

# Emocionalna inteligencija i vodstvo

---

**Jukić, Martina; Prelas Kovačević, Anita; Bedeković, Mladena**

**Conference presentation / Izlaganje na skupu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:268747>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom](#).

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-06**



Veleučilište u Virovitici

*Repository / Repozitorij:*

[Virovitica University of Applied Sciences Repository -  
Virovitica University of Applied Sciences Academic  
Repository](#)

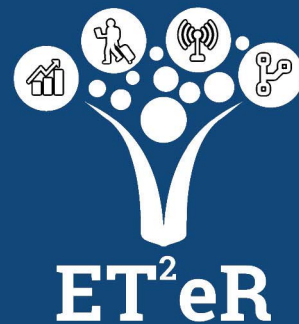


**ReECON.3**

3.-5. 10. 2023. Biograd n/M

**vol. V, br. 3, 2023.**

Veleučilište u Virovitici



*Posebno izdanje časopisa*

**ET<sup>2</sup>eR**

**EKONOMIJA, TURIZAM,  
TELEKOMUNIKACIJE I RAČUNARSTVO**

uključuje radove prezentirane na

**3. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji „Renewable Economics“**

održanoj u Biogradu na Moru, Hrvatska,

od 3. do 5. listopada 2023.

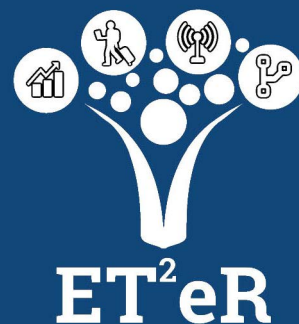


**ReECON.3**

3.-5. 10. 2023. Biograd n/M

**vol. V, br. 3, 2023.**

Virovitica University of Applied Sciences



*Special issue of journal*

**ET<sup>2</sup>eR**

**ECONOMICS, TOURISM, TELECOMMUNICATIONS  
AND COMPUTER SCIENCE**

Includes papers presented at

**3<sup>rd</sup> International Conference on Renewable Economics**

held in Biograd na Moru, Croatia

from 3<sup>th</sup> to 5<sup>th</sup> November, 2023

# Impressum

**Nakladnik - Publisher:**

Veleučilište u Virovitici -  
Virovitica University of Applied  
Sciences

**Uredništvo - Editorial Board:**

Dejan Tubić  
Željka Kadlec  
Siniša Kovačević  
Irena Bosnić  
Anita Prelas Kovačević  
Zrinka Blažević Bognar  
Mladena Bedeković  
Damir Ribić  
Ivan Heđi  
Ivana Vidak  
Domagoj Karačić  
Mato Bartoluci  
Oliver Kesar  
Željko Požega  
Saša Petar  
Vlado Halusek  
Igor Petrović  
Sanela Vrkljan  
Đorđije Vasiljević  
Viktória Szente  
Joanna Pioch  
Slagjana Stojanovska

**Gavni urednik - Editor in chief:**

Dejan Tubić

**Izvršni urednik - Executive**

**Editor:** Željka Kadlec

**Lektura - Proofreaders:**

Ivana Vidak  
Maja Resner  
Dino Dominik Magić

**Tehnički urednik - Technical**

**Editor:** Siniša Kovačević

**Adresa uredništva - Address of  
the Editorial Board:**

Veleučilište  
u Virovitici, Matije Gupca 78,  
33000 Virovitica  
u Tel: +385 33 721 099  
Fax: +385 33 721 037  
E-mail: urednik@vuv.hr

**Naslovnica-Front Page:**

Veleučilište u Virovitici/Virovitica  
University of Applied Science

**Grafičko oblikovanje-Graphic**

**Design:** Veleučilište u Virovitici/  
Virovitica University of Applied  
Science

**Godina postavljanja publikacije  
na mrežu-Year of release:**

2023. godina/Year 2023.

**Učestalost izlaženja časopisa-  
Publishing frequency:**

Dva puta godišnje/Biannually

ISSN 2760-8930

ET<sup>2</sup>eR

# Predgovor

”

Poseban broj časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća radove prezentirane na **3. međunarodnoj znanstveno-stručnoj konferenciji ReECON - RENEWABLE ECONOMICS**.

Konferencija je održana u Biogradu na Moru, 3. - 5. listopada 2023. godine u organizaciji Veleučilišta Baltazar Zaprešić i Veleučilišta u Virovitici. Na konferenciji je sudjelovalo 90-tak znanstvenika i stručnjaka iz raznih područja poslovne ekonomije, ruralnog i regionalnog razvoja, informacijskih tehnologija i turizma.

Cilj konferencije je bio zadržati proaktivni pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća kojima će se utjecati na poboljšanje poslovnih procesa, promicanje održivog poslovanja u dinamičnom okruženju, stvaranje ozračja etičnog ponašanja, transparentnosti i odgovornosti te jačanje otpornosti gospodarstva u cjelini uz pružanje dugoročnih održivih smjernica za realni sektor.

U ovom posebnom broju ET<sup>2</sup>eR-a objavljeno je 1 znanstveni i 10 stručnih radova. Teme radova su iz područja poslovnog upravljanja, poslovnih financija i bankarskog sustava, turizma i hotelijerstva, ruralnog i regionalnog razvoja, digitalne tehnologije, javne politike i održivog gospodarskog razvoja.

Zahvaljujem se svim sudionicima konferencije, autorima, recenzentima, uredništvu časopisa, lektorima te tehničkom i izvršnom uredniku na trudu i znanju uloženom na kreiranje ovog posebnog broja časopisa „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo”.

”

**Glavni urednik**

doc.dr.sc. Dejan Tubić, prof. struč. stud.

ET<sup>2</sup>eR

# Foreword

”

The Special Issue of the journal 'ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science' comprises papers presented at the **3 International Conference on Renewable Economics - ReECON**.

The conference was held on 3. - 5. November 2023 in Biograd na Moru, Croatia, and was organised by the University of Applied Sciences Baltazar Zaprëšić and Virovitica University of Applied Sciences. The conference was attended by more than 90 scientists and experts from different areas of business economics, rural and regional development, information technology and tourism.

The goal of the conference was to maintain a proactive approach to the application of theoretical and empirical achievements which can influence improvement of business processes, promote sustainable business activities in a dynamic environment, create a climate of ethical behaviour, transparency, and responsibility, and strengthen the resilience of economy on the whole while providing sustainable long-term guidelines for the real sector.

One scientific and ten professional papers are published in this Special Issue of ET<sup>2</sup>eR. Paper topics are related to areas of business management, business finance and banking sector, tourism and hospitality, rural and regional development, digital technology, public policy, and sustainable business development.

I would like to use this opportunity to thank all the participants in the conference; authors, reviewers, the editorial board of the journal, proofreaders, and the executive and technical editors for their effort and knowledge invested in creating this Special Issue of the journal 'ET<sup>2</sup>eR – Economics, Tourism, Telecommunications and Computer Science'.

”

**Editor in Chief**  
Dejan Tubić, PhD

ET<sup>2</sup>eR

**Recenzenti - *Reviewers***

**Anita Prelas Kovčević**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Božidar Jaković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Damir Ribić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Danijela Vakanjac**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Kelić**

*Ekonomski fakultet u Osijeku - Faculty of Economics, Osijek*

**Edita Tolušić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Irena Bosnić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Ivan Ružić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Lana Domšić**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

**Marijana Špoljarić**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Mladena Bedeković**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Neven Garača**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Rikard Bakan**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Zrinka Blažević Bognar**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*



**Željka Kadlec**

Veleučilište u Virovitici - *Virovitica University of Applied Sciences*

**Željko Požega**

Ekonomski fakultet u Osijeku - *Faculty of Economics, Osijek*

**Oliver Kesar**

Ekonomski fakultet u Zagrebu - *Faculty of Economics & Business, Zagreb*

**Valentina Papić Bogadi**

Veleučilište u Križevcima - *University of Applied Sciences, Križevci*

**Ksenija Vanjorek Stojaković**

Veleučilište Baltazar Zaprešić - *University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić*

## **Sadržaj - *Table of contents***

## **ZNANSTVENI RADOVI**

<b>Utjecaj pandemije COVID-19 na preferencije turista za kazališnim turizmom</b>	<b>1</b>
<i>Dejan Tubić, Vedrana Knežević, Martina Kovačević</i>	

## **STRUČNI RADOVI**

<b>Uloga kontrolinga u metaloprerađivačkoj industriji</b>	<b>10</b>
<i>Livija Greganić, Matej Galić, Antal Balog</i>	

<b>Održivi razvoj: analiza indikatora za Hrvatsku i odabrane zemlje Europske unije</b>	<b>18</b>
<i>Alisa Bilal Zorić, Kristijan Čović, Maja Buljat</i>	

<b>Emocionalna inteligencija i vodstvo</b>	<b>26</b>
<i>Martina Jukić, Anita Prelas Kovačević, Mladena Bedeković</i>	

<b>Marketinški aspekti osobnog razvoja</b>	<b>35</b>
<i>Ivana Lacković, Nikolina Pavičić Rešetar, Karlo Jurač</i>	

<b>Interkulturalne kompetencije studenata Veleučilišta Baltazar Zaprešić (utjecaj internacionalnih programa razmjene)</b>	<b>41</b>
<i>Lana Domšić, Mateja Šporčić</i>	

<b>Komunikacija studenata i učenika srednjih škola Virovitičko-podravske županije putem društvenih mreža tijekom pandemije koronavirusa</b>	<b>49</b>
<i>Sanja Mrzljak Jovanić, Danijela Vakanjac, Maja Resner</i>	

<b>Motivacija zaposlenika u organizaciji</b>	<b>58</b>
<i>Ivana Dasović, Sendi Deželić, Karlo Jurač</i>	

<b>Uloga društvenih mreža u marketingu javnog sektora</b>	<b>68</b>
<i>Ivan Ružić, Lidija Tolj, Ivan Rupčić</i>	

<b>Od pustare do perspektivne i održive turističke destinacije? Primjer Pustare Višnjica</b>	<b>75</b>
<i>Božidar Jaković, Barbara Golub, Ivana Pašalić</i>	

<b>Ugovor o otpremi kroz ekonomske i pravne implikacije na poslovnu suradnju, logistiku i druge ugovorne i izvanugovorne odnose</b>	<b>83</b>
<i>Domagoj Rožac, Milorad Ćupurdija, Ninoslav Gregurić-Bajza</i>	

# Utjecaj pandemije COVID-19 na preferencije turista za kazališnim turizmom

Dejan Tubić<sup>1</sup>, Vedrana Knežević<sup>2</sup>, Martina Kovačević<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Croatia, dejan.tubic@vuv.hr

<sup>2</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Croatia, vedrana.knezevic@vuv.hr

<sup>3</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, Virovitica, Croatia, martina.kovacevic@vuv.hr

## Sažetak

Kulturni turizam se promatra kao značajan segment specifičnih oblika turizma zahvaljujući brzom rastu i pozitivnom utjecaju na gospodarstvo. Razvojem kulturnog turizma razvija se i turizam umjetnosti, odnosno kazališni turizam. Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 drastično je pogodila kako turizam tako i kulturu. S obzirom na to da su se turistička kretanja za vrijeme pandemije smanjila, zanimljivo je proučavati interese i preferencije turista za pojedinim specifičnim oblicima turizma kao što je kazališni turizam. Teorijski dio rada daje uvid u terminologiju i međusobno povezane pojmove specifičnih oblika turizma, kulturnog turizma i kazališnog turizma. Također, prikazane su karakteristike kulturnog turista, utjecaj pandemije izazvane virusom COVID-19 na kulturni turizam i karakteristike kazališnog turista. Svrha rada ogleda se u empirijskom dijelu koji prikazuje preferencije kazališnih turista o kazališnom turizmu uopće i u vrijeme pandemije izazvane virusom COVID-19. Cilj rada je ustanoviti jesu li se preferencije značajno promijenile novonastalom situacijom na globalnom tržištu. Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika kojem je pristupilo 122 ispitanika s prostora Republike Hrvatske. Istraživanjem je dokazano da je u značajnoj mjeri pandemija korona virusa negativno utjecala na posjećivanje kazališta i kazališni turizam, a došlo je i do značajnih promjena u preferencijama ispitanika. Prilikom analize podataka koji su prikupljeni upitnikom korištene su različite tehnike deskriptivne i inferencijalne statistike, a kao alat analize korišten je statistički program SPSS 26.0.

## Ključne riječi

COVID-19, kazališni turist, kazališni turizam, kulturni turizam

## Abstract

Cultural tourism is considered a significant segment of specific forms of tourism, thanks to its rapid growth and positive impact on the economy. Alongside the development of cultural tourism, art tourism, particularly theater tourism, has also emerged. The COVID-19 pandemic has had a drastic impact on both the tourism and culture. Due to the decrease in tourist movements during the pandemic, it is interesting to study the interests and preferences of tourists for specific forms of tourism, such as theater tourism. The theoretical part of the study provides an overview of the terminology and interconnected concepts related to specific forms of tourism, cultural tourism, and theater tourism. It also examines the characteristics of cultural tourists, the impact of the pandemic on cultural tourism, and the features of theater tourists. The purpose of the study is to present the empirical findings on the preferences of theater tourists regarding theater tourism in general and during the COVID-19 pandemic. The objective is to determine whether preferences have significantly changed due to the new situation in the global market. The research was conducted using a questionnaire that was answered by 122 respondents from the Republic of Croatia. The findings of the study demonstrate that the COVID-19 pandemic has had a substantial negative impact on theater attendance and theater tourism, resulting in significant changes in the preferences of the respondents. The data collected through the questionnaire were analyzed using various techniques of descriptive and inferential statistics, with the statistical software SPSS 26.0 used as the analysis tool.

## Keywords

COVID-19, cultural tourism, theatre tourism, theatre tourist

## Uvod

Specifičnost pojma kazališnog turizma i slaba istraženost ovog pojma, ostavljaju dovoljno prostora za njegovo daljnje proučavanje i istraživanje. Budući da je pandemija izazvana virusom Coronavirus disease 2019 (COVID-19) dovela do otuđivanja ljudi uvođenjem epidemioloških mjera, nameće se pitanje kakve će posljedice ostaviti na posjetitelje. Kazalište ne postoji bez publike, a mjere ograničavanja broja gledatelja u gledalištima kao i smanjen broj izvođenja predstava zasigurno su utjecali na kazališni turizam kao takav. Cilj empirijskog dijela rada je istražiti preferencije kazališnih turista u uvjetima prije pandemije korona virusa te izmjeriti utjecaj pandemije korona virusa na potencijalnu promjenu u njihovim preferencijama. Rad je rezultat iznesenih teorijskih i empirijskih spoznaja nastalih iz diplomskog rada pod nazivom „Kazališni turizam“.

### 1. Specifični oblici turizma i kulturni turizam

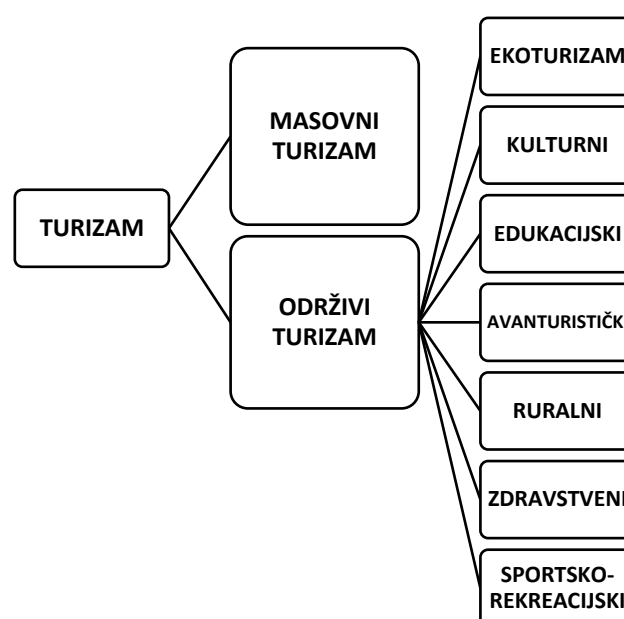
Specifični oblici turizma gledaju se kao glavna suprotnost masovnom turizmu (sunce+more+pijesak). “U samim začetima razvoja, masovni turizam poprima pozitivne učinke, ali njegov prekomjeran i nekontroliran rast ubrzo uzrokuje nepovoljne posljedice, posebno u prometu i okolišu” (Tubić, 2019:55). Upravo je svjesnost o negativnim učincima masovnog turizma doprinijela razvoju novih oblika turizma - specifičnih oblika turizma. Naime, osamdesetih godina prošlog stoljeća započelo je traženje alternativnih razvojnih rješenja masovnom turizmu što je dovelo do otkrivanja različitih oblika turizma čije je zajedničko i glavno obilježje bila održivost. Neki od njih su ekoturizam, zeleni turizam ili alternativni turizam, odnosno oblici turizma koji su danas poznati pod nazivom specifični oblici turizma (Bartoluci, 2013).

Za specifične se oblike turizma može reći da podrazumijevaju one oblike turizma čije su aktivnosti privlačne manjem broju posjetitelja (Dujmović, 2014). Jedna od mnogobrojnih definicija pojma specifičnih oblika turizma glasi: “specifični oblici turizma su posebna skupina turističkih kretanja koja je uvjetovana određenim, dominantnim turističkim motivom koji turističkog potrošača pokreće na putovanje u destinaciju čija je turistička ponuda sadržajima

prilagođena ostvarenju doživljaja vezanih uz dominantan interes tog potrošača” (Tubić, 2019:57).

Golja (2016) tvrdi da je kulturni turizam promatran kao oblik turizma posebnih interesa, u okviru koncepta održivog turizma moguće definirati kao održivu alternativu masovnom turizmu kako je grafički prikazano na Slici 1.

SLIKA 1: KULTURNI TURIZAM KAO ODRŽIVA ALTERNATIVA MASOVNOM TURIZMU



Izvor: prilagođeno prema Golja, T. (2016): *Menadžment u kulturi i turizmu*, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 15.

Kulturni turizam moguće je promatrati kao segment specifičnih oblika turizma, a podrazumijeva putovanja u slobodno vrijeme u svrhu ostvarenja turističkih doživljaja razgledavanjem turističkog mjesta, upoznavanjem domicilnog stanovništva, razgledavanja i kušanja autohtonih proizvoda (Adams, 2008). “Kulturni turizam veoma je važan brzorastući oblik turizma u globalnim razmjerima. Ovaj oblik turizma okuplja sve veći broj zemalja, regija i destinacija koje ulažu sve veće napore da svoje kulturne resurse iskoriste za privlačenje turista zainteresiranih za kulturu” (Cetinski, Šugar i Perić, 2012:108).

Prilikom definiranja pojma „kulturni turizam“ brojni autori i nevladine organizacije daju rješenja i slažu se oko toga što bi sve definicija kulturnog turizma trebala obuhvatiti, a budući da univerzalna definicija ne postoji

u nastavku su navedene neke od definicija različitih autora (Cetinski, Šugar i Perić, 2012):

- “kulturni turizam je poseban oblik turizma, u kojem prevladava interes potražnje za objektima i sadržajima kulturnog obilježja. On ne znači samo putovanje u prošlost nego i upoznavanje sa suvremenim životom nekoga grada ili turističkog prostora, posjet nekoj kulturnoj priredbi, kazališnoj predstavi i slično” (Bartoluci 2013:197),
- “svako je putovanje moguće na svoj način uključiti u definiciju kulturnoga turizma jer ono zadovoljava ljudsku potrebu za raznolikošću, za podizanjem razine osobne kulture, znanja, iskustava i susreta” (Cetinski, Šugar i Perić, 2012:108),
- “prema udruzi Association for Tourism and Leisure Education (ATLAS) kulturni turizam obuhvaća sva putovanja s posjetima kulturnim atrakcijama izvan stalnog mjesta boravka radi stjecanja novih znanja i doživljaja koja zadovoljavaju kulturne potrebe pojedinaca” (Bartoluci, 2013:197),
- “putovanja motivirana prije svega kulturom, poput studijskih putovanja, posjeta kulturnim manifestacijama, festivalima i drugim kulturnim događajima, posjeti spomenicima” (Cetinski, Šugar i Perić, 2012:108),
- “pasivno, aktivno i interaktivno uključivanje u kulture i zajednice, putem kojeg posjetitelji stječu nova iskustva obrazovne, kreativne i zabavne prirode” (Dujmović 2014:109).

Valčić (2018) donosi tvrdnju da sve dosad znane definicije kulturnog turizma imaju nedostatke jer je gotovo nemoguće izraziti bit kulturnog turizma u svega jednoj ili dvije rečenice. Ono što smatra važnim za istaknuti jest da kulturni turizam uključuje četiri elementa koja se pojavljuju u svim definicijama, a to su: turizam, upotreba kulturnih baštinskih resursa, konzumiranje iskustava, priče, pojava samog proizvoda i turist.

### 1.1. Kulturni turisti

Zahvaljujući interesu sve većeg broja turista za upoznavanjem kulturnih vrijednosti i učenjem o njima razvijaju se novi motivi turističke potražnje i dolazi do većeg broja putovanja prema kulturnim središtima čime se ostvaruje porast potražnje za kulturnim turizmom (Bartoluci, 2013).

Kulturnim turistima mogu se smatrati oni turisti koji su barem djelomično potaknuti i žele sudjelovati u kulturnim aktivnostima (Cetinski, Šugar i Perić, 2012). Iako je teško precizno odrediti tzv. kulturne turiste,

ipak se oni raspoznaju po određenim obilježjima:” natprosječna su obrazovanja, natprosječnih primanja, srednje i starije životne dobi, iskusni su putnici koji posjećuju veći broj kulturnih atrakcija tijekom putovanja” (Bartoluci, 2013:196-197). Kulturni se turisti razlikuju prema motivaciji:

- turisti motivirani kulturom: 5 -15 % turista i oko 5 % lokalnih stanovnika. Zanimaju ih elitna kulturna događanja, vole da ih se tretira kao posebne goste,
- turisti inspirirani kulturom: oko 30 % turista i 15 % lokalnih stanovnika. Privučeni su dobro poznatim kulturnim lokalitetima, atrakcijama ili događajima (npr. popularne izložbe). Cjenovno su osjetljivi te traže vrijednost za novac. Ovi su turisti tek djelomično motivirani kulturom, i to najčešće privučeni dobro reklamiranim i popularnim predstavama, koncertima ili izložbama. Kulturne atrakcije posjetit će ako imaju vremena, ako su im one lako dostupne te im nude vrijednost za novac,
- turisti privučeni kulturom: 20 % turista i 20 % lokalnih stanovnika. Ne planiraju posjet kulturnim atrakcijama, ali će ih posjetiti ukoliko im budu ponuđene prilikom boravka u destinaciji (Ministarstvo turizma, 2003).

Iz istraživanja TOMAS “Kulturni turizam 2008” Instituta za turizam (2009) valja istaknuti i sljedeće rezultate:

- u RH je najveći udio posjetitelja srednje (47%) i mlađe (30%) dobi,
- trećina posjetitelja može se smatrati ciljanim, kulturom motiviranim turistima koji putuju specifično zbog posjeta kulturnoj atrakciji ili događanju ili su na kulturom motiviranom odmoru,
- događanja privlače najveći udio kulturom motiviranih posjetitelja (46%), a slijede kulturne znamenitosti (34%) i muzeji/galerije (30%),
- kulturne atrakcije i događanja u kontinentalnim županijama privlače znatno veći udio kulturom motiviranih posjetitelja (49%) u odnosu na one u obalnim županijama (27%),
- prosječna dnevna potrošnja posjetitelja iznosi 45 eura na višednevnim putovanjima, odnosno 28 eura na jednodnevnim dok su najbolji potrošači posjetitelji muzeja i galerija.

### 1.2. Utjecaj pandemije COVID – 19 na kulturni turizam

Prema Telišman-Košuta (2020) promatrajući 50-godišnji ciklus izrazitog globalnog rasta, turizam se susreo s raznim tipovima kriza. Krize su gotovo uvijek sa sobom donijele trenutani i dramatičan pad potražnje što je bio slučaj i ovoga puta. Na korona virus svijet je

odgovorio lockdownom pa je sukladno tome World Tourism Organization (UNWTO) prognozirao pad međunarodnih turističkih dolazaka u 2020. godini od 20% do 30%, The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) smanjenje od 45% do 70%. Prognoze za Hrvatsku bile su 30 postotni pad turističke potrošnje u najboljem slučaju. Turizam je na globalnoj razini zasigurno jedna od pandemijom najteže pogođenih gospodarskih aktivnosti što, s obzirom na njegov značaj u svjetskoj ekonomiji, niti jednu zemlju ne ostavlja imunom, a posebno ne one, poput Hrvatske, koje su izrazito ovisne o međunarodnim turističkim kretanjima (Telišman-Košuta, 2020).

Prema United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) (2021) 89% država u vrijeme lockdowna zatvorilo je lokalitete s Popisa svjetske baštine, što dijelom, što u potpunosti. Otkazivanje putovanja dovelo je do znatnog smanjenja prihoda i problema s likvidnošću za sve koji se bave turizmom. "Svjetska turistička organizacija procjenjuje da se međunarodni turizam smanjio za 60%, dok gubitci u globalnom sektoru putovanja iznose 840 do 1.000 milijardi eura" (Benko, Krstanović i Sovulj, 2022:4).

Učinke pandemije COVID-19 koji su ranije spomenuti osjetile su i hrvatske kulturne institucije, otkazani su i brojni koncerti i događanja, ali Hrvatskoj je najveći udar glede kulturnog turizma nesumnjivo zadalo obustavljanje većine aktivnosti projekta Rijeka 2020 – Europska prijestolnica kulture, koje su trebale postati važan atrakcijski čimbenik turizma Rijeke, Kvarnera i čitave Primorsko-goranske županije (Vodanović Lukić i Lukić, 2020). Krešić i Mikulić (2020) zaključuju da će do potpunog oporavka turizma, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, doći kada prođe opasnost od bolesti COVID-19 te kada se na globalnom turističkom tržištu iznova ostvari ravnoteža i povjerenje između turističke ponude i potražnje, što predstavlja jasan preduvjet svakog turističkog rasta i razvoja.

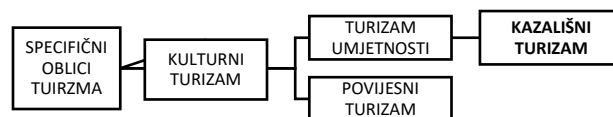
Zahvaljujući tehnologiji, na internetskim platformama se u vrijeme najjače pogođenosti svijeta koronavirusom nalazilo više dostupnog besplatnog kulturnog sadržaja nego ikad prije. Nameće se pitanje isplativosti poduzimanja takvih koraka kao i pitanje kako će se to odraziti na kulturne institucije u budućnosti (Domšić, Franić i Marjanović, 2021). U Hrvatskoj je zahvaljujući inicijativi Vlade Republike

Hrvatske, na Službenoj stranici Vlade za dobivanje pravodobnih i točnih informacija o koronavirusu - KORONAVIRUS.HR objavljen i redovito ažuriran popis online kulturnog sadržaja pa su tako koncerti, izložbe, kazališne predstave i drugi kulturni sadržaji bili dostupni građanima i za vrijeme trajanja epidemioloških mjera<sup>1</sup>.

## 2. Kazališni turizam

Prilikom definiranja pojma kazališnog turizma nužno je dotaknuti se pojma umjetnosti budući da umjetnost kao takva predstavlja pododjeljak kulture, a iz čega naposljetku proizlazi kazalište (Slika 2.). "Umjetnost je stvaralačka djelatnost zasnovana na osjetilnosti i izražena pomoću govorne ili pisane riječi, glasa, linija, boja, pokreta, plastičnog oblika, konstrukcije i dr., odnosno velika vještina u čemu" (Cetinski, Šugar i Perić, 2012:6). Tradicionalna podjela umjetnosti je na kazalište, književnost, glazbu, slikarstvo, kiparstvo, arhitekturu, ples, a u novije vrijeme i na fotografiju, film, performans i, možda, strip. Spomenute vrste umjetnosti u sebi sadrže različite podvrste, kao npr. ples koji se dijeli na klasični balet, suvremeni ples, fizički teatar itd. (Pećnjak i Bratulin, 2013).

SLIKA 2: HIJERARHIJSKI PRIKAZ KAZALIŠNOG TURIZMA



Izvor: prilagođeno prema Jolliffe, C. i Cave, J. (2012): Arts tourism. U Robinson, P., ur. *Tourism: The Key Concepts*. Abingdon: Routledge, str. 14-16.

Kazalište podrazumijeva predstave koje nastaju prema scenariju, a izvode ih glumci pred publikom unutar kazališnog prostora (Watts, 2012). Tradicionalne kazališne predstave obično kombiniraju glumu, pjevanje, ples i glazbu, dijalog, naraciju ili recitaciju, a mogu uključivati i lutkarstvo ili pantomimu. Ove vrste umjetnosti ne predstavljaju samo izvedbeni značaj za publiku, već mogu igrati ključne uloge u kulturi i društvu<sup>2</sup>.

Kazališni turizam je podoblik turizma u kojemu destinacije čine kazališta. Što znači da je svrha turizma za posjetitelje kazališta – „turističku publiku” – vidjeti opere, predstave, mjuzikle koji se izvode u određenim kazalištima (Bennett, 2005). Espuña (2018) iznio je

<sup>1</sup> Vlada Republike Hrvatske. Popis online kulturnog sadržaja, <<https://koronavirus.hr/popis-online-kulturnog-sadrzaja/134>>. Pristupljeno 11. kolovoza 2022.

<sup>2</sup> UNESCO. Performing arts (such as traditional music, dance and theatre), <<https://ich.unesco.org/en/performing-arts-00054>>. Pristupljeno 17. kolovoza 2022.

dobivene rezultate istraživanja fenomena kazališnog turizma koji se odnose na koristi koje proizlaze iz ovog fenomena, za turizam, ali i za kazalište. Navedeno je prikazano na Tablici 1.

**TABLICA 1: KORISTI OD KAZALIŠNOG TURIZMA**

ZA TURIZAM	ZA KAZALIŠTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kazališna ponuda promovirana u turizmu može pomoći u jačanju kulturnog brenda destinacije.</li> <li>- Kazalište može ponuditi lokalna iskustva.</li> <li>- Kazalište je interesantno sredstvo za književni turizam.</li> <li>- Kazalište može biti pokretač nacionalnog turizma i vraćanja posjetitelja u destinaciju.</li> <li>- Kazalište nudi rješenje za probleme sezonalnosti turizma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turizam može ponuditi međunarodnu promociju i stvoriti nove izvore prihoda.</li> <li>- Turizam može stvoriti novu publiku (na nacionalnoj razini i međunarodnoj).</li> <li>- Turizam može pružiti nove mogućnosti zapošljavanja i potaknuti stvaranje nove proizvodnje.</li> <li>- Turizam može produžiti kazališnu sezonu.</li> <li>- Turizam može produžiti životni vijek predstave.</li> </ul>

Izvor: *España, L., S. (2018): Tourism&Theatre To be or not to be, EUHT CETT-UB university, str. 12*

Prema svemu iznesenom, za zaključiti je da se umjetnost i turizam međusobno izvrsno nadopunjuju zajedno tvoreći uzajamnu korist (Song, 2015).

Kada je riječ o kazališnim turistima, Zieba (2016) tvrdi da će pojedinci prije posjetiti umjetničku izvedbu dok su izvan svog domicila. To može biti iz više razloga. Prvo, turisti obično imaju na raspolaganju više slobodnog vremena nego kod kuće, tako da cijena njihova slobodnog vremena, mjerena oportunitetnim troškovima vremena, može biti jednaka nuli. Vjerojatnije je da će turisti aktivnije organizirati svoje slobodno vrijeme ili će možda biti spremniji, na primjer, stajati u redu kako bi kupili ulaznicu za kazalište. Drugo, vjerojatnije je da će turisti posjetiti operu ili glazbenu izvedbu, ne samo zato što redovito posjećuju kazalište, već i zbog činjenice da povijesno kazalište može biti jedna od atrakcija u regiji. Međutim, Bennett (2005) tvrdi da je turistička publika kao i mnogo toga što odluči vidjeti, često predmet komentiranja i omalovažavanja ozbiljne kazališne publike i akademskih pisaca.

Kazalište prkosi logici transnacionalne tržišne ekonomije budući da za turizam važnost kazališta možda nije umjetnički proizvod sam po sebi, već ono čime ono doslovno i simbolično doprinosi kontekstualnom komercijalnom okruženju. Značaj kazališnih četvrti ogleda se u povećanju urbanosti grada, bogate kulturne prijestolnice, javnog života umjetnosti i zadovoljstva te gospodarstva (Bennett, 2005).

### 3. Empirijsko istraživanje: preferencije kazališnih turista o kazališnom turizmu uopće i u vrijeme pandemije COVID-19

Udio kulturom motiviranih turista u ukupnom svjetskom turističkom tržištu iznosi 15% (Vodanović Lukić i Lukić, 2020). Značaj kulturnog turizma u porastu je i u Hrvatskoj, a prema Strategiji razvoja turizma RH do 2020., promatra ga se kao jednim od potencijalno vodećih proizvoda. Upravo iz toga razloga, ne bi ga bilo ispravno zanemariti u razmatranju učinaka pandemije COVID-19 (Vodanović Lukić i Lukić, 2020). Pandemija uzrokovana virusom COVID-19 dovela je do zatvaranja kazališta širom Europe. Međutim, kazališta u Hrvatskoj i regiji predstave su igrala povremeno i s promjenjivom srećom. One izvedbe koje su se izvele, igrane su uz propisan, za više od polovine smanjen broj gledatelja, uz obavezne maske i mjerenje temperature na ulazu. No, nerijetko su izvedbe bile iznenada otkazivane jer se netko od glumaca zarazio (Munjin, 2021).

#### 3.1. Metodologija istraživanja

Provedeno je istraživanje percepcije ispitanika o kazališnom turizmu općenito i u vrijeme pandemije uzrokovane virusom COVID-19 na uzorku od 122 ispitanika putem anketnog upitnika tijekom kolovoza 2022. godine. Prilikom analize podataka koji su prikupljeni upitnikom korištene su različite tehnike deskriptivne i inferencijalne statistike, a kao alat analize korišten je statistički program SPSS 26.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

#### 3.2. Rezultati istraživanja

Tablica 2. prikazuje sociodemografske pokazatelje ispitanika. Uočeno je da je u anketi sudjelovalo više žena nego muškaraca (65,6% naprema 34,4%). Ispitanici su u najvećoj mjeri visoke stručne sprema s udjelom od 42,6%, uglavnom dolaze iz Virovitičko-podravске županije (55,7%), a najveći udio od ispitanih ima mjesečna primanja u iznosu do 6.000,00 kn (26,2%). Većina ispitanika (76,2%) živi u gradu te imaju status zaposlenih osoba (77,0%).

**TABLICA 2: SOCIODEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE ISPITANIKA**

		N	%
Spol	Ženski	80	65,6%
	Muški	42	34,4%
Najviši završeni stupanj obrazovanja?	Niža stručna sprema	0	0,0%
	Srednja stručna sprema	37	30,3%
	Viša stručna sprema ili prvostupnik	32	26,2%
	Visoka stručna sprema	52	42,6%



	Doktorica/doktor znanosti (poslijediplomski doktorski studij)	1	0,8%
Označite županiju iz koje dolazite	Grad Zagreb	15	12,3%
	Virovitičko-podravaska	<b>68</b>	<b>55,7%</b>
	Ostalo	39	32,0%
Kolika su Vaša mjesečna primanja?	Do 4.000,00 kn	11	9,0%
	Do 6.000,00 kn	<b>32</b>	<b>26,2%</b>
	Do 8.000,00 kn	28	23,0%
	Do 10.000,00 kn	7	5,7%
	Više od 10.000,00 kn	24	19,7%
	Bez mjesečnih primanja	20	16,4%
Označite gdje stanujete	Grad	<b>93</b>	<b>76,2%</b>
	Prigradsko naselje	11	9,0%
	Selo	18	14,8%
Jeste li zaposleni?	Da	<b>94</b>	<b>77,0%</b>
	Ne	28	23,0%

Izvor: izrada autora

Tablica 3. prikazuje preferencije ispitanika o odlasku na kazališnu predstavu. Uočeno je da veći broj ispitanika: 36,9% manje od jednom godišnje odlazi u kazalište, 29,5% je spremno izdvojiti do 100,00kn za ulaznicu kazališne predstave, da na 91% ispitanika tematika najviše utječe pri odabiru predstave (dok produkcija i kazališna kritika najmanje utječu), da za 78,7% ispitanika popunjenost gledališta ne predstavlja važnost pri donošenju odluke odlaska na predstavu, ali bi radije pratili predstavu u punom gledalištu (62,3%). Također, rezultati ukazuju na primaran motiv ove vrste turista, pri čemu je kazališna predstava primaran motiv (56,8%), dok su destinacija i njezini popratni sadržaji sekundarni (43,2%).

**TABLICA 3: PREFERENCIJE ISPITANIKA O ODLASKU NA KAZALIŠNU PREDSTAVU**

		N	%
Koliko često odlazite u kazalište?	Jednom mjesečno	16	13,1%
	Šest puta godišnje ili više	15	12,3%
	Tri puta godišnje ili više	13	10,7%
	Manje od tri puta godišnje	19	15,6%
	Jednom godišnje	14	11,5%
	Manje od jednom godišnje	<b>45</b>	<b>36,9%</b>
Koliki ste iznos novca spremni izdvojiti za ulaznicu za kazališnu predstavu?	Do 30,00 kn	8	6,6%
	Do 50,00 kn	31	25,4%
	Do 70,00 kn	28	23,0%
	Do 100,00 kn	<b>36</b>	<b>29,5%</b>
	Više od 100,00 kn	19	15,6%
Što utječe na Vaš odabir kazališne predstave: Tematika?	Da	<b>111</b>	<b>91,0%</b>
	Ne	11	9,0%

Što utječe na Vaš odabir kazališne predstave: Djelo?	Da	56	45,9%
	Ne	66	54,1%
Što utječe na Vaš odabir kazališne predstave: Žanr?	Da	70	57,4%
	Ne	52	42,6%
Što utječe na Vaš odabir kazališne predstave: Glumci?	Da	61	50,0%
	Ne	61	50,0%
Što utječe na Vaš odabir kazališne predstave: Produkcija?	Da	20	16,4%
	Ne	<b>102</b>	<b>83,6%</b>
Što utječe na Vaš odabir kazališne predstave: Kazališna kritika?	Da	15	12,3%
	Ne	<b>107</b>	<b>87,7%</b>
Utječe li popunjenost gledališta na Vašu odluku odlaska na predstavu?	Da	26	21,3%
	<b>Ne</b>	<b>96</b>	<b>78,7%</b>
Biste li radije gledali predstavu u punom gledalištu ili u gledalištu s manje publike?	U punom gledalištu	<b>76</b>	<b>62,3%</b>
	U gledalištu s manje publike	46	37,7%
Što Vas je više privuklo?	Kazališna predstava	<b>46</b>	<b>56,8%</b>
	Destinacija i dodatni sadržaji u destinaciji	35	43,2%

Izvor: izrada autora

Tablica 4. prikazuje preferencije ispitanika o kazališnom turizmu za vrijeme pandemije COVID-19. Većina ispitanika (54,9%) izjasnila se je da nisu odlazila na predstave za vrijeme pandemije te da odlazak na predstavu nije bio jednako učestao kao i prije pandemije (63,9%). Kao glavni razlog u najvećoj mjeri ispitanici su istaknuli uvođenje epidemioloških mjera (40,2%).

**TABLICA 4: PREFERENCIJE ISPITANIKA O KAZALIŠNOM TURIZMU ZA VRIJEME PANDEMIJE**

		N	%
Jeste li odlazili na kazališne predstave za vrijeme trajanja pandemije?	Da	55	45,1%
	Ne	<b>67</b>	<b>54,9%</b>
Je li to bilo jednako učestalo kao i prije pandemije?	Da	44	36,1%
	Ne	<b>78</b>	<b>63,9%</b>
Ako niste odlazili na kazališne predstave ili ako ste rjeđe nego prije odlazili na kazališne predstave za vrijeme trajanja pandemije korona virusa označite što je utjecalo na to: (moguće je odabrati više odgovora)	Zatvaranje kazališta	41	33,6%
	Smanjen broj igranja predstava u kazalištima	40	32,8%
	Strah od zaraze korona virusom	24	19,7%
Uvođenje epidemioloških mjera		<b>49</b>	<b>40,2%</b>
	Smanjeni mjesečni prihodi	12	9,8%

	Odlazio/la sam na kazališne predstave jednako učestalo kao i prije pandemije korona virusa	47	38,5%
--	--	----	-------

Izvor: izrada autora

Unutar Tablice 5. vidljiva je usporedba preferencija ispitanika za kazališnim turizmom prije i za vrijeme pandemije COVID - 19 pri čemu se ističe značajna razlika vezana za gledanje kazališne predstave u destinaciji udaljenijoj više od 60km od njihova domicila. Tako je prije pandemije njih 61,5% gledalo predstavu, dok za vrijeme pandemije njih 81,1% nije. Najveći broj posjećenih predstava prije (49,2%) i za vrijeme pandemije (11,5%) bilježi grad Zagreb te je isto tako većina ispitanika ujedno noćila u toj destinaciji i posjetila druge kulturne atrakcije destinacije.

**TABLICA 5. USPOREDBA PREFERENCIJA ISPITANIKA PRIJE I ZA VRIJEME PANDEMIJE**

		Prije pandemije		Za vrijeme pandemije	
		N	%	N	%
Jeste li pogledali kazališnu predstavu u destinaciji udaljenoj više od 60 km od Vašeg domicila?	Da	<b>75</b>	<b>61,5%</b>	23	18,9%
	Ne	47	38,5%	<b>99</b>	<b>81,1%</b>
U kojem gradu?	Osijek	32	26,2%	8	6,6%
	Zagreb	<b>60</b>	<b>49,2%</b>	<b>14</b>	<b>11,5%</b>
	Rijeka	8	6,6%	1	0,8%
	Split	3	2,5%	3	2,5%
	Dubrovnik	6	4,9%	1	0,8%
	Drugi grad/ovi u Hrvatskoj	24	19,7%	9	7,4%
	Drugi grad/ovi u Europi	16	13,1%	3	2,5%
Jeste li tada noćili u toj destinaciji?	Da	<b>44</b>	<b>53,0%</b>	<b>18</b>	<b>64,3%</b>
	Ne	39	47,0%	10	35,7%
Jeste li osim pogledane	Da	<b>63</b>	<b>75,9%</b>	<b>20</b>	<b>74,1%</b>
	Ne	20	24,1%	7	25,9%

predstave posjetili i neke druge kulturne atrakcije u destinaciji?					
--	--	--	--	--	--

Izvor: izrada autora

Promatra li se razina signifikantnosti kod pitanja navedenih u Tablici 6. može se uočiti kako vrijednost Hi kvadrat testa iznosi  $p < 0,05$ , što znači da je uočena statistički značajna razlika s obzirom na situaciju prije i tijekom pandemije korona virusa.

**TABLICA 6. USPOREDBA PREFERENCIJA ISPITANIKA U NORMALNIM UVJETIMA I ZA VRIJEME PANDEMIJE (Hi KVADRAT TEST)**

Jeste li ikada pogledali predstavu u kazalištu udaljenom više od 60 km od Vašeg domicila?	Chi-square	46,112
	df	1
	Sig.	,000*
U kojem gradu: Osijek?	Chi-square	17,224
	df	1
	Sig.	,000*
U kojem gradu: Zagreb?	Chi-square	41,042
	df	1
	Sig.	,000*
U kojem gradu: Rijeka?	Chi-square	5,653
	df	1
	Sig.	,017*
U kojem gradu: Split?	Chi-square	,000
	df	1
	Sig.	1,000
U kojem gradu: Dubrovnik?	Chi-square	3,677
	df	1
	Sig.	,055
U kojem gradu: Drugi grad/ovi u Hrvatskoj?	Chi-square	7,885
	df	1
	Sig.	,005*
U kojem gradu: Drugi grad/ovi u Europi?	Chi-square	9,646
	df	1
	Sig.	,002*
U kojem gradu: Nisam gledao/la predstavu u gradu udaljenom više od 60 km od mogega domicila	Chi-square	5,734
	df	1
	Sig.	,017*
Jeste li tada noćili u toj destinaciji?	Chi-square	1,079
	df	1
	Sig.	,299
Jeste li osim pogledane predstave posjetili i neke druge kulturne atrakcije u destinaciji?	Chi-square	,037
	df	1
	Sig.	,848

Izvor: izrada autora

### 3.3. Rasprava dobivenih rezultata

Provedenim istraživanjem prikazane su preferencije ispitanika za kazališnim turizmom. Prosječnog ispitanika čini ženska osoba, visoke stručne spreme, koja dolazi iz Virovitičko - podravske županije, živi u gradu, ima mjesečna primanja do 6000,00 kn te je zaposlena. Ispitanici u kazalište najčešće odlaze manje od jednom godišnje te su spremni izdvojiti do 100,00 kn za ulaznicu kazališne predstave. U najvećoj mjeri tematika utječe pri odabiru predstave, dok su produkcija i kazališna kritika manje važne. Popunjenost

kazališta ne utječe na odluku odlaska na predstavu, ali bi ispitanici radije gledali predstavu u punom gledalištu. Primarni motiv ispitanika je kazališna predstava, dok sekundarni uključuje i dodatne turističke sadržaje destinacije. Iz prikazanih preferencija vidljivo je da još uvijek ne postoji u većoj mjeri učestalost odlaska u kazalište jednom ili više puta godišnje. Također, ispitanici su podjednako mišljenja kada je riječ o motivima (djelo, žanr, glumci) dolaska na predstavu.

Preferencije ispitanika za kazališnim turizmom značajno se mijenjaju pojavom pandemije COVID-19. Istraživanjem je dokazano da su ispitanici manje odlazili na kazališne predstave (odnosno nisu odlazili jednako učestalo kao prije pojave pandemije). Kao glavni uzroci ističu se epidemiološke mjere, zatvaranje kazališta i smanjen broj održanih predstava, dok su strah od zaraze i smanjeni mjesečni prihodi u manjoj mjeri prisutni. Većina ispitanika ističe Zagreb kao najposjećeniju destinaciju kazališnog turizma prije i za vrijeme pandemije. Također, prije i za vrijeme pandemije, u toj destinaciji je većina ispitanika noćila te posjetila dodatne kulturne atrakcije. To ukazuje na to da kazališni turizam utječe na posjećenost drugih kulturnih atrakcija unutar destinacije te ostvaruje turistički promet u broju dolazaka i noćenja.

