine, tim činom odlučeno je da se povuku predstavnici Bosne i Hercegovine iz rada saveznih organa dok se ne postigne dogovor između svih republika koje sačinjavaju Jugoslaviju. Memorandum su oštro osporili članovi parlamenta iz reda SDS-a, tvrdeći da su za amandman LXX Ustava potrebna proceduralna jamstva i dvotrećinska većina. Međunarodna zajednica i njene organizacije, a posebno UN-e u rješavanju jugoslovenske krize u Bosni i Hercegovini težište su dali na mirovne procese i sporazume. Jedan takav nazvan je Lisabonski sporazum, a vodili su ga Carrington i Cutileiro i nazvan po svojim tvorcima Peteru Carringtonu i portugalskom veleposlaniku Joseu Cutileiru. U trenucima kada je postalo očito pripremanje srpske vojske za rat i nakon što su UN i EZ odbili prijedloge Bosne i Hercegovine, europske sile predvođene Velikom Britanijom počinju raditi na prvom mirovnom planu, koji je bošnjačka strana bila prihvatila, međutim po nagovoru američkog veleposlanika u Jugoslaviji, Zimmermana Sarajevu, povlači svoj potpis i objavljuje svoje protivljenje bilo koje vrste etničke podjele Bosne i Hercegovine. Nije se dugo čekalo na reakciju međunarodne zajednice, „tako su 25. septembra 1991.godine, Vijeće sigurnosti UN-a je usvojilo Rezoluciju 713 o nametanju embarga na uvoz svih vrsta oružja i vojne opreme u Jugoslaviju“.¹²²

Embargo je bio najviše na štetu Armije Bosne i Hercegovine (dalje: ARBiH) i Hrvatskog vijeća odbrane (dalje: HVO), jer je srpska strana naslijedila velik dio arsenala JNA. Vlada Republike Bosne i Hercegovine

¹²¹ Roj Gutman, Svjedok genocida, VK BMI Sarajevo, Zenica, 1995.godine, 33.,

¹²² Smajić Muhamed, Međunarodne organizacije sigurnost Bosne i Hercegovine u postdejtonskom periodu, Dobra knjiga, Sarajevo, 2011.godine, 86.,

lobirala je za ukidanje embarga, ali tome su se protivile Velika Britanija, Francuska i Rusija. Ovom rezolucijom Bosni i Hercegovini „*kao članici oduzeto je pravo na samoodbranu, a što je suprotno članu 51. Povelje UN-a*“.¹²³

Referendum o nezavisnosti Bosne i Hercegovine „*održan je 29. februara i 01. marta 1992. godine, otvorio je još više tenzije*“ i razmimoilaženje u stavovima i mišljenjima o statusu Bosne i Hercegovine, a kao odgovor srpske strane na referendum su srpske paravojne jedinice su koje su u periodu od 01. do 05. marta postavile barikade u mnogim gradovima Bosne i Hercegovine i time „*otpočeli agresiju na Bosnu i Hercegovinu*“.¹²⁴ Shvativši situaciju i stanje na terenu međunarodna zajednica se ponovo odlučila pokrenuti međunarodne konferencije, gdje su u januaru 1993. godine američki diplomat Cyrus Vance i britanski diplomat David Owen predložili novi mirovni plan o podjeli Bosne i Hercegovina na 10 regija, tako da svi narodi dobiju po 3 regije dok je područje Sarajeva zajedničko. Iako su mirovni plan potpisali Bosna i Hercegovina, Republika Srpska i Herceg-Bosna on nikada nije zaživio, jer ga je odbio parlament Republike Srpske. „*Plan je odbijen na Palama. Intenzivna diplomatska inicijativa matice (Srbije), uz podršku grčkog ministra inostranih poslova nije ubjedila lidera bosanskih Srba R. Karadžića, na način na koji je to uradila Narodna skupština Republike Srpske: Vens-Ovenov plan je odbijen u maju 1993. godine*“.¹²⁵

Sukobi koji su bili otvoreni između Bošnjaka i Hrvata su prestali sa potpisivanjem Washingtonskog sporazuma u Washingtonu, 18. marta 1994. godine u posredstvu SAD-a. Nakon pada zaštićenih zona Srebrenice i Žepe u ruke srpske strane, ubrzo uz aktivniji pristup i angažman uzimaju SAD-a i NATO-a tako da su u Daytonu otvoreni pregovori o prestanku ratnih sukoba na prostoru Bosne i Hercegovine. Ovu inicijativu i prijedlog podržale su UN-a i zemlje EZ-e, ali koje na sprečavanju zauzimanja tih zaštićenih zona nisu uradile ništa. Daytonski sporazum je završen 25. novembra 1995. godine, a službeno potpisan tek 15 decembra iste godine

¹²³ Isto,

¹²⁴ Imamović Mustafa, Historija Bošnjaka, BZK Sarajevo, Sarajevo, 1997.godine, 568,

¹²⁵ Selimbašić Salih, Doktorski rad-„Sigurnosno-odbrambeni koncept međunarodnih organizacija i njihov uticaj na postdejtonsku Bosnu i Hercegovinu, Mostar, 2020.godine, 42,

u Parizu. Nakon ovog sporazuma moralo se krenuti ka obnovi i stvaranju porušene države sa kompletnim njenim društveno-ekonomskim i sigurnosno-odbrambenim kapacitetima i institucijama u skladu sa principima evropske demokratije i EU. „*Razvoj i izgradnja stabilnosti, sigurnosti i prosperiteta na vlastitoj osnovi bio je glavni i jedini put za dobrobit njenih naroda, entiteta i cijele države. Opredjeljenjem za pridruživanjem regionalnim, evropskim i euroatlanskim asocijacijama Bosna i Hercegovina je prihvatila izgradnju kolektivne sigurnosti, jer to nalaže i njen geostrateški položaj kako u Evropi tako i šire. Ti koraci su joj omogućili da bude primljena i postane članica svjetskih, evropskih i regionalnih integracija, kao što su Ujedinjeni narodi (UN), Organizacija za evropsku sigurnost i saradnju (OESS), Vijeća Evrope i Pakta za stabilnost jugoistočne Evrope*“.¹²⁶

Potpisivanjem Dejtonskog mirovnog sporazuma i njegovim stupanjem na snagu, a na osnovu Aneksa 10 mirovnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini uspostavljena je institucija „*Visokog predstavnika, sa zadatkom da olakša vlastite napore potpisnika ovog sporazuma i da mobiliše i na odgovarajući način koordinira aktivnosti organizacija i agencija uključenih u civilne aspekte mirovnog rješenja*“.¹²⁷

Predmet, cilj i metode istraživanja

Predmet istraživanja u ovom radu je odnos i aktivnosti međunarodnih organizacija prema Bosni i Hercegovini prije i nakon potpisivanja Dejtonskog mirovnog sporazuma na rješavanju problematičnih pitanja sigurnosno-odbrambenog sistema, kao i svih drugih društveno-socijalnih i ekonomskih odnosa, koji su bitno utjecali na održivost povoljnog sigurnosnog stanja i situacije u tim vremenima.

Cilj istraživanja je usmjeren na sagledavanje pojedinačnog utjecaja međunarodnih organizacija na vojno sigurnosno stanje u Bosni i Hercegovini prije i poslije Dejtona. Takođe naglasiti efekte i rezultate njihovog djelovanja.

Metodologija istraživanja u ovom radu će se indirektno sagledati i ispitati kroz društvenu, ekonomsku, socijalnu, sintezu, historijsku, statističku,

¹²⁶ Isto, 4-6,

¹²⁷ Ibrahimagić Omer, „Bosna i Bošnjaci poslije Dejtona“, Sarajevo 2000., 213,

komparativnu metodu i metodu klasifikacije. Takođe, metodom analize sadržaja obuhvaćena je relevantna prateća dokumentacija državnih institucija i stručna literatura knjige, časopisi, zbornici, strategije, politike, analize, izvještaji, izjave, akte, odluke, studije, rezolucije, izvještaje, pisma i prepiske, sporazume i Zakone.