#### 4. Zaključak

Iako se specifičnim oblicima turizma smatraju oni oblici turizma koji su privlačni manjem broju turista, kulturni turizam važan je oblik turizma čiji prihodi čine znatan udio u ukupnim turističkim prihodima na globalnoj razini. Kulturni turizam moguće je razdijeliti na turizam umjetnosti i povijesni turizam, pri čemu se kazališni turizam promatra kao segment turizma umjetnosti, a kazališni turisti dijele se ovisno o motivaciji. Kazalište ima značajan potencijal za razvoj nekog naroda ili države, ono posjeduje pedagoške kvalitete, prosvjetljuje društvo dok u isto vrijeme pruža zabavu. Pojavom pandemije COVID-19 upitno je održavanje kazališnih predstava pa tako i pružanja spomenute zabave i prosvjetljivanja društva. Bez obzira na barijere uvedene pojavom pandemije, kulturni turizam u Republici Hrvatskoj pronašao je način kako zadovoljiti želju za predstavama uvođenjem online izvedba.

Empirijski dio rada dao je pregled preferencija kazališnih turista te prikazao promjene u preferencijama pojavom pandemije. Vidljivo je da je za vrijeme pandemije došlo da pada gledanosti kazališnih predstava, a kao glavni razlog ističu se epidemiološke mjere. Doprinos rada ogleda se u prikazu preferencija

općenito i preferencijama za kazališnim turizmom u vrijeme pandemije COVID-19. Buduća istraživanja mogu biti usmjerena na izučavanje preferencija nakon pandemije, tj. uočavanje da li se potražnja za kazališnim turizmom povećala nakon ukidanja epidemioloških mjera. Također, buduća istraživanja mogu proučiti postoji li potreba, tj. potražnja za kazališnim predstavama koje bi se održavale on-line te na koji način kazalište može imati potencijal za razvoj države.

#### Literatura

- [1] Adams, K., A. (2008): Cultural tourism, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/268150617\\_Cultural\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/268150617_Cultural_Tourism) (1.8.2022.)
- [2] Bartoluci, M. (2013): Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva. Zagreb: Školska knjiga
- [3] Benko, L., Krstanović, K. i Sovulj L. (2022): *Procjena učinaka pandemije koronavirusa na turističke dolaske i noćenja u Republici Hrvatskoj te na vrijednost CROBEXturist indeksa Zagrebačke burze, EFZG working paper series* Vol. 2022 br 1 (1-33)
- [4] Bennett, S. (2005): *Theatre/Tourism, Theatre Journal* Vol57 br. 3 (407-428)
- [5] Cetinski, V., Šugar, V. i Perić, M. (2012): Menadžment institucija i destinacija kulture. Opatija: Sveučilište u Rijeci
- [6] Domšić, L., Franić, B. i Marjanović, L. (2021): *Internetske izvedbene umjetnosti u doba pandemije: nužno zlo ili nova kulturna praksa? Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, Vol. 59 br. 3 (222), (453-472)
- [7] Dujmović, D (2014): Postmoderno društvo i turizam. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma
- [8] Espuňa, L., S. (2018): *Tourism&Theatre To be or not to be*, dostupno na: [https://www.academia.edu/36820431/Tourism\\_and\\_Theatre\\_to\\_be\\_or\\_not\\_to\\_be](https://www.academia.edu/36820431/Tourism_and_Theatre_to_be_or_not_to_be) (3.7.2022.)
- [9] Golja, T. (2016): Menadžment u kulturi i turizmu. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- [10] Institut za turizam (2009): Kulturni turizam, dostupno na: [http://www.iztg.hr/UserFiles/File/novosti/2009\\_TOMAS\\_Kulturni\\_turizam\\_2008\\_Sazetak\\_i\\_Prezentacija.pdf](http://www.iztg.hr/UserFiles/File/novosti/2009_TOMAS_Kulturni_turizam_2008_Sazetak_i_Prezentacija.pdf) (1.8.2022.)
- [11] Jolliffe, L. i Cave, J. (2012): Visitor Interpretation, Key Concepts in Tourism, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/260125271\\_Visitor\\_Interpretation\\_Key\\_Concepts\\_in\\_Tourism](https://www.researchgate.net/publication/260125271_Visitor_Interpretation_Key_Concepts_in_Tourism) (13.9.2022.)
- [12] Krešić, D. i Mikulić, J. (2020): Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije, dostupno na: [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D\\_Mikuli%C4%87-J\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf) (14.7.2022.)
- [13] Ministarstvo turizma (2003): Strategija razvoja kulturnog turizma
- [14] Munjin, B. (2021): *Vrijeme straha i nade. Kazališta u doba korone, u Hrvatskoj i regiji, Kazalište: časopis za kazališnu umjetnost*, Vol. XXIV No. 85/86 (174-176)
- [15] Pečnjak, D. i Bratulin, D. (2013) Definicije umjetnosti i formalizam, *Bogoslovska smotra*, Vol. 83 br.. 2, (375 –390)
- [16] Song, H. (2015): Theatrical performance in the tourism industry, An importance satisfaction analysis, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/282516860\\_Theatrical\\_performance\\_in\\_the\\_tourism\\_industry\\_An\\_importance-satisfaction\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/282516860_Theatrical_performance_in_the_tourism_industry_An_importance-satisfaction_analysis) (23.7.2022.)

- [17] Telišman-Košuta, N. (2020): Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?, dostupno na: [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Teli%C5%A1man-Ko%C5%A1uta-N\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Teli%C5%A1man-Ko%C5%A1uta-N_2020.pdf) (12.7.2022.)
- [18] Tubić, D. (2019): Ruralni turizam: od teorije do empirije. Virovitica: Visoka škola Virovitica
- [19] UNESCO (2021): World Heritage in the face of COVID-19. Paris: UNESCO
- [20] UNESCO, Performing arts (such as traditional music, dance and theatre), dostupno na: <https://ich.unesco.org/en/performing-arts-00054> (17.8.2022.)
- [21] Valčić, M. (2018): Turizam i kultura. Zagreb: Naklada Jurčić d.o.o.
- [22] Vlada Republike Hrvatske, Popis online kulturnog sadržaja, dostupno na: <https://koronavirus.hr/popis-online-kulturnog-sadrzaja/134> (11.8.2022.)
- [23] Vlada Republike Hrvatske, Popis online kulturnog sadržaja, dostupno na: <https://koronavirus.hr/popis-online-kulturnog-sadrzaja/134> (11.8.2022.)
- [24] Vodanović Lukić, I. i Lukić, I (2020): Small is beautiful (and safe): utjecaj pandemije COVID-19 na kulturni turizam, dostupno na: [http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Vodanovi%C4%87-Luki%C4%87-I\\_Luki%C4%87-A\\_2020.pdf](http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Vodanovi%C4%87-Luki%C4%87-I_Luki%C4%87-A_2020.pdf) (21.8.2022.)
- [25] Watts, J. (2012): One Art with Two Sides: Theatre and Performance Art, dostupno na: <https://digitalcommons.coastal.edu/honors-theses/69/> (10.7.2022.)
- [26] Zieba, M. (2016): *Tourism flows and the demand for regional and city theatres in Austria. Journal of Cultural Economics*, Vol 40 br.2 (191-221)

## Uloga kontrolinga u metaloprerađivačkoj industriji

Greganić, Livija<sup>1</sup>; Galić, Matej<sup>2</sup>; Balog, Antal<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Vladimira Novaka 23, 1290 Zaprešić, lgreganic@bak.hr

<sup>2</sup>Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Vladimira Novaka 23, 1290 Zaprešić, mgalic@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ, Vladimira Novaka 23, 1290 Zaprešić, abalog@bak.hr

### Sažetak

Cilj ovog rada je analizirati ulogu kontrolinga u metaloprerađivačkoj industriji te pružiti relevantne informacije i analize koje će omogućiti donošenje informiranih odluka u poslovanju. Glavna svrha kontrolinga je poboljšanje učinkovitosti poslovanja i ostvarenje ključnih poslovnih ciljeva, kao što su rast prihoda, smanjenje troškova, povećanje dobiti, održavanje kvalitete proizvoda i usluga te usklađivanje poslovanja s regulatornim okvirima. Istraživanje će se fokusirati na prikupljanje primarnih podataka na primjeru velike metaloprerađivačke tvrtke s područja istočne Slavonije, koje će se potom interpretirati. Na temelju interpretacije dobivenih rezultata moći će se utvrditi glavni trendovi poslovanja te identificirati izazovi i mogućnosti kontrolinga u ovoj grani industrije. Rezultati istraživanja omogućit će bolje praćenje troškova proizvodnje, temeljem njih izračun ključnih pokazatelja kao što su razina zaliha i tehnološka vremena obrade, zatim optimiziranje rizika u odnosu na fluktuaciju cijena sirovina, energenata, radne snage i tehnoloških promjena, minimiziranje broja kvarova i vremena zastoja na strojevima te preciznije planiranje i praćenje operativnih planova proizvodnje u funkciji poslovanja. Ovaj rad svoju praktičnu primjenu može pronaći tako što će menadžmentu pomoći ne samo u boljoj analizi troškova i planiranja proizvodnje, već i u praćenju kvalitete gotovih proizvoda, glavnih performansi poslovanja te optimiziranje poslovanja gospodarskog subjekta u odnosu na tržište i konkurenciju. Društveni značaj ovog rada sadržan je u činjenici da je moguće pridonijeti stabilnoj i dugoročnoj održivosti poslovanja gospodarskog subjekta povećavajući svijest menadžmenta o važnosti kontrolinga. Pri tome će gospodarski subjekti, služeći se alatima kontrolinga moći bolje upravljati utjecajem proizvodnje na okoliš, društvenu zajednicu i na društvo općenito. Na taj način se može postupno unapređivati društveno odgovorno poslovanje poduzeća.

### Ključne riječi

kontroling, prerada metala, industrija, informacije

### Abstract

*The aim of this paper is to analyze the role of controlling in the metal processing industry and provide relevant information and analyses that will enable informed decision-making in business. The main purpose of controlling is to improve business efficiency and achieve key business objectives, such as revenue growth, cost reduction, profit increase, product and service quality maintenance, and compliance with regulatory frameworks. The research will focus on the collection of primary data on the example of a large metal processing company from the area of Eastern Slavonia, which will then be interpreted. Based on the interpretation of the obtained results, it will be possible to determine the main business trends and identify the challenges and possibilities of controlling in this branch of industry. The research results will enable better monitoring of production costs, based on which key indicators such as inventory levels and technological processing times can be calculated, optimizing risks related to fluctuations in raw material, energy, labor, and technological changes, minimizing the number of malfunctions and downtime on machines, and more precise planning and monitoring of production operational plans in business function. This paper can have practical application by helping management not only in better cost analysis and production planning but also in monitoring the quality of*

*finished products, key business performance, and optimizing business of an economic entity in relation to the market and competition. The social significance of this paper lies in the fact that it is possible to contribute to stable and long-term business sustainability by increasing management awareness of the importance of controlling. In doing so, economic entities, using controlling tools, can better manage the impact of production on the environment, society, and the community in general. In this way, gradual improvement of the corporate social responsibility of the company can be achieved.*

## **Keywords**

*controlling, metal processing, industry, information*

## Uvod

Kontroling se u brojnim organizacijama pojavio relativno nedavnom razdoblju i iz toga razloga navedenu funkciju možemo promatrati kao relativno mladu. Kada govorimo nedavno, misli se na razdoblje od prije 20 godina, pojavom polagane digitalizacije poslovanja i sve dinamičnijim promjenama uslijed upravo te digitalizacije. Svoju ulogu kontroling pronalazi prvenstveno kao pomoćnu ulogu pri donošenju odluka, bez obzira radi li se o vlasnicima poduzeća, menadžerima, voditeljima ili "običnim" radnicima koji trebaju donositi određene odluke na dnevnoj razini. Upravo je ovdje osnovna velika važnost kontrolinga koji može skupljene informacije, inpute, oblikovati putem raznih analitičkih metoda i izračuna u korisne informacije koje organizaciji mogu donijeti rast i razvoj koji je i planiran. U radu će se detaljnije opisati kontroling u modernom poslovanju te s kojim se izazovima susreće svakodnevno. Procesi planiranja sa svim funkcijama, te osvrt na utjecaj međunarodnog poslovanja koje utječe na funkciju kontrolinga. Kroz primjer tvrtke Harburg-Freudenberger iz Belišća će se pokazati kako jedna industrijska tvrtka koristi kontroling u svakodnevnom poslovanju, koji IT alati su bitni i kako se putem njih doprinosi kvalitetnom svakodnevnom poslovanju.

### 1. Kontroling u modernom poslovanju

Moderno poslovanje, odnosno općenito poslovanje u početku 2020.-ih godina je doživjelo brojne šokove i transformacije uslijed dinamičnih gospodarskih događanja. Funkcija unutar poduzeća su se morale prilagođavati situacijama koje je tržište postavilo, a navedeno nije zaobišlo ni funkciju kontrolinga. „Profesija kontrolera u vrijeme industrije 4.0 proživljava najveću transformacijsku ulogu u povijesti kontrolinga. Kontroling kao savjetodavna podrška menadžmentu mora uvijek biti u tijeku s najnovijim poslovnim trendovima i tehnologijama kako bi mogao odgovoriti brojnim zahtjevima korisnika u poslovanju, a posebice menadžmentu. Podržanost odlučivanja upotrebom novih tehnologija, te vještine i znanja kontrolera koji podatke pretvaraju u korisne informacije, te transparentno prikazuju organizacijski učinak danas je potreba svake organizacije u industriji 4.0. Ovakav novi način poslovanja osigurava dugoročan rast“ (Sesar i sur. 2023: 188). Brojne nove digitalne platforme i razvijena rješenja mogu biti od koristi samo u slučaju educiranosti i zainteresiranosti osobama zaposlenima u službi kontrolinga koje sve navedeno

moгу primijeniti. Ukoliko se posluje na tradicionalni način, koji je može biti baziran na metodologiji staroj i više od 15-20 godina, sve nove digitalne inovacije neće ništa donijeti kontrolingu po pitanju unaprijeđena poslovanja. “Dio obrade predviđanja i analitike podataka snažno je usmjeren na BDA/AI alate za podršku pametnim sposobnostima u pogledu predvidljivosti resursa, poboljšanje točnosti i izvedbe predviđanja, obradu skupova velikih podataka i analitiku pomoću metoda strojnog učenja, automatski odabir prediktora potražnje, prikupljanje podataka u stvarnom vremenu te praćenje i dijagnoza s alatima za analizu podataka za integraciju predviđanja potražnje s upravljanjem kapacitetom i zalihama” (Bueno i sur. 2020: 9).

Osmanović Bedenikje prije dvadeset godina pisao o kontrolingu kao izrazito mladoj funkciji koja se još treba razvijati. Bitno je spomenuti navedeno zapažanje, jer postoje organizacije u kojima kontroling postoji na osnovnoj razini, u sklopu financija gdje ima određenu sporednu ulogu. „Istražujući institucionalnu dimenziju kontrolinga, dolazi se do zaključka kako je to vrlo mlada funkcija u našoj poslovnoj praksi, uvedena uglavnom na poticaj menadžmenta. Odjel za kontroling ima uglavnom linijski i centralizirani oblik, nalazi se najčešće na drugoj hijerarhijskoj razini, organizacijski je uglavnom samostalan i njegov voditelj je najčešće odgovoran upravi organizacije. U odjelu za kontroling radi najčešće više od pet osoba s dominantno visokom stručnom spremom.“ (Osmanagić Bedenik, 2003:196)

Bez obzira na kojoj razini unutar organizacije se kontroling nalazi, funkciju specificira brzina, točnog i pouzdanost informacija koje se zahtijevaju od kontrolinga. Navedene informacije u bitnim slučajevima traže rukovodeći ljudi organizacije, ali se ponekad zaboravlja i da ostalim funkcijama poput prodaje, nabave i marketinga navedene informacije pomažu pridonosenju bitnih odluka u poslovanju. “Da bi se primijenile planske odluke i da bi menadžment utvrdio odvijaju li se poslovne aktivnosti sukladno s planom, uz proces planiranja mora postojati i proces kontrolinga. Najvažnija obilježja informacija koje su potrebne menadžmentu moraju biti ova: važnost, pravovremenost, točnost, razumljivost” (Lucey, 2002: 272). Podrška menadžmentu organizacije zaista ne treba biti upitna, jer bez točnih i pravovremenih informacija ni jedan menadžer ne bi trebao donositi najmanju stratešku ili operativnu odluku. „Kontroling je desna ruka i podrška menadžmentu, kojemu je osnovni zadatak ostvariti poslovni cilj. Da bi se to postiglo, potrebno je planirati svaki poslovni korak, svaku poslovnu fazu, svaku poslovnu aktivnost, a da bi

sve to funkcioniralo, pobrinut će se kontroling” (Luković I Lebefrom, 2014: 3).

Proces planiranja treba promatrati kao kontinuirani proces koji se može (poneka i treba) revidirati na dnevnoj bazi. Posebno se navedeno odnosi na organizacije koje su ovisne o dnevnim i satnim promjenama cijena, trgovanjima s proizvodima u budućnosti (npr. plin, za zimu iduće godine) itd. Planiranje i kontroling poslovne su funkcije koje ne idu jedna bez druge. „Planiranje je gledanje prema budućnosti, a kako se odluke ne donose o prošlosti, planiranje je u stvari donošenje odluka. Provođenje odluka u djelo daje nam povratnu informaciju koja je nužna kako bismo potvrdili jesu li odluke uopće bile provedive. To je proces kontrolinga“ (Blazek i sur. 2014: 12).

Proizvodne djelatnosti s značajnim udjelima materijalnih troškova u poslovanja od kontrolinga izvlače osnovu profitabilnog poslovanja. Kontroliranje svih troškova, njihovo kategoriziranje, raspodjela unutar mjesta troška, procjena budućih troškova su samo osnove kojima kontroling daje informacije inputa za izračune cijene outputa poslovanja. “Putem svojih instrumenata koordinacije i integracije kontroling utječe na optimizaciju procesa i utrošaka, a time i na veću uspješnost poslovanja. U cilju boljeg upravljanja imovinom poduzeća, kontroling vrši analize potreba i utroška imovine te u obliku strukturiranog izvještaja daje potrebne informacije i smjernice za upravljanje imovinom. U svrhu boljeg upravljanja zalihama, kontroling pomoću ABC-XYZ analize i EOQ modela segmentira najvažnije zalihe te stvara model upravljanja zalihama uz najniže troškove. Boljim upravljanjem zalihama oslobađaju se novčana sredstva koja mogu biti iskorištena za smanjenje zaduženosti ili pak investiranje u razvoj poslovanja. Smanjenje zaduženosti utječe na smanjenje troškova i povećanje dobiti. Oslobođena novčana sredstva moguće je iskoristiti i za smanjenje obveza prema dobavljačima što pozitivno utječe na poboljšanje uvjeta poslovanja s dobavljačima”(Popović Petrušić, 2017: 120). Uz pomoć kod kreiranja planova, revizija planova se može promatrati kao još jedna od aktivnosti gdje kontroling svoju ulogu u organizaciji može odlično ispuniti. Dinamično praćenje poslovanja, uz razumijevanje ostalih procesa unutar organizacije pomaže kod kvalitetnog postavljanja analiza, raznih izračuna, modela, izvješća koja mogu pomoći kontrolingu. Itekako je potrebno zaključiti da kontroling nije funkcija koja funkcionira neovisno, već mora konstantno i proaktivno tražiti načine kako pomoći drugim funkcijama. “Kontroling je mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema planu.

Zato je potrebno mjeriti uspješnost s obzirom na postavljene ciljeve i planove, utvrditi gdje dolazi do odstupanja od standarda i poduzeti mjere za otklanjanje od od-stupanja. Ukratko, kontroling olakšava ispunjenje planova. Iako planiranje mora prethoditi kontrolingu, planovi se ne ispunjavaju sami po sebi. Menadžeri se rukovode planovima u korištenju resursa kako bi se ispunili specifični ciljevi. Tada se izvršenja aktivnosti provjeravaju da se ustanovi odgovaraju li planovima (Weihrich I Koontz, 1994: 21).

Principi međunarodnog poslovanja se mogu lako primijeniti u kontrolingu, s obzirom da većina organizacija posluje s brojnim stranim i domaćim partnerima. Otvorenost tržišta Europske unije, razne edukacije dostupne putem interneta, brojni alati koji su dostupni zaposlenicima kontrolinga putem brojnih platformi pomažu i organizaciji da bude regionalno i globalno konkurentna. Inovativni pristup kontrolingu se upravo kroz sve navedeno može ostvariti, a u konačnici menadžmentu omogućiti bolje donošenje strateških odluka. “Kontroling u međunarodnom poslovanju učinkovit je administrativni alat za poboljšanje učinkovitosti poslovanja poduzeća, budući da sadrži jasno strukturiranje konceptualnog sadržaja kontrolinga, izbor njegovih alata, znanstveno utemeljen sustav parcijalnih pokazatelja grupiranih po vrstama djelatnosti velika strojograđevna poduzeća i metodički pristup kontroli izvoznih i uvoznih aktivnosti poduzeća. Rezultati kontrole izvoznih i uvoznih aktivnosti mogu se koristiti za opravdanje glavnih strategija poduzeća i osiguravanje načina za poboljšanje informacijskih sustava” (Malyarets i sur. 2017: 96). Pandemija uzrokovana korona virusom prije tri godine je donijela ozbiljne promjene na tržištu i načinu poslovanja, bez obzira o veličini organizacije ili njezinoj tržišnoj orijentiranosti. “Ranija istraživanja pokazala su da u hrvatskim poduzećima prevladava korištenje alata operativnog kontrolinga nad strateškim. Ovaj raskorak između operativne i strateške kontroling orijentacije i novi uvjeti nastali zbog korona krize će u bliskoj budućnosti redefinirati odnos menadžmenta i kontrolinga gdje će tvrtke morati raditi na razvoju strateškog kontrolinga. Korona kriza promijenila je način na koji se shvaća rizik, a novi uvjeti drastično su povećali korištenje ICT-a u poslovanju. Uz ovu brzu potražnju za prilagodbom tehnologije, organizacije imaju mnogo informacija za rukovanje kako bi brzo odgovorile na vanjske i unutarnje zahtjeve. Strateški kontroling može biti polazište inovativnosti poduzeća budući da njegova uloga u poduzeću leži u stvaranju buduće vrijednosti poduzeća procjenom tržišta, analizom potražnje svih dionika, usvajanjem novih tehnologija i pronalaženjem novih načina poslovanja na učinkovit i djelotvoran način”



(Roška i sur. 2022: 34). Kontroling je doživio upravo svoj uspon nakon navedene krize i promjena na tržištu, ali ne znači da će se bez kvalitetnih zaposlenika funkcija razvijati prirodno, bez konstantnog ulaganja i poticanja na inovativnost. Organizacije moraju prepoznati važnost kontrolinga i što može pomoći upravo njihovoj organizaciji, koje nove ICT alate koristiti, koje vještine zaposlenici kontrolinga trebaju savladati i previdjeti potencijalne izazove na koje treba funkcija ponuditi odgovor.

## 2. Izračuni u kontrolingu

Ekonomska teorija predstavlja brojne metode raznih analitičkih izračuna koje ekonomisti mogu koristiti u svakodnevnim istraživanjima, menadžeri na raspolaganju isto imaju brojne metode raznih izračuna koje mogu koristiti ovisno o vlastitim potrebama ili problemima za koje trebaju adekvatne odgovore. Ovisi sve i promatranim funkcijama, ne koriste iste metode izračuna ili izvješća nabavi, prodaji, proizvodnji, financijama ili marketingu. Zadatak kontrolinga može biti dostupne izračune i metode prilagoditi određenoj funkciji i pomoći kod tumačenja. „U toj suvislosti, novčano-računovodstvena izvješća čine završnu fazu praćenja poslovanja odnosno poduzetništva (businessa) putem knjigovodstva i računovodstvenog planiranja te proučavanja poslovanja odnosno poduzetništva (businessa) putem računovodstvenog nadzora - s podsustavom interne kontrole - i računovodstvene analize, što znači da se spomenuta izvješća pojavljuju kao nositelji računovodstvenih informacija i računovodstvenih podataka“ (Proklin i Proklin, 2000:37). Prethodni citat prikazuje osnovu razmišljanja koja je bila zastupljena u počecima funkcije kontrolinga, većinom da je pomoćna funkcija koja se nadovezuje na financije i računovodstvo. Više ćemo se usmjeriti na objašnjenje metode kontrole obrtaja zaliha koja može operativno pomoći skladišnom poslovanju i nabavi, a u konačnici i boljoj financijskoj održivosti cijelog poduzeća. „Zalihe se u bilanci priznaju ukoliko je vjerojatno da će na temelju njih ekonomske koristi pritjecati u poduzeće i kada se njihova vrijednost pouzdano može izmjeriti. Iznimno važan podatak za poslovanje poduzeća je koeficijent obrtaja zaliha. Koeficijent obrtaja zaliha je pokazatelj uspješnosti ali i sigurnosti poslovanja koji ukazuje na brzinu kojom se zalihe prodaju tijekom određenog vremenskog razdoblja (najčešće godinu dana). Koeficijent obrtaja zaliha na temelju troškova prodanih proizvoda računa se prema formuli: Koeficijent obrtaja zaliha = Trošak prodanih proizvoda/Prosječna

vrijednost zaliha” (Popović Petrušić, 2017:108). Ne treba zanemarivati relativno jednostavne koeficijente kao što je koeficijent obrtaja zaliha, upravo takvi koeficijenti koji se na jednostavan način računaju mogu pomoći lancu opskrbe kod optimalnog planiranja zaliha, analiza troškova i moguća osnova za dogovor s menadžmentom oko plana ušteda za naredni period. Slični koeficijenti se mogu dobiti i samostalnim zaključcima i koristeći IT alate poput Microsoft excela i drugih programa slične namjene. Operativno se kontroling i ostale funkcije ne trebaju slijepo voditi ekonomskom teorijom prilikom kreiranja raznih izvješća, već prilagoditi metode organizaciji u kojoj se nalaze. „No tu postoje i znatni problemi, koji su osobito izraženi u hrvatskoj poslovnoj praksi, a to je opseg implementacije ove metode u praksi. Nažalost, iz rezultata ankete proizlazi da je stupanj implementacije ABC metode u poslovnoj praksi ispitanih poduzeća vrlo nizak, praktično zanemariv. Ako bi se povukla analogija za cijelo područje Republike Hrvatske, vjerojatno bi se moglo zaključiti daje stanje u tom smislu vrlo slično. To ukazuje na moguću zaključak da u hrvatskim poduzećima još uvijek postoje neiskorišteni unutarnji potencijali, koji bi se primjenom ove metode u jednome njihovu dijelu mogli aktivirati i na takav povećati razinu ukupne konkurentnosti” (Penavin i sur. 2007: 74). Proučio se primjer zastupljenosti ABC metode analize troškova u određenim poduzećima na području Republike Hrvatske. Odličan primjer koji je pokazao da pojedinci ne koriste u najvećoj mjeri navedene metode, ali to ne mora značiti da kontroling i ostale funkcije koje računaju troškove rade loš posao. Kontroling vlastitim metodama, na temelju iskustva i poslovne prakse branše u kojoj se organizacija nalazi, može sve metode na specifičan način prilagoditi vlastitim potrebama. Ne mora se raditi o lošem poslovanju ili greški samo zbog toga što osobe u kontrolingu ne raspoznaju metode analize koje su se u teoriji pokazale najboljima, na općem primjeru poslovanja.

## 3. Kontroling u metaloprerađivačkoj industriji

Odličan primjer skladnog funkcioniranja kontrolinga i ostalih funkcija je tvrtka Harburg-Freudenberger iz Belišća. Sukladno podacima dobivenim od odgovornih osoba iz tvrtke Harburg-Freudenberger Belišće d.o.o. nastojati će se prikazati kako zapravo funkcioniraju procesi unutar zadanih okvira jednog projekta: od potrebe, ugovora koji je sklopljen s kupcem, izrade dokumentacije, nabave sirovine, terminiranja procesa

proizvodnje, skladištenja materijala, montaže i dostavljanja gotovog proizvoda kupcu. Nastojat će se pojasniti kako sustav kontrolinga funkcionira i koji se instrumenti koriste tijekom procesa. Također će se nastojati prikazati napredak u procesu praćenja procesa, uvođenjem novih, modernih sustava, tj. instrumenata kontrolinga. Tvrtka Harburg-Freudenberger Belišće d.o.o. (u daljem tekstu HFB) osnovana je 31. ožujka 1998. godine., a sjedište društva nalazi se u Belišću. Temeljna djelatnost je proizvodnja strojeva za plastiku i gumu.

Harburg-Freudenberger Belišće d.o.o. je 100% u vlasništvu tvrtke Harburg-Freudenberger Maschinenbau GmbH Hamburg, dok je tvrtka Harburg-Freudenberger Maschinenbau GmbH Hamburg je 100% u krajnjem vlasništvu L. Possehl Co. MbH. HF-goup osim u Belišću, Harburgu i Freudenbergu ima svoje proizvodne pogone u Slovačkoj, Italiji, Velikoj Britaniji i SAD- u. Da bi se opstalo i uspješno konkuriralo na sve zahtjevnijem svjetskom tržištu, HFB je od svog utemeljenja do danas puno ulagao u praćenje svjetskih trendova, ispitivao tržište, razvijali su se i unapređivali postojeći projekti, a na inoviranju i na novim projektima konstantno je radio poseban tim u Hamburgu. Sve to bi bilo teško izvedivo bez stalnog nadzora, savjetovanja i djelovanja službi kontrolinga, kako u financijskom djelu putem stalnog praćenja utrošenih radnih sati, odnos planiranog i ostvarenog, tako i stalnim praćenjem kontrole kvalitete samog proizvoda. Iz tih razloga, jedni od glavnih instrumenata za planiranje, kontroling i praćenje procesa su softverski sustavi SAP i Felios koje je HFB implementirao u svoj sustav na sljedeći način:

SAP- putem sustava SAP-a prati se proizvod od kreiranja prodajne narudžbe, potrebe za materijalom, lansiranje u proizvodnje, skladištenja, pa sve do testiranja i pakiranja gotovog stroja kupcu.

FELIOS - sustav putem kojeg se vrši planiranje proizvodnje na način:

- FELIOS BDE – sustav za prikupljanje podataka (potvrde u realnom vremenu)
- FELIOS APS – napredni sustav za planiranje i terminiranje.

SAP i FELIOS su međusobno povezani, svaka informacija iz sustava FELIOS trenutno je vidljiva i u SAP-u te je na taj način omogućen kontroling utrošenog vremena za pojedine radne liste. Svako potvrđivanje radnog lista putem sustava FELIOS, vidljivo je u SAP- u i na taj način realan je pokazatelj koliko je vremena utrošeno u odnosu na planirano

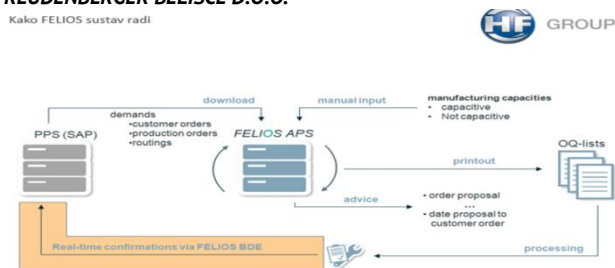
vrijeme. Prema podacima dobivenim iz HFB-a, FELIOS sustav se koristi za optimizaciju funkcija planiranja prema MRP – Metodi, koja je primijenjena u SAP-u u 2 koraka:

- implementacija FELIOS/BDE Sustava za prikupljanje podataka sa povezanim sučeljem u SAP kao preduvjet za korištenje FELIOS/ APS Naprednog sustava za planiranje

- Implementacija FELIOS/APS Naprednog sustava za planiranje sa povezanim sučeljem u SAP

Način funkcioniranja Felios sustava je prikazano na slici 1.

**SLIKA 1: KAKO FELIOS SUSTAV RADI. IZVOR: HARBURG – FREUDENBERGER BELIŠĆE D.O.O.**



Izvor: Harburg – Freudenberger Belišće d.o.o.

Sustav FELIOS APS našao je svoju primjenu i u planiranju rada po smjenama i kapacitetima proizvodnih strojeva. Terminiranje se vrši od ponedjeljka do nedjelje i planiraju se sve tri smjene, 24 sata na dan. Na isti način planiranje se vrši i u odjelu Montaža, ali je umjesto stroja prikazan stvaran broj radnika u svakoj smjeni, a determinirani su izostanci poput godišnjeg odmora, bolovanja ili terenskog rada. Svaki neplanirani izostanak tijekom tjedna vidljiv je i u sustavu APS i automatski se smanjuje broj izvršitelja unutar smjene i smanjuje se broj planiranih sati. Na taj način menadžmentu je omogućeno praćenje planiranih sati i ukoliko je potrebno, mogu se mijenjati prioriteta po kapacitetima, preraspodijeliti izvršitelji ili nadoknaditi radne sate djelomičnim prekovremenim radom, a s ciljem postizanja planiranih rokova. Neizvršenje planiranih rokova može direktno utjecati na planirani početak slijedeće operacije ili gotovost proizvoda i otprema kupcu. Prema informacijama dobivenim iz HFB-a, implementacijom sustava FELIOS, omogućeno je konstantno praćenje proizvodnje i planiranih sati, 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu, kroz cijeli kalendarski mjesec. Taj način kontrolinga dostupan je svim nivoima koji učestvuju u vođenju poslova (od poslovođa, planera proizvodnje, voditelja, menadžmenta pa sve do članova Uprave). Sustav FELIOS APS omogućava eventualne korekcije i relativno brze prilagodbe izvanrednim situacijama, a

sve u svrhu da se izbjegne gubitak, kao rezultat neostvarenih planiranih radnih sati

Sustav FELIOS APS našao je svoju primjenu i u planiranju rada po smjenama i kapacitetima proizvodnih strojeva. Terminiranje se vrši od ponedjeljka do nedjelje i planiraju se sve tri smjene, 24 sata na dan. Na isti način planiranje se vrši i u odjelu Montaža, ali je umjesto stroja prikazan stvaran broj radnika u svakoj smjeni, a determinirani su izostanci poput godišnjeg odmora, bolovanja ili terenskog rada. Svaki neplanirani izostanak tijekom tjedna vidljiv je i u sustavu APS i automatski se smanjuje broj izvršitelja unutar smjene i smanjuje se broj planiranih sati. Na taj način menadžmentu je omogućeno praćenje planiranih sati i ukoliko je potrebno, mogu se mijenjati prioriteta po kapacitetima, preraspodijeliti izvršitelji ili nadoknaditi radne sate djelomičnim prekovremenim radom, a s ciljem postizanja planiranih rokova. Neizvršenje planiranih rokova može direktno utjecati na planirani početak slijedeće operacije ili gotovost proizvoda i otprema kupcu. Prema informacijama dobivenim iz HFB-a, implementacijom sustava FELIOS, omogućeno je konstantno praćenje proizvodnje i planiranih sati, 24 sata dnevno, sedam dana u tjednu, kroz cijeli kalendarski mjesec. Taj način kontrolinga dostupan je svim nivoima koji učestvuju u vođenju poslova (od poslovođa, planera proizvodnje, voditelja, menadžmenta pa sve do članova Uprave). Sustav FELIOS APS omogućava eventualne korekcije i relativno brze prilagodbe izvanrednim situacijama, a sve u svrhu da se izbjegne gubitak, kao rezultat neostvarenih planiranih radnih sati.

Dolazi se do zaključka da tvrtka Harburg-Freudenberger Belišće, koja posluje na ovima prostorima 25 godina, u kratkom vremenu je uspjela dobro organizirati sve unutarnje procese, uskladiti njihov rad stalnim kontrolingom koji je između ostaloga omogućen unošenjem i primjenom najsuvremenijih softverskih sustava za praćenje proizvodnje (SAP i FELIOS). Održana je financijska dobit, zadržavaju se stari i pojavljuju se novi kupci, stvara se potreba za povećanjem zaposlenika. Odluke i planovi koji su doneseni u kriznom razdoblju od početka Covid-19 epidemije, rezultat su vrlo dobre informiranosti od strane kupca i dobavljača i shodno tome, planirani su samo projekti koji su proizvodno i financijski održivi, a na zadovoljstvo kupca i prije svega zaposlenika, Uprave i vlasnika poduzeća.

Navedenome ide u prilog i godišnje izvješće za 2021.g. Izvješće o reviziji godišnjih financijskih izvještaja od strane neovisnog revizora (BDO Croatia

d.o.o.), obuhvaća Izvještaj o financijskom položaju na 31.12.2021. uzet je u obzir račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima Društva za tada završenu godinu, kao i pripadajuće bilješke uz financijske izvještaje i sažetak značajnih računovodstvenih politika. kako navodi BDO, priloženi godišnji financijski izvještaj istinito i fer prikazuju financijski položaj Društva, njegovu financijsku uspješnost i novčane tokove u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja koji su utvrđeni od Europske komisije i objavljeni u službenom listu Europske unije („MSFI“).

#### 4. Zaključak

Relativno mlada funkcija u poslovnom svijetu – kontroling, danas je neizostavna funkcija organizacije bez obzira na veličinu i tržišnu orijentiranost. Korištenjem dostupnih digitalnih alata se poboljšava korištenje dostupnih podataka i poboljšava oblikovanje informacija koje pomažu svim funkcijama unutar organizacije pri donošenju strateških i operativnih odluka. Dinamično praćenje poslovanja u industriji, primjer može biti praćenja utroška zaliha ili općenito analiza troškova, kontroling pomaže utvrditi ključne sastavnice zaliha ili ključne materijale/usluge koji čine najveću strukturu troškova te na koje menadžment treba postaviti značajan fokus. Za primjer se spomenuo koeficijent obračuna zaliha, koji je jednostavno za izračunati i primijeniti, ali bez konstantnog korištenja i zainteresiranosti funkcija za njegovu primjenu, izračun od strane kontrolinga neće imati veliki utjecaj. Isti se zaključak može donijeti za spominjanu ABC metodu analize troškova. Prethodno istraživanje od autora Penavin i sur. (2007) je pokazalo da određeni zaposlenici na strateškim funkcijama u Republici Hrvatskoj imaju temeljna znanja o navedenoj metodi, ali se izuzetno maleni broj metoda i koristi u praksi. Može se ovdje zaključiti da svako poduzeće prilagođava razne analize vlastitim potrebama, djelatnosti, veličini i traženim rezultatima. Sigurno postoje i organizacije koje funkciju kontrolinga ne koriste u mjeri koja bi značajnije pomogla u donošenju bitnih odluka i svakodnevnom poslovanju te bi navedena poduzeća profitirala od dodatnih edukacija o metodama analiza troškova koje mogu primijeniti. Za primjer posluženog kontrolinga i upravljanjem procesima se analizirala tvrtka iz Belišća – Harburg-Freudenberger. Iako je tvrtka internacionalnog karaktera, svoje procese je pažljivo prilagodila uz redovnu komunikaciju i prepoznavanjem potreba svih funkcija. Automatski je uspješno uvela sve potrebne

metode kontrolinga. Prikaz primjene kontrolinga u poslovanju Harburg-Freudenbergera može povezati teoriju i praksu, teoretičarima ponudi odgovore na teoretske metode, a osobama iz kontrolinga i menadžmenta drugih tvrtki primjer uspješnog poslovanja. Buduća istraživanja mogu obuhvatiti primjenu kontrolinga u poduzećima drugih djelatnosti, različitih veličina i tržišne orijentiranosti.

## Literatura

- [1] Blazek A., Doyle A., Eismayer K. (2014): Kontroling i kontroler. Zagreb: Kontroling Kognosko d.o.o.
- [2] Bueno, A., Godinho Filho, M., Frank, A.G. (2020): Smart production planning and control in the Industry 4.0 context: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 149
- [3] Lucey, T. (2002): *Costing*, Continuum, London, str. 272)
- [4] Luković T., Lebefrom U. (2014): *CONTROLLING Planom do cilja*. Sveučilište u Dubrovniku
- [5] Malyarets, L.M., Draskovic, M., Babenko, V.O., Kochuyeva, Z.A., Dorokhov, O.V. (2017): *Theory and practice of controlling at enterprises in international business*
- [6] Osmanagić Bedenik, N. (2003): Realnost kontrolinga u Hrvatskoj - preliminarni rezultati empirijskog istraživanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu Vol. 1, No. 1, 2003*
- [7] Penavin, S., Pekanov, D., Jeger, M. (2007): ABC metoda u funkciji povećanja stupnja konkurentnosti poduzeća- *Ekonomski vjesnik*, XX(1-2), str. 67-76
- [8] Popović Petrušić, H. (2017): KONTROLING KAO INSTRUMENT USPIJEŠNOG UPRAVLJANJA ZALIHAMA. *FIP - Financije i pravo* Vol. 5, No. 1
- [9] Popović Petrušić, H. (2017): KONTROLING KAO INSTRUMENT USPIJEŠNOG UPRAVLJANJA ZALIHAMA. *FIP - Financije i pravo*, 5(1), str. 107-121
- [10] Proklin, P., Proklin, M. (2000): Računovodstveni nadzor potraživanja od kupca i dugova prema dobavljačima. *Ekonomski vjesnik* Vol. XIII, No. 1-2
- [11] Roška, V., Sesar, V., Buneta, A. (2022): ULOGA KONTROLINGA U VRIJEME KORONA KRIZE: PERCEPCIJA ZAPOSLENIH. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci* Vol. 10, No. 1
- [12] V. Sesar, I. Martinčević, A. Jajalo (2003): Kontroling 4.0 u vrijeme primjene novih tehnologija. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 11, No.1, pp. 173-191
- [13] Wehrich, H., Koontz, H. (1994): *Menadžment*. Zagreb: Mate

## Održivi razvoj: analiza indikatora za Hrvatsku i odabrane zemlje Europske unije

Alisa Bilal Zorić<sup>1</sup>, Kristijan Čović<sup>2</sup>, Maja Buljat<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, s pravom javnosti, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, abilal@bak.hr

<sup>2</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, s pravom javnosti, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, kcovic@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, s pravom javnosti, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, mbuljat@bak.hr

### Sažetak

Jedan od najvećih izazova današnjice predstavlja održivi razvoj i kako ga postići. Prekomjerni rast stanovništva, siromaštvo, neadekvatna liječnička skrb, gomilanje otpada, prekomjerno trošenje prirodnih resursa te sve veće onečišćenje koje djeluje na klimatske promjene samo su neki od problema koji su doveli do pojma održivog razvoja. Održivi razvoj predstavlja ravnotežu između obnovljivih izvora i brige za okoliš s jedne strane i poboljšanja kvalitete života stanovništva s druge strane. Ujedinjeni narodi su u rujnu 2015. napravili Agendu za održivi razvoj sa 17 glavnih ciljeva i smjernicama kako ih ostvariti do 2030. godine. Svake godine Eurostat objavljuje podatke za sve članice europske unije vezano za ostvarivanje ciljeva koji se mjere brojnim pokazateljima. Cilj ovog rada je analizirati i usporediti odabrane pokazatelje održivog razvoja Republike Hrvatske s odabranim zemljama Europske unije (Slovenija, Italija, Mađarska, Austrija, Češka i Slovačka) kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri su te zemlje uspješne u postizanju održivog razvoja. Tijekom pisanja rada analizirani su relevantni sekundarni izvori, baze podataka, studije slučaja i provedena istraživanja. Korištene su različite metode analize, uključujući deskriptivnu statistiku i usporednu analizu pokazatelja. Rezultati pokazuju kako različite zemlje EU imaju različite razine uspješnosti u postizanju ciljeva održivog razvoja, pri čemu su neke zemlje uspješnije u određenim područjima, poput ekonomskog razvoja ili zaštite okoliša. Međutim, sve zemlje imaju prostora za poboljšanje u postizanju održivog razvoja, posebno u područjima kao što su energetska učinkovitost, smanjenje onečišćenja i društvena pravednost. Ovi rezultati pružaju važne informacije za donošenje politika i mjera koje će potaknuti održivi razvoj u Hrvatskoj i drugim zemljama EU.

### Ključne riječi

Eurostat, održivi razvoj, održivost, pokazatelji

### Abstract

One of the biggest challenges today is sustainable development and how to achieve it. Excessive population growth, poverty, inadequate medical care, accumulation of waste, excessive consumption of natural resources and increasing pollution that affects climate change are just some of the problems that have led to the concept of sustainable development. Sustainable development is a balance between renewable sources and care for the environment and improving the quality of life of the population. In September 2015, the United Nations created an Agenda for Sustainable Development with 17 main goals and guidelines for achieving them by 2030. Every year, Eurostat publishes data for all members of the European Union regarding the achievement of goals that are measured by numerous indicators. The aim of this work is to analyze and compare selected indicators of sustainable development of the Republic of Croatia with selected countries of the European Union (Slovenia, Italy, Hungary, Austria, the Czech Republic and Slovakia) in order to determine the extent to which these countries are successful in achieving sustainable development. During the writing of the paper, relevant secondary sources, databases, case studies and conducted research were analyzed. Different methods of analysis were used, including descriptive statistics and comparative analysis of indicators. The

*results show that different EU countries have different levels of success in achieving sustainable development goals, with some countries being more successful in certain areas, such as economic development or environmental protection. However, all countries have room for improvement in achieving sustainable development, especially in areas such as energy efficiency, pollution reduction and social equity. These results provide important information for adopting policies and measures that will encourage sustainable development in Croatia and other EU countries.*

## **Keywords**

*Eurostat, Indicators, SDG, Sustainability, Sustainable Development*

## Uvod

U suvremenom društvu, održivi razvoj predstavlja jedan od najvećih izazova s kojima se suočavamo. Globalni problemi poput prekomjernog rasta stanovništva, siromaštva, nedovoljne zdravstvene skrbi, gomilanja otpada, iscrpljivanja prirodnih resursa i sve većeg onečišćenja stvorili su potrebu za promišljanjem i primjenom koncepta održivosti. U cilju suočavanja s tim izazovima, Ujedinjeni narodi su u rujnu 2015. godine usvojili Agendu za održivi razvoj koja uključuje 17 ciljeva održivog razvoja s jasnim smjernicama za njihovo postizanje do 2030. godine.

U kontekstu Europske unije, postizanje održivog razvoja također predstavlja ključni cilj. Eurostat, statistički ured Europske unije, redovito prikuplja podatke o ostvarivanju ciljeva održivog razvoja u svim članicama EU kako bi se procijenila razina napretka i identificirala područja koja zahtijevaju dodatne napore. U tom kontekstu, ovaj rad usredotočuje se na analizu odabranih pokazatelja održivog razvoja za Republiku Hrvatsku i nekoliko susjednih zemalja koje su ujedno i članice EU, uključujući Sloveniju, Italiju, Mađarsku, Austriju, Češku i Slovačku. Cilj je istražiti i usporediti napredak ovih zemalja u postizanju održivog razvoja, kao i identificirati snage i slabosti u pojedinim područjima.

Ovaj rad koristi različite izvore podataka i metode analize kako bi se pružio dublji uvid u stanje održivog razvoja u Hrvatskoj i odabranim zemljama EU. Kroz analizu relevantnih pokazatelja, cilj je identificirati područja u kojima su postignuti značajni rezultati, ali i naglasiti potrebu za daljnjim poboljšanjima i intervencijama kako bi se ostvario održivi razvoj u širem smislu.

U nastavku rada će se detaljnije opisati metodologija analize, prikazati rezultati i iznijeti zaključci koji će pružiti temelj za donošenje politika i mjera usmjerenih na postizanje održivog razvoja u Hrvatskoj i drugim zemljama EU.

## 1. Metodologija

Podaci (pokazatelji) korišteni za analizu i usporedbu u ovom radu preuzeti su sa Eurostata. Odabrani pokazatelji su: Osobe u riziku od siromaštva ili socijalne isključenosti<sup>1</sup> (1. cilj – Svijet bez siromaštva), Površina pod organskim poljoprivredom<sup>2</sup> (2. cilj – Svijet bez gladi), Učestalost pušenja<sup>3</sup> (3. cilj – Zdravlje i blagostanje), Udio obnovljive energije<sup>4</sup> (7. cilj – Pristupačna energija iz čistih izvora), Ovisnost o uvozu energije<sup>5</sup> (7. cilj – Pristupačna energija iz čistih izvora), Realni BDP po stanovniku<sup>6</sup> (8. cilj – Dostojanstven rad i ekonomski rast), Stopa zaposlenosti<sup>7</sup> (8. cilj – Dostojanstven rad i ekonomski rast), Osoblje za istraživanje i razvoj<sup>8</sup> (9. cilj – Industrija, inovacija, infrastruktura), Bruto domaći izdatak za istraživanje i razvoj<sup>9</sup> (9. cilj – Industrija, inovacija, infrastruktura), Stopa korištenja materijala u krugu<sup>10</sup> (12. cilj – Održiva potrošnja i proizvodnja), Generiranje otpada<sup>11</sup> (12. cilj – Održiva potrošnja i proizvodnja), Udio šumske površine<sup>12</sup> (15. cilj – Održavanje života na zemlji), Stanovništvo koje prijavljuje pojavu kriminala<sup>13</sup> (16. cilj – Mir, pravda i snažne institucije), Indeks percepcije korupcije<sup>14</sup> (16. cilj – Mir, pravda i snažne institucije), Percepcija neovisnosti pravosudnog sustava<sup>15</sup> (16. cilj – Mir, pravda i snažne institucije).

Eurostat je statistički ured Europske unije koji pruža širok spektar statističkih podataka o različitim aspektima društva, gospodarstva, okoliša i drugih područja relevantnih za održivi razvoj.

<sup>1</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/no-poverty>

<sup>2</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/zero-hunger>

<sup>3</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/good-health-and-well-being>

<sup>4</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/affordable-and-clean-energy>

<sup>5</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/affordable-and-clean-energy>

<sup>6</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/decent-work-and-economic-growth>

<sup>7</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/decent-work-and-economic-growth>

<sup>8</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/industry-innovation-and-infrastructure>

<sup>9</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/industry-innovation-and-infrastructure>

<sup>10</sup>

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/responsible-consumption-and-production>

<sup>11</sup>

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/responsible-consumption-and-production>

<sup>12</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/life-on-land>

<sup>13</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/peace-justice-and-strong-institutions>

<sup>14</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/peace-justice-and-strong-institutions>

<sup>15</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database/peace-justice-and-strong-institutions>

Prije prikupljanja podataka, provedena je analiza svih 17 osnovnih ciljeva održivog razvoja utvrđenih u Agendi za održivi razvoj Ujedinjenih naroda. Identificirani su ključni pokazatelji koji najbolje odražavaju napredak u ostvarivanju tih ciljeva. Ti pokazatelji obuhvaćaju različite aspekte održivosti, poput ekonomske održivosti, zaštite okoliša, socijalne pravde i ostalih relevantnih područja.

Nakon prikupljanja podataka iz Eurostata, provedena je deskriptivna statistička analiza koja omogućava prikaz i interpretaciju osnovnih statističkih mjera i karakteristika podataka, te pruža uvid u opću sliku napretka u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja.

Uz deskriptivnu statistiku, provedena je i usporedna analiza pokazatelja održivog razvoja za Republiku Hrvatsku i odabrane zemlje EU kao i usporedba sa prosjekom zemalja EU. Uspoređeni su rezultati za svaki pokazatelj kako bi se identificirale razlike i sličnosti između zemalja. Ova analiza omogućuje procjenu napretka i uspješnosti u postizanju ciljeva održivog razvoja u usporedbi s drugim zemljama EU.

Nakon usporedne analize, interpretirani su rezultati kako bi se dobila dublja slika o stanju održivog razvoja u Hrvatskoj i odabranim zemljama EU. Identificirane su snage i slabosti, kao i izazovi u ostvarivanju održivog razvoja. Također su iznesene implikacije rezultata za donošenje politika i mjera koje će potaknuti daljnji napredak prema ciljevima održivog razvoja.

## 2. Analiza i interpretacija odabranih pokazatelja održivog razvoja za Hrvatsku

Odabrani pokazatelji za analizu su podskup ciljeva održivog razvoja (SDG Sustainable Development Goals). SDG se sastoji od 17 ciljeva održivog razvoja s ukupno 169 povezanih ciljeva i metapokazatelja. Ciljevi održivog razvoja obuhvaćaju širok raspon društvenih, ekonomskih i ekoloških pitanja. Temelje se na principu integracije triju dimenzija održivosti: ekonomskoj, socijalnoj i ekološkoj. Promatrano razdoblje je od 2017. do 2021. godine, odnosno pet zadnjih godina za koje su dostupni podaci na Eurostatu<sup>16</sup>.

Ciljevi su usmjereni na smanjenje siromaštva, osiguranje pristupa kvalitetnom obrazovanju, borbu protiv nejednakosti, promicanje održivih ekonomija, zaštitu okoliša, osiguranje održive energije, promicanje mira i pravednosti te jačanje institucija i partnerstava<sup>17</sup>.

U ovom radu analizirani su sljedeći pokazatelji (Tablica 1):

**Osobe u riziku od siromaštva ili socijalne isključenosti** (eng. People at risk of poverty or social exclusion) mjeri postotak stanovništva s visokim rizikom od siromaštva ili socijalne isključenosti i dio je prvog cilja. U promatranom razdoblju (2017.-2021.) vidljiv je lagani pad postotka što je dobar znak; u 2021. godini postotak je 20,9 što je za 2,8 niže nego 2017. Također, dobar znak je i da je u Hrvatskoj ovaj postotak niži nego prosjek zemalja Europske unije koji iznosi 21,7 %. Najviši rizik od siromaštva među odabranim zemljama je u Italiji i iznosi 25,2 %, dok je najniži u Češkoj i iznosi 10,7 %.

**Površina pod organskim poljoprivredom** (eng. Area under organic farming) pruža informacije o postotku poljoprivrednog zemljišta koje je prešlo na organski način uzgoja koji se temelji na ekološkim načelima i minimizira uporabu kemijskih gnojiva, pesticida i drugih sintetičkih agrokemikalija. U promatranom razdoblju vidljivo je lagano povećanje ovog pokazatelja sa 6,46 % u 2017. na 7,21 % u 2020. što ukazuje na pozitivne trendove u razvoju organske poljoprivrede u republici Hrvatskoj sa dosta prostora za poboljšanje budući je prosjek zemalja europske unije 9,09 %, a Austrija ima čak 25,59 % površine pod organskom poljoprivredom što je najviše od promatranih zemalja.

**Učestalost pušenja prema spolu** (eng. Smoking prevalence by sex) mjeri postotak populacije muškaraca i žena koji puše duhan. Nažalost, po ovom pokazatelju smo u samom vrhu promatranih zemalja sa 36%, dok je prosjek europske unije 25%. Ono što je zabrinjavajuće je trend rasta postotka populacije koja prakticira ovu štetnu naviku koja može uzrokovati ozbiljne zdravstvene probleme, poput bolesti srca, pluća, raka i mnoge druge. Ovi podaci su korisni za donositelje odluka u zdravstvenom sektoru kako bi poduzeli mjere za promicanje nepušenja i pružili podršku osobama koje žele prestati pušiti.

<sup>16</sup> <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>

<sup>17</sup> Pokazatelji su: 1. Svijet bez siromaštva, Svijet bez gladi, Zdravlje i blagostanje, Kvalitetno obrazovanje, Rodna ravnopravnost, Čista voda i sanitarni uvjeti, Pristupačna i čista energija, Dostojanstven rad i

gospodarski rast, Industrija, Inovacije i infrastruktura, Smanjenje nejednakosti, Održivi gradovi i zajednice, Odgovorna potrošnja i proizvodnja, Odgovor na klimatske promjene, Očuvanje vodenog svijeta, Očuvanje života na kopnu, Mir, pravda i snažne institucije, Partnerstvom do ciljeva



**Udio obnovljive energije u bruto završnoj potrošnji energije prema sektorima** (eng. Share of renewable energy in gross final energy consumption by sector) mjeri postotak obnovljive energije u ukupnoj potrošnji energije u različitim sektorima, kao što su industrija, transport, kućanstva i ostali sektori. U obnovljivu energiju se ubrajaju izvori energije koji se obnavljaju prirodnim procesima, kao što su sunčeva energija, vjetar, hidroelektrična energija i slično. U Hrvatskoj je trend povećavanja ovog postotka sa 27,28 % u 2017. godini do 31,33 % u 2021. godini. Tu smo također u samom vrhu promatranih zemalja, samo je Austija iznad nas sa 36,44 % u 2021. godini, dok je prosjek zemalja europske unije 21,77 %. Uporaba obnovljivih izvora energije pridonosi smanjenju emisija stakleničkih plinova, održivom korištenju prirodnih resursa i diversifikaciji energetske sustava.

**Ovisnost o uvozu energije prema proizvodima** (eng. Energy import dependency by products) mjeri postotak energije koji se uvozi u zemlju u odnosu na ukupnu potrošnju energije, razvrstanu prema različitim proizvodima ili sektorima, odnosno koliki postotak potrošene energije dolazi iz uvoza u odnosu na domaće izvore energije. To može uključivati uvoz nafte, plina, ugljena ili drugih energentskih proizvoda koji se koriste za različite namjene (prijevoz, industrija, transport, kućanstva i drugi sektori). U Hrvatskoj se taj postotak drži na oko 54,54 % što je vrlo blizu prosjeka zemalja europske unije koji je u 2021. iznosio 55,53 %. Najnižu energetske ovisnost ima Češka (39,99 %) dok je energetske najovisnija Italija sa 73,54 %.

Visoka ovisnost o uvozu energije predstavlja izazov za energetske sigurnost zemlje, radi promjena u cijenama energenata na međunarodnom tržištu ili geopolitičkih nestabilnosti.

**Realni BDP po stanovniku** (eng. Real GDP per capita) je ekonomski pokazatelj koji mjeri prosječnu vrijednost realnog bruto domaćeg proizvoda (BDP) podijeljenu s brojem stanovnika. Mjeri ekonomski rast i razinu ekonomske aktivnosti u odnosu na veličinu populacije. Koristi se za usporedbu životnog standarda i ekonomske dobrobiti između različitih zemalja. Nažalost, Hrvatska je prema ovom pokazatelju pri dnu promatranih zemalja sa 14,54 samo iznad Mađarske sa 14,37., dok je prosjek u zemljama europske unije 2022. godine iznosio 28,81. Iako i ovaj pokazatelj ima trend rasta u promatranom razdoblju (sa 11,77 2017. do 14,54 % 2022.) i dalje je gotovo dvostruko niži nego prosjek zemalja europske unije. Najviši realni BDP po stanovniku od promatranih zemalja ima Austrija, 38,36.

**Stopa zaposlenosti prema spolu** (eng. Employment rate by sex) mjeri postotak osoba muškog i ženskog spola koje su zaposlene u odnosu na ukupan broj radno sposobnih osoba u određenom dobnom rasponu. Za Hrvatsku taj postotak lagano raste od 2017. kada je bio 63,6 % do 69,7 % u 2022. godine ali je i dalje među najnižim od promatranih zemalja. Prosjek zemalja europske unije je u 2022. bio 74,7 %. Najnižu stopu zaposlenosti ima Italija 62,7 %, dok je najviša u Češkoj i iznosi 80 %.

**Osoblje za istraživanje i razvoj prema sektoru** (eng. R&D personnel by sector) mjeri broj zaposlenih osoba koje su angažirane u istraživanju i razvoju (R&D) podijeljen po sektorima. Hrvatska je po ovom pokazatelju na samom dnu promatranih zemalja sa 0,92 %. I ovaj pokazatelj lagano raste od 0,65 % u 2017. godini do 0,93 % u 2021. Prosjek zemalja europske unije je 1,5 %, najniži je u Slovačkoj (0,83 %) dok je najviši u Sloveniji i iznosi 1,74 %. Istraživanje i razvoj su ključne aktivnosti koje doprinose inovacijama, tehnološkom napretku i gospodarskom razvoju.

**Bruto domaći izdatak za istraživanje i razvoj prema sektoru** (eng. Gross domestic expenditure on R&D by sector) mjeri ukupan iznos sredstava koji se troši na istraživanje i razvoj (R&D) i može biti podijeljen po sektorima, kao što su industrija, javni sektor, akademska zajednica i drugi. Hrvatska je i po ovom pokazatelju na začelju promatranih zemalja sa postotkom od 1,24 u 2021. godini. Od promatranih zemalja, najveći izdatak za istraživanje i razvoj izdvaja Austrija, 3,19 %, najmanje izdvaja Slovačka (0,93 %) dok je prosjek zemalja europske unije 2,26 %.

**Stopa korištenja materijala u krugu** (eng. Circular material use rate) je pokazatelj koji mjeri postotak materijala koji se reciklira, ponovno koristi ili vraća u proizvodni proces umjesto da završava kao otpad. Održiva uporaba materijala ključna je za postizanje cirkularne ekonomije i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš. Koncept cirkularne ekonomije potiče smanjenje otpada, racionalnu potrošnju resursa i korištenje materijala na način koji omogućuje njihovu ponovnu uporabu i recikliranje. Nažalost, Hrvatska i po ovom pokazatelju zaostaje za zemljama europske unije. Iako se postotak lagano povećava od 5,2 % 2017. do 5,7 % u 2021., on je i dalje najniži od promatranih zemalja. Najviši postotak ima Italija, čak 18,4 %, dok je prosjek zemalja europske unije 11,7 %. Ovaj pokazatelj je bitan jer pruža informacije o tome koliko se uspješno koriste materijali unutar gospodarstva, (umjesto da se gube kao otpad), te je ključan pokazatelj

za praćenje napretka prema cirkularnoj ekonomiji i održivom gospodarstvu.

**Generiranje otpada, isključujući velike mineralne otpade, prema opasnosti** (eng. Generation of waste excluding major mineral wastes by hazardousness) mjeri količinu otpada koji se generira, s izuzetkom velikih mineralnih otpada, i klasificira ga prema razini opasnosti. Ovaj pokazatelj pruža informacije o količini otpada koji se generira u gospodarstvu ili društvu te o njegovoj potencijalnoj opasnosti za okoliš i ljudsko zdravlje. Hrvatska je po ovom pokazatelju najbolja od promatranih zemalja, odnosno generiramo 1,025 kg otpada po stanovniku (u 2020), dok je prosjek zemalja europske unije 1,73 kg po stanovniku. Najviše otpada po stanovniku se generira u Italiji, 1,845 kg/st.

**Udio šumske površine** (eng. Share of forest area) mjeri postotak zemljišta koji je pokriven šumama u odnosu na ukupnu površinu države. Pruža uvid u promjene u pokrivenosti šumama tijekom vremena, što je važno za upravljanje šumskim resursima i očuvanje bioraznolikosti. Po ovom pokazatelju je Hrvatska u samom vrhu promatranih zemalja sa 58 % udjela šumskih površina, odmah iza Slovenije koja je u 2018. (zadnji dostupni podaci na Eurostatu) imala udio od 62,5 %, prosjek zemalja europske unije 43,5 %, a najniži prosjek od promatranih zemalja ima Mađarska, 26,1 %

**TABLICA 1: ODABRANI POKAZATELJI**

Pokazatelj	Hrvatska	Prosjek Eu	Min	Max
Osobe u riziku od siromaštva ili socijalne isključenosti	20,9	21,7	10,7 (Češka)	25,2 (Italija)
Površina pod organskim poljoprivredom	7,21%	9,09%	6,03 % (Mađarska)	25,69 (Austrija)
Učestalost pušenja	36,00%	25%	23,00 % (Italija)	36,00 % (Hrvatska)
Udio obnovljive energije	31,33%	21,77%	14,12 % (Mađarska)	36,44 % (Austrija)
Ovisnost o uvozu energije	54,54%	55,53%	39,99 % (Češka)	73,54 % (Italija)
Realni BDP po stanovniku	14,54	28,81	14,37 (Mađarska)	38,36 (Austrija)
Stopa zaposlenosti	69,70%	74,70%	62,7 % (Italija)	80,00 % (Češka)
Osoblje za istraživanje i razvoj	0,93%	1,50%	0,83 % (Slovačka)	1,74 % (Slovenija)
Bruto domaći izdatak za istraživanje i razvoj	1,24%	2,26%	0,93 % (Slovačka)	3,19 % (Austrija)
Stopa korištenja materijala u krugu	5,70%	11,70%	5,70 % (Hrvatska)	18,4 % (Italija)
Generiranje otpada	1,025 kg/st	1,73 kg/st	1,025 kg/st (Hrvatska)	1,845 kg/st (Italija)
Udio šumske površine	58%	43,50%	26,10 % (Mađarska)	62,50 % (Slovenija)
Stanovništvo koje prijavljuje pojavu kriminala,	2,40%	10,70%	2,40 % (Hrvatska)	8,40 % (Italija)
Indeks percepcije korupcije (*)	50	64	42 (Mađarska)	71 (Austrija)
Percepcija neovisnosti pravosudnog sustava	21%	53%	21 % (Hrvatska)	83 % (Austrija)

Izvor: Izrada autora prema podacima sa Eurostata (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/database>)

**Stanovništvo koje prijavljuje pojavu kriminala, nasilja ili vandalizma u njihovom području prema statusu siromaštva** (eng. Population reporting occurrence of crime, violence or vandalism in their area by poverty status) mjeri postotak stanovništva koje izvještava o prisutnosti kriminala, nasilja ili vandalizma u njihovom području, razvrstano prema statusu siromaštva. Prema ovom pokazatelju je Hrvatska daleko najbolja od promatranih zemalja sa 2,4 % stanovništva koje prijavljuje pojavu kriminala dok je prosjek zemalja europske unije za 2020. bio 10,7 %. Ovo najbolja treba uzeti sa oprezom jer nije jasno da li se zločin ne događa ili se događa, ali ga građani slabo prijavljuju. Prema ovom pokazatelju, najgora je Italija sa 8,4 %.

**Indeks percepcije korupcije** (eng. Corruption Perceptions Indeks) mjeri percepciju korupcije u javnom sektoru. Indeks se temelji na procjeni i mišljenju stručnjaka i poslovnih ljudi koji su upućeni u korupcijske prakse u pojedinim zemljama. Prema ovom indeksu kojeg razvija i objavljuje Transparency International, Hrvatska je na začelju promatranih zemalja sa indeksom 50, lošija je samo Mađarska sa 42, dok je prosjek zemalja europske unije 64, a najbolja je Austrija sa indeksom 71 u 2022. godini. Važno je napomenuti da ovaj pokazatelj predstavlja percepciju korupcije temeljenu na iskustvu i mišljenju stručnjaka, a ne stvarne korupcijske radnje. (Viši indeks znači manje korumpirana zemlja).

**Percepcija neovisnosti pravosudnog sustava** (eng. Perceived independence of the justice system) mjeri javnu percepciju neovisnosti pravosudnog sustava. Ovaj pokazatelj pruža uvid u to koliko javnost vjeruje da je pravosudni sustav slobodan od političkog utjecaja, nepotizma ili drugih vanjskih pritisaka. Temelji se na mišljenjima građana, pravnih stručnjaka, novinara i drugih relevantnih dionika. To uključuje njihovo mišljenje o nepristranosti sudaca i sudova, njihovoj sposobnosti da donose neovisne odluke i provode pravdu bez utjecaja izvršne ili zakonodavne vlasti. Nažalost, Hrvatska je po ovom pokazatelju na samom dnu promatranih zemalja sa samo 21 % ispitanika koji vjeruju u neovisnost pravosudnog sustava, dok je prosjek zemalja europske unije 53 %, a najbolja je Austrija sa visokih 83 % u 2022. godini. Visoka percepcija neovisnosti pravosudnog sustava ključna je za osiguranje vladavine prava, zaštitu ljudskih prava i pružanje pravičnih suđenja.

## 2.1 Održivi razvoj - Hrvatska

Prema dostupnim podacima iz Izvješća o održivom razvoju za 2023. Hrvatska se nalazi na dvanaestom mjestu od 166 zemalja koje su obuhvaćene istraživanjem (Tablica 2). Na prvom mjestu je Finska, a od promatranih zemalja, ispred Hrvatske su Češka i Austrija. Kako smo vidjeli iz prethodne analize, neke zemlje su bolje u ekonomskom razvoju, druge u gospodarenju otpadom, treće u rodnoj jednakosti. U svakom od promatranih 17 područja postoji prostora za poboljšanje i napredak. Prema istom izvješću, Hrvatska najlošije stoji u dva područja, *Odgovorna potrošnja i proizvodnja* i *Odgovor na klimatske promjene* Posebno loši pokazatelji su električni otpad, emisije reaktivnog dušika i izvoz plastičnog otpada, te emisije CO<sub>2</sub> sadržane u uvezanoj robi i uslugama (Izvješće o održivom razvoju, 2023).

5. veljače 2021. godine Vlada je usvojila Nacionalnu razvojnu strategiju Republike Hrvatske do 2030. godine kao okvir za provedbu strateških ciljeva. U njoj se ističe vizija Hrvatske kao „konkurentne, inovativne i sigurne zemlje prepoznatljivog identiteta i kulture, zemlje očuvanih resursa, kvalitetnih životnih uvjeta i jednakih prilika za sve“ (Nacionalna razvojna strategija RH do 2023). U strategiji su istaknute 4 glavna razvojna smjera: Održivo gospodarstvo, Jačanje otpornosti na krize, Zelena i digitalna tranzicija, te Ravnomjeran regionalni razvoj. U središtu svega je Ulaganje u ljude. Ciljevi zadani u strategiji su u skladu sa ciljevima održivog razvoja. Između ostalog, u strategiji su kao ciljni pokazatelji istaknuti: povećanje BDPA, povećanje globalnog indeksa konkurentnosti, povećanje ukupnih izdataka za istraživanje i razvoj, povećanje stope zaposlenosti, smanjenje emisije stakleničkih plinova, smanjenje postotka osoba u riziku od siromaštva i socijalne isključenosti, povećanje stope recikliranja komunalnog otpada te povećanje udjela obnovljivih izvora energije. Ukoliko se ispune zadani ciljevi do 2030. godine, Hrvatska bi se mogla popeti na svjetskoj ljestvici održivog razvoja.

**TABLICA 2: RANG LISTA ODABRANIH ZEMALJA PREMA SDG INDEKSU**

Rang	Država	Bodovi
1	Finska	86,76
5	Austrija	82,28
8	Češka	81,87
<b>12</b>	<b>Hrvatska</b>	<b>81,5</b>
13	Slovenija	81,01
22	Mađarska	79,39
23	Slovačka	79,12
24	Italija	78,79
166	Južni Sudan	38,68

Izvor: Izrada autora prema podacima Izvješća o održivom razvoju (<https://dashboards.sdgindex.org/rankings>)

### 3. Zaključak

Analiza odabranih pokazatelja održivog razvoja za Republiku Hrvatsku i odabrane zemlje Europske unije ukazuje na različite razine uspješnosti u postizanju ciljeva održivog razvoja među tim zemljama. Iako su neke zemlje postigle značajan napredak u određenim područjima, sve zemlje imaju prostora za poboljšanje u postizanju održivog razvoja, posebno u područjima kao što su energetska učinkovitost, smanjenje onečišćenja i društvena pravednost.

Rezultati pokazuju da postoji potreba za donošenjem politika i mjera koje će potaknuti održivi razvoj u Hrvatskoj i drugim zemljama EU. To uključuje ulaganje u obnovljive izvore energije, promicanje održive poljoprivrede, borbu protiv siromaštva i socijalne isključenosti te smanjenje negativnih utjecaja na okoliš. Glavne smjernice za postizanje održivog razvoja u Hrvatskoj dane su u Razvojnoj strategiji RH do 2030. kao krovnom dokumentu za dugoročni razvoj zemlje.

Važno je naglasiti da održivi razvoj zahtijeva integrirani pristup koji uključuje sve aspekte društva, gospodarstva i okoliša. Suradnja i povjerenje između država, institucija, privatnog sektora i građana ključna je za postizanje ciljeva održivog razvoja.

U Hrvatskoj postoji niz inicijativa, organizacija i udruga kako na razini vlade, tako i u civilnom društvu koje se bave održivim razvojem. Zaključci ove analize mogu biti korisni donositeljima odluka kako bi razvili strategije i planove koji će unaprijediti održivi razvoj. Implementacija odgovarajućih politika i mjera, uz sudjelovanje svih relevantnih dionika, bit će ključna za stvaranje održivog i prosperitetnog društva u budućnosti

Temelj ove analize su podaci dostupni na Eurostatu. U radu je detaljno analizirano 15 pokazatelja kako bi se stekla okvirna slika o tome gdje se Hrvatska nalazi u usporedbi sa odabranim zemljama EU. Preporuke za daljnja istraživanja su obuhvatiti veći broj pokazatelja ili se fokusirati na jednu dimenziju, npr. ekonomske pokazatelje, socijalne, ekološke ili institucionalne pokazatelje te ih detaljno analizirati uzimajući u obzir specifičnosti pojedinih zemalja

### Literatura

- [1] Izvješće o održivom razvoju, <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/croatia/> (01.07.2023.)
- [2] Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/sdgs/index.html?country=&goal=&ind=&chart=> (25.04.2023.)
- [3] Nacionalna razvojna strategija RH do 2030, <https://hrvatska2030.hr/> (25.04.2023.)

## Emocionalna inteligencija i vodstvo<sup>1</sup>

Martina Jukić<sup>1</sup>, Anita Prelas Kovačević<sup>2</sup>, Mladena Bedeković<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište u Virovitici, Matje Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, martina.jukic@vuv.hr

<sup>2</sup> Veleučilište u Virovitici, Matje Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, anita.prelas.kovacevic@vuv.hr

<sup>3</sup> Veleučilište u Virovitici, Matje Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, mladena.bedekovic@vuv.hr

### Sažetak

Emocionalna inteligencija (EQ) ima posebnu važnost u poslovanju u kojem je osim radne učinkovitosti, naobrazbe i stručnosti postalo bitno i kako se zaposlenici nose sami sa sobom i svojom okolinom te koje im osobine mogu biti od presudne važnosti za obavljanje nekog posla. U modernim zemljama, razvoj emocionalne inteligencije u poslovanju je vrlo važan jer omogućava razvoj vještina zaposlenika koje pridonose ostvarivanju poslovnih planova i ciljeva organizacije. Cilj ovoga rada jest ukazati na važnost emocionalne inteligencije u poslovanju, kao važne kompetencije za uspješno vodstvo, kako bi se postigao uspjeh i poboljšalo poslovanje. Također, u ovome radu predstavljeni su rezultati istraživanja provedenog s ciljem da se dobije informacija jesu li i u kojoj mjeri osobe na rukovodećem mjestu upoznate s pojmom emocionalne inteligencije, imaju li sposobnost prepoznavanja emocija te njihovom stajalištu o najvažnijim vještinama u poslovanju. Istraživanje je provedeno u kolovozu 2022. Za potrebe provedbe istraživanja korišten je anketni upitnik izrađen u Google Forms-u koji je ispitanicima poslan elektroničkom poštom. Anketa je poslana na 100 e-mail adresa, ali su na nju odgovorila samo 33 ispitanika. Većina ispitanika izjasnila su se da su upoznata s pojmom emocionalne inteligencije te da mogu prepoznati kako svoje tako i tuđe emocije.

### Ključne riječi

Emocionalna inteligencija, vodstvo, uspjeh

### Abstract

Emotional intelligence (EQ) has a special importance in business, where, in addition to work efficiency, education, and expertise, it has become important how employees deal with themselves and their environment and which qualities can be of crucial importance for performing a job. In modern countries, the development of emotional intelligence in business is very important because it enables the development of employee skills that contribute to the achievement of business plans and organizational goals. The aim of this paper is to point out how important emotional intelligence is in business, especially as an important competence for a successful leadership to achieve success and improve business. Also, this paper presents the results of research carried out with the aim of obtaining information on whether and to what extent people in managerial positions are familiar with the concept of emotional intelligence, whether they have the ability to recognize emotions and their point of view on the most important skills in business. The research was conducted in August 2022. For the purpose of conducting the research, a survey questionnaire created in Google Forms was used, which was sent to the respondents via electronic mail. The survey was sent to 100 e-mail addresses, but only 33 respondents answered it. According to the obtained data, the most respondents declared that they are familiar with the concept of emotional intelligence and that they are able to recognize both their own and other people's emotions.

### Keywords

Emotional intelligence, leadership, success

<sup>1</sup> Ovaj rad dio je diplomskog rada autorice Martine Jukić pod nazivom „Važnost emocionalne inteligencije u liderstvu“ koji je izrađen pod mentorstvom prof. dr.sc. Željko Požega i obranjen 2022. godine u Osijeku.

## Uvod

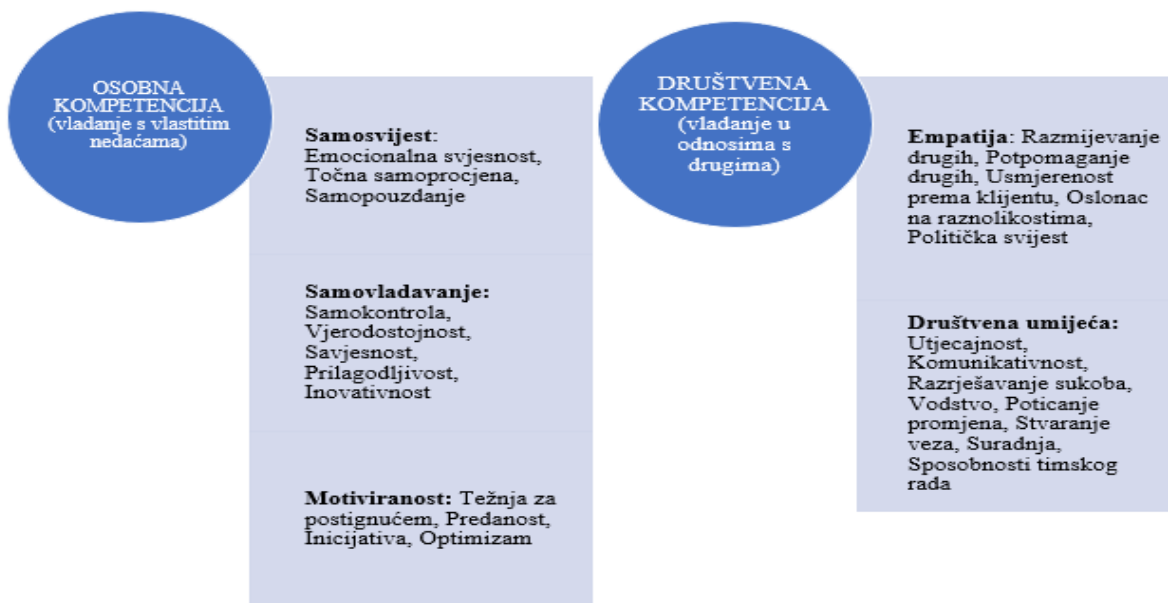
Intenzivne promjene koje se događaju u današnjem poslovnom okruženju rezultirale su time da se bogatstvo poduzeća više ne mjeri prema vrijednostima imovine i materijalnih dobara već prema ljudima koji su u njima zaposleni i koji svojom osobnošću i specifičnim vještinama pridonose uspješnom poslovanju. Opstanak i uspjeh poduzeća na zahtjevnom globalnom tržištu ovisi o zaposlenicima koji su sposobni, motivirani, spremni na promjene i u mogućnosti da predviđaju buduće poslovne događaje. Upravo zbog toga, najoštrij oblik konkurencije između pojedinih poduzeća predstavlja borba za ljude kojim posjeduju navedene sposobnosti (Ilić, 2008)..

Emocionalna inteligencija (EQ) temelj je na kojima danas funkcioniraju mnoge osobe, a i kompanije jer ona predstavlja ključnu vještinu koja se odnosi na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja, upravljanja i izražavanja emocija, kako vlastitih, tako i emocija drugih ljudi (Salovey, Brackett, Mayer, 1990). Spomenuti autori smatraju kako emocionalna inteligencija također predstavlja i opažanje te izražavanje emocija, stvaranje i razumijevanje emocionalnog stanja, a uz to predstavlja i sposobnost osobe da druge potiče na emocionalni rast. Zaključno, oni smatraju da imati emocionalnu inteligenciju ujedno znači imati i razvijeno mentalno zdravlje.

Daniel Goleman je 1998. godine u članku pod nazivom *What makes a leader?* objavljenom u *Harvard Business Review*, prvi puta istaknuo važnost emocionalne inteligencije u poslu. U članku navodi provedeno istraživanje na 181 radnih mjesta unutar 121 različite organizacije gdje su rezultati ukazali da se čak 67% vještina, koje se smatraju potrebnim za uspješnost u poslu, zasniva na emocionalnim sposobnostima.<sup>2</sup> Također 1998. godine, D.C. McClelland je objavio istraživanje s ciljem da definira osobine po kojima se vrhunski menadžeri razlikuju od onih prosječnih. Rezultati tog istraživanja, koje je provedeno unutar 30 različitih organizacija, je pokazalo da su osobine po kojima se razlikuju najuspješniji menadžeri od onih prosječnih, a one su želja za postignućem, utjecaj, prilagodljivost, razvijanje drugih, samopouzdanje i vodstvo. Jedina kognitivna osobina koja ih razlikuje je sposobnost analitičkog razmišljanja (McClelland, 1999).. Prema tome se može se uvidjeti da vrhunski radnici moraju

posjedovati emotivna i spoznajna umijeća. Spoznajna umijeća se odnose na analitičko razlučivanje i tehničku stručnost, dok emotivna udružuju misli i osjećaje pa ih nazivamo i emocionalnim sposobnostima ili kompetencijama. Emocionalne kompetencije su naučena umijeća koja se temelje na emocionalnoj inteligenciji, a na poslu omogućuju izvanrednu uspješnost (Goleman, 2000). Nastavno na navedeno, Daniel Goleman je u svojoj knjizi *Emocionalna inteligencija u poslu* ponudio koncept koji se sastoji od pet dimenzija emocionalne inteligencije, a to su samosvijest, motivacija, samokontrola, empatija i prilagodljivost u odnosima.

<sup>2</sup> Goleman, D. (1998): *What makes a leader?*. *Harvard Business Review*, 76/ 6: 92-102



SLIKA 1: OKVIR EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

Izvor: Goleman D. (2000., 33: 34) *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Ovih pet dimenzija emocionalne inteligencije se sastoji od ukupno dvadeset i pet emocionalnih kompetencija i svaka od njih se temelji na zajedničkoj osnovnoj nadarenosti emocionalnom inteligencijom. Osnovni kapacitet emocionalne inteligencije vrlo je važan za učenje sposobnosti koje su nužne za uspješnost na poslu. Nadalje, ukoliko osoba posjeduje visoku emocionalnu inteligenciju, znači da ima i sjajan potencijal za učenje emocionalnih kompetencija. Emocionalne kompetencije pokazuju pojedincu koliko je svoga potencijala preveo u djelatne sposobnosti. Na primjer, uspješnost u posluživanju kupaca emocionalna je kompetencija utemeljena na empatiji, a vjerodostojnost je kompetencija temeljena na samokontroli<sup>3</sup>. Emocionalne kompetencije se međusobno isprepliću i uvjetuju jedna drugu, pa se i njihov učinak, u kombinaciji sa drugim vještinama poboljšava. Goleman je na osnovi istraživanja provedenoga na radnome mjestu zaključio da je samosvijest pretpostavka uspješne samoregulacije, a uspješna samoregulacija je pretpostavka za bolje društvene kompetencije. Golemanov model predstavlja jednostavan model koji se danas lako primjenjuje, bilo u osobnom ili profesionalnom životu. Goleman smatra kako će onaj pojedinac, koji posjeduje visoku razinu emocionalne inteligencije, doživjeti veliki uspjeh u

privatnome i poslovnom životu. Spomenuti model predstavlja vještine koje su ključne za unaprjeđenje i razvijanje, a pojedincu ujedno služe za prilagođavanje u socijalnom okruženju zbog čega se često naziva i model emocionalnih kompetencija (Hajncel i Vučenočić, 2013). Model emocionalne inteligencije sadrži pet dimenzija, a svaka sadrži bitne kompetencije, prikazane u tablici 1.

TABLICA 1: GOLEMANOV MODEL EMOCIONALNE INTELIGENCIJE

<b>Samosvijest</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svijest</li> <li>• Samouvjerenost</li> </ul>
<b>Samoregulacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samokontrola</li> <li>• Prilagodljivost</li> <li>• Inovativnost</li> </ul>
<b>Samomotivacija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Želja za napretkom</li> <li>• Predanost</li> <li>• Optimizam</li> </ul>
<b>Empatija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumijevanje</li> <li>• Uslužnost</li> <li>• Politička svjesnost</li> </ul>
<b>Društvene vještine</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikacijske sposobnosti</li> <li>• Vodstvo</li> <li>• Timski rad</li> <li>• Umrežavanje</li> <li>• Upravljanje konfliktima</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Singh, S. (2004). *Development of a measure of emotional intelligence (str 137)*

<sup>3</sup> Goleman, D. (1998): What makes a leader?. Harvard Business Review, 76/ 6: 92-102

Autori Ioannidou i Konstantikaki (2008) navode kako *samosvijest* podrazumijeva razumijevanje i poštivanje vlastitih emocija, *samoregulacija* se odnosi na kontroliranje emocija na temelju svijesti, a *samomotivacija* na traženje motiva za nova postignuća. *Empatija* predstavlja prepoznavanje osjećaja kod drugih, dok *društvene vještine* predstavljaju sposobnost upravljanja tuđim emocijama.

## 1. Emocionalna inteligencija i liderstvo

Danas je za uspješno poslovanje izuzetno bitno znati kako upravljati svojim i tuđim emocijama. To je bitno za menadžere i lidere ako žele maksimizirati profit, a on ne dolazi samo radom već i zadovoljstvom zaposlenika. Ilić (2008) govori o tome kako je vođenje ujedno i emotivni proces, a uspješnost vođe određena je emocionalnom inteligencijom. Menadžeri i lideri kroz emocionalnu inteligenciju pospješuju osobni razvoj, ali i stječu nove načina razmišljanja. Ne može se pronaći niti jedna osoba koja nema emocije, svatko doživljava događaje na osobni način, jedino što se može učiniti je prilagoditi se situaciji i pokušati upravljati tim emocijama.

Imati sposobnost utjecaja na druge predstavlja odliku lidera. Često se pojam lidera i menadžera izjednačava, no to nije točno. Imati karakteristike lidera je puno teže nego imati karakteristike menadžera. Lider ne mora biti određene životne starosti, on ne mora biti visokoobrazovan, ne mora biti na najvišem rangu hijerarhije u poslu, on mora imati „ono nešto“, a pod time se smatra da lideri imaju sposobnost da svojom pojavom, i svime što ona nosi, mogu ljude potaknuti na neko djelovanje.

U literaturama se može pronaći razne podjele moći koje posjeduju menadžeri i lideri, tu se često spominje da netko svoju moć ili autoritet postiže putem znanja koje ima, netko zbog pozicije u kojoj je, a netko posjeduje karizmu koju je teško opisati, ona se jednostavno ima. Buble (2011) spominje kako poduzeća vođenje vide kao konkurentnu prednost, a žele u svom poslovanju imati vođe koje djeluju etično i efektivno. Srića (2004) navodi da suvremeni poslovi i politički sustavi žele i traže lidera koji će kroz svoje znanje i osobnost utjecati na suradnike. Vodstvo je i znanost i umjetnost, kako navodi Bebek (2005), kao rezultat vodstva vidljivo je da se posao ne treba naređivati ili objašnjavati, sljedbenici znaju što učiniti i kada. To znači da je vođa ili lider onaj koji ne

pokušava ni na koji način biti iznad drugih, već jednako djeluje sa svojim sljedbenicima.

Prema članku „Liderstvo Služenjem“ Katavić, Tomiša i Mrvac (2010) navode da koncept liderstva ima dugu povijest, a danas je najpoznatiji u onom obliku u kojemu ga je predstavio Robert Greenleaf (1970). Navodi se da je liderstvo moglo biti primijećeno stotinama godina prije Krista gdje su oni najbolji lideri zaboravili na sebe, a posvetili su se razvoju drugih. Također, dobro liderstvo je kada se podržavaju dobri zaposlenici, a još bolje liderstvo je kada se podržavaju ne tako dobri lideri tj. osobe kojima je potrebno dodatno usavršavanje i poticanje na razvijanje sposobnosti.

Goleman (1997) navodi da ljudi koji imaju sposobnost vođe potiču entuzijazam i teže zajedničkim ciljevima, bez obzira na svoj položaj, preuzimaju odgovornost i prvi pokreću promjenu. Naravno, druge gledaju ravnopravno i vode ih u radu. Ono što je najbitnije, njihovi postupci su ono čime se zaposlenici mogu voditi tj, predvode primjerom. Prema Northouse (2010) ključne osobine lidera su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje te društvenost. Također, spomenuti autor razlikuje dva tipa lidera, konzervativni i kreativni. Za razliku od konzervativnog lidera, koji je tradicionalan, oprezan u donošenju odluka, želi sigurno i stabilno poslovanje, kreativni tip lidera teži uvođenju novih programa, provjerava ideje i ljude, razvija slobodan stil te odlučuje i upravlja na demokratski način. Od lidera se zahtijevaju mnoge sposobnosti jer o njemu ne ovise samo ljudi već i organizacija.

Liderstvo predstavlja sposobno upravljanje ljudima, a prema Gill (2006) postoje četiri dimenzije liderstva, a one su:

- Intelektualna ili kognitivna dimenzija
- Emocionalna dimenzija
- Spiritualna dimenzija
- Bihevioralna dimenzija.

Gill (2006) napominje da je kod intelektualne ili kognitivne dimenzije liderstva važno da lider posjeduje empatiju tj. da može shvatiti i razumjeti ljude oko sebe. Iako se o emocijama nije toliko pričalo u prošlosti, danas su temelj za dobro poslovanje. Lider kroz pozitivne emocije dovodi organizaciju do uspjeha, a napominje se i da je emocionalna inteligencija temelj za vođenje. Spiritualna dimenzija odnosi se na etiku i snagu koju osobe posjeduju u obavljanju svojih poslova, kroz duhovno punjenje misli se na pravilno ponašanje i ispunjene radnika kroz različite team



buildinge i slično. Na taj se način motivira zaposlenika i pruža mu se staloznost u obavljanju zadataka koji vode do cilja. Bihevioralna dimenzija objašnjava da liderstvo treba dati veliku važnost u razumijevanju zaposlenika i njegovih potreba.

Vođenje predstavlja postizanje ciljeva kroz usmjeravanje ljudi. Onaj tko uspješno vodi ljude do cilja je vođa. Smatra se da je vođa dobar onda kada je spreman svakoga dana napredovati i potaknuti svoje zaposlenike da postignu što bolje rezultate. Iako je bitno biti empatičan, još je bitnije pronaći individualnu motivaciju koja koristi cijeloj organizaciji. Iako ju posjeduje, moć neće pokazivati, već će zaraditi kredibilitet kroz poštovanje. Bitno je spomenuti i činjenicu da većina vođa nema obrazovanje koje je usmjereno k vodstvu ili menadžmentu, već su svoje znanje stekli kroz rad, proučavajući ljude i postizanjem realnih ciljeva. Zaposlenici će obavljati zadatke jer obavljeni zadatak vodi do plaće, a odstupanje do nezaposlenosti. Iako se plaća i strah od nezaposlenosti mogu manifestirati kao najveće motivacije, to nije dovoljno. Čovjek je vođen emocijama, plaćom većinom može zadovoljiti osnovne fiziološke potrebe, no danas je vidljivo kako se više ljudi želi neovisnost i postignuća. Interes za posao se stvara kada se daju odgovori na individualne obrasce, netko želi na poslu prijateljstvo, netko želi matematičke zadatke, netko želi crtati, a sve to su obrasci koje je poželjno prilagoditi. Kroz djetinjstvo se uči da se prema drugim treba ponašati onako kako želiš da se osoba prema tebi ponaša, no u liderstvu je to pravilo još i bitnije jer dojam koji lider ostavlja odredit će utjecaj na zaposlenike. Česta navika je da radnici gledaju svoje nadređene kao neprijatelje, a nadređeni se ponašaju na destruktivan način. Napredak u radnim odnosima vidljiv je u uspostavi komunikacije i prihvaćanja mišljenja bez obzira na hijerarhiju. (Harvard Business Review, 2004)

Prema članku „What makes a leader?“ (1998) Goleman spominje da svatko zna neku osobu koja je vrlo inteligentna, a doživljava neuspjeh na poslu. Također, postoje i osobe koje nisu značajno inteligentne, ali imaju izvanredne poslovne rezultate. Razlog tomu pronalazi se u mišljenju da je vođenje ljudi umjetnost, a ne znanost. Goleman (1998) tvrdi da se mogu imati najbolje obuke, oštromnost, pametne ideje, ali vođa i dalje neće biti dovoljno dobar bez EQ. Napravljeno je istraživanje o odnosu EQ i poslovnih rezultata u kojem se zaključuje kako se danas ljudi zapošljavaju na temelju „modela kompetencija“ koje je Goleman razvrstao u tri kategorije:

1. tehničke vještine,
2. planiranje i
3. socijalne kompetencije.