SIGURNOSNA POLITIKA MEĐUNARODNIH ORGANIZACIJA U BOSNI I HERCEGOVINI U PERIODU 1992. - 1995. GODINE

Predstavnici Bosne i Hercegovine pri raspadu Jugoslavije imali su viziju ostanka u njenim okvirima, ali sa konceptom asimetrične Federacije u kojoj bi još bile Makedonija, Srbija i Crna Gora. Međutim taj prijedlog se nije dopadao Srbiji i Miloševiću, pa je morala odlučivati Arbitražna komisija, koja je rekla dogovorite se i *„one republike koje to žele mogu formirati novu asocijaciju u kojoj bi postojale demokratske institucije po njihovom izboru“*.¹²⁸

O realnom stanju i situaciji u Bosni i Hercegovini nitko od međunarodnih zvaničnika nije davao pravu sliku niti je pominjao da stanje treba provjeriti na terenu. Mnoge strane novinske i televizijske agencije i mediji prenijeli su stanje u Bosni dosta nerealno i lažno, kao to je građanski rat. Niko se nije usuđivao reći, da te informacije treba provjeriti na licu mjesta. *„U tim nerealnim stavovima i nastupima prednjačio je BBC, Timesa i britanski ministar vanjskih poslova Douglas Hurd. Svi oni i UN-e su se uvjerali u stvarno stanje u Bosni i Hercegovini, kada su srpske snage zarobile šest kamiona humanitarne pomoći UN-a. SAD i Bušova administracija bili su u jeku kampanje za predsjedničke izbore i pribojavali su se bilo šta poduzimati prema Bosni, što je i Evropi odgovaralo, jer oni su naglasili da je to evropski problem“*.¹²⁹

Spoznajući prethodno navedene stavove visokih evropskih političara, gotovo u svim segmentima međunarodni faktor je bio isključen ili površan, čak nije bilo nikakvih reakcija niti sankcija. *„Ratne operacije na cijelom području Bosne i Hercegovine bile su u punom jeku, a UN tek tada su formirale svoj štab u Sarajevu. UN i drugi međunarodni faktori bili su*

¹²⁸ Selimbašić Salih, Navedeno djelo, 34,

¹²⁹ Noel Malcolm, Povijest Bosne-kratki pregled, Dani, Zagreb-Sarajevo, 1995., 317,

opterećeni i ratom u Hrvatskoj i praćenjem održanja i poštivanja mira, a glavni tajnik UN-a Boutros Ghali isključio je upotrebu snaga UN-a za održavanje mira u Bosni i Hercegovini, te potvrdio izjavu Miloševića, kako u Bosni i Hercegovini nema vojnih snaga iz Srbije i Crne Gore i da paravojne srpske snage pod vodstvom Arkana i Crvenih beretki nemaju veze sa Beogradom. Sve ovo je išlo u prilog Miloševiću da se Srbiji ne nametnu sankcije. Taj korak je tražila američka administracija, međutim protiv su bile Velika Britanija i Francuska. Kasnije sankcije su nametnute, ali tajni kanali dotura nafte i druge vojne opreme nisu kontrolisani da bi se zaustavilo snadbijevanje Srbije. Međunarodna zajednica ciljano nije željela da shvati stvarno stanje rata u Bosni i Hercegovini, tako je lord Carrington kao pregovarač Evropske zajednice, rekao, „svi su krivi za ono što se zbiva u Bosni i Hercegovini“.¹³⁰

Opća vojno sigurnosna situacija na prostoru cijele Bosne i Hercegovine bila je narušena, neprijatelji su pokazivali lice na mnogim stranama, ali put do Dejtonskog mirovnog sporazuma bio je dalek. „Takvom stanju i situaciji najviše je doprinosila inertnost međunarodne zajednice, kojoj nije bitno napraviti uspjeh ili neuspjeh u postizanju mira, da se zaustave ubistva i genocid nad nedužnim dijelom bosanskohercegovačkog stanovništva. Diplomatski pokušaji EZ-e, pa i SAD nisu imali recept da se zaustave oružani sukobi u Bosni i Hercegovini. Da li su krize na međunarodnoj sceni imale direktni ili indirektni utjecaj na stanje i krizu, kako na prostoru Jugoslavije, tako i na prostoru Bosne i Hercegovine vrijeme će pokazati. U bosanskohercegovačku krizu SAD-e se nisu htjele miješati, smatrale su da su EZ -e i UN-e sposobne i spremne svojim snagama riješiti tu krizu. Međutim, sve to je išlo vrlo kasno, aljkavo bez koordinacije snaga međunarodne zajednice i snaga UN-a. Sve se nešto čekalo i sporo rješavalo, u prvi plan su dolazile situacije i problemi koji su manje bitni od ubijanja, protjerivanja, silovanja i raznih tortura nedužnog naroda u Bosni i Hercegovini. Izvještaji sa terena su išli u pogrešne ruke i krili su se po laticama međunarodnih zvaničnika i organizacija. Po ocjenama i mišljenjima nekih sudionika ovog vremena kao da se imao osjećaj da međunarodne organizacije na čelu sa UN-om ne žele znati šta se dešava na prostoru Bosne i Hercegovine, te su prioriteti djelovanja dati tamo negdje gdje uopće nema

¹³⁰ Selimbašić Salih, Navedeno djelo, 35,

ratnih sukoba. Mirovne konferencije su izgledale kao „pijaca“, ko više da, a voditelji tih konferencija maksimalno su bili naklonjeni Miloševiću i njegovim predstavnicima, da su čak bili počeli nagovarati bošnjačke predstavnike da odustanu ili da negdje prihvate ponuđene prijedloge. Njihovi ciljevi i ponašanje su bili daleko od njihove međunarodne misije za koju su bili ovlašteni. Dešavalo se mnogo čudnih stvari i poteza“.¹³¹

Do kraja 1992. godine kroz niz Međunarodnih konferencija o bivšoj Jugoslaviji došlo se do nekoliko nacrti i prijedloga rješenja krize i budućeg unutrašnjeg uređenja Bosne i Hercegovine, međutim u svakom od prijedloga, nekoj od strana je nešto falilo i nisu bili saglasni. Primjer za Vens-Ovenov plan „administracija SAD zauzela stav da Plan nagrađuje Srbe i da prisiljava muslimane na kapitulaciju. Sinteza svih ocjena koje nisu išle u prilog usvajanju ovakvog plana najbolje je predstavljena u rečenici Džona Fenske (John Fenske) koji je trenutno raspoloženje establišmenta i javnog mnijenja u SAD sažeo u stav, da je jedina stvar lošija od propasti Vens-Ovenovog plana, uspjeh tog plana“.¹³²

Ovo je prijelomni momenat, „koji obećava uspjeh Vens-Ovenove inicijative desio se 11. februara 1993. godine, kada se SAD aktivno uključuju u rješavanje jugoslovenske krize. Obrazložena u šest tačaka predsjednika Bila Clintona, ovakva odluka SAD prvenstveno je osudila dosadašnju neaktivnost koja je smanjila broj opcija, a stranama u sukobu ponudila nešto nalik dobrim uslugama, prije nego medijaciju. Na takav zaključak nas navodi izjava Vorena Kristofera u kojoj odgovornost za oblikovanje djelotvornog dogovora leži na stranama u sukobu, ali mi SAD nudimo svoju hitnu i iskrenu potporu ovim pregovorima. Novina ovog pristupa je i snažno isticanje krivca za dešavanja na terenu, prije nego pozivanje na odgovornost. U to nas uvjeravaju oštre riječi i prijetnje da će se učvrstiti primjena ekonomskih sankcija i povećati politički pritisak na Srbiju uz dodatno upozorenje, da će ostati spremni da odgovore Srbima u slučaju konflikta na Kosovu. Nesumljivo je da su SAD pod Clintonovom administracijom pojednostavile jugoslovensku krizu, ne želeći da utvrde jasne uzroke, niti precizan dotadašnji tok. Članovi administracije nudili su Clintonu različita rješenja, a svi oni imali su jedan zajednički imenitelj: udar na srpske položaje. Ovakva

¹³¹ Selimbašić Salih, Navedeno djelo, 38,

¹³² Isto, 41,

*promjena stava ima najmanje dvije implikacije po naš sud o međunarodnom učešću u jugoslovenskoj krizi, kao moguće revidiranje odluke samita NATO u Oslu 1992. godine o ne učešću u jugoslovenskoj krizi i zaokret u odnosu na administraciju Džordža Buša Starijeg, koja je svoje aktivnosti u jugoslovenskoj krizi svela u dosta uski okvir – na sankcije i humanitarnu pomoć. Na stolu je stajao već usaglašen Vens-Ovenov plan. Neuspjeh Kutiljerove i Karingtonove inicijative, uz sada snažno miješanje SAD nije nudio previše razloga za optimizam“.*¹³³

U Vašingtonu na scenu stupa nova politika bošnjačkih predstavnika u pregovaračkoj strategiji i demonstracija povratka SAD-a na Balkan. Tada nastaje bošnjačko-hrvatska federacija, koja će u daljnjim pregovorima imati svoj veliki uticaj. Na putu daljnjih rješenja za Bosnu i Hercegovinu nastala „Balkanske kontakt grupe (Balkan Contact Group) bio je pokušaj objedinjenih napora, da se ključni međunarodni akteri, na jedinstvenoj pregovaračkoj platformi usaglasе povodom mogućeg mirnog okončanja oružanih sukoba u Bosni i Hercegovini. Na jednom mjestu okupljeni SAD, Ruska Federacija, Ujedinjeno Kraljevstvo Velike Britanije i Sjeverne Irske, Republika Francuska i Savezna Republika Njemačka, izvan postojećih institucija EU, ponudili su novi način upravljanja jugoslovenskom krizom. Viđena je, već na svom početku, kao prilika za razmjenu informacija i koordinaciju diplomatskih strategija na različitim nivoima od ministara spoljnih poslova, političkih direktora do ekspertskog nivoa. Nastanak Kontakt grupe pokazatelj je još jednog značajnog pomjerenja u angažovanju međunarodne zajednice u Bosni i Hercegovini kroz aktivno uključivanje SAD u rješavanje jugoslovenske krize i razumno shvatanje kompletne situacije od strane Ruske Federacije za postizanje održivog rješenja. Okviri Međunarodne konferencije o bivšoj Jugoslaviji postali su tijesni za novu inicijativu i istrošeni prethodnim neuspjesima“.

¹³⁴

Problemi ne reagovanja međunarodnih organizacija na krizu u Bosni i Hercegovini nalazili su se unutar samih međunarodnih organizacija, jer

¹³³ Isto, 41-42,

¹³⁴ Dašić Marko i Nedeljković Stevan, Dugo putovanje u Dejton-Međunarodne inicijative za mirno okončanje oružanih sukoba u Bosni i Hercegovini, Zbornik radova, Beograd, 2016., 24-25; Selimbašić Salih, Navedeno djelo, 41-42, „Potpisivanje Vašingtonskog sporazuma kojim nastaje bošnjačko-hrvatska federacija obavljeno je uz prisustvo predsjednika Klintonu, ali i ministara inostranih poslova zemalja Evropske unije i Ruske Federacije“,

svako je čuvao svoju politiku. Međutim, dolaskom glavnih aktera svjetske politike i isključivanja svih onih koji su bili kočničari uvidjeli su se pomaci i napredak u pregovorima. Takav pristup je sukobljene strane odveo do *zračne baze Wright Peterson u Dejtonu, država Ohajo u SAD-a, da sjednu za pregovarački sto i doprinesu postizanju mira u Bosni i Hercegovini. Mirovni pregovori vođeni su od 01. do 21. 11. 1995. godine*.¹³⁵

Čin potpisa i cjelokupni angažman međunarodnih organizacija u vezi mirovnog sporazuma, kao i *„vremena koje je prolazilo, sa čim su se susretale u praksi i na terenu, po karakteru mnoge međunarodne organizacije su sazele i prošle jedan novi izazov, koji se zvao bivša Jugoslavija i Bosna i Hercegovina. Po uslovima i potrebama, te balkanskoj naravi mnogi međunarodni čimbenici nisu shvatali bosanskog čovjeka na šta je sve spreman, da bi sačuvao i odbranio svoju zemlju. Sagledavajući sve izazove i put kojim su prošle mnoge međunarodne organizacije i EU u Bosni i Hercegovini i šire, slobodno se može zaključiti da su nivo svog razvoja podigle za par stepeni, a narušile svoj autoritet. Ovdje je također veoma bitno postaviti jedno pitanje, zašto su se određene međunarodne organizacije na čelu sa Generalnim sekretarom UN-a vrlo često čudno ponašale prema Bosni i Hercegovini i njenim predstavnicima u pregovaračkim tijelima. Bosna i Hercegovina kao mlada i skoro primljena članica UN-a nije se mogla nositi sa jednom Jugoslavijom koja je imala i ugled i tradiciju. Ustav suverene i nezavisne Bosne i Hercegovine donešen kroz mirovni sporazum, daje Bosni i Hercegovini garancije međunarodnog faktora i međunarodno priznate države članice UN-a, koja nastavlja kontinuitet državnosti Republike Bosne i Hercegovine uz osiguranje i poštovanja ljudskog dostojanstva, slobode i jednakosti svih konstitutivnih naroda i ostalih*“.

¹³⁶

U periodu 92-95 pri realizaciji mirovnih rješenja u Bosni i Hercegovini ipak glavnu ulogu u osiguranju mira i stabilnosti imale su UN-e sa UNPROFOR-om, IFOR-om, SFOR-om, EUFOR-om, IPTF-om, OSCE-om i drugim organizacijama. Posebno mjesto i ulogu imao je NATO-a. U stabilizaciji sigurnosne situacije u Bosni i Hercegovini svoj doprinos dala je i EZ-a i EU-a.

¹³⁵ Selimbašić Salih, Navedeno djelo, 46,

¹³⁶ Isto, 47-48,

MEĐUNARODNE ORGANIZACIJE NA IZGRADNJI SIGURNOSNOG SISTEMA U BOSNI I HERCEGOVINI POSLIJE DEJTONA

Sam čin potpisa Dejtonskog mirovnog sporazuma je građanima Bosne i Hercegovine donio mir i prestanak ratnih golgota. Međutim, taj mirovni sporazum u samom startu je kršio nekoliko zakona iz međunarodnih odnosa, zatim država podijeljena na dva politička entiteta i jedan distrikt: *Federacija Bosne i Hercegovine koja se prostire na 51 % teritorije države Bosne i Hercegovine, Republika Srpska na 49% teritorije države Bosne i Hercegovine i distrikt Brčko*. Kroz analizu događaja koji su se desili sa ogromnim štetama i poslasticama kako ljudskim, tako i materijalnim.

Praveći analizu međunarodnih faktora sa prostora EU onih koji su imali mandat i snagu da upotrijebe svoje snage, sredstva i ovlasti, te spriječe stradanja i genocide, najbolje pokazuje Brendan Simms, koji na Cambridgeu predaje međunarodne odnose, objavio je debeli tom pod naslovom *"Najsramniji momenat - Britanija i uništenje Bosne"*, djelo koje analizira britansku politiku u Bosni. *"Evo nas nakon nekoliko godina i pitamo se zašto toliki muslimani u svijetu... imaju nepovjerenja u naše razvikane "vrednote", te zašto ih preziru. Želite li znati zašto? Ova knjiga pruža dio odgovora, napisao je u jednom prikazu Simmsovog djela britanski stručnjak za područje bivše Jugoslavije Marcus Tanner. Među britanskim oficirima u Bosni vladala je određena "srbofilija", tvrdi Brendan Simms. Brojni svjedoci, na koje se poziva, navode da je jedan razlog za to mogao biti afinitet Britanaca prema profesionalno ustrojenoj srpskoj vojsci, nasuprot improviziranim bošnjačkim snagama"*¹³⁷.

Dejtonskim sporazumom uspostavljen je *Ured visokog predstavnika* (OHR), kome je data izvršna međunarodna uloga i uprava u Bosni i Hercegovini, kako bi se proveli civilni aspekti sporazuma. Takođe, od 2002. godine, Visoki predstavnik djeluje u ulozi specijalnog predstavnika EU u Bosni i Hercegovini. OHR-om upravlja Vijeće za provedbu mira (PIC), koje se sastoji od 55 zemalja i agencija koje daju podršku Dejtonskom mirovnom procesu. Odluke koje se tiču promjena mandata OHR-a donosi Upravni odbor PIC-a koji se sastaje svaka tri mjeseca na razini političkih direktora.

¹³⁷ Isto,

Na planu izgradnje sigurnosnog sistema u Bosni i Hercegovini veliku podršku pruža NATO savez, kao i sve NATO članice su opredijeljene da pruže podršku Bosni i Hercegovini na njenom putu ka euroatlanskim integracijama, čime je Bosna i Hercegovina na određen način i postala partner NATO-a kroz mnoge naredne operacije. Reforma sigurnosno-odbrambenog sektora krenula je 2005.godine od formiranja jedinstvenih Oružanih snaga Bosne i Hercegovine (dalje: OSBiH), da bi samo za godinu dana pristupila programu Partnerstva za mir. Napredak je bio očigledan na svim poljima sigurnosnog sistema, formirana je Granična služba Bosne i Hercegovina(dalje: GS BiH), Sigurnosno policijska agencija(dalje: SIPA), Obavještajna sigurnosna agencija (dalje OSA) i niz drugih jedinstvenih agencija i službi na nivou države Bosne i Hercegovine. Jedino policijske snage su ostale u nadležnosti entiteta i distrika.

*„Pozdravljajući ostvareni napredak u reformama, u aprilu 2010. godine, saveznici su Bosni i Hercegovini uputili zvanični poziv za pristupanje Akcionom planu za članstvo MAP, pod jednim važnim uslovom, NATO će prihvatiti Godišnji državni program Bosne i Hercegovine u okviru MAP-a kad se riješe preostala pitanja u vezi nepokretne imovine. Saveznici su opredijeljeni da vrata NATO-a ostanu otvorena za partnere sa zapadnog Balkana koji žele postati dio saveza, dijele njegove vrijednosti i voljni su i sposobni preuzeti odgovornosti i obaveze članstva. Učešće u MAP-u ne prejudicira odluku saveza u vezi eventualnog budućeg članstva. Tročlano predsjedništvo Bosne i Hercegovine jednoglasno je donijelo odluku o podnošenja prijave za ulazak u MAP. Nažalost, nije bilo dovoljno potrebne političke volje da se ostvari napredak po reformskim pitanjima koja su postavljena kao uslov za ulazak u MAP, drugim riječima da se ostvari napredak potreban da se sva nepokretna vojna imovina u Bosni i Hercegovini uknjiži kao državna imovina koju koristi Ministarstvo odbrane“.*¹³⁸

Ključnu ulogu u provedbi Dejtonskog mirovnog sporazuma i održavanju mira kroz razmiještanje mirovnih snaga u periodu od devet godina, od decembra 1995. do decembra 2004. godine odigrao je NATO. Od decembra 2004. godine, odgovornost za očuvanje mira u Bosni i Hercegovini predata je EU. NATO je zadržao štab u Sarajevu kako bi pomogao EU u

¹³⁸ Selimbašić Salih, Navedeno djelo, 177,

izvršenju misije i vlastima Bosne i Hercegovine u reformi odbrane, borbi protiv terorizma, prikupljanju obavještajnih podataka i hapšenju osumnjičenih za ratne zločine. Tekuća saradnja Bosne i Hercegovine sa NATO-om odvija se u okviru Individualnog partnerskog akcijskog plana (dalje: IPAP).