U navedenom članku predstavljeni su rezultati istraživanja koji prikazuju da je intelekt bio pokretač izvrsne izvedbe, kognitivne sposobnosti su bile važne, a emocionalna inteligencija je bila sastojak izvrsnih izvedbi. Dakle, analiza je pokazala kako je EQ postaje dvostruko važnija za poslove na svim razinama. Nadalje, Goleman (1998) zaključuje kako je istraživanje pokazalo da u tvrtkama gdje menadžeri imaju razvijeniji EQ, godišnji prihodi rastu za više od 20% od cilja.

Na važnost EQ ukazuju i autori Nikolaou i Tsousis (2002) prema kojima menadžeri s visokim EQ imaju bolje psihičko stanje, manje su pod stresom. Razlog tomu može biti vidljiv kroz veću razinu empatije i društvenih vještine. Naime, kada se osobama pruži potpora, ista će biti uzvraćena. To vrijedi i za poštovanje. Ako je vođa spreman pružiti poštovanje svom radniku, dobit će ga natrag, zaposlenik će htjeti obaviti svoj zadatak jer se osjeća ugodno i neće htjeti ugroziti svoju sliku koju je vođa stvorio o njemu. Prema autorima Gutuć i suradnici (2019) prije su se emocije zaposlenih očitovale samo u njihovom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu dodijeljenim zadatkom, a danas se emocije odražavaju na svaki dio poslovanja. Drugim riječima, može se reći da onoliko koliko su zaposlenici spremni organizaciji dati svoju nadarenost toliko je snažna emocionalna kompetencija vođe.

## 2. Jesu li i u kojoj mjeri osobe na rukovodećem mjestu upoznati s pojmom emocionalne inteligencije- rezultati istraživanja

Cilj provedenog istraživanja je da se dobije informacija

- jesu li i u kojoj mjeri osobe na rukovodećem mjestu (ispitanici) upoznati s pojmom emocionalne inteligencije?
- mogu li prepoznati emocije kod sebe i svojih zaposlenika?
- kakvo stajalište imaju o vođenju ljudi te koje su prednosti i nedostatci istoga?

*Metodologija*

Istraživanje je provedeno u kolovozu 2022. godine, a u svrhu njegova provođenja korišten je anketni upitnik izrađen u Google obrascima koji je ispitanicima bio prosljeđen putem elektroničke pošte. Anketni upitnik poslan je na 100 e-mail adresa osoba na rukovodećim mjestima, pronađenih na društvenoj mreži LinkedIn i putem mrežne stranice Poslovna.hr, međutim samo 33 ispitanika je odgovorilo na pitanja u anketi te su njihovi odgovori prikazani u nastavku.

Prvi dio anketnog upitnika predstavlja uzorak ispitanika i prikazuje njihov spol, stupanj obrazovanja, godine i slično. a drugi dio anketnog upitnika vezan je za dobivanje odgovora o znanju o emocionalnoj inteligenciji i prepoznavanju emocija.

Upitnik je sačinjen od 22 pitanja na koja se moglo odgovoriti ponuđenim odgovorima (zatvoreni oblik pitanja) i na koja se moglo odgovoriti otvorenim oblikom, a napravljeno je i jedno pitanje prikazano Likertovom skalom od pet stupnjeva kojim se procjenjuje zadovoljstvo radom.

### Rezultati istraživanja

U tablici 2. navedeni su podaci o spolu i dobi ispitanika te stupnju obrazovanja.

TABLICA 2: KARAKTERISTIKE ISPITANIKA

Spol ispitanika	Broj ispitanika	Postotak %
Žensko	16	48,5 %
Muško	17	51,5%
Dob ispitanika	Broj ispitanika	Postotak %
18 – 25	8	24,2
26 - 35	12	36,4
36 – 45	7	21,2
46 – 55	5	15,2
Više od 56	2	6,1
Stupanj obrazovanja	Broj ispitanika	Postotak %
NKV	0	0
SSS	9	27,3
VŠŠ	0	0
VSS	17	51,5
MS	4	12,1
DR	0	0
MR	3	9,1

Iz tablice je vidljivo da je gotovo podjednaka zastupljenost ispitanika s obzirom na spol, žene (51,5%) i muškarci (48,55) što se tiče starosne dobi ispitanika, većina njih je između 26 i 35 godina (36,4%). 24,2% ispitanika su starosne dobi između 18 i 25

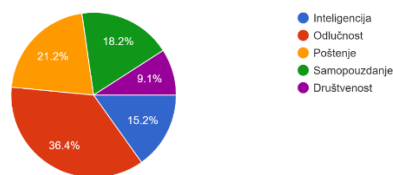
godina, dok ispitanici koji spadaju dobnoj skupini između 36 i 45 godina predstavlja 21,2% ispitanika. U ukupno promatranom uzorku, najmanju zastupljenost imaju ispitanici stariji od 56 godina (6,1%). Prema stupnju obrazovanja najviše se ističu ispitanici visoke stručne spreme (VSS) sa 51,5% nakon kojih slijede ispitanici srednje stručne spreme (SSS) sa 27,3%. Nije bio niti jedan ispitanik bez školovanja (NSS), niti s doktoratom (DR).

Veliki broj ispitanika (29) je *potvrdilo* kako su upoznati s pojmom emocionalne inteligencije, a samo 1 *nije* upoznat. Također, jedan ispitanik *nije siguran*.

U sljedećem pitanju ispitanicima je postavljeno što smatraju najbitnijim u poslovanju. Najviše odgovora dobio je odgovor *odlučnost* (36,4%), a najmanje *društvenost* (9,1%).

GRAFIKON 1. ŠTO ISPITANICI SMATRAJU NAJBITNIJEM U POSLOVANJU

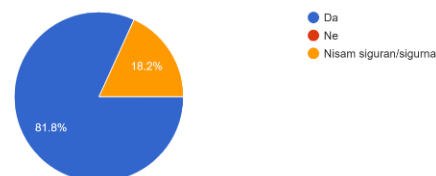
Što biste odabrali kao najbitnije u poslovanju?  
33 responses



Sposobnost ispitanika da prepoznaju svoje ili tuđe emocije dovela je do rezultata kako 81,8 % njih *može prepoznati* svoje ili tuđe emocije. Niti jedan odgovor nije bio zabilježen u odgovoru *ne*, dok njih 18,2 % *nije sigurno* mogu li prepoznati svoje ili tuđe emocije.

GRAFIKON 2. SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA EMOCIJA

Možete li lako prepoznati svoje ili tuđe emocije?  
33 responses



U sljedećem pitanju prikazana je slika koja otkriva emociju *tuge*, na postavljeno pitanje o prepoznavanju te emocije, dobiveni su različiti odgovori. Od svih dobivenih odgovora, *samo 8 ispitanika je prepoznalo tugu* kao emociju vidljivu na licu. Neki od dobivenih odgovora: Bezvoljnost, ljutnja,

fokusiranost, odlučnost, zabrinutost pomiješana s tugom, zamišljenost, samouvjerenost, opuštenost i slično.



\*ponuđena slika

Izvor: <https://visagetechologies.com/uploads/2015/08/basic.jpg>

Neka od pitanja koja su postavljena u anketnom upitniku odnose se na prepoznavanje emocija. Na pitanje *Kod zaposlenika možete prepoznati ljutnju ili sreću?* Dobiven je rezultat da preko 90% njih tvrdi kako to mogu prepoznati.

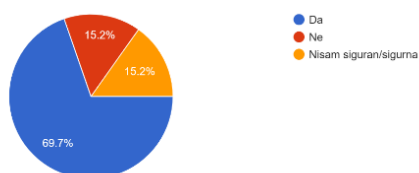
Na pitanje o sposobnosti ispitanika da zadrži dobro raspoloženje usprkos lošim događajima dobiven je rezultat koji ukazuje na to da 54,5% ispitanika *može* zadržati dobro raspoloženje, 21,2% *ne može*, a njih 24,2% *nije sigurno* može li zadržati dobro raspoloženje. Postavljeno pitanje *Lako možete popraviti raspoloženje zaposlenika?* Dalo je rezultat da 54,5% ispitanika tvrdi kako *mogu* popraviti raspoloženje zaposleniku, a gotovo 40% (39,4%) njih *nije sigurno* može li popraviti raspoloženje ili ne.

Na pitanje o sposobnosti da se brzo prepozna zaposlenikova promjena raspoloženja, njih 87,9% tvrdi kako mogu brzo prepoznati promjenu raspoloženja, nije zabilježen niti jedan odgovor ne.

23 ispitanika (69,7%) su potvrdila kako mogu lako opisati svoje osjećaje, 5 ispitanika (15,2%) ne može opisati svoje osjećaje, a njih 5 (15,6%) nije sigurno mogu li opisati svoje osjećaje.

#### GRAFIKON 4. SPOSOBNOST OPISIVANJA VLASTITIH OSJEĆAJA

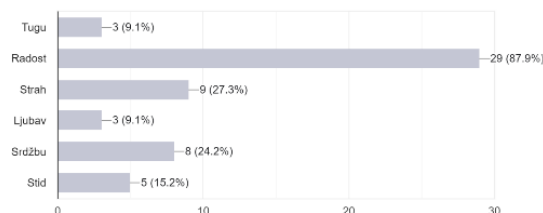
Možete lako opisati svoje osjećaje?  
33 responses



Od ponuđenih emocija (Tuga, Radost, Strah, Ljubav, Srdžba i Stid) kao najčešću koju prepoznaju, ispitanici su naveli radost (87,9%), a najmanje vide tugu (9,1%)

#### GRAFIKON 5. NAJČEŠĆE EMOCIJE KOD ZAPOSLENIKA

Koju emociju najčešće vidite kod zaposlenika?  
33 responses



Na pitanje o tome pokušavaju li ispitanici utjecati na zaposlenikove emocije najviše njih je dalo odgovor *ponekad da, ponekad ne* (51,5%), odgovor da iznosio je 45,5%, a samo jedan ispitanik (3%) odgovorio je *ne*.

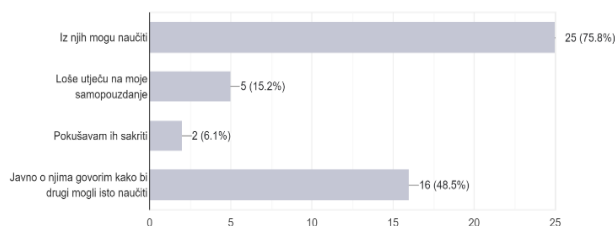
Na pitanje o reakcijama na uvrede 50% ispitanika je odgovorilo da *ne* reagira na uvrede, njih 34,4% *da* reagira, a njih 15,6% *nije sigurno* reagiraju li na uvrede i razljute li se lako.

U rasponu od *nikada, vrlo rijetko, često, vrlo često i uvijek*, na pitanje preispituju li ispitanici svoje ponašanje i odluke, nije zabilježen niti jedan odgovor nikada. Najviše odgovora dano je pod pojmom *vrlo često*, 16 (50%) ispitanika. Odgovor vrlo rijetko iznosi 6,3%, često iznosi 12,5%, a uvijek iznosi 31,3%.

Na pitanje o tome što neugodna iskustva predstavljaju za ispitanike, od ponuđenih odgovora (*Iz njih mogu naučiti, Loše utječu na moje samopouzdanje, Pokušavam ih sakriti, Javno o njima govorim kako bi drugi mogli naučiti*) najviše ispitanika se odlučilo za gledanje na neugodna iskustva kao nešto *iz čega mogu učiti* (75,8%).

#### GRAFIKON 6. ŠTO NEUGODNA ISKUSTVA PREDSTAVLJAJU ZA ISPITANIKE

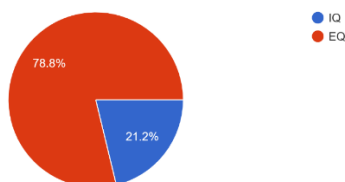
Neugodna iskustva za Vas su?  
33 responses



Ispitanici su na ponuđeno pitanje o tome misle li da je kod zaposlenika bitniji IQ ili EQ najviše odgovora dali za EQ (78,8 %).

#### GRAFIKON 7. VAŽNOST IQ-A I EQ-A

Što smatrate da je kod zaposlenika bitnije? Kvocijent inteligencije ili emocionalna inteligencija  
33 responses



Na pitanje *Biste li htjeli u budućnosti više raditi na vlastitom EQ-u?* Gotovo 94 % ispitanika (njih 31) *bi voljelo raditi u budućnosti na svojoj emocionalnoj inteligenciji.*

#### Rezultati, rasprava i prijedlozi za poboljšanja

Rezultati istraživanja prikazuju kako je pojam emocionalne inteligencije u društvu sve više zastupljen i kako su ispitanici svjesni da su okruženi sve jačim utjecajem emocionalne inteligencije. Iako su ispitanici odlučnost izabrali kao najbitniju u poslovanju, a društvenost kao najmanje, bitno je napomenuti kako je upravo to kontradiktornost današnjim potrebama. Nekolicina istraživanja upravo prikazuju kako je društvenost najbitnija za današnji oblik poslovanja i uspješnosti na tržištu. Ispitanici tvrde da mogu prepoznati svoje ili tuđe emocije, ali rezultati prikazuju da je samo 8 od 33 ispitanika prepoznalo da se na slici nalazi osoba koja je tužna (kapci prema dolje, rubovi usana prema dolje, zamišljeni pogled...). Ovdje se može uočiti problem gdje se tvrdi kako postoji poznavanje emocija, a to nije točno. Lider nije zadužen da uveseljava svog zaposlenika, ali je svakako zadužen da proba utjecati na emocionalno stanje koje se odrazi na poslovanje. Pozitivna stvar je što tvrde da mogu prepoznati svoje osjećaje što dovodi do pretpostavke kako iste mogu i kontrolirati, ako je to potrebno. Uz to, bitno je kako isti lideri preispituju svoje ponašanje i odluke, što prikazuje njihovo savjesno poslovanje. Mogućnost za napredak i razvijanje emocionalne inteligencije je moguć jer su ispitanici potvrdili da emocionalnu inteligenciju smatraju bitnijim od kvocijenta inteligencije, a i preko 94% ispitanika želi u budućnosti raditi na vlastitoj emocionalnoj inteligenciji.

Preporuka za ovo istraživanje je da se prikupi više odgovora koji bi dali jasnije stanje na nacionalnoj razini po pitanju EQ-a i liderstva. Također, dobri rezultati bi se dobili kada bi se usporedili lideri koji proučavaju EQ i oni koji ne. Preporuka je da se istraživanje proširi i na ispitivanje zaposlenika kako bi se dobio uvid smatraju li oni da su njihovi nadređeni dovoljno sposobni utjecati na njihovo ponašanje i rad.

Način na koji bi lideri mogli znati više o EQ je upoznavanjem knjiga koje opisuju poslovanje služeci se EQ-om. Odlasci na savjetovanja i tečajeve koji su fokusirani na upravljanje ljudskim resursima i prepoznavanju neverbalne komunikacije, a uz to poželjno je da se o emocionalnoj inteligenciji govori i uči u obrazovnim institucijama kako bi buduće vođe i menadžeri došli s već stečenim znanjem.

### 3. Zaključak

Značaj emocionalne inteligencije je neosporan u privatnom i poslovnom životu. Iako ona nije jamstvo za uspjeh u tim područjima, ne smije se zanemariti i potrebno ju je razvijati. Istraživanja pokazuju da je visoko razvijena emocionalna inteligencija dvostruko važnija od kognitivnih i stručnih sposobnosti zajedno. Stalni razvoj emocionalne inteligencije podrazumijeva stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje zaposlenicima omogućuju da nakon jednostavnih poslova preuzimaju i one složenije. Goleman (2000) spominje kako je emocionalna kompetencija važna za vodstvo, ako je vođa nespretn u svom poslu on smanjuje svačiji radni učinak. Onoliko koliko su zaposlenici spremni organizaciji dati svoju nadarenost toliko je snažna emocionalna kompetencija vođe. Rezultati istraživanja daju zaključak kako se o pojmu emocionalne inteligencije zna, a zna se i suština funkcioniranja emocija, ali i dalje lideri nisu upoznati s točnim prepoznavanjem i upravljanjem emocijama kod svojih zaposlenika. Kod otvorenih pitanja o empatiji ispitanici su većinom imali iste odgovore, a za njih empatija je sposobnost sagledavanja stvari iz perspektive druge osobe i suosjećanja s tuđim emocijama. Ono što smatraju najlakšim u poslovanju je dodjeljivanje zadataka i stvaranje prijateljstva, ali najteže je slušati zaposlenika i svima se prilagoditi. Ovo istraživanje daje dobar uvid o nedostatku ključnih pojmova vezanih za EQ koji se mogu poboljšati. O ovoj temi potrebno je provesti što više istraživanja koja će koristiti svim budućim menadžerima i vođama jer ljudski kapital i dalje predstavlja najbitniji resurs u koji je potrebno uvijek ulagati za napredak društva i gospodarstva.

## Literatura

- [1] Bebek, B. (2005). Integrativno vodstvo – leadership. Zagreb: Sinergija
- [2] Buble, M. (2011). Poslovno vođenje. Zagreb: M.E.P
- [3] Goleman, D. (2000): Emocionalna inteligencija u poslu. Zagreb: Mozaik knjiga
- [4] Gill, R. (2006). Theory and practice of leadership. Sage Publications Ltd
- [5] Goleman, D. (1997). Emocionalna inteligencija – Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije. Zagreb: Mozaik knjiga
- [6] Goleman, D. (1998): What makes a leader?. Harvard Business Review, 76/ 6: 92-102
- [7] Gutić, D., Barbir, V. i Jurčević Gadža, I. (2019). Emocionalno vođenje zaposlenih. Osijek: Studio HS Internet d.o.o
- [8] Hajncl, Lj. (2012). Emocionalna inteligencija i stilovi rukovođenja : Filozofski fakultet Zagreb, doktorski rad. Zagreb
- [9] Hajncl, Lj., i Vučenović, D. (2013). 'Emocionalna inteligencija: modeli i mjerenje 20 godina poslije', Suvremena psihologija, 16(1), str. 95-112., <https://hrcak.srce.hr/111645> (28.06.2023.)
- [10] Ilić, E. (2008): Emocionalna inteligencija i uspješno vođenje. Ekonomski pregled Vol. 59., No. 9-10 pp 76-592, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=45002](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=45002). (06.04.13.)
- [11] Jukić, M. (2022): VAŽNOST EMOCIONALNE INTELIGENCIJE U LIDERSTVU, Ekonomski fakultet u Osijeku, diplomski rad, Osijek; <https://repozitorij.efos.hr/islandora/object/efos%3A5068>
- [12] Ioannidou, F., Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. International Journal of caring sciences, 1(3), str. 118-123
- [13] Katavić, T., Tomiša, M., i Mrvac, N. (2010). 'Liderstvo služenjem', Tehnički glasnik, 4(1-2), str. 99-102., <https://hrcak.srce.hr/85928> (28.06.2023.)
- [14] McClelland, D.C. (1999): Identifying competencies with behavioural-event Interviews. Psychological Science, 9/ 5: 331-339
- [15] Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. The International Journal of Organizational Analysis, 10(4), 327–342. <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- [16] Northouse, P. (2010). Vodstvo, teorija i praksa. Zagreb: Mate
- [17] Salovey, P., Brackett, M. A., Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model. New York: National professional Resources, Inc.
- [18] Srića V. (2004). Biblija modernog vođe. Zagreb, Znanje
- [19] Singh, S. (2004). Development of a measure of emotional intelligence. Psychological Studies – University of Calicut, 49, str 137
- [20] W.C.H. Prentice. (2004) Understanding Leadership, Harvard Bussines Review, <https://bit.ly/3AkmAMk> (10.7.2022.)

## Marketinški aspekti osobnog razvoja

Ivana Lacković<sup>1</sup>, Nikolina Pavičić Rešetar<sup>2</sup>, Karlo Jurač<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, ivanalackovic.marketing@bak.hr

<sup>2</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, npavicicresetar@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, kjurac@bak.hr

### Sažetak

Suvremeno doba pruža brojne alate za osobni razvoj kojima pojedinac može odgovoriti na izazove s kojima se susreće u privatnom i poslovnom smislu. Ukupni osobni razvoj pojedinca u sebi sadrži privatnu i poslovnu dimenziju. Integralni pristup osobnom razvoju pojedinca težiti će razvijanju obje dimenzije osobnog razvoja. Suvremeno tržište rada od pojedinca traži brojne poslovne vještine jer su zahtjevi tržišta i suvremenog poslovanja dinamični i kompleksni. Poslovne vještine pojedinca sastoje se od tvrdih vještina (hard skills) i mekih vještina (soft skills). Osim tvrdih vještina, formalnih znanja i stručnih kompetencija, od današnjih se pojedinaca traži i posjedovanje niza mekih vještina koje se razvijaju cjeloživotnim učenjem i usavršavanjem pojedinca. Poslodavci sve više prepoznaju vrijednost mekih vještina jer one doprinose pojedincima te organizaciji i njenim rezultatima. Marketinški aspekti osobnog razvoja pojedinca očituju se kao prilika za razlikovanje pojedinca na tržištu rada od ostalih aktera na tržištu rada. Osobno brendiranje je strategija kojom pojedinac pronalazi svoj vlastiti identitet i specifičnosti koje će usavršavati, kako bi korištenje vlastitih potencijala i specifičnosti pojedinca donosilo vrijednost u svakodnevnom životu (privatno i poslovno). Osobnom SWOT analizom pojedinac može razumjeti svoje snage i slabosti te prilike i prijetnje te tako kreirati strategiju poslovnog razvoja i ujedno utvrditi vlastite snage i potencijale za osobno brendiranje (self-branding). U ovom radu analizirali su se dostupni sekundarni podaci konteksta osobnog razvoja pojedinca i utvrdili njegovi potencijali. Može se zaključiti da pojedinac koji upravlja svojim osobnim razvojem time donosi vrijednost sebi osobno, organizaciji kojoj pripada te društvu u cjelini.

### Ključne riječi

marketing, osobni razvoj pojedinca, poslovne vještine, self-branding

### Abstract

The modern era provides numerous tools for personal development with which an individual can respond to the challenges faced in both private and business terms. The overall personal development of an individual contains a private and business dimension. An integral approach to the personal development of an individual will strive to develop both dimensions of personal development. The modern labor market, so dynamic and complex, requires numerous business skills from an individual. Besides hard skills (formal knowledge and professional competences), today's individuals are also required to possess a number of soft skills that develop through lifelong learning and selfimprovement. Employers increasingly recognize the value of soft skills as they contribute to both employees and the organization itself. Marketing aspects of an individual's personal development are manifested as the opportunity to be differentiated in the labor market among other individuals. Personal branding is a strategy by which an individual finds and communicates his/her own identity, potentials and specifics in order to bring them value in his/her daily life (private and business). With a personal SWOT analysis, one can understand his/her strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, create a business development strategy and at the same time - determine potentials for self-branding that contribute to business opportunities. In this study, the available secondary data were analyzed in order

*to determine marketing aspects of personal development. The study suggests that personal development has marketing potential in many levels: it can bring value to the person itself, to its organization and to society as a whole. Further research of this topic is suggested among the population of final year students – to research their awareness of the potential and possibilities of personal branding.*

### **Keywords**

*business skills, marketing, personal development of the individual, self-branding*

## Uvod

Čovjek kao društveno biće tijekom svojega se života oblikuje, raste, razvija te mijenja kroz život, pod utjecajem interakcija s drugim ljudima i iskustvom koje stječe. Koncept osobnog razvoja pojedinca promatra iz više različitih dimenzija u kojima pojedinac postoji: pojedinac koji kreira određene vrijednosti, izvršava svoje obveze i zadatke, doprinosi svojoj organizaciji (radnom kolektivu) i svojoj obitelji te nastoji napredovati i ostvariti svoje potencijale.

U marketinškom načinu razmišljanja jedan od ciljeva je na tržištu ostvariti razlikovnost (diferencijaciju) od konkurencije kako bi se subjektima potražnje na tržištu omogućila informacija o konkurentskim prednostima te lakše odlučivanje o kupnji. Pojedince, osobe na tržištu rada također se može promatrati i u marketinškom kontekstu - kao one koji se mogu i trebaju razlikovati od svoje konkurencije na tržištu rada. Navedeno je razmišljanje autora bilo ujedno i polazišna točka ovog rada.

## 1. Osobni razvoj pojedinca

Osobni razvoj pojedinca može se objasniti kao ukupnost dimenzija pojedinca koje čine njegov identitet i kontekst njegova postojanja. Osobni je razvoj identiteta neke osobe skup individualnih značajki pojedinca kojim se razlikuje od ostalih (Wellmind centar, 2023).

U cilju kvalitetnog osobnog razvoja i rasta pojedinca, nužno je sebi postaviti sljedeća pitanja i iskreno na njih odgovoriti: „Što želim postići? Kakva sam ja osoba uistinu? Kakva osoba želim biti? Što mi je u životu od najveće važnosti?“ (Wellmind centar, 2023). Promjena – točnije, rast i razvoj pojedinca je proces, kontinuirani proces koji zahtijeva iskreno i duboko promišljanje, upravljanje osobnim razvojem, traži uloženo vrijeme, samorefleksiju te definiranje vlastitih očekivanja (Wellmind centar, 2023).

Ukupni osobni razvoj pojedinca u sebi sadrži privatnu i poslovnu ili profesionalnu dimenziju (Vujić, 2008). Integralni pristup osobnom razvoju pojedinca težit će razvijanju obje dimenzije osobnog razvoja. U poslovnoj dimenziji pojedinac usavršava svoje kompetencije (formalnim, neformalnim i informalnim obrazovanjem), razvija karijeru te poslovno iskustvo. U privatnoj dimenziji pojedinac upravlja svojim vlastitim slobodnim vremenom, društvenim interakcijama, upravlja svojim resursima (tjelesnim, intelektualnim i društvenim).

Suvremeno tržište rada od pojedinca traži brojne poslovne vještine jer su zahtjevi tržišta i suvremenog

poslovanja dinamični i kompleksni. Osim tvrdih vještina, formalnih znanja i stručnih kompetencija, od današnjih se pojedinaca traži i posjedovanje niza mekih vještina koje pojedincu omogućavaju bolju komunikaciju, kvalitetnije izvršavanje zadaća i ispunjenje ciljeva, kreativnost i snalaženje u novim situacijama, bolje međuljudske odnose i rad u timu, bolju samokontrolu i upravljanje osobnim vremenom te brojne druge... razvijaju se cjeloživotnim učenjem i usavršavanjem pojedinca (Moj posao, 2023).

Prstec (2023:1) navodi kako je profesionalni razvoj “kontinuirana aktivnost koja uključuje različite procese poput edukacija, praksa, primanja i davanja povratnih informacija pri čemu se preuzima odgovornost za vlastito učenje i cjeloživotni razvoj kompetencija.”

Prema Vlahov (2013:117) „kontinuirano ulaganje u obrazovanje mladih i sposobnih ljudi, uz istovremeno otvaranje prostora za njihov rad osobni i karijerni razvoj, stvara društvo znanja i bitno utječe na razvoj kvalitetne, obrazovane i budućnosti usmjerene zajednice“ kojoj se stremi u suvremenom društvu.

Poznata je činjenica da organizaciju čine ljudi koji su (i trebaju biti) njena najveća snaga te izniman potencijal za rast i razvoj same organizacije i njene konkurentske prednosti. Kako organizacije imaju mnoge alate za samoprocjenu te analizu, tako se i za pojedinca - osobu može upotrijebiti jedan od poznatijih načina analize internih i eksternih elemenata poslovnog subjekta – SWOT analizu, no u kontekstu pojedinca i njegovih specifičnosti, obilježja i potencijala te prilika za rast i razvoj.

### 1.1. Osobna SWOT analiza

Osobnom SWOT analizom pojedinac može razumjeti svoje snage i slabosti te prilike i prijetnje te tako kreirati strategiju poslovnog razvoja i ujedno utvrditi vlastite snage i potencijale za osobno brendiranje (*self-branding*).

Na slici 1 u nastavku može se vidjeti što pretpostavljaju elementi osobne SWOT analize prema pripadajućim internim i eksternim elementima (snage, slabosti, prilike i prijetnje).

Interni elementi koji čine pojedinca su snage (treba istaknuti, koristiti, razvijati) i slabosti (kontinuirano ispravljati). Eksterni elementi su prilike (prepoznati, prihvatiti, stvoriti) i prijetnje (prepoznati, izbjeći, dočekati spremno, pripremiti se).

Potrebno je iskreno promisliti te u analizi sastaviti vlastitu sliku o područjima koje mogu pojedincu pomoći kao snaga koju će razvijati te potencijali na kojima može raditi i kojima može upravljati u



budućnosti. Slabosti i prijetnje valja prihvatiti i/ili pronaći načine za njihovo prevladavanje u budućnosti.

SLIKA 1: OSOBNA SWOT ANALIZA

<b>Strengths</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What do you do better than others?</li> <li>▪ What's your talent?</li> <li>▪ What competences do you have that are relevant and valuable for the job?</li> <li>▪ Which specific and transferable skills do you have?</li> </ul>	<b>Weaknesses</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Which tasks and responsibilities you don't like?</li> <li>▪ What are the development opportunities your manager and your peers flagged?</li> <li>▪ What can you improve?</li> </ul>
<b>Opportunities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ In which industry/field/position could you easily move?</li> <li>▪ What development / training would be value adding for you?</li> <li>▪ Which industry/company is in particular in need of your type of profile?</li> </ul>	<b>Threats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ What do other candidates have more/better than you?</li> <li>▪ What are the obstacles in your way to the job?</li> </ul>

Izvor: preuzeto od Intervju Lab, 2023. <http://interview-lab.ch/en/personal-swot-uncover-your-potential/> (03.07.2023.)

Indeed UK (2023) navodi kako je potrebno u analizi promisliti o prednostima osobe, jedinstvenim obilježjima osobe, kompetencijama vrijednostima i vještinama, a jednako tako valja promisliti o područjima koja se mogu ili trebaju popraviti, vještinama koje drugi pojedinci imaju bolje od nas te preprekama u obavljanju određenih zadaća.

### 1.2. Kreiranje plana osobnog razvoja

Pet kategorija osobnog razvoja (Bahtijarević Šiber, 1999:869) kojima pojedinac treba ovladati kako bi razvijao svoja znanja i vještine su: samoocjenjivanje (svijest o sebi, analize i utvrđivanje osobnih vještina), profesionalne informacije (očekivanja radnog mjesta), izbor ciljeva (u cilju upravljanja vlastitim razvojem), planiranje (plan ostvarenja postavljenih ciljeva) te rješavanje problema (upravljanje izazovima u procesu osobnog razvoja).

Pureta (2014) ističe da je menadžment kao način razmišljanja potreban i u poslu i u privatnom životu pojedinca. S. D. Friedman, profesor menadžmenta poslovne škole Wharton ističe jednostavnu filozofiju o vodstvu (eng. *leadership*) – ono postoji u svakoj osobi, bez obzira na kojoj razini te pojedinac vodstvo treba koristiti u svim aspektima svojega života: u osobnom životu, obiteljskom životu i djelovanju u zajednici (Pureta, 2014).

Tako upravljanje vlastitim životom može biti neiscrpan izvor potencijala – napretka pojedinca od čega potencijalne koristi nisu samo za pojedinca, već i za njegovu obitelj, sredinu, radnu okolinu i društvo kojem pripada.

Rezultat osobnog razvoja je osjećaj sreće i unutarnjeg zadovoljstva, kvalitetnih odnosa s

okolinom, osjećajem osobne vrijednosti te ostvarenost privatnih i profesionalnih ciljeva. Samosvijest čovjeka utječe na njegovo samopouzdanje i samopoštovanje, stav prema okolini i razumijevanje te kvalitete interakcija koje s okolinom postiže (Wellmind centar, 2023).

## 2. Marketinški aspekti osobnog razvoja pojedinca

Osobni razvoj pojedinca ima svoj marketinški potencijal. Marketinški aspekti osobnog razvoja pojedinca očituju se kroz poimanje pojedinca kao individue na tržištu rada koji se svakako može (treba) razlikovati od ostalih aktera na tržištu rada. U marketinškom smislu, osobno brendiranje može doprinijeti poslovnim prilikama te svakako doprinosi jasnijoj viziji osobnog razvoja.

Osobno brendiranje je strategija kojom pojedinac pronalazi svoj vlastiti identitet i specifičnosti koje će usavršavati, kako bi korištenje vlastitih potencijala i specifičnosti pojedincu donosilo vrijednost u svakodnevnom životu (privatno i poslovno).

Kreirati i oblikovati snažan osobni brend važna je prednost u današnjem digitalnom okruženju te je važno da osobni brend evoluirao, raste i mijenja se zajedno s osobom, s obzirom na trendove u profesionalnom svijetu te zahtjeve tržišta (Ružić i sur., 2018:214-216).

Women in Adria (2016) ističu kako se 4P u marketingu može promatrati i u kontekstu 4P osobnog razvoja pojedinca:

- „1. Budite svoje mjesto mira (*place*)
2. Spoznajte svoju vrijednost (*price*)
3. Postanite vlastiti brand (*product*)
4. Izađite na tržište (*promotion*)“.

Prema Forbes (2018), 10 zlatnih pravila za osobno brendiranje su:

1. Budite fokusirani (i jasni u porukama koje šalžete).
2. Budite iskreni i originalni.
3. Ispričajte priču.
4. Budite dosljedni.
5. Budite spremni na pogreške i neuspjehe.
6. Stvorite pozitivan utjecaj na svoju okolinu.
7. Slijedite uspješan primjer (Vaši uzori?).
8. Živite svoj brend.
9. Neka drugi ljudi budu Vaša promocija (Vi ste ono što govore o Vama kada niste prisutni).
10. Ostavite naslijeđe, trag.

Navedeni savjeti promišljanja o pojedincu u marketinškom kontekstu sažimaju razumijevanje sebe u odnosu na druge te pronalaženje mjesta na tržištu

rada u kojem pojedinac može dati najveću vrijednost i osjećati se dobro, korisno, vrijedno, ostvareno.

Preporuke za kreiranje osobnog brenda su: istaknuti se, pokazati svoja znanja i vještine, koristiti suvremene komunikacijske alate (blog, vlog, web, društvene mreže (Facebook, Instagram, a posebno LinkedIn), volontiranje, *pro-bono* rad, usmjeriti se, odrediti svoje ciljeve i raditi na njihovom ostvarenju, odabrati područje djelovanja (nišu), vizualno predstaviti sebe, promišljanja, (fotografije, video, prezentacija...), pratiti trendove, pokazati osobnost...)

Poslodavci sve više prepoznaju vrijednost mekih vještina i konteksta osobnih vještina koje doprinose ostvarivanju potencijala samih zaposlenika koji ih razvijaju i usavršavaju jer - takvi zaposlenici doprinose organizaciji i njenim rezultatima.

Prema Moj posao (2023), "vještine 21. stoljeća temelje se na vještinama *deeper learninga* (kritičko razmišljanje, *problem solving* i timski rad) i sastoje se od kombinacije mekih vještina (interakcija, timski rad, obrada informacija i upravljanje ljudima) i tehničkih vještina... Najvažnije će biti one meke vještine koje se ne mogu automatizirati i koje smo zapostavili u eri digitalnog napretka: sposobnost uvjerljive komunikacije, *storytelling*, razumijevanje konteksta, sposobnost prepoznavanja emocija i djelovanje u skladu sa situacijom, sposobnost moralnog rasuđivanja. Radi se zapravo o jednostavnim ljudskim vještinama."

„Mogućnosti digitalne komunikacije pružaju gotovo beskrajne mogućnosti za osobnu promociju i osobno brendiranje, čime se povećava važnost poznavanja digitalnih tehnologija kod pojedinaca“ (Ružić i sur., 2018:210). Digitalne tehnologije omogućile su pojedincima oblikovanje svojeg digitalnog identiteta, čime im se omogućava pristup novim prilikama za profesionalni, poslovni razvoj, no ponajviše se omogućava digitalna prisutnost koja predstavlja izloženost publici i profesionalnoj zajednici (Ružić i sur., 2018:213).

Suvremeno doba pruža alate za osobni razvoj kojima pojedinac može odgovoriti na izazove s kojima se susreće u privatnom i poslovnom smislu. Od korištenja društvenih mreža, digitalnih alata za komunikaciju i umrežavanje (eng. *networking*), online edukacija i usavršavanja te razmjene znanja putem interneta – mogućnosti su brojne te je potrebno koristiti ih prema vlastitom planu i postavljenim ciljevima, usmjeravati ih i kreativno oblikovati u cilju integralnog osobnog razvoja pojedinca – kako bi pojedinac ostvario vlastita očekivanja i poimanje uspjeha te onoga što mu stvara osobno zadovoljstvo te osjećaj ostvarenja vlastitih potencijala.

### 3. Zaključak

Može se zaključiti da pojedinac koji upravlja svojim osobnim razvojem time donosi vrijednost sebi osobno, organizaciji kojoj pripada te društvu u cjelini.

Iz tog je razloga važno ukazati na marketinški način promišljanja o osobnom razvoju jer tako pojedinci mogu povećati svijest o sebi i vlastitim potencijalima te svjesno i planirano upravljati procesom osobnog razvoja. Koncept osobnog brendiranja svakako je način razmišljanja u kojem se omogućava stvaranje prilika za rast osobe i ispunjenje svojih potencijala. Kvalitetnije upravljati vlastitim razvojem znači promatrati sebe u odnosu na druge, spoznati vlastite vrijednosti i očekivanja te svjesno usmjeravati svoj razvoj u željenom smjeru.

Navedeno može donijeti višestruku dobrobit jer je pojedinac neodvojiv od svojeg okruženja te na njega neminovno utječe: svojim aktivnostima, kvalitetom rada, stavovima, osobnim vrijednostima, kvalitetom komunikacije s drugim pojedincima u svojem radnom okruženju te kvalitetom interakcija u svojem privatnom životu.

### Literatura

- [1] Bahtijarević Šiber, F. (1999): Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
- [2] Bovee, C. L., Thill, J. V. (2012): Suvremena poslovna komunikacija. Zagreb: MATE
- [3] Buble, M. (2006): Menadžment. Split: Ekonomski fakultet
- [4] Clegg, S., Bradley, S. (2006): Models of Personal Development Planning: practice and processes. *British Educational Research Journal*. Vol 32, 1 (57-76)
- [5] Forbes (2018): 10 zlatnih pravila za osobno brendiranje, <https://www.forbes.com/sites/goldiechan/2018/11/08/10-golden-rules-personal-branding/#4e292eda58a7> (13.04.2019.)
- [6] Gallo, C. (2013): Steve Jobs - Tajne njegovih prezentacija: kako biti suludo dobar pred svakom publikom. Zagreb: Školska knjiga
- [7] Indeed UK (2023) How to create a personal SWOT analysis in 5 steps, <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-create-personal-swot-analysis> (17.03.2023.)
- [8] Lacković, I. (2023): Uloga komunikacije u kreiranju zadovoljstva klijenata u stručnom visokoškolskom obrazovanju. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
- [9] Marinac, A. M. (2021): Odnos i razvoj pojma o sebi i samopoštovanja kod učenika osnovne škole. *Časopis za odgojne i obrazovne znanosti Foo2rama*. Vol 5, broj 5 (87-99) <https://hrcak.srce.hr/273503> (11.07.2023.)
- [10] Moj posao.hr (2023): Kako izgledaju (poslovne) vještine 21. stoljeća?, <https://www.moj-posao.net/Savjet/83448/Kako-izgledaju-poslovne-vjestine-21-stoljeca/46/> (12.07.2023.)
- [11] Omazić, M. A., Bajkas, S. (2005): Vještine vođenja projekata. Zagreb: *Projektni menadžment*, Sinergija.
- [12] Prstec, J. (2023): Profesionalni razvoj u ulozi cjeloživotnog učenja. *Varaždinski učitelj*. Vol 6, br. 11 (549-557) <https://hrcak.srce.hr/290629> (07.07.2023.)

- [13] Pureta, I. (2014): Osobni razvoj utječe na raspoloživo vrijeme, <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/osobni-razvoj-utjece-na-raspolozivo-vrijeme> (08.12.2014.)
- [14] Ružić, D., Biloš, A., Radulović, F. (2018): Preliminarno istraživanje osobnog marketinga u digitalnom okruženju: atributi i percepcija korisnika interneta u Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa*, Vol 27, br. 1 (209-229) <https://hrcak.srce.hr/202280> (29.06.2023.)
- [15] Tomašević Lišanin, M. (2010): Profesionalna prodaja i pregovaranje. Zagreb: HUPUP.
- [16] Vlahov, R. D. (2013): Projektni menadžment na hrvatski način. *Ekscentar*. Vol 16. (116-117)
- [17] Vujić, V. (2008): Menadžment ljudskog kapitala. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
- [18] Wellmind centar (2023): Osobni razvoj, <https://www.wellmindcentar.com/osobni-razvoj.html> (07.07.2023.)
- [19] Women in Adria (2016): Kako 4P marketinga pretvoriti u 4P osobnog razvoja, <https://www.womeninadria.com/4p-marketinga-pretvoriti-4p-osobnog-razvoja/> (15.07.2016.)

# Interkulturalne kompetencije studenata Veleučilišta Baltazar Zaprešić (utjecaj internacionalnih programa razmjene)

Lana Domšić<sup>1</sup>, Mateja Šporčić<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić (Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska), ldomsic@bak.hr

<sup>2</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić (Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska), msporcic@bak.hr

## Sažetak

*Svrha/razlozi pisanja: Održivi razvoj lokalnih i regionalnih zajednica može se postići samo suradnjom i uključivanjem svih dionika, među kojima su mnogi, u okolini koja je sve više globalizirana, različitih kultura, jezika i nacionalnosti. U tom smislu, potreba za kompetentnom interkulturalnom komunikacijom nameće se nositeljima ekonomskih i kulturnih procesa. Ako se studenti poslovanja i menadžmenta žele kvalificirati da postanu inicijatori tih procesa, njihove interkulturalne vještine i kapacitete treba sustavno razvijati. Jedan od načina na koji se to može postići jest dati studentima priliku da steknu interkulturalno iskustvo. Jedan od ciljeva ovog istraživanja jest ustanoviti imaju li programi međunarodne razmjene studenata pozitivan utjecaj na interkulturalne kompetencije studenata. Metodologija istraživanja: Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku studenata Veleučilišta Baltazar Zaprešić. Testna skupina sastojala se od studenata koji su sudjelovali u odlaznim mobilnostima Erasmus programa razmjene u posljednjih 10 godina (N = 35). Kontrolna skupina sastojala se od studenata prijediplomskih i diplomskih studija koji nikad nisu sudjelovali u programima razmjene (N = 35). Obje su grupe ispitanika ispunile prilagođeni i prevedeni upitnik Intercultural Sensitivity Scale (ISS). Znanstveni doprinos i prijedlozi za buduća istraživanja: Rezultati su pokazali značajnu razliku između studenata koji su sudjelovali u Erasmus+ programima odlazne mobilnosti i onih koji nisu. Sudionici u Erasmusu postigli su više ocjene u većini dimenzija interkulturalne osjetljivosti. Ovo je istraživanje omogućilo uvid u važnost internacionalnih iskustava za razvoj interkulturalne kompetencije studenata poslovanja i menadžmenta u Hrvatskoj, stoga se može preporučiti da se provedu daljnja istraživanja na različitim ciljanim skupinama studenata.*

## Ključne riječi

*interkulturalna kompetencija, interkulturalna osjetljivost, internacionalni programi razmjene, učinci studiranja i života u inozemstvu*

## Abstract

*Purpose/ reason(s) for writing: Sustainable development of local and regional communities is achievable only in terms of cooperation and inclusiveness of all the stakeholders, many of whom, in an increasingly globalized environment, are of different culture, different language and different nationality. In that sense, the need for a competent intercultural communication is imposed on the bearers of economic and cultural processes. If students of business and management of today are about to qualify themselves to be the initiators of such processes, their intercultural skills and capacities should be systematically developed. One of the ways to accomplish that is to give students the opportunity to engage in intercultural experience. One of the aims of this research is to establish if students' international exchange programs, as one of the main occasions for such experience, have a positive impact on students' intercultural competence. Research methodology: The research is conducted on a convenience sample of students of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić. The test group consisted of students who participated in Erasmus exchange programs in the past 10 years by participating in outgoing mobility. The control group consisted of students of undergraduate and graduate studies who never participated in exchange programs. Both groups of informants filled out the adapted and translated*

*Intercultural Sensitivity Scale (ISS) questionnaire. Contribution and suggestions for further research: The results have shown considerable difference between students who participated in Erasmus+ outgoing mobility programs and those who did not. Erasmus participants achieved higher scores in most of dimensions of intercultural sensitivity. This survey provided insights into the importance of international experience in developing intercultural competence of business and management students in Croatia, and further research on different target groups of students can be recommended.*

### **Keywords**

*Effects of studying and working abroad, Intercultural competence, Intercultural Sensitivity, International exchange programs*

## Uvod

Interkulturalna komunikacija i interkulturalne kompetencije tema su o kojoj se sve više govori i piše i u akademskom kontekstu i u kontekstu poslovanja. Naime, timovi zaposlenika u poduzećima sve su više interkulturalni, stoga su interkulturalne kompetencije nužne za premošćivanje kulturoloških barijera i uspostavu učinkovite komunikacije. One su zbog toga osobito važne i za studente poslovanja i menadžmenta, koji se obrazuju kako bi jednoga dana postali nositeljima kulturnih i gospodarskih procesa. Jedan od najvažnijih načina stjecanja interkulturalnih iskustava i kompetencija u kontekstu formalnog obrazovanja jest putovanje u stranu zemlju radi studija ili studijske prakse, što se najčešće ostvaruje kroz programe studentskih mobilnosti. U ovom će radu biti predstavljeno istraživanje provedeno na prigodnom uzorku studenata Veleučilišta Baltazar Zaprešić, a koje je imalo za cilj ustanoviti razinu interkulturalnih kompetencija studenata koji su sudjelovali u međunarodnim programima studentske razmjene u usporedbi sa studentskom populacijom koja nije sudjelovala u takvim razmjenama. Istraživanje je provedeno s pomoću prevedenog upitnika *Intercultural Sensitivity Scale* na uzorku od ukupno 70 studenata i bivših studenata Veleučilišta Baltazar.

## 1. Društvene promjene i izazovi u Hrvatskoj 21. stoljeća

U suvremenom globaliziranom svijetu sve se češće događaju situacije interkulturalnih kontakata s pojedincima i institucijama iz različitih kultura. Ljudi različitih jezika, vjeroispovijesti, kultura, nacija i narodnosti sve će više dolaziti u ekstenzivne međusobne kontakte – kako na radnom mjestu tako i u svakodnevnom životu. Kulturna i jezična diverzificiranost društvene okoline čini život svakog pojedinca uključenog u takvu društvenu situaciju kompleksnim i izazovnim, osobito ako je dominantna kultura tradicionalno monokulturalna. Upravo se u takvom trenutku nalazi i hrvatska kultura u trenutku pisanja ovih redaka. Naime, negativni demografski trendovi u Republici Hrvatskoj posljednjih desetljeća, nastali kao rezultat negativnoga prirodnog prirasta

stanovništva te velikog broja ekonomskih migracija (prvenstveno u zapadne zemlje), uzrokovali su posljedično i porast potražnje za radnom snagom. Posljedica toga jest pojačano useljavanje iz kultura i zemalja s kojima se hrvatska sredina prethodno rijetko imala priliku susretati. Prema podacima Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, u 2022. godini zaprimljeno je 129.339 zahtjeva za izdavanje *Mišljenja za dozvolu za boravak i rad stranih radnika*, a odobreno ih je 109.241<sup>1</sup>, što iznosi čak 2,82 % od ukupnoga broja stanovnika RH<sup>2</sup>. Prema nekim projekcijama, do sredine 21. stoljeća u Hrvatskoj bi moglo živjeti čak 30 % stranaca<sup>3</sup>.

Osim iz ekonomskih razloga, manji se broj stranaca doseljava u Hrvatsku i s drugim motivima, kao što su privatni i obrazovni motivi. Kada je riječ o obrazovanju, važno je spomenuti Erasmus programe razmjene, koji posljednjih godina privlače sve više stranih studenata koji se žele okušati u studiranju u Hrvatskoj. U europskom kontekstu Erasmus program jest najpoznatiji i najuspješniji program razmjene studenata, koji studentima iz EU-a i partnerskih zemalja pruža mogućnost kratkoročnog ili dugoročnog boravka u inozemstvu i na taj način stjecanja interkulturalnih kompetencija.

## 2. Uloga interkulturalne komunikacije u ovladavanju izazovima suvremenog društva i trenutno stanje stvari u RH

Upravo opisane društvene pojave neminovno će utjecati na komunikacijske prakse u svakodnevnom životu stanovnika Republike Hrvatske u budućnosti, a interkulturalne kompetencije bit će sve važnije. U takvom se kontekstu počinje razmišljati i o sustavnom i formalnom poučavanju vještinama potrebnima za razvoj interkulturalnih kompetencija, kako u akademskom tako i u poslovnom kontekstu.

Interkulturalna komunikacija (u daljnjem tekstu: IK) u obliku akademskoga kolegija počinje se uvoditi u programe visokih učilišta u RH, i to osobito na studije filološke provenijencije (posebno prevoditeljske) te na studije iz pojedinih društvenih područja. Na Sveučilištu u Zadru kolegij *Interkulturalna komunikacija* izvodi se na diplomskom studiju germanistike prevoditeljskog

<sup>1</sup> Izvor: <https://www.hzz.hr/statistika/statistika-usluga-test-trzista-rada-i-radne-dozvole/>, dokument *Statistika mišljenja za dozvolu za boravak i rad 2022.*, pristupljeno 15. lipnja 2023.

<sup>2</sup> Prema popisu stanovništva iz 2021. godine, u RH živi 3.871.833 stanovnika. Izvor: <https://dzs.gov.hr/naslovna-blokovi/u->

[fokusu/popis-2021/88](https://fokusu/popis-2021/88), dokument *popis\_2021-stanovnistvo\_zbirni\_pregledi*, pristupljeno 16. lipnja 2023.

<sup>3</sup> Lider, <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/demograf-tado-juric-do-sredine-stoljeca-u-hrvatskoj-ce-zivjeti-30-posto-stranaca-a-svaki-drugi-hrvat-zivjet-ce-u-zagrebu-150040>, pristupljeno 16. 6. 2023.

smjera<sup>4</sup>, a na Sveučilištu u Puli na diplomskom studiju talijanistike<sup>5</sup>. Također, kolegije iz IK-a možemo pronaći i na studijima iz područja društvenih znanosti, kao što su novinarstvo i odnosi s javnostima (diplomski studij Novinarstvo i odnosi s javnošću Sveučilišta u Zadru<sup>6</sup>, diplomski studij novinarstva na Fakultetu političkih znanosti u Zagrebu<sup>7</sup> te diplomski stručni studij Komunikacijski menadžment Veleučilišta Baltazar Zaprešić<sup>8</sup>), turizma i ugostiteljstva (diplomski stručni studij Destinacijski menadžment na Veleučilištu u Virovitici<sup>9</sup>) te ekonomije i menadžmenta (na diplomskom studiju Menadžment Ekonomskog fakulteta u Osijeku<sup>10</sup>). IK se javlja i kao jedna od tema kolegija kojima su u fokusu neke druge komunikološke teme<sup>11</sup> u okviru studija iz područja turizma i ugostiteljstva, komunikacija i sl.

Osim kao dio formalnog obrazovanja, o IK-u se počinje govoriti i u poslovnom okruženju. U Hrvatskoj različite konzultantske tvrtke počinju nuditi svoje usluge edukacije i treninga IK-a u obliku komercijalnih programa specijaliziranih za razvijanje upravo interkulturalnih komunikacijskih kompetencija<sup>12</sup> ili u sklopu edukacija iz poslovne komunikacije, asertivne komunikacije i sl.<sup>13</sup>

### 3. Povijest pojma i polja proučavanja interkulturalne komunikacije

Na utemeljenje samog polja IK-a kao predmeta akademskog interesa i poučavanja presudan je utjecaj imao niz drugih znanosti i disciplina. Kao preteče ovog interdisciplinarnog polja najčešće se spominju antropologija, lingvistika, sociologija i psihologija (Ni, Wang i Sha, 2018). Određene se znanstvene perspektive, nastale tijekom 19. i 20. stoljeća, spominju kao ključne u formiranju interesa za IK. *Evolucijska*

*perspektiva* ima korijen u prirodnim znanostima i darvinizmu, a evolucijsko gledanje na društvo u filozofiju je uveo britanski filozof i sociolog Herbert Spencer<sup>14</sup>. Prema toj perspektivi, kulture, kao i organizmi, evoluiraju od jednostavnijih prema složenijima (i od „nerazvijenih“ prema „razvijenijima“, kao što se vjerovalo u doba kolonijalizma). Prežitke te perspektive vidimo i danas u diskursu međunarodnih odnosa u kojem se politički standardi ekonomski razvijenijih zemalja (demokracija, ljudska prava) nameću ekonomski manje razvijenim zemljama (Ni, Wang i Sha, 2018:63). Na *postpozitivističku* paradigmu značajan je utjecaj pozitivizma Augustea Comtea. Antropološke istraživačke metode (etnografija, terenska opažanja) pridonijele su oblikovanju *interpretativne* paradigme, dok je marksizam bio ključan za formiranje *kritičke* paradigme. Naposljetku, tradicija istraživanja različitih kultura ima korijen i u lingvističkim istraživanjima (Ni, Wang i Sha, 2018).

O formalnom utemeljenju discipline IK-a i početku uporabe termina govori se od djelovanja antropologa Edwarda T. Halla, koji je 1959. objavio utjecajnu knjigu *Tihi jezik*. Hall je tijekom svoje karijere ostvario niz interkulturalnih kontakata u domaćem kontekstu SAD-a (s Navaho i Hopi Indijancima te Afroamerikancima), da bi uskoro doktorirao na temi iz antropologije te poučavao na nekoliko sjevernoameričkih sveučilišta, došavši tako u kontakt i s jednim od vodećih psihoanalitičara 20. stoljeća (Erich Fromm). Osim upravo opisanih utjecaja (kulturne antropologije i freudovske psihoanalitičke teorije), teorije jezične relativnosti (Sapir-Whorfova hipoteza) i saznanja etologije (znanosti o ponašanju životinja), glavna Hallova motivacija u iznalaženju nove paradigme IK-a javila se tijekom njegove karijere (1951. – 1955.) u *Foreign Service Instituteu* (FSI), instituciji koja je

<sup>4</sup> Izvor: [https://germanistika.unizd.hr/Portals/9/silabus/2020-21/HB\\_Interkulturalna%20komunikacija\\_HR.pdf](https://germanistika.unizd.hr/Portals/9/silabus/2020-21/HB_Interkulturalna%20komunikacija_HR.pdf), pristupljeno 19. lipnja 2023.

<sup>5</sup> Izvor: [https://ffpu.unipu.hr/download/repository/3\\_Diplomska\\_jednopedmetna\\_Talijanistika.pdf](https://ffpu.unipu.hr/download/repository/3_Diplomska_jednopedmetna_Talijanistika.pdf), pristupljeno 19. lipnja 2023.

<sup>6</sup> Izvor: [https://www.unizd.hr/Portals/46/Opisi%20predmeta%202021-2022/Diplomski/niosj/1\\_semestar/OPIS%20PREDMETA\\_NOJ\\_Interkulturalno%20komuniciranje\\_21\\_22.pdf](https://www.unizd.hr/Portals/46/Opisi%20predmeta%202021-2022/Diplomski/niosj/1_semestar/OPIS%20PREDMETA_NOJ_Interkulturalno%20komuniciranje_21_22.pdf), pristupljeno 19. lipnja 2023.

<sup>7</sup> Izvor: [https://www.fpzg.unizg.hr/download/repository/Informacijski\\_paket\\_ak\\_god\\_2021.-2022.\\_-Diplomski\\_studij%5B1%5D.pdf](https://www.fpzg.unizg.hr/download/repository/Informacijski_paket_ak_god_2021.-2022._-Diplomski_studij%5B1%5D.pdf), pristupljeno 19. lipnja 2023.

<sup>8</sup> Izvor: <https://www.bak.hr/hr/studijski-programi/strucni-diplomski-studij/komunikacijski-menadzment/nastavni-plan/redovni-interkulturalno-komuniciranje>, pristupljeno 20. lipnja 2023.

<sup>9</sup> Izvor: <https://vuv.hr/predmet/interkulturalna-komunikacija-u-turizmu/>, pristupljeno 20. 6. 2023.

<sup>10</sup> Izvor: <http://www.efos.unios.hr/interkulturalne-poslovne-komunikacije/izvedbeni-plan/?lang=hr>, pristupljeno 20. lipnja 2023.

<sup>11</sup> Na primjer, kolegij *Komunikologija* na Sveučilištu Sjever kao jednu od tema navodi „Interkulturalnu komunikaciju“, izvor: [https://www.unin.hr/ishodi\\_ucenja/index.php?action=print-syllabus&id=134](https://www.unin.hr/ishodi_ucenja/index.php?action=print-syllabus&id=134), pristupljeno 19. lipnja 2023.

<sup>12</sup> Vidi: <https://interkulturalna-komunikacija.com/>, pristupljeno 20. lipnja 2023.

<sup>13</sup> Vidi: <https://www.country-academy.com/course/komunikacija-kao-kluc-uspjeha/>, pristupljeno 20. lipnja 2023.

<sup>14</sup> Izvor: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=57390>, pristupljeno 20. lipnja 2023.

obučavala američke diplomate za službu u različitim zemljama. Obuka diplomata sastojala se u pouci jeziku sredine u kojoj će služiti te o antropološkim posebnostima kulture primateljice. Kako bi dodao „praktičnu vrijednost“ antropološkim zapažanjima, Hall je, u suradnji s lingvistom Tragerom, revidirao antropološki kurikulum FSI-ja te uvrstio u njega sadržaje koji su bili praktički orijentirani na stvarne komunikacijske situacije u kontekstu kontakata među pripadnicima različitih kultura, utemeljivši tako ono što danas nazivamo IK-om. U svojem je novom konceptu Hall naglašavao mikrorazinske aspekte prostora i vremena i njihov utjecaj na ono što danas nazivamo „neverbalnom komunikacijom“, a posebno se osvrtao na nesvjesnu prirodu tog tipa komunikacije (Rogers, Hart i Miike, 2002).

S obzirom na to da je intencija ovog uvoda ocrtati razvoj polja IK-a samo u osnovnim crtama, neminovno je da se niz bitnih autora i djela mora izostaviti iz njega. Međutim, spomenut ćemo još djelo nizozemskoga socijalnog psihologa i antropologa Geerta Hofstede, čija je metoda proučavanja kulturnih razlika temeljena na modelu četiriju kulturalnih dimenzija (koja svrstava kulture – poimane kao nacionalne kulture – s obzirom na dimenzije *distanca moći*, *individualizam – kolektivizam*, *maskulinitet – feminitet*, *izbjegavanje nesigurnosti*) osigurala alate za tumačenje i predviđanje raznih komunikacijskih situacija u kontekstima međukulturnih dodira te postala vodeća paradigma u poučavanju IK-a (Minkov i Hofstede, 2011).

#### 4. Istraživanja interkulturalnih kompetencija u hrvatskom kontekstu

U hrvatskom se kontekstu o interkulturalnim kompetencijama pisalo ponajprije u kontekstu nastave u sklopu formalnog obrazovanja. D. Drandić pisala je o interkulturalnim kompetencijama nastavnika osnovnih škola (Drandić, 2015; Drandić, 2016a), a potom i studenata, koje je provedeno na uzorku od više od 200 studenata Sveučilišta u Puli (Drandić, 2016b). Isto to istraživanje kao preporuku za buduća istraživanja navodi primjenu instrumenta *Intercultural sensitivity scale* (kojim se služimo i u ovom istraživanju) na studente koji su „barem jedno vrijeme bili u programima međunarodne razmjene gdje su bili u kontaktu s drugačijim kulturama od njihove vlastite kulture“ (Drandić, 2016b:142). Istraživanje provedeno na uzorku studenata Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu bavilo se interkulturalnom osjetljivošću studenata s obzirom na njihovu spremnost da se odvaži na kontakte sa studentima na međunarodnoj razmjeni, studijski boravak u

inozemstvu te s obzirom na iskustvo s turističkim putovanjima u inozemstvo (Aurer i Grobenski, 2014). Autorice su se koristile instrumentom *Intercultural sensitivity index*, a niti to istraživanje nije uključivalo studente koji su već prethodno sudjelovali u programima razmjene. S obzirom na sve navedeno, očito u literaturi na hrvatskome postoji istraživačka praznina s obzirom na proučavanje interkulturalnih kompetencija studenata koji su sudjelovali u programima međunarodne razmjene, stoga smo se odlučili provesti ovo istraživanje.

#### 5. Istraživanje utjecaja inozemnih putovanja na interkulturalne kompetencije studenata

Kao primjer sličnog istraživanja iz strane literature navest ćemo jedno provedeno na Sveučilištu Florida, u kojem je korištena ista skala (ISS) upotrijebljena i u ovdje predstavljenom istraživanju. Uzorak od 180 studenata različite etničke pripadnosti (sastav kojih odražava etničku strukturu studenata Sveučilišta) podijeljeno je u tri skupine po 30 ispitanika – 1) domaći studenti koji nisu putovali u inozemstvo, 2) domaći studenti koji jesu putovali u inozemstvo te 3) međunarodni studenti. Rezultati tog istraživanja pokazali su da su studenti koji su imali iskustvo inozemnih putovanja pokazali viši stupanj interkulturalne osjetljivosti od onih koji nisu imali to iskustvo, no istraživanje nije potvrdilo hipotezu da se to odnosi i na studente koji su bili na programima razmjene (McMurray, 2007). Drugim riječima, bilo kakvo putovanje u inozemstvo, ne nužno ono ostvareno kroz programe studentske razmjene, omogućuje stjecanje viših razina interkulturalnih kompetencija.

#### 6. Ciljevi i metodologija istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi utjecaj sudjelovanja u međunarodnim programima razmjene studenata na interkulturalne kompetencije studenata. Kako bi se ostvario glavni cilj istraživanja, bilo je potrebno odrediti opći stupanj interkulturalne osjetljivosti opće populacije studenata Baltazar Zaprešić, a potom stupanj interkulturalne osjetljivosti populacije koja je sudjelovala u Erasmus odlaznim mobilnostima. Potom su te dvije varijable uspoređene kako bi se potvrdila ili opovrgnula glavna hipoteza istraživanja, a koja je glasila: *Sudjelovanje u Erasmus programima međunarodne razmjene studenata utječe na povećanje interkulturalne osjetljivosti studenata*. Dodatno, željelo se istražiti imaju li utjecaj na stupanj



interkulturalne osjetljivosti studenata varijable kao što su dob, spol, način studiranja, dužina boravka u inozemstvu, kao i vlastita percepcija studenata o svojem stupnju interkulturalne osjetljivosti.

U istraživanju je sudjelovalo 70 studenata ili bivših studenata Veleučilišta Baltazar Zaprešić, i to 35 u testnoj skupini (onih koji jesu sudjelovali u Erasmus programima razmjene) te 35 u kontrolnoj (onih koji nemaju iskustvo sudjelovanja u Erasmus programu). Uzorak istraživanja bio je prigodni. Podaci su prikupljeni elektroničkim upitnikom izrađenim s pomoću alata Google Forms koji je distribuiran ispitanicima putem *mailing* lista. Opis uzorka prikazan je u *Tablici 1*.

Istraživački se instrument (upitnik) sastojao od tri skupine pitanja – pitanja vezanih za interkulturalnu osjetljivost studenata (preveden upitnik ISS), demografskih pitanja (trenutni studentski status, način studiranja, spol, dob, sudjelovanje u Erasmus programima mobilnosti) te pitanja za Erasmus sudionike (potonja je sekcija bila opcionalna – samo za studente koji imaju iskustvo sudjelovanja u tom tipu mobilnosti).

**TABLICA 1: OPIS UZORKA**

Ukupno ispitanika		n	%
<b>Demografske karakteristike ispitanika</b>			
Studentski status	Student/ica ili apsolventica prijediplomskog studija	21	30
	Student/ica ili apsolventica diplomskog studija	17	24,3
	Završio/la sam prijediplomski studij (nisam nastavio/la studij na diplomskoj razini)	5	7,1
	Završio/la sam diplomski studij	27	38,6
Način studiranja	Redoviti studij	18	25,7
	Izvanredni studij	42	60
	Započeo/la kao redoviti studij, kasnije studirao/la izvanredno	10	14,3
Spol	Žensko	54	77,1
	Muško	16	22,9
Dob	Od 18 do 25	10	14,3
	Od 25 do 30	20	28,6
	Od 30 do 35	14	20
	Više od 35	26	37,1
Sudjelovanje na Erasmus mobilnosti tijekom studija	Da	35	50
	Ne	35	50
<b>Pitanja za Erasmus sudionike</b>			
Tip mobilnosti	U svrhu studijskog boravka	17	48,6
	U svrhu stručne prakse	1	2,9

	U svrhu studijskog boravka i stručne prakse	2	5,7
	Erasmus+ kratki programi	15	42,9
Vrijeme provedeno na mobilnosti	Manje od 3 mjeseca	15	42,9
	Od 3 mjeseca do 6 mjeseci	13	37,1
	Od 6 mjeseci do godinu dana	6	17,1
	Više od godinu dana	1	2,9
Boravak u inozemstvu nezvezano uz Erasmus	Da, nekoliko mjeseci	5	14,3
	Da, 1 – 3 godine	4	11,4
	Više od 3 godine	3	8,6
	Ne	23	65,7

Izvor: izrada autora

Kvantitativna obrada i analiza podataka prikupljenih upitnikom provedena je s pomoću statističkog programa SPSS, verzija 29. Podaci su prvo obrađeni deskriptivno, izračunate su apsolutne i relativne frekvencije, srednje vrijednosti te mjere disperzije. Zatim je korišten t-test za usporedbu rezultata dobivenih na skali interkulturalne osjetljivosti između dviju različitih grupa ispitanika – studenata koji su tijekom svojeg studija sudjelovali u Erasmus programima međunarodne razmjene i onih koji nisu sudjelovali u takvim programima. Također, provedena je jednosmjerna analiza varijance za nezavisne uzorke (engl. *One-Way ANOVA*) kako bi se testiralo razlikuje li se stupanj interkulturalne osjetljivosti studenata s obzirom na nezavisne varijable kao što su dob, spol, vrsta mobilnosti ili dužina boravka u inozemstvu.

## 7. Rezultati i rasprava

Glavni instrument istraživanja bila je skala interkulturalne osjetljivosti – *Intercultural Sensitivity Scale* (Chen i Starosta, 2000), koja je za potrebe istraživanja prevedena na hrvatski. Skala sadržava 24 čestice u obliku Likertove ljestvice od 5 točaka u rangu od „Uopće se ne slažem“ (1) do „U potpunosti se slažem“ (5). Skala se sastoji od sljedećih 5 dimenzija:

- Angažiranost u interakciji
- Poštivanje kulturnih razlika
- Samopouzdanje u interakciji
- Užitek u interakciji
- Pažljivost u interakciji

Za svaku od pet dimenzija izračunate su kompozitne aritmetičke sredine koje su potom korištene u statističkim testovima. Prije provođenja analize, devet čestica koje su bile formulirane kao negativne tvrdnje bilo je potrebno obrnuto kodirati radi konzistencije rezultata. *Tablica 2* prikazuje rezultate provedenog t-testa za usporedbu dviju skupina ispitanika.

**TABLICA 2: REZULTATI T-TESTA ZA ISPITIVANJE RAZLIKA U STUPNJU INTERKULTURALNE OSJETLJIVOSTI KOD STUDENATA KOJI SU SUDJELOVALI U ERASMUS PROGRAMIMA RAZMJENE TIJEKOM STUDIRANJA I STUDENATA KOJI NISU SUDJELOVALI**

	Sudjelovanje na Erasmus mobilnosti	N	Prosječna vrijednost	Stand. devijacija	Sig.
Angažiranost u interakciji	Da	35	4,5469	,39121	,004
	Ne	35	4,1755	,55338	
Poštivanje kulturnih razlika	Da	35	4,7143	,33958	,023
	Ne	35	4,3476	,59184	
Samopouzdanje u interakciji	Da	35	4,3200	,59646	,000
	Ne	35	3,7371	,49413	
Užitak u interakciji	Da	35	4,7333	,40261	,042
	Ne	35	4,4381	,56459	
Pažljivost u interakciji	Da	35	3,7333	,69452	,593
	Ne	35	3,5429	,64213	

Iz rezultata je vidljivo da je skupina studenata koji su tijekom svojeg studiranja sudjelovali na Erasmus programima međunarodne razmjene postigla viši rezultat na skali interkulturalne osjetljivosti u svim kategorijama. Najveća razlika, kao što se moglo i očekivati, postignuta je u kategoriji *Samopouzdanje u interakciji*, koja se sastoji od pozitivnih tvrdnji kao što su „Prilično sam siguran/na u sebe u interakciji s ljudima iz drugih kultura“, ali i negativne tvrdnje „Jako mi je teško govoriti pred ljudima iz različitih kultura“. T-test je pokazao statistički značajnu razliku (razina značajnosti  $P > 0,05$ ) u svim kategorijama osim u kategoriji *Pažljivost u interakciji*. Ta se kategorija sastoji od triju tvrdnji: „Vrlo sam pažljiv/a kada sam s ljudima iz različitih kultura“, „Kada sam u interakciji s ljudima iz različitih kultura, pokušavam dobiti što je više moguće informacija“ i „Osjetljiv sam prema suptilnim značenjima tijekom interakcije sa sugovornicima iz različitih kultura“. Pojedinačno gledajući, ni kod jedne od tih triju tvrdnji nije utvrđena statistički značajna razlika između dviju skupina ispitanika.

S obzirom na prikazane rezultate, možemo djelomično prihvatiti hipotezu da sudjelovanje na Erasmus programima međunarodne razmjene utječe na povećanje interkulturalne osjetljivosti studenata. Drugim riječima, odlazak na studentsku razmjenu povećava interkulturalne kompetencije na razinama poštivanja kulturnih razlika te angažiranosti, samopouzdanja i užitka u interakciji, ali ne i u dimenziji *Pažljivosti u interakciji* s obzirom na to da svi studenti, uključujući i one koji nisu bili na razmjeni, prijavljuju visoku razinu pažljivosti u interakciji s pripadnicima drugih kultura.

U drugom koraku, testirano je koliko na razinu interkulturalne osjetljivosti studenata koji jesu bili na međunarodnoj razmjeni utječu faktori kao što su dob i spol ispitanika, razina i način studiranja te vrsta mobilnosti na kojoj su sudjelovali. Također, budući da velik dio Erasmus studenata nakon završetka mobilnosti ponovno odlaze studirati, živjeti i raditi u inozemstvu, istraženo je koliko nastavak boravka u

inozemstvu utječe na povećanje stupnja interkulturalne osjetljivosti. Za taj dio istraživanja korištena je jednosmjerna analiza varijance za nezavisne uzorke (engl. *One-Way ANOVA*). Rezultati su pokazali da ne postoji statistički značajna razlika kod ispitanika prema dobi, spolu, razini i načinu studiranja. Također, nema razlike s obzirom na tip mobilnosti, kao ni s obzirom na eventualni kasniji boravak u inozemstvu, iz čega možemo zaključiti da svako sudjelovanje u Erasmus programima razmjene utječe na povećanje stupnja interkulturalne osjetljivosti bez obzira na to je li riječ o programima studijskog boravka, stručne prakse u inozemstvu ili kratkih intenzivnih programa kao što su ljetne škole, kombinirani programi s virtualnom komponentom i sl.

Upitnikom je istražena i percepcija Erasmus studenata o tome koliko je boravak u inozemstvu utjecao na njihovu sposobnost uspješne interakcije s osobama iz drugih kultura. Ukupno je 94,3% ispitanika ustvrdilo da se slaže ili izrazito slaže s tvrdnjom da je sudjelovanje na međunarodnim programima razmjene pozitivno utjecalo na stjecanje ili poboljšanje njihovih interkulturalnih kompetencija.

## 8. Zaključak

U svijetu koji je sve više globaliziran svakim se danom povećava broj interkulturalnih kontakata na svim razinama i u svim kontekstima, a Hrvatska u tome nije izuzetak. U skladu s time, neminovno je da će interkulturalne kompetencije dobivati sve veću važnost među općom populacijom, a osobito među budućim dionicima u gospodarstvu i menadžerima koji će koordinirati rad interkulturalnih timova. U skladu s time, u studijske programe poslovanja i menadžmenta u Hrvatskoj počinju se uvoditi kolegiji iz interkulturalne komunikacije, kao što smo mogli vidjeti u uvodnom dijelu. Osim kroz sam nastavni proces, interkulturalne kompetencije mogu se i trebaju jačati i razvijati i kroz iskustveno učenje, a najbolji način da se to postigne jest omogućiti studentima stjecanje

interkulturalnih iskustava. Studenti ih mogu steći kroz dolazne mobilnosti, odnosno kontakt s inozemnim studentima na razmjeni na matičnom studiju, te odlazne mobilnosti, odnosno internacionalne kontakte u stranim zemljama.

Ovdje predstavljeno istraživanje pokušalo je utvrditi vezu između stupnja interkulturalne osjetljivosti kao mjere interkulturalne kompetencije i iskustva studiranja i/ili provođenja stručne prakse u inozemstvu. Rezultati su pokazali da studenti koji imaju iskustvo odlazne inozemne mobilnosti imaju viši stupanj interkulturalne osjetljivosti, i to bez obzira na razlog mobilnosti (studij/praksa), duljinu njezina trajanja i ostale demografske varijable. To konkretno znači da su studenti koji su sudjelovali u odlaznim mobilnostima pokazali da više poštuju kulturne razlike, da su angažiraniji u interakciji s pripadnicima inih kultura, da imaju više samopouzdanja i da više uživaju u toj interakciji.

Slično bi istraživanje trebalo provesti na većim uzorcima studenata te na drugim ciljanim skupinama kako bi rezultati bili pouzdaniji i precizniji. Međutim, i na ovako malom uzorku potvrđena su saznanja iz literature o uglavnom pozitivnim utjecajima inozemnih iskustava u studijskom kontekstu na interkulturalne vještine i kompetencije. Primijenjena vrijednost ovog i sličnih istraživanja jest u tome što može dati smjernice kreatorima obrazovnih politika za intenziviranje ulaganja u programe studentskih razmjena, koji nesumnjivo donose mnoge dobrobiti kako samim izravnim dionicima tako i društvu u cjelini.

## Literatura

- [1] Aurer, S., Grobrenski, B. (2014): *Interkulturalna kompetencija studenata i interakcija sa studentima u međunarodnoj razmjeni*. Studentski rad. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
- [2] Chen, G. M., Starosta, W. J. (2000): *The development and validation of the intercultural communication sensitivity scale*. *Human Communication* Vol. III (pp 1-15)
- [3] Country Academy (n. d.): <https://www.country-academy.com/course/komunikacija-kao-kljuc-uspjeha/> (pristup 20. 6. 2023.)
- [4] Drandić, D. (2015): *Interkulturalna osjetljivost nastavnika – rezultati istraživanja faktorskih dimenzija interakcije*. *Pedagogijska istraživanja* Vol. XII br. 1–2 (117-132)
- [5] Drandić, D. (2016a): *Intercultural sensitivity of teachers*. *Croatian Journal of Education* Vol. XVIII br. 3 (837-857)
- [6] Drandić, D. (2016b): *Rezultati istraživanja interkulturalne osjetljivosti kod studenata. Život i škola: časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja* Vol. LXII br. 2 (133-143)
- [7] Državni zavod za statistiku (30. 1. 2023.): <https://dzs.gov.hr/naslovna-blokovi/u-fokusu/popis-2021/88>, dokument *popis\_2021-stanovništvo\_zbirni\_pregledi* (pristup 16. 6. 2023.)
- [8] Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku (n. d.): <http://www.efos.unios.hr/interkulturalne-poslovne-komunikacije/izvedbeni-plan/?lang=hr> (n. d., pristup 20. 6. 2023.)
- [9] Enciklopedija.hr (n. d.): <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=57390> (pristup 20. 6. 2023.)
- [10] Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu (n. d.): [https://www.fpzg.unizg.hr/\\_download/repository/Informacijski\\_paket\\_ak\\_god\\_2021.-2022.-\\_Diplomski\\_studij%5B1%5D.pdf](https://www.fpzg.unizg.hr/_download/repository/Informacijski_paket_ak_god_2021.-2022.-_Diplomski_studij%5B1%5D.pdf) (pristup 19. 6. 2023.)
- [11] Hrvatski zavod za zapošljavanje (n. d.): <https://www.hzz.hr/statistika/statistika-usluga-test-trzista-rada-i-radne-dozvole/>, dokument *Statistika mišljenja za dozvolu za boravak i rad 2022*. (pristup 15. 6. 2023.)
- [12] Interkulturalna komunikacija (n. d.): <https://interkulturalna-komunikacija.com/> (pristup 20. 6. 2023.)
- [13] Lider.hr (14. 4. 2023.): <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/demograf-tado-juric-do-sredine-stoljeca-u-hrvatskoj-ce-zivjeti-30-posto-stranaca-a-svaki-drugi-hrvat-zivjet-ce-u-zagrebu-150040> (pristup 16. 6. 2023.)
- [14] McMurray, A. (2007): *Measuring intercultural sensitivity of international and domestic college students: the impact of international travel*. Diplomski rad. University of Florida
- [15] Minkov, M., Hofstede, G. (2011): *The evolution of Hofstede's doctrine*. *Cross Cultural Management: An International Journal* Vol. XVIII br. 1 (pp 10-20)
- [16] Ni, L., Wang, Q., Sha, B. L. (2018): History and foundational theories of intercultural communication. In: Ni, L., Wang, Q., Sha, B. L. (eds.) *Intercultural public relations: Theories for managing relationships and conflicts with strategic publics*. Routledge
- [17] Rogers, E. M., Hart, W. B., Miike, Y. (2002): *Edward T. Hall and the history of intercultural communication: The United States and Japan*. *Keio communication review* Vol. XIV br. 3 (pp 3-26)
- [18] Sveučilište Sjever (n. d.): [https://www.unin.hr/ishodi\\_ucenja/index.php?action=print-syllabus&id=134](https://www.unin.hr/ishodi_ucenja/index.php?action=print-syllabus&id=134) (pristup 19. 6. 2023.)
- [19] Sveučilište u Puli (n. d.): [https://ffpu.unipu.hr/\\_download/repository/3.\\_Diplomska\\_jedn\\_opredmetna\\_Talijanistika.pdf](https://ffpu.unipu.hr/_download/repository/3._Diplomska_jedn_opredmetna_Talijanistika.pdf) (pristup 19. 6. 2023.)
- [20] Sveučilište u Zadru (n. d.): [https://germanistika.unizd.hr/Portals/9/silabusi/2020-21/HB\\_Interkulturalna%20komunikacija\\_HR.pdf](https://germanistika.unizd.hr/Portals/9/silabusi/2020-21/HB_Interkulturalna%20komunikacija_HR.pdf) (pristup 19. 6. 2023.)
- [21] Sveučilište u Zadru (n. d.): [https://www.unizd.hr/Portals/46/Opisi%20predmeta%202021-2022/Diplomski/niosj/1\\_semestar/OPIS%20PREDMETA\\_NOJ\\_In\\_terkulturalno%20komuniciranje\\_21\\_22.pdf](https://www.unizd.hr/Portals/46/Opisi%20predmeta%202021-2022/Diplomski/niosj/1_semestar/OPIS%20PREDMETA_NOJ_In_terkulturalno%20komuniciranje_21_22.pdf) (pristup 19. 6. 2023.)
- [22] Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić (n. d.): <https://www.bak.hr/hr/studijski-programi/strucni-diplomski-studiji/komunikacijski-menadzment/nastavni-plan/redovni-interkulturalno-komuniciranje> (pristup 20. 6. 2023.)
- [23] Veleučilište u Virovitici (n. d.): <https://vuv.hr/predmet/interkulturalna-komunikacija-u-turizmu/> (pristup 20. 6. 2023.)

# Komunikacija studenata i učenika srednjih škola Virovitičko-podravske županije putem društvenih mreža tijekom pandemije koronavirusa

Sanja Mrzljak Jovanić<sup>1</sup>, Danijela Vakanjac<sup>2</sup>, Maja Resner<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sveučilište Sjever, Trg dr. Žarka Dolinara 1, Koprivnica, Hrvatska, sanjamrzljak@yahoo.com

<sup>2</sup> Veleučilište u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, danijela.vakanjac@vuv.hr

<sup>3</sup> Veleučilište u Virovitici, Ulica Matije Gupca 78, Virovitica, Hrvatska, maja.resner@vuv.hr

## Sažetak

*U razdoblju ograničenog socijalnog kontakta i poučavanja na daljinu uslijed pojave pandemije koronavirusa, javila se potreba za komunikacijom putem raznih digitalnih izvora. Društvene mreže bile su izvor općenitih informacija, ali služile su i kao izvor informacija vezanih za poučavanje na daljinu kojemu su učenici i studenti bili izloženi tijekom pandemije. Većina učenika i studenata ima stalan pristup mobilnim uređajima koji omogućuju trenutni pristup raznim digitalnim medijima. Informacije na društvenim mrežama lako su i brzo dostupne, no problem koji se javlja vezan je za točnost podataka koji se šire među studentskom i učeničkom populacijom, jer one kao izvor informacija utječu na kreiranje mišljenja ljudi te mogu izazvati negativan utjecaj na mentalno zdravlje pojedinca u smislu npr. stvaranja ovisnosti. Do nesporazuma u komunikaciji i širenja dezinformacija može doći i zbog korištenja informacija iz izvora na stranom, pretežito engleskom jeziku koje mogu biti krivo prevedene ili pogrešno protumačene zbog slabog poznavanja stranog jezika. Niska razina medijske pismenosti učenika i studenata uzrokuje stvaranje dezinformacija koje se dalje šire uzrokujući time nesporazume i neizvršene obveze vezane za obavljanje zadataka u poučavanju na daljinu. U ovom radu prezentirani su rezultati istraživanja provedenog na uzorku učenika i studenata srednjih i visokoobrazovnih institucija Virovitičko-podravske županije, a koji ukazuju na pozitivne i negativne strane komuniciranja putem društvenih mreža tijekom pandemije koronavirusa. Glavni cilj istraživanja je utvrditi razinu zadovoljstva učenika i studenata koji su s nastavnicima komunicirali putem društvenih mreža vezano za njihovo školovanje (nastava na daljinu) u vrijeme pandemije koronavirusa i je li se takav tip komunikacije nastavio nakon prestanka održavanja nastave na daljinu. Podaci istraživanja analizirani su deskriptivnom statistikom.*

## Ključne riječi

*Društvene mreže, engleski jezik, informacije, komunikacija, pandemija koronavirusa*

## Abstract

*In the period of limited social contact and distance learning due to the emergence of the coronavirus pandemic, the need for communication through various digital media emerged. Digital media and social networks were the source of general information, but they also served as a source of information related to distance learning to which students were exposed during the pandemic. Most students have constant access to mobile devices, which provide an instant access to various digital media. Information on social networks is easily and quickly available, but the issues that arise are related to the accuracy of the data which spread among the student population, since they are a source of information which affects people's opinion creation which may have a negative impact on individuals' mental health in terms of addiction. Misunderstandings in communication and the spread of disinformation may occur due to the use of information from the source in a foreign language, mostly English, which can be wrongly translated or misinterpreted*

*due to the poor knowledge of the foreign language. The low level of media literacy of students causes the creation of disinformation which spreads further, thereby causing misunderstandings and unfulfilled obligations related to the performance of tasks in distance learning. This paper presents the results of a survey which was conducted on a sample of secondary and tertiary level students of educational institutions of Virovitica-Podravina County, indicating the positive and negative aspects of communicating via social networks during the coronavirus pandemic. The main aim of the research is to determine the level of satisfaction of students who have communicated with teachers via social networks regarding their education (distance learning) during the coronavirus pandemic and whether this type of communication continued after the pandemic ended. Research data was analysed using descriptive statistics.*

## **Keywords**

*Communication, Coronavirus Pandemic, English, Information, Social Networks*

## Uvod

Predmetni nastavnik i učenik dvije su središnje osobe odgojno-obrazovnog procesa koji se odvija pomoću metoda koje nastavnik smatra najprimjerenijima za prijenos informacija koje služe usvajanju određenog znanja kod učenika. Nastava koja se tradicionalno odvija uživo, na svim razinama obrazovanja, uključuje verbalnu i neverbalnu komunikaciju, a pojava pandemije koronavirusa onemogućila je „normalno“ komuniciranje na koje su učenici i nastavnici navikli. Iako su se razni oblici digitalnih tehnologija koristili i prije pandemije, obrazovni sustav nije bio spreman na korjenitu promjenu doslovno „preko noći“. Tijekom tog razdoblja svi socijalni kontakti bili su svedeni na minimum pa tako i u obrazovanju, a s obzirom na to da obrazovni sustav mora nastaviti funkcionirati, javila se potreba za uvođenjem novih digitalnih tehnologija i izvora komunikacije poput aplikacija, društvenih mreža, platformi za učenje i sl. Pritom su društvene mreže učenicima, studentima, nastavnicima i ostalim dionicima obrazovnog sustava služile kao primarni izvor informacija vezanih za odvijanje novog oblika izvođenja nastave - nastave na daljinu, odnosno *on-line* nastave. Nastava na daljinu može se definirati na više načina, no u suštini se svodi na korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija u procesu poučavanja s udaljenih mjesta.

S obzirom na to da većina učenika i studenata ima stalan pristup mobilnim uređajima koji posljedično omogućuju trenutni pristup raznim digitalnim medijima, informacije su im lako i brzo dostupne, no problem koji se javlja vezan je za točnost podataka koji se šire među studentskom i učeničkom populacijom, ali i to što društvene mreže i društveni mediji kao izvor informacija utječu na kreiranje mišljenja ljudi te mogu izazvati negativan utjecaj na mentalno zdravlje pojedinca u smislu npr. stvaranja ovisnosti. Do nesporazuma u komunikaciji i širenja dezinformacija može doći i zbog korištenja informacija iz izvora na stranom, pretežito engleskom jeziku, a koje mogu biti krivo prevedene ili pogrešno protumačene zbog slabog poznavanja stranog jezika. Niska razina medijske pismenosti učenika i studenata uzrokuje stvaranje dezinformacija koje se dalje šire uzrokujući time nesporazume i neizvršene obveze vezane za obavljanje zadataka u poučavanju na daljinu.

U ovom radu prezentirani su rezultati istraživanja provedenog na uzorku učenika i studenata srednjih i visokoobrazovnih institucija Virovitičko-podravške županije koji ukazuju na pozitivne i negativne strane

komuniciranja putem društvenih mreža i platformi za učenje tijekom pandemije koronavirusa. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi razinu zadovoljstva učenika i studenata koji su uslijed novonastale situacije s nastavnicima morali komunicirati putem raznih društvenih mreža i platformi za učenje. Svrha komunikacije bila je vezana za njihovo školovanje (obavljanje raznih zadataka, obaveza, predavanja, provjere znanja i sl.), koliko im je takav način komunikacije olakšao situaciju povezanu sa školovanjem te je li bilo potrebe da se takav oblik komunikacije nastavi i nakon prestanka održavanja nastave na daljinu, odnosno nakon povratka na nastavu uživo.

## 1. Teorijski okvir

Ljudsku vrstu može se promatrati i kao informacijsko društvo na globalnoj razini koje tretira informaciju kao nešto što povezuje ljude i što omogućava i proširuje znanje u različitim područjima ljudskog djelovanja. Komunikacijsko-informacijsko polje unutar društvenih znanosti ima heterogene i porozne granice s obzirom na činjenicu da informacija neometano kola unutar znanstvene međuovisnosti različitih znanosti i samim time doprinosi razvoju istih. U 21. stoljeću događaju se promjene na raznim područjima ljudskog djelovanja, a jedno od tih područja je i polje komunikacije koje je unutar digitalne kulture doživjelo brojne promjene. Svjesnost o komuniciranju mora biti razvijena kod svake osobe jer svatko od nas komunicira, što verbalno, što neverbalno. Bez komunikacije „nije moguće organizirano djelovanje“ (Kunczik i Zipfel, 2000:11) i mi kao ljudi ne funkcioniramo unutar društva bez komunikacije.

Temeljna funkcija komunikacijskog procesa je ostala ista – prenijeti poruku od pošiljatelja do primatelja putem dogovorenog sustava znakova. I danas se razvija interakcija i mogućnosti zaprimanja i slanja informacija, a jedna od tih mogućnosti se ostvaruje putem društvenih mreža koje su zastupljene i u nastavnom procesu, osobito u doba pandemije koronavirusa i nastave na daljinu kada je socijalni kontakt bio ograničen.

Današnji učenici srednjih škola, kao i studenti, odrastali su u digitalnom okruženju i konektivizmu (Siemens, 2005) te formalno i neformalno komuniciraju putem društvenih mreža. Konektivizam u svojoj suštini ističe povezivanje informacija, u ovom slučaju i na društvenim mrežama, koje doprinose učenju, tj. proširivanju znanja iz određenog područja. Predmetni

nastavnici tijekom nastave na daljinu u doba pandemije koronavirusa morali su prilagođavati svoje nastavne metode u digitalnom okruženju kako bi bili pristupačni učenicima u digitalnom svijetu, obzirom na to da s njima nisu mogli biti u osobnom kontaktu na nastavi uživo. Jedan od načina komuniciranja bio je vezan za društvene mreže koje omogućuju dvosmjernu komunikaciju, a koje su bliske učenicima i studentima, a s obzirom na to da ih često upotrebljavaju, služe im i kao izvor zabave i kao izvor informacija, a „usprkos vjerovanju nastavnika da je prijenos potpunog znanja nemoguć putem tehnologije, većina njih otvorena je za mogućnost smislene primjene IKT-a.“ (Ristivojević i Svalina, 2022).

Korištenje društvenih mreža u nastavnom procesu ima negativnih i pozitivnih strana (Biglbauer i Lauri Korajlija, 2020). Negativne strane vezane su za mentalno zdravlje korisnika jer mogu izazvati ovisnost o virtualnom svijetu digitalnog okruženja, ali i nisku razinu medijske pismenosti i kritičkog mišljenja zbog čega može doći do širenja lažnih i neprovjerenih informacija među učeničkom i studentskom populacijom što može uzrokovati neizvršavanje obveza tijekom poučavanja i nastave na daljinu. Mogu se javiti problemi s privatnim podacima, socijalnom izoliranošću i stvaranjem virtualnih prijateljstava, manipulacijom različitih podataka i sl. (Popović, 2022). Isto tako, iznenadnim prelaskom na održavanje nastave na daljinu može se pojaviti i nedostatak discipline s obzirom na to da sudionici nemaju navike obrazovanja *on-line* putem, kao i negativan utjecaj na mentalno i psihičko zdravlje učenika i studenata uslijed dugotrajnog sudjelovanja u nastavi na daljinu (Zhang i sur., 2020).