Sagledavajući mnoga politička kretanja aktuelnih političkih elita u Bosni i Hercegovini, sve su prilike da će evropska budućnost i euroatlanske integracije morati „čekati“ Bosnu i Hercegovinu još dugo vremena. Ne zainteresovanost i antidemokratska oligarhija je prisutna na svim poljima društveno-ekonomskog života svih naroda u Bosni i Hercegovini. Korupcija, siromaštvo i nezaposlenost su vidljive u kompletnom sistemu na svim nivoima. Činjenica je da nema bilo kakvog političkog pritiska, pa čak niti od onih koji su zaduženi za praćenje rada političkog sistema u Bosni i Hercegovini. Mnogo je nedovršenih reformi ili onih koje su prevaziđene, međutim pomaka naprijed nema.

Pored NATO snaga veoma bitnu ulogu i misiju u Bosni i Hercegovini imala je OSCE-a koja je počela krajem 1995.godine, a težište je imala na društveno-administrativnom dijelu, posebno po pitanju ljudskih prava, sigurnosti i vojnih pitanja. Takođe, u postdejtonskom periodu do danas svoj doprinos sigurnosno-odbrambenom, ekonomskom, društvenom, socijalnom i mnogim drugim razvojnim politikama u Bosni i Hercegovini pružile su UN-e i EU.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Obrada ove teme uz pomoć izvora objavljenog i neobjavljenog karaktera, te drugih raznih dokumenata, izjava i izvještaja došlo se do informacija i saznanja o radu i funkcionisanju međunarodnih organizacija, pojedinaca, visoko pozicioniranih diplomata iz krugova EU-e, UN-a, UNPROFOR-a, NATO-a, OSCE-a i drugih vojnih i civilnih agencija koje su egzistirale na prostoru Bosne i Hercegovine, kako u ratnom, tako i u poratnom vremenu. Težište je dato na potpuna i čvrsta saznanja o njihovoj ulozi, utjecaju, doprinosu, efektima djelovanja, na izgradnji vojno sigurnosno-odbrambenog sistema Bosne i Hercegovine.

Vidljivo je da kompletna međunarodna zajednica u početnoj fazi ratnih

dejtava i agresije na Bosnu i Hercegovinu vrlo malo pridavala značaja svim tim problemima koji su zadesili Bosnu i Hercegovinu. Operativnih aktivnosti na terenu nije bilo sem humanitarne pomoći koju je dostavljao UNPROFOR. Svi oni koji su trebali po međunarodnom pravu i odnosima da reaguju i stanu u zaštitu golorukog naroda, oni su šutjeli i tapkali u mjestu bavili se nekakvom „pijačnom diplomatijom“.

Na tom negativnom fonu naročito se isticala organizacija UN-a, koja je prva trebala da stane u zaštitu i da međunarodnim putem traži prekid rata i zlodjela koja su se dešavala. Tu se posebno isticao Generalni sekretar Butros Gali i britansko-francuski vojni komandanti koji su komandovali snagama UNPROFOR-a. Veliko je pitanje, šta bi bilo sa Bosne i Hercegovine i njenih građana, da se u rješavanje kompletne sigurnosne problematike u Bosni i Hercegovini nisu uključile SAD i NATO savez. Potpisivanjem Dejtonskog mirovnog sporazuma i jačeg uključivanja SAD-a, NATO-a, OSCE-a i drugih međunarodnih organizacija i agencija počinje nova era međunarodnih odnosa i njihova uloga u izgradnji mira i sigurnosti u Bosni i Hercegovini.

Ovakav zaokret situacije na terenu mnogima nije odgovarao, a posebno nekim autoritetima iz UN-a i politikama pojedinih stalnih članica u Vijeću sigurnosti UN-a. Veoma bitnu ulogu u daljnjem očuvanju mira i stabilnosti imale su snage IFOR-a, koje su djelovale pod nadzorom NATO-a, ali u funkciji nove sigurnosne politike koju su vodile UN-e prema Dejtonskom mirovnom sporazumu. Nakon Dejtona jako bitnu ulogu u ovom periodu dobija kancelarija OHR-a sa svojim uredom u Sarajevu i to sa posebnim ovlaštenjima i nadležnostima. Dobija podršku u svom radu od svih međunarodnih aktera UN-a, EU, NATO-a (IFOR-a, SFOR-a, EUFOR-a), OSCE-a i drugih.

Tada su mnogi postavljali pitanje, da li je Bosna i Hercegovina ušla u period prividnog protektorata, koji joj je možda bio ranije namijenjen. Napredak i razvoj mnogih vojnih, društveno-ekonomskih, sigurnosnih, i socijalnih segmenata države Bosne i Hercegovine bio je vidan, ali su uočljivi i određeni segmenti državnog sistema, koji su otvoreni odnosno nedovršeni. I pored svih problema, koji su se susretali u Bosni i Hercegovini uspješno su vođene reforme sigurnosti i odbrane pod nadzorom Visokog predstavnika, SAD-a i NATO-a, a kao rezultat je formiranje jedinstvenih Oružanih snaga Bosne i Hercegovine, Granične službe, Obavještajno sigurnosne agencije,

Sigurnosne policije i drugih službi sigurnosti države Bosne i Hercegovine. Posebnu ulogu u projektima povratka izbjeglih i raseljenih nalazimo u Aneksu 7 Dejtonskog sporazuma i misiji OSCE-a i UNHCR-a.

Jako bitan pokazatelj napretka Bosne i Hercegovine je reforma odbrane kojom OS Bosne i Hercegovine kao partner NATO-a snaga kroz mnoge operacije podrške mira pokazuju svoje mjesto i namjeru da u bliskoj budućnosti postanu i članica NATO saveza. Jasno je, da ovim opredjeljenjem Bosna i Hercegovina uz pomoć međunarodnih organizacija i vodećim zemljama EU, kao i naših progresivnih snaga će doprinijeti razvoju stabilnog pravnog sistema, sigurnosti i ekonomskog prosperiteta, koji mogu biti garancija samostalnog funkcioniranja države, ostanka mladih i brze integracije u EU i NATO kao trajnih rješenja za mir.

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Početkom 1992.godine Bosna i Hercegovina kao članica UN-a i međunarodno priznata, nezavisna država nije mogla sama se oduprijeti srpsko-crnogorskoj agresiji, jer kompletna međunarodna zajednica i EZ-a je stajala i pratila šta se dešava. To što je kao članica UN-a po međunarodnom pravu trebala imati mir i sigurnost nije puno brinulo Generalnog sekretara UN-a Butrosa Galija i druge visoke vojne i civilne diplomate EZ-e. Bosna i Hercegovina se morala suočiti sa stvarnošću i graditi sigurnosnu situaciju i institucije kako je znala i time potvrđivala svoj historijski fizičko - biološki opstanak i kontinuitet državnosti.

Mnoge međunarodne povelje, načela, prava, konvencije i druga normativna akta moderne EZ-e i svjetske organizacije UN-a pale su u vodu i nisu ugledale svjetlo dana pri svojoj primjeni na vojno sigurnosnu situaciju na prostoru Bosne i Hercegovine. U organizaciji međunarodnih organizacija i EZ-e održano je nekoliko međunarodnih mirovnih konferencija, koje su trebale zaustaviti ratne sukobe i dovesti sukobljene strane za pregovarački sto. Međutim, svaka od tih konferencija imala je „svoje igrače“ koji su težili da se što prije završi i da stanje na terenu i dalje ostane isto. Svakako u svemu tome naklonjenost Srbiji i Miloševiću nije izostajala.

Dolaskom Klintonu za predsjednika SAD-a, koji je u početnoj fazi svoje vladavine vjerovao EZ-i da je sposobna na te probleme na Balkanu i

Bosni i Hercegovini riješi sama. Međutim, kada se uvjerio da se izvještaji friziraju i da ima puno laži, isti je odmah početkom 1994.godine krenuo u postepeno rješavanje zadataka i obaveza koji su bili u nadležnosti UN-a i EZ-e. Tako da je prvo za pregovarački sto u Vašingtonu doveo delegacije Hrvata i Bošnjaka, gdje je popisan Vašingtonski sporazum. Vrlo brzo dolazi i Dejtonski mirovni sporazum između bošnjačke, hrvatske i srpske strane. Ovim činom mirovnog sporazuma NATO savez preuzima aktivniju ulogu u Bosni i Hercegovini, a samim tim i članice NATO saveza i državne administracije tih članica.

Balansiranje situacije u Bosni i Hercegovini prestaje od strane UN-a i nekih članica EZ-a. Formiranjem institucije OHR-a uloga UN-a počinje sigurnosno-odbrambena reforma na svim poljima društveno-ekonomskog, vojnog, socijalnog i kulturnog života građana Bosne i Hercegovine. Veliki saveznik NATO saveza u realizaciji zacrtanih ciljeva u Bosni i Hercegovini bio je OSCE-e, koji je dao veliki doprinos na društveno-administrativnom dijelu, posebno po pitanju ljudskih prava, sigurnosti i vojnih pitanja. Državno politički i vojni vrh Bosne i Hercegovine odlučio je da svoje reforme i integracije usmjeri prema EU i NATO-u čime bi se stekle garancije na uspješnoj izgradnji i provođenju sigurnosno-odbrambenog sistema u Bosni i Hercegovini.

Rezultat toga bilo je formiranje državnih sigurnosnih institucija i službi, kao što su Oružane snage, Granična služba, Obavještajno sigurnosna agencija, SIPA i druge sigurnosne službe. Jasno i vidljivo da je međunarodna zajednica zajedno sa međunarodnim organizacijama odigrala veoma bitnu ulogu i pozitivan uticaj u ovom procesu na prostoru Bosne i Hercegovine. Međutim, svi kasniji potezi i prijedlozi od strane međunarodne zajednice idu na kontrole i ekspertize nacionalnih korpusa i političkih stranaka, što u velikom dijelu otežava put Bosne i Hercegovine ka EU i NATO-u, koji su krajnji ciljevi.

Na kraju sveukupni prijedlog je da međunarodna zajednica mora promijeniti prirodu svog angažmana i prenijeti veću odgovornost na lokalne političke subjekte i institucije države Bosne i Hercegovine, te iz procesa isključiti sve one koji vrše negiranje i opstrukciju dosadašnjih rezultata na reformama u Bosni i Hercegovini, jer jedini garant sigurnosti i stabilnosti Bosne i Hercegovine i regiona je NATO savez.

LITERATURA

1. Dašić M., Nedeljković S, (2016) Dugo putovanje u Dejton-Međunarodne inicijative za mirnookončanje oružanih sukoba u Bosni i Hercegovini, Zbornik, Beograd.,
2. Gutman R., Svjedok genocida, Vijeće KBI, Sarajevo, 1995.
3. Rohan M. i John A. O., Destinacija NATO-Reforma odbrane u Bosni i Hercegovini 2003- 2013., RUSI, London, 2013.
4. Ibrahimagić O, (2003) Bosna i Bošnjaci poslije Dejtona, Vijeće KBI, Sarajevo,
5. Imamović M. (1997), Historija Bošnjaka, Preporod, Sarajevo,
6. Malcom N., (1995) Povijest Bosne, Dani, Zagreb-Sarajevo,
7. Selimbašić S, (2007) „Djelovanje političkih stranaka u Bosni i Hercegovini (1918.–1929.), kao ekspozitura srpsko-hrvatskih stranaka“, Magistarski rad, Tuzla.,
8. Selimbašić S, (2021) „Sigurnosno-odbrambeni koncept međunarodnih organizacija i njihov uticaj na postdejtonsku Bosnu i Hercegovinu, Doktorski rad, Mostar .
9. Smajić M., (2011) Međunarodne organizacije I sigurnost Bosne I Hercegovine u postdejtonskom period, Dobra knjiga, Sarajevo, .

THE INFLUENCE OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS ON MILITARY SECURITY SITUATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA BEFORE AND AFTER DAYTON

Summary

The transformation of Yugoslavia in the 1990s opened up desires for a unitary creation and confederation. Such a state of national disparities in Bosnia and Herzegovina has been initiated by a number of international conferences organized by the United Nations (hereinafter: the UN) and the European Community (hereinafter: the EC). The outcomes of these conferences could not satisfy both sides, and one of the differences between the parties was the Referendum on the Independence of Bosnia and

Herzegovina. The response of the Serb side to such a move by the Bosnian-Croat coalition was barricade in many cities in Bosnia and Herzegovina, mobilization of volunteer units. Soon, Fikret Abdić parted ways with his political comrades in Sarajevo and formed the Autonomous Province - Western Bosnia in Velika Kladuša. Seeing the very difficult situation and the ugly picture on the territory of Bosnia and Herzegovina, the international community declares several cities of Bosnia and Herzegovina as "protected zones" in order to "wash" in front of the world public. However, on the ground, those decisions did not come to fruition, prompting the US administration to become more actively involved in resolving problems in the Balkans and Europe. Very soon after that, the Washington (1994) and Dayton Peace Agreements (1995) were signed. Thus, the era and life of post-Dayton Bosnia and Herzegovina and the creation of a state based on the principles of European democracy and Euro-Atlantic integration are emerging. This paper aims to see what are the influences and principles of international organizations built into the military-security system of Bosnia and Herzegovina on its path to the family of European Union (hereinafter: EU) and Euro-Atlantic integration. The results of the research show that a lot has been done and achieved, but there are still certain steps that the international community has not taken and the question is whether it will take them in the future.

Keywords: *United Nations, European Community, European Union, Croatian Defense Council, Office of the High Representative.*

Pregledni naučni rad
UDK:343.9:316.624-053.6

SOCIJALNO PSIHOLOŠKI ASPEKT MALOLJETNIČKE DELINKVENCİJE

Doc.dr.sc Marsela Bošnjic¹³⁹
Univerzitet modernih znanosti CKM, Mostar

Damir Šišić
Centar za uklanjanje mina BiH, BH MAC
Pomoćnik direktora za podršku

Apstrakt: *U današnje vrijeme kada se kriminalitet posmatra kao jedan od najtežih društvenih problema i najvećih prijetnji kvalitetu čovjekovog života uopšte, kriminalitet maloljetnika ima naročit značaj. Maloljetnici se sve češće pojavljuju kao učinioci krivičnih djela, a naročito je zabrinjavajući porast zastupljenosti krivičnih djela izvršenih od strane maloljetnika sa elementima nasilja. Senzacionalistički medijski pristup ovom problemu sigurno ne pomaže njegovom rješavanju. Fenomenologija maloljetničke delinkvencije u Bosni i Hercegovini, ali i drugim zemljama u tranziciji, pokazuje stalni porast, što je svakako dokaz da se nije na vrijeme reagovalo i intervenisalo. Da bi to bilo moguće, društvo ovom problemu mora posvetiti mnogo više pažnje, posebno kroz razvoj novih alternativnih modela prevencije, kako ovo asocijalno ponašanje mladih ne bi poprimilo delinkventnu razinu.*

Ključne riječi: *maloljetnička delinkvencija, krivična djela, socijalni problem, društvo.*

¹³⁹ marsela@ckm.ba

POJAM I KARAKTERISTIKE MALOLJETNIČKE DELINKVENCije

Pod maloljetničkom delinkvencijom podrazumijevamo nedruštveno i protivdruštveno ponašanje lica u razvojnem periodu, koje je odraz poremećenog biološkog, socijalnog i psihološkog razvoja. Takav oblik ponašanja, opasna je i složena socijalno-patološka pojava, vrlo delikatan, ne samo kriminološki, pravni, ekonomski, sociološki, nego i ozbiljan porodični, pedagoški, medicinski i opštedruštveni problem. Maloljetničku delinkvenciju predstavljaju svi oblici nepoželjnog i štetnog ponašanja mladih koji su u suprotnosti sa društvenim, moralnim i zakonskim normama i običajima.

Sam termin delinkvencija potiče od latinske riječi *delictum* (delikt-lat., *delictum*, *deliquere*), što znači greška, prestup, djelo koje je zakonski zabranjeno; kažnjivo ponašanje, zločin. Istog porijekla je i riječ *delinkvent*, lat. *delinquere*- pogriješiti (Vujaklija, 1996). „Maloljetničko prestupništvo se definiše kao svako ponašanje pojedinca ili grupe mladih koje je protivdruštveno i neprihvatljivo- kojim se krše pravila ili norme društva, kada je društveno vidljivo i izaziva spontano ili organizovano društveno reagovanje u namjeri da se zaštite dobra i vrijednosti i sami akteri takvog ponašanja“ (Jašović, 1983: 8). S obzirom na to da je riječ o delinkvenciji djece i maloljetnika, u upotrebi je pojam maloljetnička delinkvencija, ili maloljetničko prestupništvo- što ukazuje da je počinitelj maloljetno lice. Delinkvencija maloljetnika se po oblicima, dimenzijama, učestalosti, etiologiji i posljedicama, znatno razlikuje od delinkvencije odraslih. Pojam maloljetničke delinkvencije se različito određuje u naučnoj i stručnoj literaturi koja se bavi definisanjem maloljetničke delinkvencije, odnosno određivanjem sadržaja tog pojma. “Maloljetničko prestupništvo je najširi pojam koji obuhvata sve različite vidove devijantnog ponašanja maloljetnika, što podrazumjeva kršenje bilo kog vida društvenih normi (moralnih, prekršajnih, krivičnih), dok pojam maloljetnička delinkvencija predstavlja u stvari, posrbljen strani termin za maloljetničko prestupništvo” (Milosavljević, 2003: 123).

Mnogi autori naglašavaju određene karakteristike maloljetničke delinkvencije, koje je čine specifičnom u odnosu na kriminalitet odraslih.