Pozitivne strane korištenja društvenih mreža vezane su za lako i brzo komuniciranje i širenje informacija, cjelodnevnu dostupnost tih istih informacija na osobnom mobilnom uređaju ili računalu, dvosmjernu komunikaciju pošiljatelja i primatelja informacija i sl. (Galant, 2020), a koja i jest najvažnija tijekom nastavnog procesa. Učenici i studenti koji s predmetnim nastavnicima komuniciraju putem društvenih mreža nisu samo pasivni primatelji informacija već su i aktivni sudionici komunikacijskog procesa. Konvergencija medija ukida tradicionalne granice među medijima koji prenose informaciju i uključuje aktivnog sudionika koji je svjestan digitalnih tehnoloških mijena, fuzije sadržaja u različitim medijima i izvora informacija. Konvergencija je omogućila umrežavanje istih medijskih sadržaja koji mogu biti iskorišteni na različitim platformama, a koje uključuju i društvene mreže te baš iz toga razloga treba

pripaziti da od aktivnog promatrača pojedinac ponovno ne postane pasivni, ukoliko ne razmišlja o tome kakve informacije prima i širi dalje. Društvene mreže omogućuju brzo i lako umrežavanje osoba koje komuniciraju, iznošenje komentara i argumenata, raspravu i slično. Uz visoku razinu medijske pismenosti pojedinac može pristupiti kvalitetnim medijskim sadržajima te biti aktivni sudionik unutar digitalne revolucije. Time se opravdano dolazi do zaključka prema Stančiću (2020) da onaj koji ima informaciju vrlo često ima i moć, što je vrlo važno u odgojno-obrazovnom procesu u kojem se podučava, kao i kada i na koji način koristiti određenu informaciju. Muhammed i Mathew (2022) u svom su istraživanju širenja dezinformacija i lažnih informacija putem društvenih medija zaključili da su dezinformacije koje se najčešće šire putem društvenih medija vezane uz tri društveno osjetljive teme – katastrofe, zdravlje i politiku, te također navode kako su tri platforme preko kojih je najvjerojatnije da će se takve informacije širiti Facebook, Twitter i Whatsapp, s obzirom na brzinu prenošenja informacija i najviše aktivnih korisnika.

## 2. Dosadašnja istraživanja

Uzimajući u obzir da učionička nastava uživo, na svim razinama obrazovanja, uključuje verbalnu i neverbalnu komunikaciju te se odjednom seli u digitalan svijet osiromašen socijalnim kontaktima „događalo se doslovno tehnologijsko odrastanje preko noći. Čitav naš obrazovni sustav akcelerirao se, ali bez luksuza pripremnog perioda.“ (Brebrić, 2020:33). Nastava na daljinu postojala je i u prošlosti, ali je uključivala drugačiji tip medija za prijenos informacija (poput radija i televizije). „Nakon što je cijeli svijet zahvatila pandemija uzrokovana virusom Covid-19, krenula je, gotovo preko noći, neplanirana nastava na daljinu. Nastavu na daljinu različiti autori različito definiraju, ali se svi slažu da ona predstavlja primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija u procesu poučavanja s udaljenih mjesta.“ (Cerinski, Bilal Zorić, Čović, 2023:16). Navedeni autori proveli su istraživanje o stavovima učenika i studenata o održavanju nastave na daljinu pri čemu su došli do zaključka kako su studenti skloniji nastavi na daljinu nego učenici koji preferiraju tradicionalni oblik nastave uživo.

Još jedno istraživanje o stavovima učenika predmetne nastave (nastave na daljinu) u pandemiji koronavirusa provedeno je 2020. godine u 6 osnovnih škola. „Rezultati pokazuju umjereno zadovoljstvo, preveliku količinu zadataka i najčešće pisanu komunikaciju u poučavanju, dovoljno slobodnog

vremena, ali boravak za računalom 4 i više sati dnevno. Učenički prijedlozi za poboljšanje: više direktne komunikacije u poučavanju, manje zadaća i kvalitetnije objašnjavanje.“ (Brebrić, 2020:32).

Istraživanje koje je provela Agencija za znanost i visoko obrazovanje 2021. godine „Studenti i pandemija: Kako smo (pre)živjeli?“ obuhvatilo je 4273 studenta, a provedeno je kako bi se stekao uvid u zadovoljstvo kvalitetom visokoškolske nastave tijekom pandemije koronavirusa, uvid u zadovoljstvo određenim aspektima studentskog života, samoprocjene osobnog mentalnog zdravlja te kako je pandemija utjecala na studente koji prelaze iz srednjoškolskog obrazovanja u visoko školstvo. Neki od zaključaka istraživanja pokazali su da je nastava uživo većinom željeni oblik nastave za studente, da je nastava na daljinu značajno utjecala na mentalno zdravlje studenata (u negativnom smislu) te da je manje zadovoljstvo vezano za iskustvo studiranja.<sup>1</sup>

U vrijeme pandemije koronavirusa „online platforme za udaljeno učenje preuzele su puno važniju ulogu te su postale način komunikacije i suradnje, izvor sadržaja, platforme za grupni rad na projektima te predavanje domaćih zadaća, kao i alat za formativno i sumativno vrjednovanje.“ (Ivić, 2022:108). Nadalje, autor je svojim istraživanjem provedenim 2021. godine potvrdio „korona kriza i nastava na daljinu tijekom pandemije pridonijela je tome da su i oni nastavnici koji su prije imali negativne stavove o uporabi IKT-a u nastavi, te stavove promijenili te su, pritisnuti okolnostima u kojima su se našli, više počeli koristiti IKT u nastavnom procesu što je pridonijelo kvaliteti nastavnog procesa.“ (Ivić, 2022:109).

Isto tako, s obzirom na iznenadnost nastale situacije uzrokovane pandemijom koronavirusa koja je zahtijevala što hitniji prelazak nastave s fizičkog oblika tj. uživo, na daljinu tj. *on-line*, a na koji obrazovne institucije nisu bile pripremljene jer nije bio organiziran način niti odgovarajuća infrastruktura što se tiče digitalnih tehnologija i pripremljenosti sudionika obrazovnog procesa na iste, navedeno je moglo utjecati na negativne stavove učenika i studenata koji su sudjeluju u istraživanjima o razini zadovoljstva takvim načinom komunikacije (Zhang i sur., 2020).

### 3. Metodologija i rezultati istraživanja

Cilj istraživanja bio je ispitati zadovoljstvo učenika srednjih škola i studenata Virovitičko-podravске županije koji su tijekom održavanja nastave na daljinu komunicirali s nastavnicima, ali i međusobno putem društvenih mreža te je li se takav način komunikacije nastavio i nakon prestanka održavanja nastave na daljinu, odnosno proglašenjem kraja pandemije koronavirusa, te smatraju li učenici i studenti u konačnici da im je takav tip komunikacije i dalje potreban, te je utvrđeno u kojoj su mjeri društvene mreže bile prisutne/zastupljene u poučavanju na daljinu.

Pritom su postavljene sljedeće hipoteze:

H1 Učenici i studenti Virovitičko – podravске županije zadovoljni su komuniciranjem s vršnjacima i nastavnicima putem društvenih mreža tijekom pandemije koronavirusa

H2 Učenici i studenti Virovitičko – podravске županije žele da se komuniciranje s vršnjacima i nastavnicima putem društvenih mreža nastavi i nakon pandemije koronavirusa

U svrhu istraživanja tijekom lipnja 2023. godine proveden je on-line upitnik na osnovu kojega je prikupljeno ukupno 400 odgovora učenika srednjih škola i studenata na području Virovitičko-podravске županije. Upitnik je koncipiran na način da na početku sadrži pitanja o općim demografskim podacima sudionika (dob, spol, mjesto i trenutna razina školovanja). Drugi dio upitnika sadrži pitanja o tome jesu li se ispitanici tijekom pandemije koristili društvenim mrežama ili platformama za učenje kao načinom komuniciranja međusobno i/ili sa nastavnicima, te koje su društvene mreže i/ili platforme bile korištene u svrhu prijenosa informacija o školovanju. Treći dio upitnika odnosi se na ispitivanje razine zadovoljstva navedenim aspektima komunikacije za što je korištena Likertova ljestvica stupnjeva intenziteta dok su u narednom dijelu upitnika postavljena pitanja o komunikaciji putem društvenih mreža i platformi za učenje nakon prestanka održavanja nastave na daljinu, te u konačnici pitanja o informiranju na engleskom jeziku vezano za nastalu pandemiju koronavirusa.

<sup>1</sup> Agencija za znanost i visoko obrazovanje (2021): Studenti i pandemija: Kako smo (pre)živjeli? Zagreb: Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb

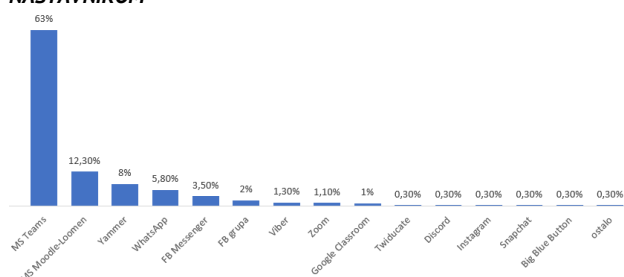


Od ukupno 400 ispitanika, dobna struktura je sljedeća: 14-16 godina 43,5%, 17-19 godina 28,7%, 20-22 godine 17,8%, 23-25 godina 7,2%, 26 i više godina 2,8%, dok je spolnu strukturu činilo 58,2% Ž i 41,8% M, što uzorak čini reprezentativnim za ciljanu skupinu ispitanika. Od toga, 69,8% ispitanika je trenutno na srednjoškolskoj razini školovanja dok 30,3% čine studenti. S obzirom na to da se na području Virovitičko-podravске županije srednje škole i visokoškolske institucije nalaze u četiri mjesta, za mjesto školovanja ispitanici su odabrali 53,8% Virovitica, 29,5% Slatina, 12,8% Pitomača i 4% Orahovica.

Za vrijeme pandemije koronavirusa (2020.-2023.) 97,5% ispitanika izjasnilo se kako se služilo nekom od društvenih mreža ili platformi za učenje u svrhu prijenosa informacija o svom školovanju (obvezama, zadacima, predavanjima...), a koja je uključivala i nastavnika te je 62,3% ispitanika koristilo više društvenih mreža/platformi, navodeći pritom razloge poput bolje komunikacije, više mogućnosti, preopterećenosti jedne mreže/platforme, nedostatka informacija na jednoj mreži/platformi, lakše dostupnosti druge mreže/platforme, odluke nastavnika koju mrežu ili platformu će koristiti, prepisivanja i dogovaranja s prijateljima na drugoj mreži, dok se najčešći odgovor odnosio na to da svaki nastavnik ima svoje preferencije što se tiče izbora mreže/platforme, a kojima su se učenici i studenti morali prilagoditi.

U nastavku je prikazan grafikon najčešće korištenih mreža/platformi za učenje koje su uključivale komunikaciju učenika ili studenata s nastavnikom, a prema kojemu je vidljivo kako je platforma MS Teams najčešće korištena među ispitanicima.

**GRAFIKON 1: NAJČEŠĆE KORIŠTENE DRUŠTVENE MREŽE I PLATFORME ZA UČENJE I KOMUNIKACIJU UČENIKA ILI STUDENATA S NASTAVNIKOM**



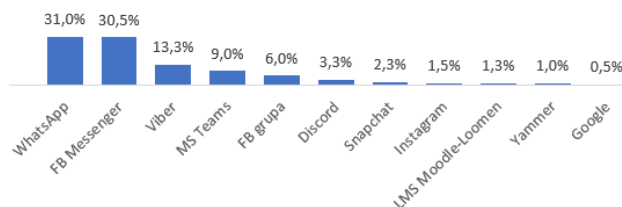
Izvor: Izrada autora

Također, ispitanicima je postavljeno pitanje jesu li se koristili nekom od društvenih mreža ili platformi za učenje, a koja pritom *nije* uključivala nastavnika, za što se njih 85,5% izjasnilo potvrdno dok je 14,5% onih koji

su odgovorili kako nisu, te najčešće navode razlog da za tim nije bilo potrebe. Isto tako, njih 66,9% izjasnilo se kako je koristilo više društvenih mreža/platformi, a koje nisu uključivale nastavnika. Za navedeno su većinom navodili razloge poput boljeg transfera podataka i bolje međusobne komunikacije, kako ne koriste svi prijatelji iste mreže, da su se jednoj mreži slale zadaće i termini obavijesti za predavanja dok su se istovremeno na drugoj slali odgovori tijekom testa, pomoć i dodatna pojašnjenja od prijatelja, uspoređivanje rješenja, više opcija za komunikaciju i prijenos slika, i sl.

U nastavku je prikazan grafikon najčešće korištenih mreža/platformi za učenje koje su učenici i studenti koristili za međusobnu komunikaciju bez uključivanja nastavnika, a prema kojemu je vidljivo kako su WhatsApp i Facebook Messenger najzastupljeniji među ispitanicima.

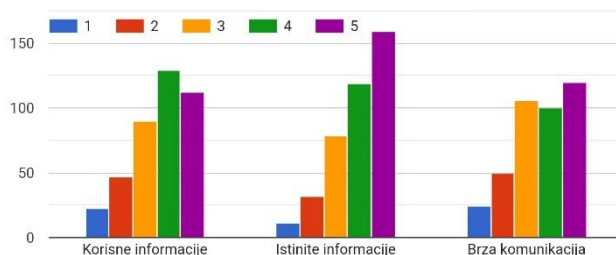
**GRAFIKON 2: NAJČEŠĆE KORIŠTENE DRUŠTVENE MREŽE I PLATFORME ZA UČENJE ZA MEĐUSOBNU KOMUNIKACIJU UČENIKA ILI STUDENATA BEZ NASTAVNIKA**



Izvor: Izrada autora

Iz gore navedenog proizlazi da su, za razliku od komunikacije koja se obavlja prema nuputcima nastavnika kada se najčešće koristila platforma za učenje MS Teams, učenici i studenti za međusobnu komunikaciju bez nastavnika najčešće odabirali WhatsApp i Facebook Messenger.

U dijelu istraživanja gdje su se utvrđivali stavovi ispitanika o razini zadovoljstva navedenim aspektima komunikacije učenika i studenata s nastavnicima putem društvenih mreža/platformi za učenje, formirana je Likertova ljestvica tvrdnji prema kojima su ispitanici iskazivali svoje mišljenje prema stupnjevima intenziteta u rasponu od 1 do 5, pri čemu je 1 – vrlo nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – niti zadovoljan niti nezadovoljan, 4 – zadovoljan, 5 – vrlo zadovoljan. Navedeno je prikazano Grafikonom 3. i Grafikonom 4.

**GRAFIKON 3: RAZINA ZADOVOLJSTVA ASPEKTIMA ON-LINE KOMUNIKACIJE UČENIKA I STUDENATA S NASTAVNICIMA TIJEKOM PANDEMIJE KORONAVIRUSA (KORISNOST, ISTINITOST, BRZINA)**

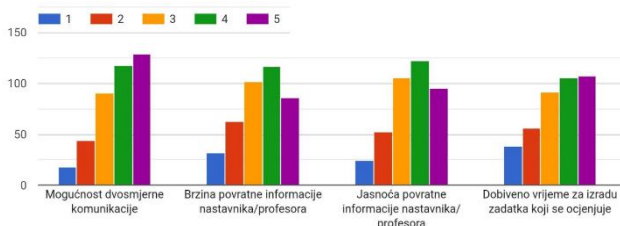
Izvor: Izrada autora

Prema prikazanim podacima u Grafikonu 3. većina ispitanika izjasnila se kako je zadovoljna (32%) ili vrlo zadovoljna (28%) razinom korisnosti informacija koje je dobila *on-line* putem dok se ukupno 17% izjasnilo kao nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Ostalih 23% nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.

Nadalje, kada je riječ o istinitosti dobivenih informacija, najveći dio ispitanika izjasnio se zadovoljnim ovim aspektom *on-line* komunikacije, njih 70% je zadovoljno ili vrlo zadovoljno dok je samo 11% nezadovoljno ili vrlo nezadovoljno.

O tome koliko su zadovoljni brzinom komunikacije ovim putem, 25% se izjasnilo zadovoljnim i 30% vrlo zadovoljnim dok se ukupno 18% izjasnilo kao nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Ostalih 27% nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.

Sljedeći grafikon prikazuje podatke koji se odnose na razinu zadovoljstva ispitanika, a koji se tiču aspekata komunikacije - mogućnosti dvosmjerne komunikacije, brzini i jasnoći povratne informacije nastavnika te dobivenog vremena za izradu zadatka koji se ocjenjuje.

**GRAFIKON 4: RAZINA ZADOVOLJSTVA ASPEKTIMA ON-LINE KOMUNIKACIJE UČENIKA I STUDENATA S NASTAVNICIMA TIJEKOM PANDEMIJE KORONAVIRUSA (DVOSMJERNOST, POVATNA INFORMACIJA, JASNOĆA, VRIJEME ZA IZRADU ZADATKA)**

Izvor: Izrada autora

Prema prikazanim podacima u Grafikonu 4. većina ispitanika izjasnila se kako je zadovoljna (30%) ili vrlo zadovoljna (32%) ostvarenom mogućnošću dvosmjerne

komunikacije putem društvenih mreža/platformi za učenje dok se ukupno 15% ispitanika izjasnilo kao nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Ostalih 23% nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.

Uzevši u obzir povratnu informaciju koju učenici i studenti dobivaju od nastavnika, ispitana je razina zadovoljstva brzinom i jasnoćom povratne informacije. Tako se za brzinu povratne informacije 51% ispitanika izjasnilo kao zadovoljno ili vrlo zadovoljno, a 24% nezadovoljno ili vrlo nezadovoljno dok se za jasnoću povratne informacije 55% ispitanika izjasnilo kao zadovoljno ili vrlo zadovoljno, a 19% nezadovoljno ili vrlo nezadovoljno.

Zadnji ispitani aspekt komunikacije odnosio se na vrijeme koje su učenici i studenti dobili za izradu zadatka koji se ocjenjuje, na što se 54% ispitanika izjasnilo zadovoljnim i vrlo zadovoljnim, a njih 23% se izjasnilo kao nezadovoljno i vrlo nezadovoljno. Ostalih 23% nije niti zadovoljno niti nezadovoljno.

U narednom dijelu upitnika postavljena su pitanja o komunikaciji putem društvenih mreža i platformi za učenje *nakon* prestanka održavanja nastave na daljinu, na što se 71% ispitanika izjasnilo kako su nastavili koristiti društvene mreže/platforme za učenje, a koje su uključivale i nastavnika, dok se 81% učenika i studenata nastavio koristiti istim digitalnim medijima i bez uključivanja nastavnika. 74% ispitanih učenika i studenata smatra da je ovakav način komunikacije potreban i u vrijeme nakon prestanka pandemije koronavirusa, odnosno da je potreban i tijekom održavanja nastave uživo, dok 86% ispitanih smatra kako im je ovakav način komunikacije olakšao školovanje za vrijeme pandemije koronavirusa.

U konačnici, ispitanicima je postavljeno pitanje o tome smatraju li da je komunikacija putem društvenih mreža i platformi za učenje bila jednostavnija od komunikacije uživo, na što se ipak većina ispitanika (65%) izjasnila da nije. Iz navedenog se može zaključiti kako je ispitanim učenicima i studentima ovakav način komunikacije olakšao neophodno školovanje tijekom nastale pandemije koronavirusa te je bio prijeko potreban u situaciji nemogućnosti održavanja redovne nastave uživo, no ipak su naklonjeniji tradicionalnom obliku održavanja nastave s obzirom na to da smatraju kako je to ipak jednostavniji način komunikacije između učenika i studenata s nastavnicima.

Također, postavljena su pitanja o informiranju na engleskom jeziku vezano za nastalu pandemiju koronavirusa gdje se željelo utvrditi jesu li ispitanici

pretraživali informacije i na engleskom jeziku uslijed nedostatka informacija na hrvatskom jeziku te se trećina ispitanika (33%) izjasnila potvrdno dok se preostalih dvije trećine ispitanika (67%) izjasnilo o razlozima zašto nisu, navodeći pritom najčešće kako za tim nije bilo potrebe (47%), 37% njih smatra da su sve informacije bile dostupne i na hrvatskom jeziku dok 9% smatra da ne zna engleski dovoljno dobro da može razumjeti tekstove na tom jeziku.

#### 4. Zaključak

Do pojave pandemije koronavirusa, nastava u školama te na višim razinama obrazovanja odvijala se većinom na tradicionalan način - uživo, uz djelomično korištenje digitalnih tehnologija, no obrazovni sustav ništa nije moglo pripremiti na nastalu situaciju uzrokovanu spomenutom pandemijom. U tom razdoblju socijalni kontakt bio je svuda ograničen, a s obzirom na nužnost daljnjeg funkcioniranja obrazovnog sustava uvelo se poučavanje na daljinu (*on-line*) što su omogućile digitalne tehnologije i razni digitalni izvori poput aplikacija, društvenih mreža, platformi za učenje i sl. Pritom su društvene mreže predstavljale primarni izvor informacija za novonastalu situaciju, ali i služile kao izvor informacija vezanih za odvijanje nastave na daljinu.

U ovom radu prezentirani su rezultati istraživanja provedenog na uzorku učenika i studenata srednjih i visokoobrazovnih institucija Virovitičko-podravске županije koji ukazuju na pozitivne i negativne strane komuniciranja putem društvenih mreža i platformi za učenje tijekom pandemije koronavirusa. Glavni cilj istraživanja bio je utvrditi razinu zadovoljstva učenika i studenata koji su s nastavnicima komunicirali putem društvenih mreža vezano za njihovo školovanje (nastava na daljinu) u vrijeme pandemije koronavirusa, koliko im je takav način komunikacije olakšao situaciju povezanu sa školovanjem te je li se takav oblik komunikacije nastavio i nakon prestanka održavanja nastave na daljinu.

Rezultati provedenog istraživanja na uzorku od 400 ispitanika pokazali su kako je za provođenje nastave na daljinu bilo potrebno koristiti više društvenih mreža i platformi za učenje, kako su učenici i studenti za svoju međusobnu komunikaciju proizvoljno odabirali drugačije mreže/platforme nego što je to odabrao nastavnik, većinom su bili zadovoljni navedenim aspektima ovakvog oblika komunikacije, ponajprije istinitošću informacija dobivenih od strane nastavnog

osoblja, te mogućnošću dvosmjerne komunikacije, te u konačnici smatraju da im je ovakav način komunikacije olakšao neophodno školovanje tijekom nastale pandemije koronavirusa te je bio prijeko potreban u situaciji nemogućnosti održavanja redovne nastave uživo, što potvrđuje prvu hipotezu. Druga hipoteza također je potvrđena uzevši u obzir da se više od dvije trećine ispitanika izjasnilo da je na taj način nastavilo komunicirati s kolegama, ali i nastavnicima i nakon prestanka on-line nastave i da je takav oblik komunikacije potreban i olakšava im učenje ili studiranje. Isto tako, za vrijeme pandemije koronavirusa većina ispitanika nije imala potrebu tražiti informacije na engleskom jeziku o novonastaloj situaciji, prije svega zato što su smatrali da su iste informacije bile dostupne i na hrvatskom jeziku. Zaključno, ispitanici i studenti skloniji su tradicionalnom obliku održavanja nastave jer smatraju kako je to ipak jednostavniji oblik komunikacije koji se odvija između učenika/studenata i nastavnika, ali navode i da komunikacija putem digitalnih sadržaja uvelike olakšava učenje/studiranje i s tom su praksom nastavili i nakon prestanka pandemije i ograničenja koja je ona donijela.

#### Literatura

- [1] Agencija za znanost i visoko obrazovanje (2021): Studenti i pandemija: Kako smo (pre)živjeli? Zagreb: Agencija za znanost i visoko obrazovanje, Zagreb
- [2] Biglbauer, S., Lauri Korajlija, A. (2020): Društvene mreže, depresivnost i anksioznost, *The Journal of the Clinic for Psychiatry*, 48, (str. 404–425). Dostupno na: <https://www.socijalnapsihijatrija.com/en/social-psychiatry/48/48-4/social-networks-depression-and-anxiety/fulltext> (01.07.2023.)
- [3] Brebrić, Z. (2020): Stavovi učenika o nastavi na daljinu tijekom pandemije – prijedlozi unaprjeđivanja. *Bjelovarski učitelj*, 25(1-3), str. 33-40. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/273382> (11.07.2023.)
- [4] Cerinski, T., Bilal Zorić, A., Čović, K. (2022): Učenje na daljinu: nužnost ili ne – stavovi učenika i studenata. 2nd International Conference on Renewable Economics – ReECON 2022, Biograd na Moru, posebno izdanje časopisa ET<sup>2</sup>eR, Veleučilište u Virovitici, Virovitica, Vol. V., br. 1., ISSN: 2670-8930, str. 14-21
- [5] Galant, M. (2020): Utjecaj društvenih mreža na psihičko zdravlje. *Psychē*, 3 (1), str. 131-145. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/273229> (01.07.2023.)
- [6] Ivić, V., Blagojević, L. (2022): Korištenje informacijsko-komunikacijskom tehnologijom učenika i studenata prije i tijekom pandemije bolesti COVID-19. *Napredak*, 163(1-2), str. 93-113. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/279087> (11.07.2023.)
- [7] Kunczik, M., Zipfel, A. (2000): Uvod u znanost o medijima i komunikologiju, 2. izdanje. Zagreb: Zaklada Friedrich Ebert
- [8] Muhammed T, S., Mathew, S.K. (2022): The disaster of misinformation: a review of research in social media. *International Journal of Data Science and Analytics*, 13, str. 271–285. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00311-6> (17.07.2023.)

- [9] Popović, G. (2022). Korištenje društvenih mreža i navike učenja učenika srednje škole, *Bjelovarski učitelj*, br.1– 3. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/424887> (01.07.2023.)
- [10] Ristivojević, A. i Svalina, V. (2022): Nastava na daljinu u hrvatskim i srpskim glazbenim školama: Stavovi i praksa nastavnika. *Metodički ogledi: časopis za filozofiju odgoja*, 29(1), str. 241–261. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/279509> (13.07.2023.)
- [11] Siemens, G. (2005): Connectivism: A learning Theory for the Digital Age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning (online)*, Vol.2, No.1. Dostupno na: [http://www.itdl.org/Journal/Jan\\_05/article01.htm](http://www.itdl.org/Journal/Jan_05/article01.htm) (01.07.2023.)
- [12] Stančić, H. (2020): Načela digitalne komunikacije. U: Zgrabljic Rotar, N. (ur) Digitalno doba. Masovni mediji i digitalna kultura. 2. dopunjeno i prerađeno izdanje. Sveučilište u Zadru (str.47-67)
- [13] Zhang, W., Wang, Y., Yang, L., Wang, C. (2020): Suspending Classes Without Stopping Learning: China's Education Emergency Management Policy in the COVID-19 Outbreak. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(3), 55. Dostupno na: <https://www.mdpi.com/1911-8074/13/3/55> (13.07.2023.)

## Motivacija zaposlenika u organizaciji

Ivana Dasović<sup>1</sup>, Sendi Deželić<sup>2</sup>, Karlo Jurač<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ministarstvo financija, Boškovićeve 5, Zagreb, ivana.dasovic@porezna-uprava.hr

<sup>2</sup>Veleučilište „Baltazar“ Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatsk, sdezelic@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište „Baltazar“ Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatsk, kjurac@bak.hr

### Sažetak

*S obzirom da se okruženje ubrzano mijenja i javljaju se brojni izazovi gdje je sve zahtjevnije upravljati zaposlenicima, uspješni menadžeri će uvijek tražiti načine kako i na koji način motivirati zaposlenike. Odnosno, na izazove će gledati kao prilike za povezivanje sa svojim zaposlenicima. Motivirati zaposlenike znači da ih menadžer treba potaknuti na akciju kako bi uložili dodatni trud u posao. Jasno je da je postizanje motivacije kod zaposlenika jedna od najvažnijih, ali i najizazovnijih menadžerskih zadaća. Kako bi menadžer uspio motivirati zaposlenike, treba prije svega poznavati njihove potrebe. Pošto su potrebe promjenjive, menadžer treba stalno tragati za načinima kako motivirati djelatnike. Organizacija će uspješno razvijati svoje poslovanje i biti konkurentna na tržištu, ukoliko su njeni zaposlenici motivirani. Cilj je rada ispitati intrinzične i ekstrinzične oblike motivacije koji potiču zaposlenike na radnu uspješnost u njihovom poslu. U svrhu dobivanja sekundarnih podataka, napravljeno je tzv. istraživanje za stolom gdje je analizirana relevantna znanstvena te stručna literatura iz područja menadžmenta, upravljanja ljudskim potencijalima i organizacijske psihologije. Temeljem dobivenih rezultata, sekundarnog istraživanja, dati će se preporuke vodstvu organizacije za izgradnju kvalitetnog sustava motivacije koji potiče zaposlenike na radnu uspješnost te im u konačnici, donosi zadovoljstvo i angažiranost na poslu. Doprinos rada ogleda se u isticanju važnosti kontinuiranog poboljšavanja motivacijskog sustava u organizaciji jer se jedino tako mogu privući i zadržati najkvalitetniji zaposlenici. Prema tome, poduzeća se trebaju mijenjati i graditi onu organizacijsku kulturu u kojoj će zaposlenici biti zadovoljni, angažirani i uspješni u ostvarivanju ciljeva organizacije.*

### Ključne riječi

*motivacija, strategije motivacije, teorije motivacije*

### Abstract

*Given that the environment is rapidly changing, numerous challenges arise, and it is increasingly more difficult to manage employees, successful managers always look for ways how to motivate employees. In other words, they look at challenges as opportunities to connect with their employees. Motivating employees means that a manager should encourage them to take action in order to invest extra effort in their work. It is clear that achieving employee motivation is one of the most important, but also the most challenging managerial tasks. In order for a manager to be able to motivate employees, he/she must firstly know their needs. Since the needs are changing, a manager should constantly look for ways to motivate employees. An organization will successfully develop its business and be competitive on the market if it has motivated employees. The aim of the paper is to examine the intrinsic and extrinsic forms of motivation that encourage employees to be successful in their work. In order to obtain secondary data, the so-called table research was conducted where relevant scientific and professional literature in the field of management, human resources management and organizational psychology was analysed. Based on the obtained results, the secondary research, recommendations will be provided to organization's leadership for building a quality motivation system that encourages employees to work successfully and ultimately brings them satisfaction and engagement at work. The contribution of*

*the paper is reflected in highlighting the importance of continuous improvement of the system of motivation within an organization, since that is the only way to attract and retain the best employees. Therefore, companies should change and build an organizational culture in which employees will be satisfied, engaged and successful in achieving the organization's goals.*

### **Keywords**

*motivation, motivation strategies, motivation theories*

## Uvod

Kako i na koji način motivirati zaposlenike u organizaciji predstavlja jednu od najzahtjevnijih menadžerskih zadaća. S obzirom da su temelj motivacije čovjekove potrebe, pojedinac će ulagati dodatan trud u svoj posao ukoliko zna da će se njegove potrebe zadovoljiti. Znamo da su čovjekove potrebe promjenjive i one mogu ovisiti o mnogočemu kao što su godine zaposlenika (x, y, z generacija), socijalna situacija, preferencije i ostalo. Iz toga možemo zaključiti da je motivacija vrlo fluidna i teško uhvatljiv koncept iz tog razloga menadžer stalno treba tražiti načine kojima će motivirati svoje suradnike. Cilj je rada ispitati što najviše motivira zaposlenike i koji oblici motivacije ih potiču na uspješnost u njihovom poslu. Temeljem dobivenih rezultata, sekundarnog istraživanja, dati će se preporuke vodstvu poduzeću za izgradnju kvalitetnog sustava motivacije koji potiče zaposlenike na radnu uspješnost te im u konačnici, donosi zadovoljstvo i angažiranost na poslu.

## 1. Motivacija – ulaganje dodatnog truda u posao

### 1.1. Pojmovno određenje motivacije

Etimologija riječi motivacija dolazi od latinske riječi *movere* koja označava kretati se. Jurina (2011: 30, prema Marušić, 2006) navodi kako motivacija predstavlja „ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a razlog ponašanja je zadovoljavanje tih potreba“. Ili, motivacija jest „unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj“, ističu Certo i Certo (2008: 382). Drugim riječima, motivirati zaposlenike znači da ih menadžer treba dovesti u poziciju u kojoj su spremni uložiti dodatan trud u posao.

Motiviran pojedinac je onaj koji ima energije, elana, volje i samopouzdanja. Kada je zaposlenik uložio dodatan trud u posao, možemo reći da ga je menadžer uspio motivirati.

Možemo izdvojiti definiciju motivacije koja govori o unutarnjim i vanjskim silama koje pokreću pojedinca, pa tako Daft (2008: 622) kaže za motivaciju da predstavlja: „sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti“. Motivacija pojedinca, može doći iz njegove nutrine, pa tu motivaciju nazivamo intrinzičnom motivacijom. To znači da je vođen

unutarnjim motivima jer želi biti uključen i aktivan te je entuzijastičan oko obavljanja svog posla. Pored intrinzične motivacije, postoji i ekstrinzična koja znači da je pojedinac vođen vanjskim motivima te će ulagati dodatan trud u svoj posao ukoliko zna da će napredovati ili dobiti određenu nagradu, priznanje i slično. Menadžerska uloga po pitanju motivacije je izazovna jer treba stalno tragati za načinima kako motivirati i pri tome znati uspostaviti dobar balans između poticanja intrinzične i ekstrinzične motivacije.

Kao što je već prethodno spomenuto, u temelju motivacije leže čovjekove potrebe koje on želi zadovoljiti. Rupčić (2018: 290) spominje proces motiviranog ponašanja u kojemu prvo pojedinac osvještava svoje potrebe za koje smatra da nisu zadovoljene, a potom, postaje motiviran u traženju načina ponašanja za koje smatra da ona mogu zadovoljiti te potrebe. Ako su ti načini ponašanja bili odgovarajući, to će rezultirati zadovoljenjem prethodnih potreba. Postoje tri vrste motivacijskih faktora čija specifična obilježja objašnjava Buble (2006: 337):

2. **Individualne karakteristike** predstavljaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese koje imaju zaposlenici. Oni su različiti kod pojedinaca jer su neki motivirani raznolikošću zadataka, drugi sigurnosti posla, treći napredovanjem i sl. Menadžer mora znati za te različitosti među zaposlenicima kako bi ih mogao poticati te ostvarivati ciljeve poduzeća.
3. **Karakteristike posla** podrazumijevaju kompleksnost i zahtjevnost nekog posla. Menadžer treba znati uspostaviti ravnotežu između individualnih karakteristika zaposlenika i karakteristika posla prilikom dodjeljivanja zadataka.
4. **Organizacijske karakteristike** odnose se na politiku, pravila, procedure i sve ostalo čime se može doprinosti postizanju djelatnosti poduzeća.

Ukoliko menadžer razumije ponašanje zaposlenika, onda će moći ostvarivati bolji utjecaj na njihovo ponašanje te će tako biti dosljedniji u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

### 1.2. Strategije motiviranja zaposlenika

Menadžeri imaju vrlo značajnu ulogu u procesu stvaranja motivacijskog okruženja. To znači da trebaju pribaviti najkvalitetnije zaposlenike koje će potom motivirati i znati ih pustiti da izvršavaju svoj posao na najbolji mogući način. Cilj svakog menadžera jest

postići radnu motivaciju gdje će zaposlenici biti spremni ulagati dodatan trud kod ostvarivanja ciljeva poduzeća. Stoga, menadžer treba koristiti razne strategije kod motiviranja kojima će postizati individualnu i grupnu radnu uspješnost.

Brojni autori slažu se kako se strategije motiviranja dijele na materijalne koje uključuju izravne i neizravne materijalne strategije te nematerijalne strategije (Bahtijarević-Šiber, 1999; Barbir, 2020; Jurina, 2012). Podjela materijalne motivacije prema vrstama, stupnji i razini prikazuje se u tablici 1.

**TABLICA 1: MATERIJALNA STRATEGIJA MOTIVIRANJA**

Materijalna strategija motiviranja	
Vrste materijalne motivacije	
Prema izravnosti materijalnih dobiti	Odnosi se na relaciju između pojedinca i materijalne dobiti.
Prema razini i obuhvatu	Odnosi se na organiziranje i distribuiranje u poduzeću.
Stupanj izravnosti materijalnih dobiti	
Izravne materijalne kompenzacije	Odnosi se na kompenzacije koje pojedinac dobiva u novcu (plaća, bonusi, poticaji, naknade i sl.)
Neizravni materijalni dobitci	Pridonose individualnom standardu (stipendije, školarine, specijalizacije, putovanja, slobodni dani i sl.) Ovi materijalni dobitci dobro djeluju kod privlačenja i zadržavanja zaposlenika.
Razina i obuhvat poduzeća	
Motivacije vezane za individualan interes	Temelje se na individualnom radu i učinku (bonus, sudjelovanje u dobitku, udjeli u vlasništvu i sl.)
Motivacije vezane za opći interes zaposlenika	Odnose se na prehranu, zdravstveno, mirovinsko, životno osiguranje i sl.

Izvor: Barbir (2020: 199)

Pored navedenih materijalnih strategija, menadžer treba posebno razvijati nematerijalnu strategiju koja može zadovoljiti različite potrebe zaposlenika. Nematerijalne strategije su brojne, a neke korisne spomenuti ćemo u nastavku (Quible, 2010: 226):

- **Sudjelovanje zaposlenika** predstavlja strategiju gdje menadžera uključuje zaposlenike u donošenje odluka u poslovima koji ih se tiču.
- **Vođenje ciljevima** podrazumijeva zajedničko određivanje ciljeva menadžera i zaposlenika trebaju postići u zadanom roku.
- **Oснаživanje timova** jest strategija koja povećava potrebu sinergijskog djelovanja da bi se postigli bolji rezultati.

- **Mentorstvo** predstavlja posebno izrađen program u kojemu mentor brine da zaposlenik maksimalno iskoristi svoj potencijal.
- **Rad na daljinu** omogućava rad od kuće ili neke druge lokacije.
- **Suradnja između menadžera i zaposlenika (povratne informacije)** predstavlja strategiju po kojoj menadžer objašnjava zaposleniku radne zadatke te daje povratne informacije napredovanju izvršavanja zadatka.
- **Obogaćivanje ili oplemenjivanje posla** podrazumijeva strategiju koja potiče zaposlenike u preuzimanju više poslova.
- **Fleksibilan raspored rada** jest strategija koja omogućava zaposleniku da sam odredi vrijeme početka i kraj svog radnog vremena.
- **Rotacija zaposlenika** predstavlja strategiju gdje se horizontalno rotira zaposlenika kako bi radio druge poslove i stjecao nova znanja.

U nastavku ćemo više obrazložiti strategije koje se tiču osmišljavanja radnog mjesta (projektiranje radnog mjesta), a one su: oplemenjivanje ili obogaćivanje posla, rotacija zaposlenika te fleksibilno radno vrijeme.

### Oplemenjivanje ili obogaćivanje posla

Ovom strategijom motivacije rade se određene promjene na radnom mjestu kako bi se posao učinio zanimljivijim, raznolikijim, izazovnijim i jednostavnijim. Tablica 2 prikazuje neke načine na koje se može oplemenjivati posao kroz variranje vještina, identifikaciju zadatka, autonomiju i povratnoj informaciji za izvršeni posao.

**TABLICA 2: MOGUĆNOSTI OPLEMENJIVANJA POSLA ZA POTICANJE MOTIVACIJE**

Oplemenjivanje posla	Objašnjenje
Variranje vještina	Omogućiti zaposlenicima da koriste različite vještine i talente čineći različite aktivnosti.
Identificirati zadatak	Zaposlenici su sposobni uvidjeti cjeloviti proizvod ili projekt koje stvara osjećaj ispunjena.
Autonomija	Zaposlenik treba imati kontrolu nad svojim poslom.
Povratna informacija o izvršenom poslu	Posao treba uključivati neke pogodnosti koje pokazuju da je zadatak obavljen ispravno.

Izvor: Obradović i sur. (2015: 76)

Ukoliko menadžer želi oplemenjivati i bogatiti posao svojim suradnicima, onda treba biti spreman ugrađivati različite motivatore u njihovo radno okruženje.



Postoje neka osnovna načela kod obogaćivanja ili oplemenjivanja posla koja ističu Gutić i sur. (2018: 121):

- Smanjivanje kontrole te osiguranje nekih drugih objektivnijih mjerila uspješnosti rada.
- Povećanja sadržaja i oblika odgovornosti i bolje upravljanje odgovornošću za obavljene poslove.
- Dodjeljivanje cjelovitih radnih zadataka zaposleniku da ih samostalno obavi.
- Povećanje samostalnosti zaposlenih u radu i odlučivanju.
- Informiranje zaposlenika tijekom i nakon obavljenog posla o rezultatima te ostvarenoj radnoj uspješnosti.
- Uvođenje novih i složeniji zadataka i njihova distribucija zaposlenicima.
- Dodjeljivanje kompleksnih zadataka zaposlenicima radi stjecanja novih kompetencija.

Obogaćivanje ili oplemenjivanje posla jest važan menadžerski zadatak, a ključna svrha ovog načina motiviranja jest da se poslovi u poduzeću učine zanimljivim, raznolikijim i izazovnijim za zaposlenike.

### Rotacija posla

Ova tehnika provodi se isključivo po horizontalnoj liniji te je interesantna jer može unijeti dosta raznolikosti u posao. Kako ističu Obradović i sur. (2015: 77), rotacijom posla može se smanjiti zaposlenicima dosada, zaposlenici stječu dodatne kompetencije što im daje fleksibilnost u daljnjem razmještanju i sl., dok s druge strane, ova tehnika može izazvati i neke negativne učinke poput unošenja nemira kod zaposlenika u vidu da se radna skupina treba privikavati na novog rotiranog zaposlenika, kao i on na njih, menadžeri bi im trebali posvetiti više vremena i pozornosti i sl.

### Fleksibilan raspored rada

Ovime se omogućuje zaposleniku da sam odredi vrijeme početka svoga radnog dana. Cilj ove strategije jest da se smanji izgubljeno radno vrijeme na poslu. Postoji određeno vrijeme u radnom danu kada svi zaposlenici trebaju biti prisutni, ali određeni sati kod započinjanja ili završetka posla su fleksibilni. Kako postoje brojne prednosti, tako postoje i određeni nedostaci kod fleksibilnog rasporeda rada koje možemo vidjeti u tablici broj 3.

**TABLICA 3: PREDNOSTI I NEDOSTATCI KOD FLEKSIBILNOG RASPOREDA RADA**

Prednosti	Nedostaci
Smanjenje vremena rada. Smanjenje troškova čuvanja djece. Usklađivanje privatnog i poslovnog života. Prednost kod pribavljanja novih zaposlenika. Smanjenje vremena provedenog u prometu.	Nedostatno nadgledanje zaposlenika. Potencijalno smanjenje produktivnosti. Zaposlenici se osjećaju izolirano. Povećanje stresa. Teškoće organiziranja prekovremenog rada.

Izvor: Obradović i sur. (2015: 78)

Fleksibilno radno vrijeme uvodi se u poduzeće, ukoliko to odgovara većini zaposlenika, i to kod onih koji rade na ključnim pozicijama.

### 1.3. Povezanost motivacije s organizacijskim vrijednostima

U osmišljavanju strategija motiviranja zaposlenika menadžer treba voditi računa o promjenama koje su nastale u vrijednostima te koje su vrijednosti bitne zaposlenicima. U tablici 4, koja slijedi, prikazane su razlike u vrijednostima, one koje su bile bitne zaposlenicima 70 tih godina prošlog stoljeća u odnosu na one koje su danas aktualne.

**TABLICA 4: PROMJENA VRIJEDNOSTI KROZ VRIJEME**

Sedamdesete godine 20. stoljeća	Danas
Dobra plaća, visok status, brzo napredovanje, siguran i stabilan posao, jaka lojalnost kompaniji, odentifikacija s radnom ulogom I sl.	Priznanje za postignuća, više slobodnog vremena, nagrada u skladu s obavljenim poslom, izazovan i svrsishodan posao, sudjelovanje u donošenju odluka, učinkovita komunikacija s upravom, mogućnosti poslovnog razvoja, izražena kreativnost u poslu I sl.

Izvor: Quible (2010: 226)

Mnoga uspješna poduzeća imaju razvijenu svijest o važnosti organizacijskih vrijednosti. Bitno je da su zaposlenikove vrijednosti usklađenje s organizacijskim vrijednostima ili obrnuto. Ukoliko poduzeća na taj način shvaćaju važnost usklađenosti vrijednosti, onda je to pun pogodak za motivaciju jer vrijednosti imaju snažan motivacijski efekt kod zaposlenika.

Ukoliko je primjerice, jedna od ključnih vrijednosti nekog poduzeća povjerenje, onda tu vrijednost zaista trebamo živjeti u našem poduzeću. Ukoliko se procesi i procedure u poduzeću temelje na tome, da se na svaki

dokument treba staviti po nekoliko potpisa od više osoba, onda je jasna poruka da tu nema povjerenja. U tom slučaju trebalo bi mijenjati procedure koja će kroz ponašanja zaposlenika podržavati povjerenje kao vrijednost. Ili, možemo dati primjer za kreativnost kao moguću vrijednost. Ukoliko menadžment organizacije ima autokratski stil gdje se zadaci trebaju izvršavati bez pogovora i gdje tolerancije na drugačije načine razmišljanja i eventualne pogreške nema, onda je jasno da to poduzeće ne živi kreativnost kao vrijednost. Jasno je da se kreativnost ne može naređivati, ali se može stvoriti poslovno okruženje koje će podržavati kreativnost na način da su dopuštene pogreške, kritičko mišljenje i ostalo.

Menadžmenta poduzeća trebao bi uspostaviti upravljanje i vodstvo zaposlenika temeljenom na vrijednostima. Prema tome trebao bi razviti grupacije poslova vezane za potrebe pojedinaca, radne skupine te zadataka koje treba obaviti. U skladu s tim moguće je definirati tri glavne dimenzije vodstva temeljenog na vrijednostima, a one su (Brčić i sur., 2018: 288):

1. **Voditi sebe** što uključuje: osobne vrijednosti, samosvijest, samorefleksiju te upravljanje samim sobom.
2. **Voditi druge** što podrazumijeva svrhu, organizacijske vrijednosti i vjerovanje u te vrijednosti.
3. **Voditi organizaciju** uključuje grupne vrijednosti, povjerenje, poštovanje, podršku i suradnju.

Ukoliko menadžment poduzeća uspije povezati te tri grupe dimenzije vrijednosti u svom upravljanju i vođenju zaposlenika, onda se mogu očekivati rezultati koji će doprinijeti uspješnom poslovanju poduzeća na tržištu. Takvim načinom upravljanja vrijednostima biti će zadovoljne sve utjecajno interesne skupine, od samih zaposlenika pa do krajnjih potrošača.

#### **1.4. Povezanost motivacije s zadovoljstvom i angažiranosti na poslu**

Zaposlenik koji je motiviran zasigurno će razviti pozitivan stav prema svom poslu i općenito prema poduzeću u kojem radi, što će rezultirati njegovom angažiranošću i zadovoljstvom poslom. Tri su sastavnice stavova koje zaposlenici mogu razviti prema poslu (Gutić i sur., 2017: 153):

1. **Kognitivna** uključuje vlastite spoznaje, informacije, pretpostavke, vjerovanja i sl.
2. **Afektivna** se odnosi na dopadljivost posla, odbojnost poslu, privrženost grupi, sklonostima i sl.

#### **3. Bihevioristička** podrazumijeva usmjerenost na zadatak, kooperativnost na poslu, prijenos znanja na druge, kreativnost i inovativnost.

U skladu sa spomenutim sastavnicama, možemo dati sljedeći primjer. Zaposlenik na kognitivnoj komponenti razvija stav da ga je menadžer promaknuo zbog stručnosti koju posjeduje prilikom obavljanja posla. U emocionalnog komponenti se razvija poštovanje i ljubav prema menadžeru jer je prepoznao zaposlenikovu kompetentnost temeljem koje ga je promaknuo. Temeljem toga, u sklopu biheviorističke komponente razvija se stav zaposlenika da će se još više truditi i zalagati na poslu kako bi opravdao svoje promaknuće. Zadovoljstvo poslom podrazumijeva koliko i u kojoj mjeri zaposlenici vole ili ne vole svoj posao. Postoji čitav niz prednosti koje zadovoljstvo poslom donosi zaposleniku, ali i čitavom poduzeću. Brčić i sur. (2018: 214) spominju neke prednosti, kao što su: bolji radni učinak, manja stopa izostajanje s posla, manja stopa odlaska iz poduzeća, veće zadovoljstvo klijenata i sl., što se odražava na bolju produktivnost, profitabilnost te rast poduzeća. Isti autori (2018), ističu da nezadovoljstvo poslom može rezultirati visokom stopom apsentizma i fluktuacijama te raznim devijantnim ponašanjima.

Poduzeća kojima je stalo da su njihovi zaposlenici zadovoljni poslom, provodit će barem jednom godišnje mjerenje klime u poduzeću. To znači da će zaposlenicima dati anketni upitnik gdje će se oni moći anonimno izjasniti s kojim komponentama su zadovoljni ili nezadovoljni na poslu. Po završetku mjerenja, bitno je zaposlenicima dati povratnu informaciju o rezultatima i potom bi vodstvo poduzeća trebalo unapređivati i poboljšavati one komponente na poslu, za koje su se zaposlenici izjasnili da nisu zadovoljni.

Važno je stvarati poslovno okruženje, na individualnoj i grupnoj razini u poduzeću, koje će ispunjavati potrebe zaposlenika te njegovati one vrijednosti koje su mu važne. Osim toga, treba voditi računa o međuljudskim odnosima i komunikaciji u horizontalnom i vertikalnom smjeru. Takvo poslovno okruženje potaknut će kod zaposlenika osjećaj entuzijazma prema poslu u kojem će se oni visoko uključiti i neće im biti problem ulagati dodatne napore u posao. Takve zaposlenike nazivamo angažiranim zaposlenicima. Točnije, Carbonara (2019: 8) definira angažiranost kao „razinu privrženosti, strasti, inovacije i emocionalne energije koju je osoba voljna dati“. Isti autor ističe (2019: 8) da „angažirani zaposlenici daju svoj diskrecijski trud i uz to pokazuju ono što bi se

subjektivno moglo nazvati srećom. Oni se ne oslanjaju na situaciju kako bi pronašli zadovoljstvo, već ga pronalaze u svojoj radnoj ulozi“.

Prema tome, razlikujemo tri vrste zaposlenika vezano za angažiranost (Brčić i sur., 2018: 214-215):

1. **Angažirani zaposlenici** ili tzv. „**Graditelji**“ predstavljaju zaposlenike koji rade svoj posao sa strašću te su emotivno povezani s poduzećem u kojem rade. Ovi zaposlenici su kreativni i inovativni te znaju koristiti svoje talente. Oni su ti koji guraju svoje poduzeće prema naprijed.
2. **Neangažirani zaposlenici** su oni zaposlenici koji nemaju niti energije, niti strasti. Jedino što ulažu jest vrijeme koje provode na poslu. Nisu fokusirani na ciljeve koje trebaju postići.
3. **Aktivno neangažirani zaposlenici** ili tzv. „**Kopači jama**“ predstavljaju zaposlenike koji pokazuju interes za iskazivanje nezadovoljstva. Stalno su protiv svega te su skloni potkopavati sve ono što postižu njihovi kolege „graditelji“.

Prema Gallupovom istraživanju koje je obuhvatilo 10 milijuna zaposlenika u 114 zemalja diljem svijeta na temu angažiranosti na poslu, rezultati pokazuju da je 29% zaposlenika angažirano na poslu, dok 55% ispitanika nije angažirano, a 16% ih je aktivno neangažirano (prema Carbonara, 2019). Ovi rezultati su istodobno zanimljivi, ali i uznemirujući. Stoga, poduzeća bi trebala provoditi aktivnu politiku za poticanje angažiranosti svojih zaposlenika. Brčić i sur. (2018: 217) ističu neke aktivnosti koje su ključne za poticanje angažmana kod zaposlenika:

- Prisutnost brige za dobrobit zaposlenika.
- Kompetentnost, angažiranost i pokazivanje brige za zaposlenike od strane *top* menadžmenta.
- Poticanje angažiranosti zaposlenika od strane svih razina menadžmenta.
- Poticanje učinkovitog timskog rada.
- Obogaćivanje ili oplemenjivanje posla.
- Ulaganje u profesionalni razvoj zaposlenika.
- Vrednovanje doprinosa zaposlenika.

Kako bismo zaključili ovaj naslov trebalo bi odgovoriti na pitanje koja je razlika između zadovoljstva i angažiranosti odnosno imali je uopće. Možemo reći da su „zadovoljni zaposlenici oni koji se osjećaju dobro, dok se angažirani zaposlenici osjećaju izvrsno kada daju najbolje od sebe na poslu do kojeg im je stalo“, ističe Carbonara (2019: 6). S obzirom da se okruženje ubrzano mijenja i javljaju se brojni izazovi gdje je sve zahtjevnije upravljati zaposlenicima, pametni menadžeri neće tražiti izlike, već će uvijek tražiti načine kod motiviranja i povezivanja sa svojim

zaposlenicima. Odnosno, na izazove će gledati kao prilike za produblivanje novih znanja i vještina.

## 5. Prikaz odabranih teorija motivacije vezanih uz radno okruženje

U praksi menadžmenta prilikom motiviranja zaposlenika u organizaciji, važno je kombinirati više teorija. Uključivanjem onih ranijih, kao i suvremenih teorija motivacije rezultirat će mogućnošću dobivanja boljih rezultata kod motiviranja zaposlenika. Postoje dvije glavne grupacije teorija motivacije (Miljković i Rijavec, 2007):

1. **Sadržajne teorije** koje u svoj fokus stavljaju fiziološke i psihološke potrebe pojedinca na način da ispituju njegove motive koji ga pokreću na poslu. Menadžerov zadatak je usmjeriti se na razvoj one radne okoline koja će zadovoljavati zaposlenikove potrebe.
2. **Procesne teorije** podrazumijevaju misaone procese koji utječu na ponašanje pojedinca na poslu. Njihova objašnjenja leže u potrebama koje navode osobu da se ponaša na određeni način ovisno o nagradama i ostalim mogućnostima koje joj se pružaju u poduzeću.

U ovom poglavlju prikazat će se određene teorije motivacije koje pripadaju grupi sadržajnih teorija (Teorija hijerarhije potreba i Dvofaktorska teorija) te procesnih teorija motivacije (Teorija jednakosti, Teorija očekivanja i Teorija osnaživanja).

### 1.5. Teorija hijerarhije potreba

Utemeljitelj ove najpoznatije teorije motivacije jest američki psiholog Abraham Maslow. Njegova teorija objašnjava kako unutar svakog čovjeka postoji pet razina potreba u tzv. piramidi potreba koje pojedinac treba zadovoljiti, jednu po jednu, ne preskačući te razine. Drugim riječima, ukoliko su zadovoljene potrebe s prve razine, javljaju se potrebe druge razine, pa ukoliko se zadovolje potrebe druge razine, javljaju se potrebe s treće, pa tako sve redom dok se ne dođe do posljednje pete razine. Mnogi autori u svojoj literaturi spominju Maslowljev piramidu potreba (Jurina, 2012; Čamilović i Vujić, 2007; Bahtijarević-Šiber, 2009) čije ćemo razine objasniti u nastavku, redom, krenuvši od najnižih potreba prema najvišima:

- **Fiziološke potrebe** podrazumijevaju osnovne potrebe čija je svrha preživljavanje, a one uključuju potrebe za hranom, vodom spavanjem i sl.
- **Potrebe za sigurnosti** uključuju one potrebe koje služe kako bi se zaštitili od bilo kakve ugroze, opasnosti, nesreće i sl.

- **Potrebe za društvom** predstavljaju potrebe za pripadanjem, privrženošću, prihvaćanjem, ljubavlju te prijateljstvom.
- **Potreba za poštovanjem** uključuju potrebu za samopoštovanjem i potrebu za stjecanjem poštovanja drugih ljudi.
- **Potreba za samoostvarenjem ili samoaktualizacijom** predstavlja potrebu za rastom, razvojem, učenjem i dostizanjem svojih najvećih potencijala.

Ukoliko bi ove potrebe stavili u odnos s organizacijskim motivatorima u praksi, Maslowljeva hijerarhija potreba bi izgledala ovako kako prikazuje tablica 4.

**TABLICA 4: PRIMJERI ORGANIZACIJSKIH MOTIVATORA GRUPIRANIH PO MASLOWLJEVOJ HIJERARHIJI POTREBA**

Hijerarhija potreba prema Maslowu	Primjeri organizacijskih motivatora
Fiziološke potrebe	- adekvatna plaća, - redovni i definirani odmori i pauze, - prikladni alati za posao.
Potrebe za sigurnosti	- sigurnost posla, stabilnost organizacije, - sigurni uvjeti rada, - jasne politike i procedure.
Potrebe za društvom	- mogućnost interakcija s drugim, - timski rad, - prijateljski suradnici.
Potrebe za poštovanjem	- nagrada kao prepoznavanja dobrog, - uvažavanje, - statusni simboli, - mogućnost napredovanja, - sloboda u donošenju odluka, - uvažavanje mišljenja i uključenost.
Potrebe za samoostvarenjem ili samoaktualizacijom	- mogućnost osobnog rasta i razvoja, - kreativni posao, - zanimljiv i izazovan posao.

Izvor: Vrančić (2015: 31)

Maslowljeva piramida potreba daje odgovore na mnoge motivacijske pogreške koje se mogu dogoditi u poslovnom okruženju. Menadžeri trebaju dobro balansirati motivatorima, a u tome će uspjeti ukoliko dovoljno dobro oslušuju svoje zaposlenike i znaju njihove potrebe. Primjerice, ukoliko menadžer svojim zaposlenicima omogući rad u timu ili slobodu kod donošenju odluka te usprkos tomu primijeti demotivaciju kod zaposlenika, trebaju se zapitati da li možda ti isti zaposlenici rade bez adekvatnog odmora ili možda nisu sigurni za svoj posao odnosno možda im nije zadovoljena potreba nižeg reda.

### 1.6. Dvofaktorska teorija

Dvofaktorsku teoriju motivacije utemeljio je Frederic Herzberg. On razlikuje dva faktora prema ovoj teoriji. Prvi faktore naziva motivacijskim faktorima koji su vezani za zadovoljstvo zaposlenika, a druge faktore naziva higijenicima koji su vezani za radnu okolinu i mogu dovesti do nezadovoljstva zaposlenika. U tablici 5 možemo vidjeti raspodjelu motivatora i higijenika u poduzeću prema Herzbergu.

**TABLICA 5: PRIKAZ KONCEPTA HERTZBERGOVE TEORIJE MOTIVACIJE**

Motivatori (područje zadovoljstva)	Higijenci (područje nezadovoljstva)
- izazovan posao	- sigurnost posla
- postignuće i uspjeh	- plaća
- odgovornost	- menadžeri
- samoaktualizacija	- politika poduzeća
- napredovanje	- uvjeti rada
- priznanje	

Izvor: Buble (2006: 343)

Motivacijski faktori su motivatori koji zaposlenike u konačnici dovode zadovoljstva poslom. Ukoliko je neki motivacijski faktor odsutan kao npr. mogućnost izazovnog posla, to ne znači da pojedinac neće biti nezadovoljan općenito svojim poslom, nego znači da neće biti motiviran. Kod higijenika je drugačiji slučaj. Ukoliko pojedinac ima lošeg menadžera iznad sebe, biti će nezadovoljan na poslu. Isto tako ukoliko pojedinac dobije dobrog menadžera, to neće rezultirati njegovim automatskim zadovoljstvom. Drugim riječima, ukoliko se higijenci poboljšaju, time se neće postići da zaposlenici budu zadovoljni, nego će se samo spriječiti da budu nezadovoljni poslom.

### 1.7. Teorija jednakosti

Ovu teoriju utemeljio je Stacey Adams. Pretpostavka Teorije jednakosti ima temelj u usporedbi koja podrazumijeva da zaposlenici gledaju svoja ulaganja u posao i dobiti od posla u odnosu na svoje kolege koji obavljaju jednake ili slične poslove i zadatke. Prema ovoj teoriji, razlikujemo dva važna pojma, a oni su ulaganje i dobit. Kako ističu Moorhead i Griffin (2004), pod ulaganjima se misle vještine, iskustvo, ulaganje truda, učenje i sl., dok dobit predstavlja ono što pojedinac dobiva zauzvrat, a to mogu biti plaća, beneficije, priznanja i sl. (prema: Matić, 2015).

Sukladno tome, motivacija proizlazi iz potrebe da se smanji osjećaj nejednakosti i ukoliko se dogodi neravnoteža između onoga koliko je uloženo i onoga koliko je dobiveno natrag u usporedbi s nekim od kolega. Drugim riječima, ukoliko je neki zaposlenik puno uložio, a smatra da je manje dobio, u usporedbi sa svojim kolegom, u vidu napredovanja, bonusa i sl., to će se manifestirati kroz javljanje osjećaja nejednakosti. Prema tome, ovdje je važna zaposlenikova procjena u određivanju unutarnje ravnoteže. Ukoliko te ravnoteže nema, onda se zaposlenik treba prilagoditi trenutnoj situaciji.

No, u praksi se znaju događati različite reakcije kod zaposlenika koji su percipirali određenu neravnotežu. Tako primjerice, zaposlenik može promijeniti svoja ulaganja u vidu smanjivanja ulaganja, pa može kasniti na posao, produžiti pauzu za ručak i sl. Također, može promijeniti svoju percepciju dobiti u vidu njenog povećanja, pa tako može tražiti napredovanje, bolje radne uvjete i sl. U takvim situacijama je važno da se reinterpretira situacija, odnosno da svaki zaposlenik preispita samog sebe na način da si postavi pitanja da li se zaista trudi onoliko koliko je mislio ili možda neispravno percipira druge kolege ili se ne uspoređuje s onim kolegom za kojeg smatra da je u sličnoj poziciji kao i on. Ukoliko i preispitivanjem samog sebe ne uviđa da je njegova percepcija pogrešna, onda može izaći iz situacije da traži premještanje u neki drugi odjel, dati otkaz i dr. Kako bi uspješno mogli djelovati na radnu motivaciju, menadžeri trebaju stvarati vrlo jasne veze između doprinosa pojedinca, radne uspješnosti te plaće, kao i svih nagrada koje zaposlenici dobivaju za svoj rad (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Također, trebaju isto tako znati argumentirati svoje odluke vezane uz raspodjelu nagrada, a u tome će uspjeti ukoliko zaposlenici dobivaju učestalu povratnu informaciju o svom radu.

### 1.8. Teorija očekivanja

Utemeljitelj Teorije očekivanja je Victor Vroom. Ova teorija podrazumijeva da će motivacija biti jaka i intenzivna ukoliko kod zaposlenika prevladava jak osjećaj da su u suodnosu krajnji rezultat te njegov napor koji ulaže u posao. Uz ovu se teoriju vežu tri važna kategorije (Quible, 2010: 223):

1. **Očekivanje** koje podrazumijeva procjenu da će utrošak energije na neki posao rezultirati željenom nagradom.
2. **Privlačnost nagrade** podrazumijeva to koliko je zaposleniku određena nagrada privlačna. Ukoliko je nagrada privlačnija, zaposlenik će više truda uložiti u svoj posao.
3. **Posredovanje** daje dugoročniji motivacijski efekt koji se odnosi na zaposlenikovu ustrajnost i trud kod onog drugog rezultata. Nakon što je prvi rezultat ostvaren te je nagrada dobivena, pojavljuje se mogućnost dobivanja i druge nagrade za koju će se zaposlenik dodatno i iznova još više truditi.

Zaposlenici će se više truditi ukoliko znaju da će im se dodatni napor isplatiti u vidu veće plaće ili neke druge visoko vrednovane nagrade. Ova teorija je dobra za objašnjenje važnih individualnih odluka (prihvatiti posao ili dati otkaz), ali teorija ne daje objašnjenja za poslovne situacije koje se tiču nižih i jednostavnijih poslova.

### 1.9. Teorija osnaživanja

Teoriju osnaživanja razvio je Burrhus Frederic Skinner. Ova teorija govori da se pozitivno i poželjno ponašanje treba nagrađivati, dok ono negativno treba imati određene posljedice. Ovdje motivacija ima funkciju posljedičnog ponašanja što znači da će se primjerice zaposlenik više truditi biti učinkovit kako bi eventualno izbjegao opomenu menadžera i sl. Treba napomenuti kako su ciljevi vrlo važan dio motivacijskog procesa i oni se trebaju manifestirati kroz (Quible, 2010: 223):

1. **Konkretnost** koja podrazumijeva odnos između konkretnosti ciljeva i zaposlenikove volje da uloži dodatni trud u ostvarivanju određenog cilja.
2. **Povratna informacija o napredovanju prema postizanju cilja** rezultira motiviranošću i izraženom potrebom za postignućem.
3. **Vjerojatnost postizanja cilja** govori o tome što je ostvarenje cilja bliže, to je veća vjerojatnost da će se zaposlenik puno truditi da ga ostvari.
4. **Sudjelovanje u postavljanju ciljeva** je važno iz razloga jer zaposlenici koji sudjeluju u određivanju

ciljeva, za razliku od onih kojima ih nadređeni nameću, puno će se više truditi u njihovom ostvarivanju.

Ukoliko zaposlenicima nisu postavljeni ciljevi, onda će izostati motivacija, što će se u konačnici odraziti na njihovu učinkovitost.

## 6. Zaključak

Motivirati zaposlenike znači da ih menadžer treba potaknuti na akciju kako bi uložili dodatan trud u posao. Kako bi u tome uspio, treba ih jako dobro poznavati kako bi mogao zadovoljiti njihove potrebe. U procesu motivacije, na raspolaganju mu stoje razne strategije motiviranja koje mogu biti materijalne i nematerijalne. U skladu s time, menadžer treba postići dobar omjer poticanja i razvoja intrinzične i ekstrinzične motivacije kod svojih zaposlenika. Kao pomoć u motiviranju, na raspolaganju su mu i brojne teorije motivacije. Dobrim i vještim kombiniranjem, ranijih i suvremenih teorija motivacije u radnom okruženju, može iznaći puno načina kojima će razvijati motivaciju u poduzeću. Zaposlenik koji je motiviran zasigurno će razviti pozitivan stav prema svom poslu, što će rezultirati njegovom angažiranošću i zadovoljstvom poslom. Takvi se zaposlenici osjećaju dobro na svom poslu i trudit će se dati najbolje od sebe u obavljanju svojih zadataka što će rezultirati uspješnošću, ne samo na individualno razini, nego i na razini čitavog poduzeća. Poduzeća trebaju kontinuirano izgrađivati i poboljšavati motivacijski sustav u jer se tako mogu privući i zadržati najkvalitetniji zaposlenici. U skladu s time, poduzeća se trebaju mijenjati i graditi onu organizacijsku kulturu u kojoj će zaposlenici biti zadovoljni i angažirani u svom poslu što će se reflektirati kroz uspješnost u ostvarivanju ciljeva poduzeća.

## Literatura

- [1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
- [2] Barbir, V. (2020): Uloga motivacije i emocije u uspješnom menadžmentu. Osijek: Studio HS Internet
- [3] Brčić, R., Dulčić, Ž, Černe, M., Hernaus, T., Malbašić, I., Matić, I., Pološki Vokić, N., Rey, C. (2018): Koraci uspješnog organiziranja. Zagreb: Školska knjiga
- [4] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija
- [5] Carbonara, S. (2019): Vodič za menadžere – angažiranost zaposlenika. Zagreb: Mate
- [6] Certo, S. C., Certo, T. S. (2010): Moderni menadžment. Zagreb: Mate
- [7] Čamilović, S., Vujić, V. (2007): Osnove menadžmenta ljudskih resursa. Beograd: Tekon
- [8] Daft, R. L. (2008): New era of management. Ohio: Thomson South-Western
- [9] Gutić, D., Devčić, A., Hak, M. (2017): Psihologija u upravljanju ljudskim resursima. Osijek: Studio HS Internet
- [10] Gutić, D., Horvat, Đ., i Jurčević, M. (2018): Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni. Zagreb: Effectus
- [11] Jurina, M. (2011): Organizacijsko ponašanje u menadžmentu. Zaprješić: VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“
- [12] Jurina, M. (2012): O upravljanju ljudskim potencijalima. Zaprješić: VŠPU „Baltazar Adam Krčelić“
- [13] Matić, K. (2015): Izabrana poglavlja iz organizacijske psihologije. Karlovac: Veleučilište u Karlovcu
- [14] Miljković, D., Rijavec, M. (2007): Organizacijska psihologija – odabrana poglavlja. Zagreb: IEP/D2
- [15] Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J. (2015): Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi. Zagreb: Plejada
- [16] Quible, Z. K. (2010): Menadžment uredskog poslovanja. Zagreb: Mate
- [17] Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment – teorija i praksa. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
- [18] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F, Pološki Vokić N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga
- [19] Vrančić, S. (2015): A ljudi? Ili zašto su automobili najveća vrijednost svake tvrtke. Zagreb: Jesenski i Turk

## Uloga društvenih mreža u marketingu javnog sektora

Ivan Ružić<sup>1</sup>, Lidija Tolj<sup>2</sup>, Ivan Rupčić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić (V.Novaka 23, Zaprešić, Republika Hrvatska), iruzic@bak.hr

<sup>2</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić (V.Novaka 23, Zaprešić, Republika Hrvatska), lidija.tolj@bak.hr

<sup>3</sup>Veleučilište Baltazar Zaprešić (V.Novaka 23, Zaprešić, Republika Hrvatska), irupcic@bak.hr

### Sažetak

Društvene mreže revolucionirale su način na koji međusobno komuniciraju. Ta je transformacija utjecala i na marketinške strategije, uključujući one koje koriste mali gradovi i općine u javnom sektoru. U radu se ispituje utjecaj društvenih mreža na marketing javnog sektora u malim gradovima i općinama. Istraživanje je provedeno na uzorku od 104 ispitanika sa područja Republike Hrvatske. Rad istražuje u kojoj se mjeri društvene mreže koriste u marketingu javnog sektora i utjecaj koji te mreže imaju na promicanje usluga lokalne samouprave i privlačenje novih poduzeća. Rezultati istraživanja otkrivaju da se društvene mreže široko koriste u marketingu javnog sektora, a Facebook je najčešće korištena platforma. Istraživanje također otkriva da društvene mreže imaju značajan utjecaj na uspjeh marketinga javnog sektora u malim gradovima i općinama, jer omogućuju učinkovitiju komunikaciju sa stanovnicima i potencijalnim investitorima. Sveukupno, istraživanje pruža vrijedan uvid u korištenje društvenih mreža u marketingu javnog sektora u malim gradovima i općinama. Rezultati istraživanja naglašavaju potencijalne prednosti društvenih mreža za promicanje usluga lokalne samouprave i privlačenje novih poduzeća te identificira neke od izazova koje je potrebno riješiti kako bi se te koristi maksimizirale. Rezultati ovog istraživanja mogu se koristiti za informiranje o razvoju učinkovitih marketinških strategija javnog sektora koje iskorištavaju mogućnosti koje nude društvene mreže.

### Ključne riječi

Marketing, Javni sektor, Društvene mreže

### Abstract

Social networks have revolutionized the way people communicate and interact with each other. This transformation has also had an impact on marketing strategies, including those used by small towns and municipalities in the public sector. This paper examines the influence of social networks on public sector marketing in small towns and municipalities.

The research was conducted on 104 respondents from Republic of Croatia.

The research explores the extent to which social networks are used in public sector marketing, and the impact that these networks have on promoting local government services and attracting new businesses.

The findings reveal that social networks are widely used in public sector marketing, with Facebook being the most used platform. The study also finds that social networks have a significant impact on the success of public sector marketing in small towns and municipalities, as they enable more effective communication with residents and potential investors.

Overall, the research provides valuable insights into the use of social networks in public sector marketing in small towns and municipalities. The study highlights the potential benefits of social networks for promoting local government services and attracting new businesses and identifies some of the challenges that need to be addressed to maximize these benefits.

The findings of this research can be used to inform the development of effective public sector marketing strategies that take advantage of the opportunities offered by social networks.

### Keywords

Marketing, Public sector, social networks

## Uvod

Predmet istraživanja u radu je utjecaj društvenih mreža na marketing javnog sektora. Javni sektor čine tijela središnje države, regionalna tijela, lokalna tijela, javna poduzeća i javne financijske institucije. Financiranje javnog sektora proizlazi iz državnog proračuna i/ili lokalnog proračuna i regionalnog proračuna (Bakotić i Bušić, 2014). Čine ga svi poslovni subjekti čija je djelatnost vezana za javni interes te imaju za cilj upravljati javnim uslugama i dobrima. Društvene mreže danas imaju milijune aktivnih korisnika koji svakodnevno društvene mreže koriste za dijeljenje sadržaja, prikupljanje informacija i komunikaciju s privatnim osobama kao i poslovnim subjektima. Poslovni subjekti u javnom sektoru, s naglaskom na jedinice lokalne samouprave, sve aktivnije koriste društvene mreže u svrhu provođenja marketinških aktivnosti putem kojih ostvaruju komunikacije s građanima, stvaraju i održavaju odnos s građanima, potiču građane na aktivno sudjelovanje na događanjima u zajednici i postižu transparentnost u svakodnevnom poslovanju. (Kursan Milaković, I., Mihić, M. i Boljat, I.2020): Slijedom izrečenog, rad će se fokusirati na istraživanje marketinških aktivnosti na društvenim mrežama lokalne samouprave RH.

### 1. Uloga marketinga u javnom sektoru

Kotler i Lee (2007) istaknuli su da poslovne organizacije javnog sektora mogu iskoristiti marketing kao platformu pomoću koje će uspješno ispuniti potrebe građana te isporučiti stvarnu vrijednost građanima. Kroz marketing i marketinške aktivnosti, poslovne organizacije iz javnog sektora mogu utjecati na to kako ih šira javnost percipira te mogu izgraditi vlastiti brend. Izgraditi brend koji javnost percipira pozitivno poželjno je zato što će tako javnost imati više povjerenja i biti sklona sudjelovati u aktivnostima poslovnih organizacija iz javnog sektora.

Širola (2017) ističe da se korištenjem marketinga u javnom sektoru može utjecati na brigu o potrošačima, unaprijediti komunikacija između građana i javne uprave te građanima pružiti izbor po pitanju različitih javnih usluga koje su istima potrebne. Što se više marketing prakticira u javnom sektoru to će usluge koje javni sektor pruža građanima biti kvalitetnije, prilagođene potrebama samih građana te će se iste provoditi uz minimalne troškove.

Kotler i Lee (2007) ističu da primjena marketinga u javnom sektoru može poboljšati komunikaciju između javnog sektora i građana, potaknuti građane da

sudjeluju u važnim vladinim inicijativama, potaknuti izgradnju partnerstva između poslovnih subjekata u javnom sektoru i građana te tako potaknuti gospodarski razvoj države te da pomaže poticanju transparentnosti po pitanju trošenja novca poreznih obveznika u državi. Walsh je 1994. godine istaknuo da marketing, više nego bilo koji drugi komunikacijski alat, pomaže unaprijediti javne usluge, donosi promjene u mišljenju javnosti o javnom sektoru te pomaže dizajnirati i redizajnirati javne usluge (Širola,2017).

Kelly (2005) ističe da je marketing javnog sektora dio dugoročnog strateškog planiranja u poduzetničkom menadžmentu i da se koristi ne samo u svrhu predviđanja ponašanja građana već i kako bi se uspješno definirale potrebe građana. Nedelea (2006) potvrđuje sljedeće i ističe da je koncept marketinga u javnoj upravi usmjeren na identificiranje potreba građana kako bi država uspješno zadovoljila iste te na poboljšanje percepcije građana o radu javne uprave.

Nadalje, marketinški mix javnog sektora čine: proizvod/usluga, cijena, promocija i distribucija (Širola, 2017). Svaki poslovni subjekt javnog sektora nudi javnosti određeni proizvod ili uslugu. Kroz marketing i marketinške aktivnosti javnost se može upoznati s proizvodom/uslugom te tako dobiti bolji uvid i bolje razumjeti kako i što radi pojedini poslovni subjekt javnog sektora. Također, kroz marketing se komunicira s građanima kako bi se iste informiralo, utjecalo na njih, potaknulo ih na određeno ponašanje i pomoglo im. (Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. 2014)

Najčešće se komunikacija vrši putem promidžbe. Promidžba podrazumijeva sljedeće: 1) osmišljavanje poruke koja će se prenijeti javnosti i koja će obuhvaćati sve relevantne informacije o nekoj temi/ proizvodu/ usluzi, 2) glasnike koji će prenijeti, odnosno razglasiti poruke, te 3) komunikacijske kanale putem kojih se poruka prenosi javnosti. Poruke se u javnost mogu prenijeti kroz plaćene oglase, organizaciju posebnih događaja, putem izravnog marketinga, mogu doći od strane osoba zadužene za odnose s javnošću poslovnih subjekata javnog sektora, putem tiskanih materijala i kroz medije (Kotler i Lee, 2007).

Cijena u javnom sektoru ne igra veliku ulogu zato što su cijene korištenja javnih usluga unaprijed određene i javnost nema izbora oko toga koliko će plaćati korištenje javnih usluga. Distribucija proizvoda/usluga javnog sektora građanima organizira se tako da se postigne ravnoteža između zadovoljstva korisnika



proizvoda/usluga građana i percepcije kako se troše javna sredstva (Širola, 2017).

## 2. Istraživanje

Cilj ovog istraživanja je prikazati kako društvene mreže utječu na marketing javnog sektora na temelju primjera jedinice lokalne samouprave Općine Čepin. Jedinice lokalne samouprave dio su javnog sektora Republike Hrvatske te iste trebaju kontinuirano komunicirati sa ljudima u zajednici, a jedan od medija putem kojega to mogu učinkovito napraviti su društvene mreže (Grubor i Milovanov, 2017).

### 2.1. Ciljevi istraživanja i hipoteze

Svrha istraživanja koje će se provesti u radu je prikazati koliko uspješno Općina Čepin provodi marketinške aktivnosti na društvenim mrežama i spoznati na koji način društvene mreže utječu na marketing javnog sektora. (Nedelea, A. 2006):

Istraživačka pitanja na koja će se dati odgovor u radu su: 1) Utječu li društvene mreže pozitivno ili negativno na marketing javnog sektora?, 2) Pomaže li marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama stvaranju i održavanju odnosa između poslovnih subjekata u javnom sektoru i građana?, 3) Potiče li marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama komunikaciju između poslovnih subjekata u javnom sektoru i građana? i 4) Doprinosi li marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama transparentnosti u poslovanju poslovnih subjekata u javnom sektoru? Iz prethodno navedenih istraživačkih pitanja proizlaze glavna i pomoćne hipoteze rada.

Glavna hipoteza u radu je da društvene mreže pozitivno utječu na marketing javnog sektora te da su iste i koristan komunikacijski kanal za provođenje marketinških aktivnosti javnog sektora. Pomoćne hipoteze u radu su: 1) marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama pomaže stvaranju i održavanju odnosa između poslovnih subjekata u javnom sektoru i građana, 2) marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama potiče komunikaciju između poslovnih subjekata u javnom sektoru i građana, 3) marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama doprinosi transparentnosti u poslovanju poslovnih subjekata u javnom sektoru. Primarni izvori podataka u radu su rezultati istraživanja koje je provedeno vezano za marketing Općine Čepin na društvenim mrežama Facebook i Instagram.

Sekundarni izvori podataka u radu su dostupna stručna i znanstvena literatura, znanstveni radovi i internetski izvori. Prilikom izrade rada koristile su se znanstvene metode analize, sinteze, deskripcije i metoda studije slučaja. Predmet istraživanja je marketing Općine Čepin na društvenim mrežama.

### 2.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno na uzorku od 104 ispitanika s područja Republike Hrvatske. U istraživanju su sudjelovali ispitanici muškog i ženskog spola, a sudjelovanje je bilo dobrovoljno. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 24. do 28. travnja 2023. godine putem Google obrasca. Ispitanici su istraživanju pristupali putem linka koji je distribuiran od strane autora putem društvenih mreža. Google obrazac sadržavao je 15 pitanja na koja su odgovarali svi ispitanici.

Pitanja u anketnom upitniku bila su koncipirana tako da se putem istih prikupe opći podaci o ispitanicima, prikupe informacije o aktivnosti ispitanika na društvenim mrežama te ispituju stavovi ispitanika o marketingu koji se provodi na Facebook stranici Općine Čepin kao i stavovi ispitanika o marketingu koji se provodi na društvenim mrežama jedinica lokalne samouprave. Specifični ciljevi istraživanja su sljedeći:

1. prikupiti informacije o aktivnosti ispitanika na društvenim mrežama
2. ispitati stavove ispitanika o važnosti marketinga jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama
3. ispitati stavove ispitanika o marketinškim aktivnostima koje se provode na društvenim mrežama lokalne samouprave.

### 2.3. Rezultati istraživanja i rasprava rezultata

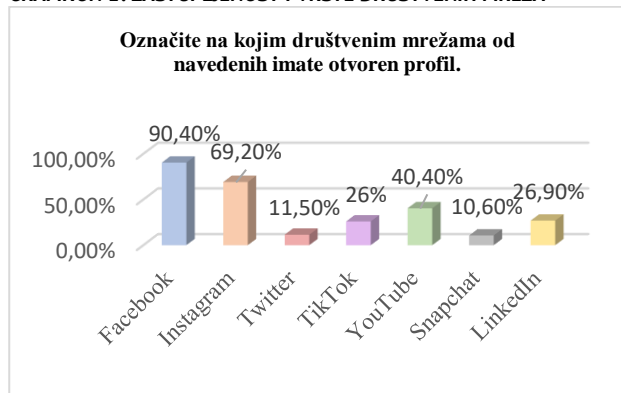
U anketiranju je sudjelovalo 59,60% ispitanika ženskog spola, a 40,40% ispitanika u istraživanju bile su osobe muškog spola. Dobne skupine koje su bile obuhvaćene u istraživanju su sljedeće: 20-29 godina, 30-39 godina, 40-49 godina, 50 i više godina. Najveći broj ispitanika, točnije 41,30% ispitanika u istraživanju bile su osobe između 30 i 39 godina. 25% ispitanika u istraživanju imalo je između 40 i 49 godina, 20,20% ispitanika u istraživanju imalo je između 20 i 29 godina, a 13,50% ispitanika u istraživanju imalo je više od 50 godina.

Najveći broj ispitanika, točnije 82,70% ispitanika u istraživanju bile su zaposlene osobe. 13,50% ispitanika u istraživanju bili su studenti, 1,90% ispitanika u

istraživanju bili su umirovljenici i 1,90% ispitanika u istraživanju bilo je nezaposleno.

Nadalje, istraživanje obuhvaća analizu korištenja društvenih mreža od strane ispitanika kako bismo utvrdili koja društvena mreža je najzastupljenija među ispitanicima (Grudiček i Dobrinić, 2023).

**GRAFIKON 1: ZASTUPLJENOST I VRSTE DRUŠTVENIH MREŽA**

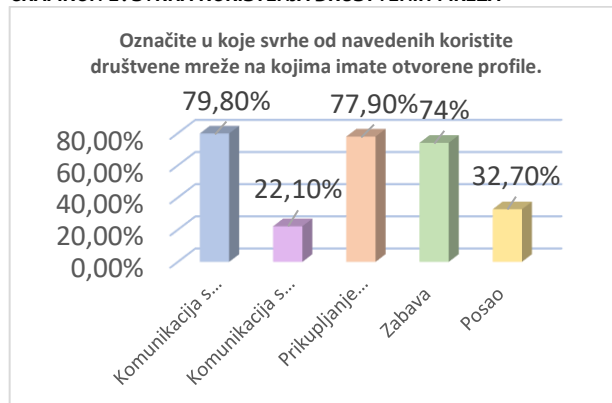


Izvor: Izrada autora

Vidljivo je da više od 90% ispitanika u istraživanju, točnije 90,40% ispitanika ima otvoren profil na društvenoj mreži Facebook. Ovaj podatak ne čudi s obzirom na to da je Facebook već godinama najkorištenija društvena mreža na svijetu. Druga društvena mreža na kojoj čak 69,20% ispitanika ima otvoren profil je Instagram. Zatim slijede, YouTube na kojem 40,40% ispitanika ima otvoren profil, LinkedIn na kojem 26,90% ispitanika ima otvoren profil, TikTok na kojem 26% ispitanika ima otvoren profil, Twitter na kojem 11,50% ispitanika ima otvoren profil te Snapchat na kojem 10,60% ispitanika ima otvoren profil.

U idućem pitanju u istraživanju ispitanici su trebali odgovoriti u koje svrhe koriste društvene mreže na kojima imaju otvorene profile. Ispitanicima je bilo ponuđeno sljedeće: komunikacija s drugim korisnicima (npr. obitelj, prijatelji, poznanici), komunikacija s javnim i privatnim poslovnim subjektima, prikupljanje informacija i čitanje aktualnih vijesti, zabava, posao. Na ovom pitanju ispitanici su mogli označiti nekoliko odgovora. Odgovori ispitanika prikazat će se na grafikonu 2.

**GRAFIKON 2: SVRHA KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA**

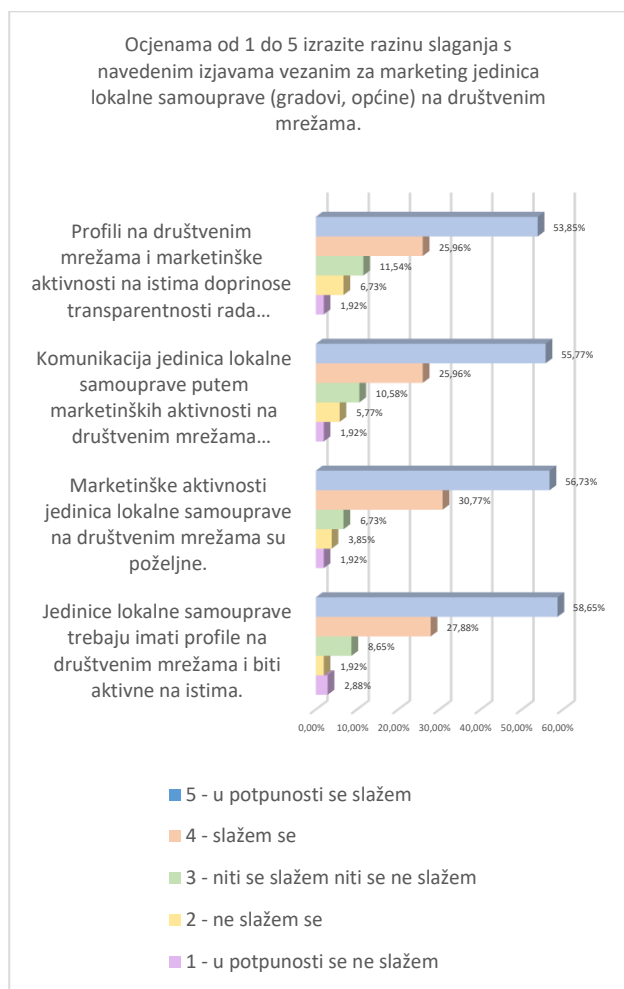


Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo iz analize prikupljenih podataka ispitanici u istraživanju društvene mreže najčešće koriste u svrhu komuniciranja s drugim korisnicima (79,80%), prikupljanja informacija i čitanja aktualnih vijesti (77,90%) te za zabavu (74%). Nadalje, skoro trećina ispitanika u istraživanju (32,70%) društvene mreže koristi za posao, a samo 22,10% ispitanika u istraživanju društvene mreže koristi za komunikaciju s javnim i privatnim poslovnim subjektima. Iz prethodno navedenog vidljivo je da ispitanici u istraživanju nemaju naviku koristiti društvene mreže za komuniciranje s javnim i privatnim poslovnim subjektima što znači da poslovni subjekti trebaju uložiti dodatne napore kako bi potaknuli komunikaciju putem društvenih mreža zato što iz iste mogu utjecati na ponašanje ljudi i prezentirati svoje proizvode/usluge.

U idućem pitanju u istraživanju ispitanici su trebali izraziti razinu slaganja s navedenim izjavama vezanim za marketing jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama. Navedene su bile sljedeće izjave:

1. Jedinice lokalne samouprave trebaju imati profile na društvenim mrežama i biti aktivne na istima.
2. Marketinške aktivnosti jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama su poželjne.
3. Komunikacija jedinica lokalne samouprave putem marketinških aktivnosti na društvenim mrežama doprinosi stvaranju povjerenja između javne uprave i zajednice.
4. Profili na društvenim mrežama i marketinške aktivnosti na istima doprinose transparentnosti rada jedinica lokalne samouprave.

**GRAFIKON 3: VAŽNOST DRUŠTVENIH MREŽA ZA LOKALNU SAMOUPRAVU**

Izvor: Izrada autora

Iz prethodnog grafikona vidljivo je da 53,85% ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s izjavom da profili na društvenim mrežama i marketinške aktivnosti na istima doprinose transparentnosti rada jedinica lokalne samouprave, 25,96% ispitanika u istraživanju slaže se izjavom da profili na društvenim mrežama i marketinške aktivnosti na istima doprinose transparentnosti rada jedinica lokalne samouprave, 11,54% ispitanika u istraživanju niti se slaže niti se ne slaže s izjavom da profili na društvenim mrežama i marketinške aktivnosti na istima doprinose transparentnosti rada jedinica lokalne samouprave, 6,73% ispitanika u istraživanju ne slaže se s izjavom da profili na društvenim mrežama i marketinške aktivnosti na istima doprinose transparentnosti rada jedinica lokalne samouprave, 1,92% ispitanika u istraživanju u potpunosti se ne slaže s izjavom da profili na društvenim mrežama i marketinške aktivnosti na istima doprinose transparentnosti rada jedinica lokalne samouprave.

55,77% ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s izjavom da komunikacija jedinica lokalne samouprave putem marketinških aktivnosti na društvenim mrežama doprinosi stvaranju povjerenja između javne uprave i zajednice, 25,96% ispitanika u istraživanju slaže se s izjavom da komunikacija jedinica lokalne samouprave putem marketinških aktivnosti na društvenim mrežama doprinosi stvaranju povjerenja između javne uprave i zajednice, 10,58% ispitanika u istraživanju niti se slaže niti se ne slaže s izjavom da komunikacija jedinica lokalne samouprave putem marketinških aktivnosti na društvenim mrežama doprinosi stvaranju povjerenja između javne uprave i zajednice, 5,77% ispitanika u istraživanju ne slaže se s izjavom da komunikacija jedinica lokalne samouprave putem marketinških aktivnosti na društvenim mrežama doprinosi stvaranju povjerenja između javne uprave i zajednice, 1,92% ispitanika u potpunosti se ne slaže s izjavom da komunikacija jedinica lokalne samouprave putem marketinških aktivnosti na društvenim mrežama doprinosi stvaranju povjerenja između javne uprave i zajednice.

Vežano uz izjavu tri, 56,73% ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s izjavom da su marketinške aktivnosti jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama poželjne, 30,77% ispitanika u istraživanju slaže se s izjavom da su marketinške aktivnosti jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama poželjne, 6,73% ispitanika u istraživanju niti se slaže niti se ne slaže s izjavom da su marketinške aktivnosti jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama poželjne, 3,85% ispitanika u istraživanju ne slaže se s izjavom da su marketinške aktivnosti jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama poželjne, 1,92% ispitanika u istraživanju u potpunosti se ne slaže s izjavom da su marketinške aktivnosti jedinica lokalne samouprave na društvenim mrežama poželjne.

58,65% ispitanika u istraživanju u potpunosti se slaže s izjavom da jedinice lokalne samouprave trebaju imati profile na društvenim mrežama i biti aktivne na istima, 27,88% ispitanika u istraživanju slaže se s izjavom da jedinice lokalne samouprave trebaju imati profile na društvenim mrežama i biti aktivne na istima, 8,65% ispitanika u istraživanju niti se slaže niti se ne slaže s izjavom da jedinice lokalne samouprave trebaju imati profile na društvenim mrežama i biti aktivne na istima, 1,92% ispitanika u istraživanju ne slaže se s izjavom da jedinice lokalne samouprave trebaju imati profile na društvenim mrežama i biti aktivne na istima, 2,88% ispitanika u istraživanju u potpunosti se ne slaže s izjavom da jedinice lokalne samouprave trebaju imati profile na društvenim mrežama i biti aktivne na istima.

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da ispitanici u istraživanju smatraju da jedinice lokalne samouprave trebaju biti aktivne na društvenim mrežama te da jedinice lokalne samouprave trebaju provoditi marketinške aktivnosti na društvenim mrežama zato što im iste pomažu.