Tako npr. grupa autora (Selman, Mitrović, Uletilović, Mirkonj, Šain, 2012) u knjizi „Maloljetnici u krivičnom postupku” navode samo neke od njih:

- Rani početak prestupničkog i kriminalnog ponašanja,
- Dug kriminalni staž maloljetnika,
- Porodica koja se blagonaklono odnosi prema maloljetnom učiniocu krivičnih djela,
- Veliki broj izvršenih krivičnih djela koja su najviše zastupljena i u kriminalitetu odraslih,
- Sve češće se pojavljuju kao izvršioci teških krivičnih djela kao što su ubistva, razbojništva, silovanja, teške krađe,
- Sve veći broj izvršenih krivičnih djela je sa elementima nasilja,
- Udruživanje u grupe radi vršenja krivičnih djela,
- Veliki broj povratnika u vršenju krivičnih djela,
- Često korištenje alkoholnih pića i opojnih droga,
- Neprihvatljiv stav o društvenim vrijednostima.

Takođe, za maloljetnički kriminalitet kada je riječ o Bosni i Hercegovini, a na osnovu izvještaja tužilaštva, sudova i centara za socijalni rad, te vaspitno – popravnih ustanova, osnovne karakteristike maloljetničkog kriminaliteta su:

- Najčešće se radi o muškim, a rijede o ženskim osobama,
- Sve veći broj maloljetnih počinilaca krivičnih djela iz disfunkcionalnih porodica i porodica u kojima su i roditelji osuđivani za krivična djela.
- Ženska maloljetna lica pojavljuju se najčešće kao izvršioci imovinskih krivičnih djela i prostitucije.
- Skoro identično su zastupljeni i mlađi i stariji maloljetnici u vršenju krivičnih djela,
- Sve više maloljetnih počinilaca koji su svoja prva krivična djela počinila već sa 12 godina.
- Višestruki su povratnici u vršenju krivičnih djela,
- Najčešće su iz urbanih sredina, a u zadnje vrijeme primjetan je porast maloljetnih počinilaca krivičnih djela iz prigradskih naselja.,
- Među njima je najviše onih koji nisu završili osnovnu školu,
- Saučesništvo u vršenju krivičnih djela. Najčešće svoja prva krivična djela počine u grupi, a kasnije ista vrše sami.

- Većina maloljetnih počinitelja krivičnih djela konzumira alkohol i opojne droge (najčešće lakše), a neka od djela počinili su pod uticajem istih.

Navedene karakteristike maloljetnih delinkvenata ukazuju da se i društvo nalazi u krizi, te da se trenutna ekonomska i socijalna kriza reflektuje najviše na mlade koji sve više usvajaju pogrešan sistem vrijednosti, a koji najčešće ima kriminalna obilježja.

MALOLJETNIČKO PRESTUPNIŠTVO KAO SOCIJALNI PROBLEM

Maloljetničko prestupništvo je dio ukupnog kriminala i društvenih devijacija. Međutim, maloljetničko prestupništvo ima svoje sadržinske, etiološke, posljedične, institucionalne i druge specifičnosti zbog čega je opravdano, ne samo da se izdvoji iz opšteg kriminala i devijacija, već da se posmatra i kao socijalni problem. Maloljetničko prestupništvo predstavlja socijalni problem iz sljedećih razloga:

- 1) Maloljetničko prestupništvo je široko rasprostranjena društvena pojava u svim savremenim društvima, sa relativno postojanim strukturama i obilježjima u pojedinim vremenskim razdobljima;
- 2) Ova pojava je primarno uslovljena najšire shvaćenim društvenim uzrocima, bez obzira na to što i osobenosti maloljetnih ličnosti utiču na njegove karakteristike;
- 3) Ono proizvodi brojne nepovoljne društvene, porodične, lične i druge posljedice, koje zahtijevaju organizovan odnos svakog modernog društva;
- 4) Iako se zapažaju oscilacije, pa i neodmjerenosti u interesovanju opšte i stručne javnosti za probleme maloljetničkog prestupništva, rijetki su pojedinci i institucije koji ne opažaju postojanje ovog problema i njegove negativne posljedice;
- 5) Svako savremeno društvo razvija različite programe i mjere predupređenja, suzbijanja i smanjivanja maloljetničkog prestupništva, najčešće prilagođene socijalno-psihološkim i uzrasnim osobenostima maloljetnika (Milutinović, Aleksić, 1989).

Društvena reakcija na maloljetničko prestupništvo, po pravilu, se izdvaja i razlikuje od odnosa prema odraslim kriminalcima.

Maloljetnička delinkvencija u svijetu

Dok su određeni oblici maloljetničke delinkvencije univerzalni, neki drugi aspekti mogu varirati u zavisnosti od regiona. Po pravilu, kulturološki kontekst je jako važan u razumijevanju uzroka maloljetničke delinkvencije i razvoju kulturološki odgovarajućih mjera kojima se rješavaju problemi maloljetničke delinkvencije. Prema podacima o maloljetničkoj delinkvenciji iz Svjetskog izvještaja o mladima 2003, (*World Youth Report – Juvenile Delinquency*, 2003) problem maloljetničke delinkvencije u svijetu javlja se u različitim aspektima, u zavisnosti od regiona.

U Africi, uzroci delinkvencije se pripisuju najčešće gladu, siromaštvu, neuhranjenosti i nezaposlenosti, koji su povezani sa marginalizacijom maloljetnika u već zanemarenim segmentima stanovništva. Kao rezultat brzog rasta populacije, mladi će uskoro činiti dvije trećine regionalne populacije u Africi. Svake godine u Africi, 790.000 ljudi uđe na tržište rada, dok ekonomija stvori manje od 60.000 radnih mjesta. Polovina domaćinstava u Africi živi u teškom siromaštvu. Gradsko siromašno stanovništvo živi u tzv. „slemovima“, neuslovnim zajednicama u kojim nema ni osnovnih higijenskih uslova. U takvim uslovima živi mnogo djece i omladine. Jedan od najvećih problema je mnogo siročadi i djece ulice, čiji se broj sve više uvećava zbog stalnih ratova i posljedice HIV/AIDS zaraze. Trend stalnog rasta maloljetničke delinkvencije je takođe povezan sa dramatičnim socijalnim, političkim i ekonomskim promjenama koje su se desile u Africi u posljednjim dekadama. Najčešći prekršaji koje čine mladi ljudi su: pljačka, razbojništvo, prostitucija, zloupotreba narkotika i trgovina narkoticima.

U Aziji, maloljetnički kriminal i delinkvencija su uglavnom urbani fenomen. Statistički, mladi ljudi čine kriminalno najaktivniji segment populacije. Najuočljiviji trendovi u ovom regionu su porast nasilnih djela, porast prekršaja u vezi s narkoticima i značajan porast djevojaka, maloljetnih delinkvenata. Finansijska kriza koja je pogodila neke zemlje istočne i jugoistočne Azije u kasnim 90-tim godinama, kreirala je ekonomsku stagnaciju koja je dovela do velikog broja nezaposlenih mladih ljudi. Za milione mladih, ovo je značilo gubitak identiteta i mogućnosti za samoostvarenje. Neke zemlje Azije imaju veliki problem, jer se nalaze u blizini, ili unutar „Zlatnog polumjeseca“ ili „Zlatnog trougla“, dvije najveće

teritorije za proizvodnju droge u Aziji. Narko dileri aktivno uključuju mlade ljude u ovu industriju, i mnogi od njih postaju ovisnici zbog lako dostupne i jeftine droge.

U Latinskoj Americi mladi su najviše pogođeni ekonomskim problemima izazvanim dužničkom krizom u regionu, za koju je najveći dokaz bila izuzetno visoka nezaposlenost. Maloljetnička delinkvencija u ovom regionu je posebno povezana sa visokom stopom djece i omladine beskućnika. Prema podacima Američkog biroa za pravosuđe (*U.S. Bureau of Justice Statistics*), u SAD u 2007. godini bilo je 86.927 maloljetnih prestupnika.

U arapskom svijetu, problemi sa maloljetničkom delinkvencijom variraju od zemlje do zemlje. Neke zemlje prolaze kroz socio- ekonomske poteškoće, dok se ostale ubrzano razvijaju. U ovoj drugoj grupi, delinkvencija se najčešće javlja u grupi emigranata koji traže zaposlenje, ili mogu biti vezani za probleme kao što su kontinuirana urbanizacija, veoma brze promjene u ekonomiji i rastuća heterogenizacija populacije. Konflikt između tradicionalnih arapsko- islamskih vrijednosti i novijih, „uvezenih“ vrijednosti, postaje uobičajan problem u ovom regionu.

Najznačajniji porast maloljetničke delinkvencije u većini zapadno - evropskih zemalja se desio od sredine 80-ih do ranih 90-ih prošlog vijeka. U nekim zemljama, zvanična brojka je rasla između čak 50 i 100 procenata. U Engleskoj i Velsu, 1984. godine prosječna stopa prestupništva mladih iznosila je 360 maloljetnih prestupnika na 100.000 stanovnika, a do 1994. godine taj broj je porastao na 580 na 100.000 stanovnika. U Zapadnoj Njemačkoj, 1984. godine, stopa kriminaliteta maloljetnih prestupnika iznosila je 300 maloljetnih prestupnika na svakih 100.000 stanovnika, a u 1995. taj broj se više nego uduplao - 760 na 100.000 stanovnika. U Grčkoj, u 2006. godini, stopa kriminaliteta maloljetnih prestupnika iznosila je 227 maloljetnih prestupnika na 100.000 stanovnika, u Sloveniji 227, a u susjednoj Hrvatskoj, ona iznosi oko 158 prestupnika na 100.000 stanovnika. Prema AEI (2010), Bosna i Hercegovina se nalazi na listi zemalja koja ima najnižu stopu ovih ponašanja u Evropi. Naime, prosječna stopa prestupništva u zemljama Evropske unije u 2006. godini iznosila je 191 maloljetni prestupnik na 100.000 stanovnika, dok je u Bosni i Hercegovini bila 72 maloljetna prestupnika na 100.000 stanovnika. Ovaj statistički podatak svakako ne smije

zavarati, jer ne prikazuje fenomen recidivizma, a isto tako ne ukazuje i na vrstu krivičnog djela koja počine maloljetna lica. Rezultati brojnih istraživanja pokazuju da su žrtve maloljetničkog kriminala uglavnom maloljetnici. Takođe, pokazuju da su, uz ovaj rast maloljetničkog kriminala, stope kriminalnih djela koje su počinili odrasli uglavnom stabilne, ili veoma malo rastu (Macanović, 2014).

Prema izvještaju Evropske komisije iz 2006. godine (*Report prepared for the European Commission 2006*), u Velikoj Britaniji maloljetna lica počine 10% od ukupnog broja prekršaja, dok u Francuskoj lica starosti od 13 do 19 godina počine 5% krivičnih djela. Takođe, u pojedinim evropskim zemljama i granice krivične odgovornosti maloljetnih lica se pomjeraju sa 14 godina na 13 godina starosti (Francuska, Grčka, Poljska), a u nekim zemljama ta granica iznosi čak 12 godina (Holandija, Portugal). Iako su zemlje zapadne Evrope ekonomski razvijene, u okviru njih postoje značajne grupe siromašnog stanovništva. U posljednjim godinama, mnoge zemlje su smanjile obim socijalnih usluga i davanja, stavljajući tako najugroženiji dio stanovništva u još gori položaj. Siromaštvo je u porastu, a problemi sa beskućništvom i nezaposlenošću dostižu alarmantne dimenzije. U mnogim zemljama Evropske unije, porast u maloljetničkom kriminalu korespondira stepenu porasta siromaštva i nezaposlenosti.

„Maloljetnički kriminal nasilja u Francuskoj je u razdoblju od 1984. do 1994. godine porastao za čak 87% dok je broj maloljetnika u Poljskoj koji su prijavljeni za krivična djela razbojništva, tjelesnih povreda i namjernog ubistva nakon 1984. godine porastao pet do sedam puta. U Engleskoj i Velsu od 1986. do 1994. godine povećanje je za oko 70%, u Njemačkoj i Italiji je u tom periodu više nego dupliran broj nasilnih delikata počinjenih od maloljetnika. Sa druge strane, žrtve delikata nasilja počinjenih od maloljetnika su najčešće maloljetnici. Studije viktimizacije ukazuju i da su neuporedivo češće žrtve nasilnih delikata bili mladići nego djevojke“ (Pfeiffer, 1998, vidi u: Jugović, 2014: 85).

Ukupna kriza u Evropi, koja je proizašla iz tranzicije ka tržišno orijentisanim ekonomijama, doprinijela je trendu porasta kriminalnog ponašanja. Maloljetnička delinkvencija u ovom regionu je najčešće povezana sa nezaposlenošću kako mladih ljudi, tako i njihovih roditelja, siromaštvom u porodici, ili sa prevelikim pritiskom na roditelje da u novim radnim uslovima

zadrže tradicionalno upravljanje porodicom. Ovi izazovi i ostali socio-ekonomski pritisci su intenzivirani u prethodnoj deceniji, a tako i njihov uticaj na ponašanje djece i mladih. Uticaj patološkog ponašanja u porodici, zanemarivanje u obrazovnom sistemu, negativni uzori u društvu i loše organizovano slobodno vrijeme su takođe značajni faktori za razvoj delinkvencije. U Slovačkoj npr. samo 8% mladih su članovi nekih sportskih ili umjetničkih udruženja, dok su ovakva članstva bila gotovo obavezna u prethodnom režimu (Knežević, 2010).

U većini zemalja istočne Evrope i bivšeg Sovjetskog Saveza, broj majki i očeva kojima je oduzeto roditeljsko pravo se povećava svake godine. Ovi ljudi su pretežno alkoholičari, narkomani i lica koja su pokazala antisocijalno ponašanje. Nezaposlenost, niska porodična primanja i porodična neodgovornost, glavni su faktori koji doprinose maloljetničkoj delinkvenciji u mnogim zemljama ovog regiona. Ponekad su djeca zbog preživljavanja prinuđena na krađe, ili čak i prostituciju. U mnogim zemljama bivšeg Sovjetskog Saveza krah javnih obrazovnih ustanova ugrozio je napore koje je društvo preduzimalo u sprečavanju maloljetničke delinkvencije. Mnogi mladi ljudi nemaju mogućnost uključivanja u razne klubove ili asocijacije, kao što su to mogli ranije, jer je većina javnih ustanova ovog tipa zatvorena u procesu tranzicije, a one koje nisu suočavaju se sa velikim finansijskim problemima. U takvim uslovima, otuđeni od društva, mladi ljudi često postaju dio delinkventnih grupa. Iz svega navedenog je evidentno da nijedno društvo u svijetu nije imuno na problem maloljetničke delinkvencije, te da se ona javlja u različitim oblicima, zavisno od regiona u svijetu (Macanović, 2014).

Maloljetnička delinkvencija u BiH

Sadašnje stanje u oblasti maloljetničkog prestupništva treba sagledati sa stanovišta postojećih rješenja, postojećih aktera i osnovnih obilježja same pojave kršenja zakona. Postojeća rješenja ogledaju se u sadašnjem zakonodavnom okviru i praksi koja se provodi, dok su u domenu aktera prisutni zakonodavci, državne institucije koje provode praksu, obrazovne institucije za osoblje koje radi u ovoj oblasti, državne organizacije koje se bave zaštitom ljudskih prava, lokalne vlasti i nevladin sektor. U Bosni i

Hercegovini se odvija čitav niz paralelnih procesa karakterističnih za zemlje u tranziciji, koji, na direktan ili indirektan način, imaju ogroman uticaj na živote djece. Prilagođavanje uslovima tržišne ekonomije, praćeno reformskim procesima u oblasti vladavine prava, uz reformu socijalnog sektora kao i neujednačen razvoj civilnog sektora, stvara situaciju u kojoj društvo ne može pružiti adekvatnu brigu o djeci (Milić, 2010).

Na drugoj strani, ekonomsko siromaštvo stanovništva, promjena sistema vrijednosti, uz sve veće aspiracije ka materijalnim vrijednostima, i promijenjena tradicionalna uloga porodice, povećavaju faktore rizika vezane za zdravlje djece i njihovo socijalno ponašanje. Kriminalitet maloljetnika u BiH je u stalnom porastu, dok odgovor društva na ovu pojavu, u najvećoj mjeri, počiva na ostacima modela reagovanja iz predratnog perioda, uz smanjene resurse institucija koje rade sa djecom u sukobu sa zakonom. Reformski procesi u sektoru pravosuđa koji su donijeli izmjene u zakonodavstvu i organizaciji pravosuđa, nisu još uvijek praćeni investiranjem niti prilagođavanjem postojeće infrastrukture za sprovođenje zakonskih rješenja za maloljetnike koji su došli u sukob sa zakonom. Uz to, projekti i inicijative koje međunarodne i domaće organizacije sprovode na području maloljetničkog pravosuđa, koji su uglavnom parcijalni i relativno skromnog obima, nisu rezultirali suštinskim promjenama niti u pristupu ovoj problematici, niti u preovlađujućoj praksi rada sa maloljetnicima (Tomić, 2005).

Posmatrajući oblast maloljetničkog pravosuđa u BiH kao sistem koji obuhvata podsisteme prevencije, sprovođenja krivičnog pravosuđa i reintegracije maloljetnika koji su došli u sukob sa zakonom, ne može se govoriti o unaprijeđenom položaju maloljetnika u sukobu sa zakonom unutar takvog sistema, niti o unapređenju samog sistema u poslijeratnom periodu. Bosanskohercegovačko društvo je siromašno postkonfliktno društvo u tranziciji. Sama po sebi ova tri obilježja društva predstavljaju faktore rizika koji mogu dovesti mlade do raznih oblika društveno neprihvatljivog ponašanja, pa i dolaska u sukob sa zakonom. Kao faktore rizika, treba imati u vidu i kvalitet zdravstvene i socijalne zaštite, porast prometa narkotika, te rizike vezane za porodicu (poremećeni odnosi u porodici, nedostatak brige i kontrole od strane roditelja, nasilništvo, alkoholizam), školu (neredovno pohađanje škole i prekid školovanja), vršnjačku grupu (uticaj i pritisak

vršnjaka), neposredno okruženje mladih i djece, kao i neka obilježja samih adolescenata (emocionalna i socijalna nezrelost, niska tolerancija na frustraciju, slaba socijalna prilagodljivost, potreba za dokazivanjem uz negativnu identifikaciju itd.).

Određena sprovedena istraživanja su pokazala da ozbiljnost problema maloljetničke delinkvencije u Bosni i Hercegovini najviše zavisi od percepcije njene učestalosti u lokalnoj zajednici, kao i od medijskih izvještavanja o ovoj tematici. Mediji predstavljaju glavni izvor informacija o slučajevima sukoba djece i mladih u sukobu sa zakonom, i faktor koji najviše utiče na formiranje stava o maloljetničkom prestupništvu. Opšta populacija shvata da djeca i mladi dolaze u sukob sa zakonom usljed djelovanja više faktora, a bolja podrška sistema i veća zainteresovanost roditelja se smatraju najefikasnijim mjerama primarne i sekundarne prevencije. Nedostatak stručne pomoći i nedovoljno strogo kažnjavanje se vide kao najznačajniji faktori maloljetničkog prestupništva. Istraživanja su takođe pokazala da stigmatizacija djece i mladih u sukobu sa zakonom dovode do toga da mali broj ljudi misli da je reintegracija maloljetnika u društvo moguća. Izbjegavanje kontakta predstavlja najučestaliji način ponašanja stanovništva prema maloljetnim prestupnicima (UNICEF BiH, 2014).

Zaključak:

U današnjem (post) modernom globalnom društvu okupiranom brojnim protivriječnostima, društvenim rizicima, socijalnim nemirima i političkom nestabilnošću, ne treba puno argumenata da bismo dokazali zašto su društvene devijacije jesu prvorazredna tema. Promjene tranzicijskog društva uslovljavaju i promjene u strukturi devijacija koje dobijaju nove forme, dinamiku i promijenjenu kauzalnost. U kontekstu takvog društva koje karakterišu velike „tranzicijske tegobe“ sa izraženim brojnim oblicima društvenih devijacija, razmatranje i izučavanje ovih pojava jeste u isto vrijeme i moralno, humanističko, ekonomsko, sociološko i pravno pitanje.

Maloljetnička delinkvencija je problem s kojim se društvo mora suočiti na način da traži rješenja i funkcionalne preventivne programe, a ne da se konstantno bavimo posljedicama i tragičnim dešavanjima. Baveći se

maloljetničkom delinkvencijom i posmatrajući je iz ugla socijalnog konteksta mi zapravo želimo ukazati da je disfunkcionalnost društava najveći uzrok pojave maloljetničkog prestupništava, te da lijećenjem društva adekvatnim i prihvatljivim sistemom vrijednosti mi zapravo suzbijamo i sprečavamo širenje ove devijantne pojave.

Literatura:

1. Jašović, Ž. (1983). Kriminologija maloljetničke delikvencije. Beograd: Naučna knjiga.
2. Jugović, A. (2014). Zapisi iz anomalije. Beograd: Institut za kriminološka i sociološka istraživanja.
3. Knežević, S. (2010). Maloletničko krivično pravo, Materijalno, procesno i izvršno. Niš: Centar za publikacije Pravnog fakulteta u Nišu.
4. Macanović, N. (2014). Kriminogena inficiranost učenika. Banja Luka: Udruženje nastavnika i saradnika Univerziteta u Banjoj Luci.
5. Milić, A. (2010) Psihosocijalni aspekti maloljetničke delinkvencije. Banja Luka: Centar psiholoških istraživanja i zaštite mentalnog zdravlja.
6. Milosavljević, M. (2003). Devijacije i društvo. Beograd: Draganić.
7. Milutinović, M., Aleksić, Ž. (1989). Maloletnička delinkvencija: uzroci, sprečavanje, otkrivanje i resocijalizacija. Beograd, Naučna knjiga.
8. Selman, Dž., Mitrović, Lj., Uletilović, D., Mirkonj, N., Šain, D. (2012). Maloljetnici u krivičnom postupku. Banja Luka: Ministarstvo Pravde RS.
9. Tomić, R. (2005). *Komunikacija sa djecom delinkventskog ponašanja*. Tuzla: Denfas.
10. UNICEF Bosna i Hercegovina (2014): Procjena maloljetničkog pravosuđa u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: UNICEF.
11. Vujaklija, M. (1996). *Leksikon stranih riječi*. Beograd: Prosveta.

SOCIAL PSYCHOLOGICAL ASPECT OF JUVENILE DELINQUENCY

Abstract: *Nowadays, when crime is viewed as one of the most serious social problems and the greatest threat to the quality of human life in general, juvenile delinquency is of particular importance. Juveniles are increasingly appearing as perpetrators of criminal offenses, and the increase in the representation of criminal offenses committed by juveniles with elements of violence is particularly worrying. The sensationalist media approach to this problem certainly does not help solve it. The phenomenology of juvenile delinquency in Bosnia and Herzegovina, but also in other countries in transition, shows a steady increase, which is certainly proof that there was no response and intervention in time. For this to be possible, society must pay much more attention to this problem, especially through the development of new alternative models of prevention, so that this antisocial behavior of young people does not take on a delinquent level.*

Key words: *juvenile delinquency, criminal offenses, social problem, society.*

UPUTSTVO AUTORIMA

Redakcija Zbornika recenzirat će sve prispjele radove. Radovi koji dobiju pozitivnu recenziju biće objavljeni u Zborniku radova. Autor prilikom pisanja i dostavljanja rada treba da poštuje sljedeće standarde:

- Rad treba da bude pisan u sistemu Microsoft Word, nikako u sistemu PDF, zbog tehničkog uređenja publikacije.
- Obim rada treba da bude do 10 stranica ili 20000 znakova.
- Rad kucati fontom Times New Roman (TNR), veličina fonta je 12 tačaka, prored 1 poravnanje na obje strane.
- Ime i prezime autora, naučno ili stručno zvanje, pisati ispod naslova na početku reda. U sljedećem redu pisati instituciju u kojoj autor radi. U fusnoti pisati adresu (e-mail)
- Naslov rada pisati velikim slovima font 12 tačaka, boldirano i centrirano.
- Rad treba da ima naslov, apstrakt na jednom od jezika bivših republika SFR Jugoslavije i na engleskom jeziku, ključne riječi, glavni tekst. Stranice bi trebalo numerisati.
- Sažetak se nalazi na početku rada, a iza toga na engleskom jeziku (ili obrnuto ukoliko je tekst rada na engleskom jeziku). Sažetak sadrži cilj rada, osnovne rezultate i zaključke. Sažetak treba da bude veličine jednog pasusa do 300 riječi, font TNR, 11 tačaka, italic.
- Ključne riječi navode se iza sažetka, može ih biti do pet, font TNR, 11, italic.
- Glavni tekst rada treba da ima dijelove sa podnaslovima (ne bi ih trebalo numerisati). Istraživački rad treba da sadrži uvod sa isticanjem problema, primijenjenu metodu, izlaganje postignutih rezultata, diskusiju, zaključna razmatranja, literaturu.
- Na kraju rada treba navesti popis upotrebljene literature prilikom izrade rada. Bibliografska jedinica treba da sadrži prezime i ime autora, godinu izdanja, naslov publikacije (kurzivom), mjesto izdanja, ime izdavača. Navođenje poglavlja u knjizi, članka u časopisu i web dokumenta ostvariti prema uobičajenim APA standardima.
- Pri citiranju treba poštovati APA standarde citiranja.
- Radovi će biti štampani u crno-bijeloj tehnici i zato su ilustracije u boji suvišne. Slike i tabele treba da budu razumljive, da imaju numeraciju i legende. Suvišno je prezentovati podatke i tabelarno i grafički. Fusnote i skraćenice u radu trebalo bi izbjegavati.
- Rad treba biti lektorisan.
- Radovi koji ne budu pripremani prema uputstvu neće biti prihvaćeni.

Radove dostaviti na e-mail: centarmodernihznanja@gmail.com

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна и универзитетска библиотека
Републике Српске, Бања Лука

3(082)

НАУЧНИ скуп Наука и друштво (2021 ; Бања Лука)

Aktuelnosti u društvenim naukama : zbornik radova / [glavni i odgovorni urednik Nebojša Macanović ; urednici Muhamed Omerović, Srećko Potić, Slavko Milić]. - Banja Luka : Centar modernih znanja ; Beograd : Resursni centar za specijalnu edukaciju ; Nikšić : Centar za bezbjedonosna, sociološka i kriminološka istraživanja Crne Gore - "Defendologija", 2021 (Banja Luka : Markos). - 312 стр. : граф. прикази, табеле ; 25 cm. - (Nauka i društvo, ISSN 2566-3704)

Текст ћир. и лат. - Тираж 100. - Стр. 5-6: Predgovor / urednici. - Напомене и библиографске референце уз текст. - Библиографија уз сваки рад. - Summaries.

ISBN 978-99976-934-1-9 (Centar modernih znanja)

COBISS.RS-ID 13079168

ISBN 978-99976-934-1-9



9 789997 693419