### 3. Zaključak

Društvene mreže utjecale su na sve segmente života ljudi, uključujući i marketing javnog sektora. Iako javni sektor iz godine u godinu ulaže značajna sredstva u marketing i provođenje istoga potreba za dodatnim širenjem komunikacijskih kanala i dodatnim ulaganjima u marketinške aktivnosti poslovnih subjekata u javnom sektoru vidljiva je unazad dva desetljeća otkako su se pojavile društvene mreže. Iz svega navedenog u radu došlo se do zaključka da društvene mreže pozitivno utječu na marketing javnog sektora te da su iste izvrstan komunikacijski kanal za provođenje marketinških aktivnosti javnog sektora. To su potvrdili ne samo autori koji su se bavili pitanjem marketinga javnog sektora već i ispitanici u istraživanju provedenom u svrhu ispitivanja marketinga Općine Čepin na društvenim mrežama. Nadalje, marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama pomaže stvaranju i održavanju odnosa između poslovnih subjekata u javnom sektoru i građana što, u konačnici, doprinosi porastu zadovoljstva građana i uspješnijem poslovanju javnog sektora. Također, iz informacija navedenih u radu vidljivo je da marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama potiče komunikaciju između poslovnih subjekata u javnom sektoru i građana čime se postiže to da građani imaju osjećaj da se njihovo mišljenje čuje i da isti doprinose radu javnog sektora i dobrobiti zajednice u kojoj žive. Važno je istaknuti i da marketing poslovnih subjekata javnog sektora na društvenim mrežama doprinosi transparentnosti u poslovanju poslovnih subjekata u javnom sektoru što je izuzetno važno zato što su građani u posljednjih nekoliko godina počeli gubiti povjerenje u vlast i način na koji vlast upravlja novcem poreznih obveznika. Kroz istraživanje provedeno u radu potvrdila se važnost društvenih mreža danas kao i utjecaj koji društvene mreže imaju na marketing javnog sektora. Također, još jednom se istaknulo da su društvene mreže jedan od najkorištenijih medija današnjice te da javni sektor, s obzirom na rast utjecaja društvenih mreža, u budućnosti neće ni upola uspješno poslovati ako ne bude prisutan i aktivan na društvenim mrežama te ne bude provodio marketinške aktivnosti

na istima. Preporuka za buduća istraživanja je usredotočiti se na otkrivanje kako pojedina društvena mreža utječe na marketing javnog sektora kako bi javni sektor mogao maksimalno iskoristiti potencijal društvenih mreža i provoditi marketinške aktivnosti putem kojih će dodatno unaprijediti živote građana.

### Literatura

- [1] Kotler, P. i Lee, N. (2007): Marketing u javnom sektoru, Put do bolje izvedbe. Zagreb: MATE d.o.o.
- [2] Širola D. (2017): Implementacija koncepcije marketinga u funkciji unapređenja performansi gradova Split: Ekonomski fakultet Split
- [3] Previšić, J. i Bratko, S. (2001): Marketing. Zagreb: SINERGIA – nakladništvo d.o.o.
- [4] Ružić, D., Biloš, A. i Turkalj, D. (2014): e-Marketing: treće izmijenjeno i prošireno izdanje. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku: Ekonomski fakultet u Osijeku
- [5] Vlašić, G., Mandelli, A. i Mumeš, D. (2007): Interaktivni marketing: Interaktivna marketinška komunikacija. Zagreb: PeraGO d.o.o.
- [6] Bakotić, D. i Bušić, J. (2014): Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. Javni sektor. Ekonomski pregled, 65 (3), 222-240. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/124942> (11. ožujka 2023.)
- [7] Brakus, A. (2015): Mediji i marketing. In medias res, 4 (7), 1096-1103. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/152198> (19. ožujka 2023.)
- [8] Grubar, A. i Milovanov, O. (2017): The Many Faces of Internet Marketing. ENTRENOVA - ENTERprise REsearch INNOVation, 3 (1), 302-307. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/251144> (25. travnja 2023.)
- [9] Grudiček, I. i Dobrinić, D. (2023): Istraživanje utjecaja društvenih mreža na namjeru kupnje i usmenu predaju. CroDiM, 6 (1), 91-106. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/295892> (13. ožujka 2023.)
- [10] Kelly, J. M. (2005). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. Public Administration Review, 65(1), 76-84.
- [11] Kursan Milaković, I., Mihić, M. i Boljat, I. (2020): Stavovi potrošača prema oglašavanju na društvenim mrežama: prediktori i ishodi. Market-Tržište, 32 (Special Issue), 83-97. Preuzeto s <https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.83> (01. ožujka 2023.)
- [12] Miljenović, D., Kutnjak, G. i Jakovac, P. (2020): Determiniranje obilježja djelotvornosti javnog sektora i javnog menadžmenta. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8 (1), 295-311. Preuzeto s <https://doi.org/10.31784/zvr.8.1.22> (15. travnja 2023.)
- [13] Nedelea, A. (2006): Marketing in the public administration. Management & Marketing, 1(2).
- [14] Stanojević, M. (2011): Marketing na društvenim mrežama. MediAnali, 5 (10), 165-180. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/77905> (05. ožujka 2023.)

## Od pustare do perspektivne i održive turističke destinacije? Primjer Pustare Višnjica

Božidar Jaković<sup>1</sup>, Barbara Golub<sup>2</sup>, Ivana Pašalić<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, Hrvatska, bozidar.jakovic@vuv.hr

<sup>2</sup>Veleučilište u Virovitici, Matije Gupca 78, 33 000 Virovitica, Hrvatska, barbara.golub@vuv.hr

<sup>3</sup>Privatna škola Futura, Budakova 1d, 10 000 Zagreb, Hrvatska, ivana.jakovic@gmail.com

### Sažetak

*Nekoliko jedinstvenih planski uređenih naselja (pustare) u panonskim područjima u kojima je zastupljena poljoprivreda, perspektivni su lokaliteti za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima. Međutim, gotovo da nema studija koje razmatraju održivi turizam pustara, pa se smatra korisnim i opravdanim provesti istraživanje na primjeru Pustare Višnjica koja se nalazi u sjeveroistočnom dijelu Hrvatske. Provedeno istraživanje imalo je za cilj utvrditi u kojoj je mjeri cjelokupni proces transformacije proveden u skladu s konceptom održivog razvoja te održivosti turizma Pustare Višnjica. Instrument prikupljanja primarnih podataka bio je dubinski intervju, a korištena je kvalitativna metoda analize podataka. Dobiveni rezultati pokazuju da je Pustara Višnjica jedan od primjera održive ruralne turističke destinacije, koja je od zapuštenog i devastiranog imanja s bogatom kulturno-povijesnom baštinom pretvorena u funkcionalan poljoprivredno-turistički kompleks koji njeguje baštinu kraja, potiče ekološki prihvatljivo poslovanje i doprinosi zapošljivosti okolnog ruralnog područja. Glavni izazovi u poslovanju su neadekvatna dostupnost investicijskog kapitala i nedovoljan broj stručnih i zainteresiranih kadrova za rad u ruralnim područjima, posebice u poljoprivrednoj djelatnosti, što snažno utječe na održivost poslovanja i doprinos Pustare Višnjice lokalnoj zajednici. Buduća istraživanja trebala bi uključiti više ispitanika, a rezultate usporediti između ispitivanih pustara, s obzirom na potencijalne čimbenike koji utječu na održivost, kao što su sociodemografske karakteristike menadžera, organizacijska struktura poduzeća, biogeografske karakteristike okoliša i blizina većih gradova, financijski aspekti, zastupljenost turističkih sadržaja itd. Jednako tako, buduća istraživanja bi mogla razmotriti održivost pustara iz perspektive stanovnika i posjetitelja.*

### Ključne riječi

*održivost, održivi turizam, pustara, Pustara Višnjica*

### Abstract

*Several unique planned settlements (e.g. pustare) in the Pannonian areas, where agriculture is represented are promising localities for sustainable tourism development in rural areas. However, there are almost no studies that focus on sustainable tourism of planned settlements, so it is considered useful and justified to conduct a study on the example of the Pustara Višnjica, which is in the northeastern part of Croatia. The research conducted as part of the case study aimed to determine the extent to which the overall transformation process was carried out in accordance with the concept of sustainable development, as well as the level of tourism sustainability of the Pustara Višnjica. The primary data collection instrument was an in-depth interview, and a qualitative method of data analysis was used. The obtained results show that Pustara Višnjica is one of the examples of a sustainable rural tourism destination, which has been transformed from a neglected and devastated estate with a rich cultural and historical heritage into a functional agricultural-tourist complex that nurtures the heritage of the region, favours environmentally friendly business, and contributes to the employability of the surrounding rural area. Furthermore, constant challenges in business are inadequate availability of investment capital and an insufficient number of professional or interested staff to work in*

*rural areas, especially in agricultural activity, which strongly affects the sustainability of business and contribution to the local community. In future research, more respondents should be included, and the results should be compared between the examined planned settlements, considering potential influencing factors on sustainability, such as sociodemographic characteristics of managers, organizational structure of the company, biogeographic characteristics of the environment and proximity to large cities, financial aspects, representation of tourist facilities, etc. Equally, future research could consider the sustainability of planned settlement from the perspective of residents and visitors.*

## **Keywords**

*Planned settlement, Pustara Višnjica, sustainability, sustainable tourism*

## Uvod

Održivi razvoj turizma, zasnovan na ekološkim principima, javlja se kao suvremena faza razvoja turizma i odgovor na neodrživost masovnog turizma. Da bi turizam mogao biti održiv, ključno je upravljanje svim resursima na način da se mogu zadovoljiti ekonomske, društvene i estetske potrebe, uz istodobno očuvanje zaštićenih resursa prirodne, kulturne ili izgrađene baštine (Brčić-Stipčević, 2009). Dakle, održivi se turizam temelji na odgovornoj praksi koja se odnosi na zadovoljenje potreba sadašnjosti bez ograničavanja mogućnosti da ih s istim stupnjem ispunjenja i uživanja zadovolje naraštaji u budućnosti (UNWTO, 2016), odnosno zadovoljenje potreba turista i lokalnog stanovništva uz istovremeno očuvanje resursa za budući razvoj. Prethodno istaknuto kontinuirano povećanje broja turista diljem svijeta, razlog je neodgodive potrebe "za promicanje održivog razvoja turizma kako bi se smanjili njegovi utjecaj na okoliš i kako bi se povećale društveno-ekonomske koristi u turističkim destinacijama" (Neto, 2003:218).

Uzimajući u obzir sve navedene činjenice i okolnosti razvoja turizma te potrebe njegovog usmjeravanja ka održivosti, planska naselja koja se nalaze u Slavoniji, poznatija kao „pustare“ idealna su polazišna osnova za razvoj održivog turizma na ruralnom prostoru. Pustare su bile zamišljene kao organizirana naselja, na kojima bi se radilo, zarađivalo i živjelo te su predstavljale jednu kompaktnu prostornu cjelinu, koja je uključivala ekonomske, socijalne i ekološke elemente održivosti samog mjesta. Sveprisutnije tržišno nadmetanje kao jedini način poslovanja privatnog sektora današnjice, za većinu pustara predstavljalo je otežanu društveno-ekonomsku održivost, ali i općenito postojanje. Alternativa oživljavanja pustara viđena je kroz mogućnost turističke valorizacije, aktivnim uključivanjem pustara u ruralnu turističku ponudu, kao perspektivu direktnog povezivanja s tržištem krajnje potrošnje odnosno prodaje poljoprivrednih proizvoda. Primjer uspješne valorizacije pustara u okviru ruralnog turizma predstavlja Pustara Višnjica, smještena u sjeveroistočnom djelu Hrvatske, nedaleko od rijeke Drave i Parka prirode Papuk. Pustara Višnjica, od izumrlog poljoprivrednog naselja, kasnijeg poljoprivrednog kombinata, velikim ulaganjima i željom za očuvanjem naslijeđa, transformirana je u popularno odredište ruralnog turizma kontinentalne regije Hrvatske. Radom se želi prikazati cijeli proces revitalizacije, od samog idejnog začetka pa sve do realizacije zamišljenog pothvata, kao i dosadašnje poslovanje te vizije razvoja u budućnosti Pustare Višnjice. Provedeno istraživanje na odabranom primjeru imalo je za cilj ispitati i utvrditi u kojoj je mjeri

cjelokupni proces transformacije, kao i dosadašnje poslovanje upravljano prema načelima održivog razvoja. Instrument prikupljanja primarnih podataka bio je dubinski intervju.

### 1. Teorijska razmatranja

Seoska imanja odnosno planska naselja nastala krajem 18. i početkom 19. stoljeća na istoku Hrvatske, koja su se prostornim sklopom, ali i načinom života stanovnika razlikovala od sela u istom prostoru, nazivala su se pustare (Bošnjak i sur., 2015). Konkretnije, najprije su se pojavile na prostorima Baranje, a sami naziv dolazi od mađarske riječi puszta, (Međeral-Sučević, 2006), na kojima su organizirano živjeli ljudi koji su se bavili stočarstvom te obradom zemlje. Stanovanje na pustarama tijekom 19. stoljeća, predstavljalo je zavidni standard radničkog stanovanja u sektoru poljoprivrede, budući da su pustare na jednoj zaokruženoj prostornoj cjelini imale stambene jedinice za sezonske radnike, prostore za sportske namjene, zelenu infrastrukturu, javne i proizvodne funkcije te upravne zgrade (Bošnjak i sur., 2015).

Ključne razlike između pojedinih pustara, koje su s vremenom sve više rasle, ogledaju se kroz veličinu (broj ljudi, broj obitelji, broj i veličinu građevina) i karakter proizvodnje, a kasnije su se još diferencirale i dodatnim kulturnim i sportskim funkcijama (Stober i sur., 2011). Razlozi za osnivanje pustara, zapravo su skriveni u promjenama društvenog režima (kraj ograničenog odnosa feudalac-kmet), pojavljivanju tržišta rada (ljudska sloboda) i procesu urbanizacije ruralnih područja. Kako bi se zadržala radna snaga, aristokratske obitelji su osmislile pustare, kao način za privlačenje i zadržavanje radne snage u tim područjima (Bošnjak i sur., 2015).

Najveći broj ovakvih imanja formiran je na području Baranje, ali jednako tako i na području Slavonije, gdje ih je bilo znatno manje s obzirom na veličinu prostornog obuhvata. Danas su pustare suočene s odumiranjem i nestajanjem u takvoj, prvobitnoj formi i namjeni, iako su tijekom druge polovice 20. stoljeća, pojedine već bile prenamijenjene, u smislu promjene načina uzgoja i proizvodnje, ali isto tako i promjenom vlasništva. U tom periodu, pojedine pustare prešle su u vlasništvo industrijsko poljoprivrednih kombinata (IPK), čime se ujedno započelo i s konvencionalnom poljoprivredom odnosno poljoprivredom visokih prinosa. Nakon 90-tih godina, osamostaljenjem Hrvatske, dolazi do promjene sustava, odnosno reorganizacije i krajnjim usmjerenjem IPK-a ka privatizaciji, što je za većinu pustara predstavljalo otežano tržišno nadmetanje i sve težu društveno-ekonomsku održivost, ali i općenito postojanje.

Alternativno rješenje oživljavanja, pojedinci pronalaze uključivanjem pustara u ruralnu turističku ponudu, kao perspektivu direktnog povezivanja s tržištem krajnje potrošnje odnosno prodaje poljoprivrednih proizvoda i mogućnosti boljeg, tržišnog valoriziranja pustara.

Turizam se danas odvija u svim dijelovima svijeta, kako u urbanim tako i u prirodnim područjima, a to može pogodovati razvoju zemlje i može stvoriti ekonomske, okolišne i društvene koristi za zajednicu destinacije. Međutim, turizam ne mora imati samo pozitivne učinke (Wolter, 2014). Jačanjem turističkih kretanja temeljenih na turističkom proizvodu 3S (sun, sea and sand), uz mnoge pozitivne učinke, sve je više i negativnih posljedica na okoliš i društvo. Kao protuteža takvom turizmu krajem 20. i početkom 21. stoljeća, na turističkom tržištu javljaju se „novi“ specifični oblici turizma koji su dodatno potaknuti suvremenim trendovima, ali i motivima „novih turista“ koji su u današnje vrijeme sve zahtjevniji, dobro su informirani, nepredvidljivi su, spontani, osjetljivi su na kvalitetu usluge, putuju sve češće i kraće, traže vrijednost novca za vrijednost ponuđene turističke usluge (Vrtiprah, 2006; Blažević, 2007; Krešić i sur., 2010; Krajnović i sur., 2011; Čavlek i sur., 2011).

Novonastale okolnosti na turističkom tržištu, pod utjecajem globalizacije i ostalih suvremenih trendova, svim zainteresiranim dionicima, bez obzira na geografski položaj, omogućuju uključivanje u turističku industriju, a onda i mogućnost valorizacije dosada neadekvatno iskorištene turističko-resursne osnove na puno održiviji način. Mogućnost adekvatne valorizacije tim više potvrđuje činjenica da upravo turizam mnogim zemljama omogućuje održavanje stabilnosti gospodarstva i blagostanja stanovništva, što opravdava daljnji poticaj i ulaganje u njegov razvoj, s obzirom na njegovu važnu i učinkovitu ulogu u stvaranju prihoda i novih radnih mjesta (Sharpley, 2002; Ramakumar, Schinde, 2008; Nagaraju, Chandrashekara, 2014), u vrijeme kada mnoge zemlje pate od visoke nezaposlenosti (Blanke, Chiesa, 2013).

U ovakvim okolnostima i gospodarski subjekti u ruralnim turističkim destinacijama također su prisiljeni ulagati velike napore, kako bi temeljem raspoloživih resursa oživjeli autohtone i održive proizvode ili usluge te sukladno tome, tražili način da zauzmu poziciju na tržištu turističkih niša za koje postoje iskazani interesi turističkih potrošača. Međutim, dodatna je otežavajuća okolnost, da se ruralni prostori suočavaju s izrazitim problemom izumiranja te depopulacije stanovništva, što je potencijalna opasnost da baština ruralnog mjesta polagano odlazi u zaborav, što je u suprotnosti s planiranjem održivog razvoja ruralnih područja.

Pojedine lokalne vlasti u selima, budućnost prosperiteta ruralnih područja predviđaju kroz

razvijanje gospodarskih zona na njihovom teritoriju. Prije toga, potrebno je zapitati se, treba li zauzeti još jedan komad obradive zemlje? Želimo li pojavu globalizacije na ruralnom prostoru u obliku industrijskih montažnih pogona? Ili se postojeće ruralno naslijeđe (pogotovo ono pred izumiranje i izvan funkcije) treba sačuvati te prilagoditi i revitalizirati u smislu stvaranja nove vrijednosti? Primjer mreže Baranjskih pustara, koje su osnovane prije 150 godina i čija su najbolja vremena prošla, danas su izuzetna prilika za obnovu i revitalizaciju. Baranjske pustare koje su precizno planirani sustav te su dobro arhitektonski raspoređene (imaju zgrade, ceste, obradive i druge površine), čekaju da budu otkrivene u punom smislu, zaštićene te da se ponovno stave u punu funkciju korištenja (Stober i sur., 2011), kao i mnoge druge u Hrvatskoj.

Pustara Višnjica svijetli je primjer uspješne revitalizacije i ponovne održive uporabe pustara, koja je pokrenula i povezala više djelatnosti (poljoprivredu, stočarstvo, turizam), čije proizvode plasira direktno na svome prostoru, ali ih i distribuirala izvan nje. U nastavku rada prikazati će se tijek transformacije pustare Višnjice u popularno ruralno turističko odredište, od samog idejnog začetka pa sve do današnje perspektivne i održive turističke destinacije. Cilj je također prikazati u kojoj je mjeri poslovanje pustare Višnjice u skladu s načelima održivog razvoja, koje su potencijalne mogućnosti, ali i ključne prepreke unaprijeđena i održivosti poslovanja.

## 2. Od pustare do perspektivne turističke destinacije: Primjer Pustare Višnjica

Pustara Višnjica se prvi put spominje sredinom 19. stoljeća kao poljoprivredno dobro. U doba njegovog gospodarskog i demografskog procvata njime su gospodarile dvije plemenitaške obitelji: njemačka kneževska obitelj Schaumburg-Lippe (poznata i po tome što su u Slatini pokrenuli prvu proizvodnju pjenušca na hrvatskim prostorima) i grofovska obitelj Drašković. Zahvaljujući tim vlasnicima Višnjica se kontinuirano razvija pa tako početkom 20. stoljeća broji kao naselje 200 stanovnika i sa svojim sadržajima predstavlja prototip održivog razvoja. Sa svojim odličnim prirodnim uvjetima, Pustara Višnjica bila je jedno od najbogatijih i najrazvijenijih dobara u ovome dijelu Slavonije, gdje se i električna energija potrebna za tvornicu i kućanstva u to vrijeme proizvodila od obnovljivih energenata. Izgrađena je i tvornica žestice koja je radila sve do 60-tih godina prošloga stoljeća. Drugu polovicu 20. stoljeća obilježila ja konvencionalna poljoprivreda pod upravom IPK Osijek



i značajno iseljavanje stanovništva. Početkom 2005. godine – s ciljem spašavanja i revitalizacije jedinstvene ergele arapskih konja u ovom dijelu Europe, imanje Višnjica nakon stečaja tvrtke Viagro d.o.o. Slatina, dobiva privatnog vlasnika.<sup>1</sup>

Prema prethodno istaknutom, unazad deset godina Pustara Višnjica bila je zapušteni i devastirani kompleks zgrada, sjedište propaloga poljoprivrednog poduzeća s ergelom izgadnjelih arapskih konja. Zahvaljujući privatnoj inicijativi, danas je obnovljeno i privlačno turističko odredište, a posebna je vrijednost u tome da se cijeli projekt zasniva na činjenici da se pruža turistički proizvod koji se zasniva na domaćem, autohtonom proizvodu.<sup>2</sup>

Za prvu ozivljenu pustaru u Slavoniji i Baranji, smještenu u Virovitičko-podravskoj županiji, mnogi kažu da je zeleni mir na vratima Slavonije, u zagrljaju Papuka i rijeke Drave. U bajkovitom okruženju starih jablana, kestena i dudova stoljetno gospodarsko imanje Višnjica s parkovnom i graditeljskom baštinom te jedinstvenom gastronomskom ponudom, okruženo plodnim oranicama, danas egzistira kao dvije tvrtke – PZ Ergela Višnjica i Pustara Višnjica d.o.o., koje se prostiru na čak 250 hektara zemljišta, od čega je gotovo 30 hektara parkova.<sup>3</sup> Obje tvrtke su u privatnom vlasništvu istih osoba i nadopunjuju se u korištenju opreme, zemljišta, ljudskih resursa u realizaciji pet gospodarskih potprograma (ruralni turizam, uzgoj konja, uzgoj divljači, uzgoj batata i žitarica, uzgoj ljekovitog bilja) kroz koje je otvoreno 35 novih radnih, a sa dovršenjem cijelog projekta biti će ih preko 50.<sup>4</sup>

### 2.1. Obilježja cjelokupne ponude Pustare Višnjica

Prolazeći ovim imanjem posjetitelji danas mogu osjetiti svježinu čiste prirode, miris stabala i trave te uživati u pogledu na sve ljepote koje s ponosom čuva ovaj kraj. Posjetitelji mogu vidjeti mnogo različitih životinja kao što su konji, mufloni i jeleni koji se uzgajaju u sklopu imanja te predstavljaju jedinstveni doživljaj i utječu na porast cjelokupnog zadovoljstva imanjem.

U samom srcu imanja, okružene preostalim veličanstvenim starim stablima nekadašnjih grofovskih perivoja smještene su obnovljene zgrade: hotel i hostel

Višnjica te nekoliko luksuznih apartmana. Pod krovovima nekoliko sjenica gosti mogu uz otvorena ognjišta uživati pa čak i sami pripremati specijalitete sa roštilja, iz peke ili zemljane posude. Nekad postojeći stambeni objekti za voditelje imanja obnovljeni su i pretvoreni u prostore za radionice starih zanata: tkalačka, keramička, gastro, radionica tradicijskog nakita te mogućnost organizacije raznih druženja. Imanje pruža idealne uvjete za razne sportske aktivnosti (jahanje, vožnja biciklima, kočijom, seoskim kolima, četverokotačima), provođenje team buildinga i brojnih edukativnih, rekreativnih i zabavnih aktivnosti i igara (paintball, seoska olimpijada, potraga za skrivenim blagom, foto safari, kulinarski dvoboj i ostalo).<sup>5</sup>

Posjetitelji koji žele provesti više dana na imanju, mogu odsjesti u hotelu koji ima 36 soba, ukupnog kapaciteta od stotinjak ležajeva. Četiri sobe posebno su prilagođene za osobe s invaliditetom. Oko hotela nalazi se park i staja s konjima. U sklopu hotela posluje restoran sa terasom, uređen u rustikalnom stilu, koji nudi različiti izbor autentičnih slavonskih jela od svježih namirnica iz domaće proizvodnje i uzgoja.<sup>6</sup> Gostima se nastoji probuditi svijest o važnosti konzumiranja organskih namirnica te educirati ih o njihovoj tradiciji i pripremi na mnoštvo različitih načina. Osim smještajnih kapaciteta i restorana, hotel raspolaže i sa 4 dvorane koje su opremljene svim potrebnim uređajima za razne proslave, sastanke, seminare, skupove, tečajeve i prezentacije. Posebnost ovog imanja ogleda se i u uzgoju jedne vrlo zanimljive namirnice – batat, koji se priprema na mnogo različitih načina u restoranu i također distribuira izvan imanja. Na imanju se još uzgajaju i gljive bukovače, šparoge kao i razno ljekovito bilje.

Pustara Višnjica, od 2005. godine proživljava dinamičnu obnovu, koja je rezultirala ojačanom infrastrukturom, suprastrukturom, sve više turističkih i drugih sadržaja koji se uključuju u turističku ponudu. Sav uloženi trud ljudskog faktora, već nakon šest godina, prepoznat je i prestižno nagrađen, te predstavlja svijetli primjer modela revitalizacije naslijeđa u kvalitetnu turističku destinaciju. Potvrdu same kvalitete turističke ponude imanja, ukazuje priznanje Pustare Višnjice za Europsku destinaciju

<sup>1</sup> Službena stranica Pustare Višnjica, dostupna na: <http://visnjica.hr/o-nama/povijest/> (22.5.2023.)

<sup>2</sup> Službena stranica Agrokloba, dostupno na: <http://www.agroklob.com/seoski-turizam/pustara-visnjica-najljepse-slavonsko-izletiste/4976/> (22.5.2023.)

<sup>3</sup> Službena stranica Glasa Slavonije, dostupno na: <http://www.glas-slavonije.hr/196631/7/Visnjica---od-pustare--do-prestiznog-izletista> (22.5.2023.)

<sup>4</sup> Službena stranica Pustare Višnjica, dostupna na: <http://visnjica.hr/o-nama/> (22.5.2023.)

<sup>5</sup> Službena stranica Pustare Višnjica, dostupna na: <http://visnjica.hr/o-nama/> (22.5.2023.)

<sup>6</sup> Službena stranica Pustare Višnjica, dostupna na: <http://visnjica.hr/restoran/> (22.5.2023.)

izvrsnosti – EDEN 2010./2011, projekt koji promiče modele održivog razvoja turizma kroz Europsku zajednicu s glavnim ciljem da se privuče pažnja na vrijednosti, raznolikost i zajednička obilježja slabije poznatih europskih turističkih odredišta. Tematika izbora bila je „Turizam i prenamjena obnovljenih fizičkih lokaliteta“, za kojeg se kandidiralo ukupno 23 odredišta iz Republike Hrvatske.<sup>7</sup> Prema mišljenju tročlanog Povjerenstva sastavljenog od predstavnika Ministarstva turizma i HTZ-a, Pustara Višnjica je odredište koje najviše brige među kandidatima posvećuje održivom razvoju turizma i gotovo je potpuno obnovljen lokalitet, prenamijenjen i stavljen u funkciju turizma.<sup>8</sup>

### 3. Održivost Pustare Višnjica: Jučer, danas, sutra – rezultati dubinskog intervjua

Primarni podaci prikupljeni su temeljem provedenog dubinskog, polustrukturiranog intervjua sa suvlasnicom i direktoricom Pustare Višnjica, gospođom Ksenijom Plantak. Najvažniji rezultati dubinskog intervjua odnose se na aktivnosti procesa revitalizacije Pustare Višnjice te u kojoj je mjeri dosadašnje poslovanje upravljano prema načelima održivog razvoja, koje su potencijalne mogućnosti, ali i ključne prepreke unaprijeđena i održivosti poslovanja.

#### 3.1. Ideja, vizija i misija revitalizacije Pustare Višnjica

Ideja o revitalizaciji Pustare Višnjice potiče od sadašnje suvlasnice i direktorice Pustare Višnjice, gospođe Ksenije Plantak koja je kao gradonačelnica volonterka grada Slatine, nastojeći realizirati gospodarske razvojne programe, tražila investitore koji su spremi uložiti u oživljavanje Pustare Višnjice. Na trećoj dražbi u stečajnoj masi, 2005. godine našla se postojeća ergela izglednijih arapskih konja, koji su trebali završiti u klaonici, jer nije bilo nikakva zanimanja za njih. Zbog takvih okolnosti, krajem 2005. godine, gospođa Plantak aktivno se uključila u rješavanje problema Višnjice, osmisivši projekt s pet potprojekata, vjerujući da će se na taj način naći ulagači. Međutim, kako nije bilo interesa potencijalnih ulagača, (zbog toga što ulagači uglavnom traže djelatnosti koje im osiguravaju brzi povrat uloženog, što nije slučaj s poljoprivredom), a imala je viziju cijelog projekta, odlučila je ne odustati od realizacije

oživljavanja Pustare Višnjice. Javila se na treću dražbu na nagovor određenih poslovnih ljudi, koji su nakon toga odustali, iako je priča u početku bila drugačija, budući da je zapravo tražila potencijalne ulagače za taj projekt, a na kraju je ona bila ta, koja je još k tome ostala sama u toj priči. Tako je Pustaru Višnjicu preuzela današnja suvlasnica Ksenija Plantak, na kojoj su u ono vrijeme svi objekti bili devastirani, a imanje skroz zapušteno i obraslo. Bila je svjesna da su to ulaganja u posao, koji će u budućnosti ostvariti cjelokupne pozitivne efekte, odnosno da će se cjelokupna ulaganja vratiti tek budućim generacijama.

Uz ponovno stavljanje u funkciju zapuštenih „proizvodnih kapaciteta“ ruralnog područja, osnovna ideja bila je zaposliti što više lokalnog stanovništva, uz promjenu dosadašnjeg načina sjetve, odnosno napuštajući sjetvu tradicionalnih poljoprivrednih kultura. Uzimajući u obzir prisutne globalne trendove u poljoprivredi i prehrambenoj industriji, kao i određena pozitivna iskustava iz prakse, za kulturu poljoprivredne proizvodnje odabran je batat, kultura porijeklom iz Srednje i Južne Amerike. Batat se pokazao kao jedna od najzdravijih povrtnih kultura koja je natprosječno bogata vlaknima, antioksidantima i vitaminima, posebice C i A, odnosno kao jedna od top deset najzdravijih namirnica za ljude, a za djecu među top pet. Uz proizvodnju batata, potprojekti Pustare Višnjice su uzgoj konja arapske pasmine, uzgoj jelena lopatara, proizvodnja ljekovitog bilja te ruralni turizam, a danas i tov junadi te sustav krava-tele.

#### 3.2. Održivost poslovanja Pustare Višnjica

Pustara Višnjica samim definiranjem smjera poslovanja (vizije, misije i ciljeva) te odabira djelatnosti, svrstava se među subjekte koji su ekološki osvješteniji. Tim više, okruženje u kojem je smještena predstavlja prirodu visoke kakvoće i očuvanosti, koja se nasljeduje i predstavlja polaznu osnovu razvoja. Svaka djelatnost koja je razvijana, pomno je analizirana s aspekta ekoloških pritisaka na resurse, budući da je jedan od ciljeva razvoja Pustare Višnjice, bio razvoj koji će doprinositi očuvanju prirode i okoliša, na način da će se sve racionalno koristiti, kako se ne bi narušila mogućnost samoregulacije prirodnih ciklusa. Tako je u sklopu energetske obnove zgrade hotela ugrađen sustav za grijanje i hlađenje koji se temelji na solarima u kombinaciji s dizalicom topline, a u tijeku je postavljanje istog sustava i za drugu dvoranu u sklopu

<sup>7</sup> Službena stranica Ministarstva turizma RH, dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=6832> (22.5.2023.)

<sup>8</sup> Službena stranica Jutarnjeg lista, dostupno na: [http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/pustara-visnjica-je-hrvatska-](http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/pustara-visnjica-je-hrvatska-destinacija-izvrsnosti-koja-ce-se-predstaviti-europi/2040705/)

[destinacija-izvrsnosti-koja-ce-se-predstaviti-europi/2040705/](http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/pustara-visnjica-je-hrvatska-destinacija-izvrsnosti-koja-ce-se-predstaviti-europi/2040705/) (22.5.2023.)

obnovljene stare štale. Za zalijevanje cvjetnih, parkovnih i vrtnih površina koristi se kišnica, a na svim zemljanim površinama, vlastitim i u zakupu od Republike Hrvatske koje su u kategoriji ekološke proizvodnje, prihrana tla vrši se stajskim gnojivom. Svi potprogrami (proizvodnja batata, konjogojstvo, uzgoj jelena lopatara i ljekovitog bilja, tov junadi te ruralni turizam) u potpunosti su ekološki prihvatljivi te su potrebni i prilagođeni području na kojem se odvijaju.

Pustara Višnjica obnavlja se sa svrhom očuvanja gospodarske, graditeljske i društvene baštine ruralnog prostora, a turizam je pridružen osnovnim djelatnostima (ratarstvo, povrtlarstvo i stočarstvo) kako bi se mlađe stanovništvo zadržalo na ruralnom prostoru. Pustara Višnjica je cjelogodišnja turistička destinacija, a jedan od glavnih ciljeva je očuvati osoblje koje ne radi samo sezonski.

Ekonomska održivost cjelokupnog projekta je u proteklih petnaestak godina bila nekoliko puta ugrožena – krediti vlasnika s valutnom klauzulom u švicarskim francima, kašnjenje dostupnosti EU fondova u početnoj fazi obnove, rizici poljoprivredne proizvodnje i višegodišnja borba za koncesiju na površinama koje okružuju imanje. Ekonomska održivost poslovanja dodatno se potiče kroz vlastiti uzgoj i međusobno opsluživanje pojedinih djelatnosti na imanju. Tu se svakako može istaknuti primjer potprograma ruralnog turizma, koji većinu svojih potreba zadovoljava iz vlastitih izvora, odnosno iz drugih potprograma. Samim time, pružajući autohtone, jedinstvene proizvode, Pustara Višnjica postiže konkurentnost koju svakako prate i ekonomski učinci cjelokupnog poslovanja.

No usprkos svim preprekama, poslovanje Pustare doprinosi održivosti lokalne zajednice. Djelatnici su stanovnici okolnih naselja i općina, a suradnja se ostvaruje s više OPG-ova, malih obrta, trgovačkih društava, turističkih poduzeća i ustanova s težnjom za što značajnijim umrežavanjem na području Virovitičko-podravске županije. Osim toga, ostvarena su i sponzorstva s nekoliko sportskih i kulturnih udruga iz okruženja. Pustara Višnjica, odličan je primjer čuvanja tradicije i baštinskog naslijeđa slavonskog kraja. Temeljem svih istaknutih činjenica, Pustara Višnjica u svojem poslovanju, svakako ima uključene komponente sociokulturne održivosti, koje poštuje i njeguje, jer dobar dio svojih aktivnosti, temelji upravo na njima.

Kada je riječ o glavnim izazovima održivosti poslovanja, klimatske promjene, nedostatak radne snage i razne druge neizvjesnosti (cijene, tržišta, opskrba) narušile su uspješnost poljoprivredne proizvodnje. Turizam, uz inflaciju, smanjenje kupovne moći domaćih gostiju i energetska krizu, još osjeća

posljedice uzrokovane COVID-19 krizom. Održivost cjelokupnog poslovanja Pustare Višnjice, uz prisutnost financijskog i ljudskog faktora, u budućnosti prije svega vidi kroz udruživanje sa strukom i znanošću, čime se može pokrenuti proizvodnja dohodovnijih i ekološki prihvatljivih kultura novih djelatnosti, koje će povećati zaposlenost u ruralnim krajevima. S aspekta turizma, najveći izazovi s kojima će se susretati, odnosit će se na mogućnost odnosno sposobnost prilagodbe Pustare Višnjice novim, sve zahtjevnijim potrebama dinamičnog turističkog tržišta. Pod pojmom sposobnost prilagodbe misli se na sposobnost menadžmenta da se nosi s izazovima i promjenama, dostupnost kapitala, kao i adekvatnog, obrazovanog i kvalitetnog kadra.

#### 4. Zaključak

Pustara Višnjica jedinstveni je primjer pustare u Slavoniji koja predstavlja obnovljeno i uspješno gospodarsko imanje. Revitalizacija imanja vođena je idejom ponovnog stavljanja u funkciju zapuštenih kapaciteta poljoprivredne proizvodnje, na način da se osiguraju koristi za lokalnu zajednicu, prvenstveno kroz zapošljavanje. Ponovnim stavljanjem u funkciju te obnovom cjelokupnog imanja, Pustara Višnjica dobila je novi izgled i postala zeleni mir za mnoge posjetitelje, koje je prvotno privlačio spoj očuvane prirode i tradicije ovoga kraja. Prema dosadašnjem izlaganju, zasigurno se može reći da je sama ideja revitalizacije razvijana prema konceptu održivog razvoja. Održivost poslovanja, prije svega ogleda se u odabiru djelatnosti koje se odvijaju na ovom području, koje su ekološki prihvatljive te racionalno koriste resurse. Samim time, isključena je mogućnost nanošenja trajnih posljedica po prirodu i okolišu, čime se takvi resursi čuvaju za buduće generacije i osigurava dugoročna održivost poslovanja s ekološkog aspekta. Pustara Višnjica svojim poslovanjem po niti jednoj osnovi ne ugrožava lokalnu zajednicu, nego im pruža određene koristi koje doprinose kvaliteti života lokalnog stanovništva.

Pustara Višnjica, jedna je od rijetkih primjera u Hrvatskoj koja svoju ekonomsku održivost poslovanja dodatno podupire kroz vlastiti uzgoj i međusobno opsluživanje pojedinih djelatnosti na imanju. Tu se svakako može istaknuti primjer potprograma ruralnog turizma, koji većinu svojih potreba zadovoljava iz vlastitih izvora, odnosno iz drugih potprograma. Samim time, pružajući autohtone, jedinstvene turističke i druge proizvode, Pustara Višnjica postiže konkurentnost i dugoročnu održivost, koju svakako prate i ekonomski učinci cjelokupnog poslovanja.

Na drugoj strani, kao glavni izazovi u poslovanju identificirani su neadekvatna dostupnost investicijskog kapitala i nedovoljan broj stručnih i zainteresiranih kadrova za rad u ruralnim područjima, posebice u poljoprivrednoj djelatnosti. Navedeni izazovi zasigurno utječu na održivost poslovanja i doprinos Pustare Višnjice lokalnoj zajednici te kao takvi realna su prijetnja dugoročnoj održivosti i opstojnosti Pustare Višniice.

Prema svim prikupljenim sekundarnim i primarnim podacima, kao zaključno razmatranje o cjelokupnom procesu revitalizacije i poslovanju Pustare Višnjice, utvrđuju se da je uspjeh ovog poslovnog pothvata ostvaren, doslovnim uvažavanjem načela održivog razvoja. Dakle, proces revitalizacija Pustare Višnjice nije pokrenut s isključivom idejom ostvarivanja samo profita, nego je spletom svih prethodno istaknutih okolnosti, bio vođen upravo s ciljem da se zadovolje sve potrebe lokalne zajednice. Zbog toga, zaključuje se da će projekti koji jednako poštuju sva načela održivog razvoja, imati dugoročnu perspektivu i pozitivne rezultate.

Buduća istraživanja trebala bi uključiti više ispitanika, a rezultate usporediti između ispitivanih pustara, s obzirom na potencijalne čimbenike koji utječu na održivost, kao što su sociodemografske karakteristike menadžera, organizacijska struktura poduzeća, biogeografske karakteristike okoliša i blizina većih gradova, financijski aspekti, zastupljenost turističkih sadržaja itd. Jednako tako, buduća istraživanja bi mogla razmotriti održivost pustara iz perspektive stanovnika i posjetitelja.

## Literatura

- [1] Blanke, J., Chiesa, T. (2013): The travel & tourism competitiveness report 2013: reducing barriers to economic growth and job creation. Geneva: World Economic Forum.
- [2] Blažević, B. (2007): Turizam u gospodarskom sustavu. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- [3] Bošnjak, N., Stober, D., Brkanić, I. (2015): Possibilities of Producing Symbol of Planned Agricultural Settlement. U: Maček Tonković, A. (ed.), 4th International scientific symposium Economy of Eastern Croatia - vision and growth, Osijek: Faculty of Economics in Osijek, str. 153. -161.
- [4] Brčić-Stipčević, V., Petljak, K., Renko, S. (2009): Ekoagroturizam – pokretač održivog razvoja turizma. U: Leko Šimić, M. (ur.). Turizam i agroturizam u funkciji održivog razvoja, Osijek.
- [5] Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, P., Kesar, O. i sur. (2011): Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: Školska knjiga.
- [6] Krajnović, A., Čičin – Šain, D., Predovan, M. (2011): Strateško upravljanje razvojem ruralnog turizma – problemi i smjernice. Oeconomia Jadertina, Vol. 1, No. 1, str. 30-45.
- [7] Krešić, D., Miličević, K., Boranić Živoder, S. (2011): Utjecaj informacijskih i komunikacijskih tehnologija na marketing turističkih destinacija. Zagreb: Znanstvena edicija Instituta za turizma – Izazovi upravljanja turizmom, str. 69-86.
- [8] Međeral-Sučević, K. (2007): Usporedni pregled hrvatskih i mađarskih baranjskih ojkonima. Folia onomastica Croatica, Vol. 15, str. 173-189.
- [9] Nagaraju, L.G., Chandrashekara, B. (2014): Rural Tourism and Rural Development in India. International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies, Vol. 1, No. 6, str. 42-48.
- [10] Ramakumar, A, Shinde, R. (2008): Product Development and Management in Rural Tourism, Conference on Tourism in India – Challenges Ahead, 15-17 May 2008, IIMK
- [11] Sharpley, R. (2002): Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus. Tourism Management, Vol. 23, No. 2, str. 233–244.
- [12] Službena stranica Agrokлуба, dostupno na: <http://www.agroklub.com/seoski-turizam/pustara-visnjica-najljepse-slavonsko-izletiste/4976/> (22.5.2023.)
- [13] Službena stranica Glasa Slavonije, dostupno na: <http://www.glas-slavonije.hr/196631/7/Visnjica---od-pustare--do-prestiznog-izletista> (22.5.2023.)
- [14] Službena stranica Jutarnjeg lista, dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/pustara-visnjica-je-hrvatska-destinacija-izvrnosti-koja-ce-se-predstaviti-europi/2040705/> (22.5.2023.)
- [15] Službena stranica Ministarstva turizma RH, dostupno na: <http://www.mint.hr/default.aspx?id=6832> (22.5.2023.)
- [16] Službena stranica Pustare Višnjica, dostupna na: <http://visnjica.hr/o-nama/> (22.5.2023.)
- [17] Službena stranica Pustare Višnjica, dostupna na: <http://visnjica.hr/o-nama/povijest/> (22.5.2023.)
- [18] Službena stranica Pustare Višnjica, dostupna na: <http://visnjica.hr/restoran/> (22.5.2023.)
- [19] Stober, D., Lončar-Vicković, S., Koški, Ž. (2011): Revitalization opportunities of planned settlements in Baranya. Tehnički vjesnik, Vol. 18, No. 3, str. 403-409.
- [20] Vrtiprah, V. (2006): Kulturni resursi kao činitelji ponude u 21. stoljeću. Ekonomska misao i praksa, Vol. 15, No. 2, str. 279 – 296.
- [21] Wolter, L. (2014): Nature-Based Tourism in Mallorca's Natural Areas. BestMasters, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- [22] World Tourism Organization (2016): Affiliate Members Global Reports, Volume fourteen – The Transformative Power of Tourism: a paradigm shift towards a more responsible traveller, UNWTO, Madrid

# Ugovor o otpremi kroz ekonomske i pravne implikacije na poslovnu suradnju, logistiku i druge ugovorne i izvanugovorne odnose

Domagoj Rožac<sup>1</sup>, Milorad Ćupurdija<sup>2</sup>, Ninoslav Gregurić-Bajza<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Veleučilište "Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar, Republika Hrvatska, domagoj.rozac@gmail.com

<sup>2</sup> Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Republika Hrvatska, mcupurdija@bak.hr

<sup>3</sup> Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Republika Hrvatska, nbajza@bak.hr

## Sažetak

Autori u radu kroz temeljne pojmove obveznog prava primjenjujući metodu poredbe, analize i sinteze, dedukcije i indukcije pozitivnopravnog uređenje otpreme. Prethodno navodeći osnovnu podjelu otpremnika (špeditera), zatim povezivanje istoga sa drugim pravnim poslovima koji uključuju skladištenje, prijevoz, logistiku i druge oblike pravne suradnje u pozitivnopravnom uređenju. Nadalje autori su pri raščlanjivanju ugovora o otpremi na osnovne elemente primijenili metodu komparacije te njegove elemente usporedili sa elementima ugovora o skladištenju, pružanju logističkih usluga i o poslovna suradnja povezujući njihov pravni i ekonomski aspekt sa vrstom prijevozne odnosno transportne grane. Naglasak se pri tome stavio na utjecaj otpreme na poslovanje lučke odnosno druge špedicije kroz financijski i svaki drugi utjecaj na međunarodnu špediciju. Zaključno se razmatra pitanje ugovorne i izvanugovorne odgovornosti za potencijalnu štetu te pojavne oblike ugovornih klauzula sa svrhom obveznopravnog osiguranja ugovorno odnosa. Slijedom navedenog dolazimo do osnovnog cilja rada, jasno odrediti osnovne oblike ugovora o otpremi (špediciji), te prikazati razlike nacionalnog od supranacionalnog uređenja istih te njihov pravni, ekonomski i svaki drugi utjecaj na ostale poslovne odnose.

## Ključne riječi

ekonomske i pravne implikacije, logistika, ugovor o otpremi

## Abstract

The authors explain the contract of freight forwarding based on the basic concepts of mandatory law, using the method of comparison, analysis and synthesis, deduction, and induction of positive legal regulation of freight forwarding. First, the basic classification of the types of forwarding is presented, and then it relates to other legal matters, which include storage, transportation, logistics and other forms of legal cooperation in the positive legal regulation. In dividing the forwarding contract into its basic elements, the authors applied the method of comparing its elements with the elements of the contract on warehousing, provision of logistics services and business cooperation, linking their legal and economic aspect with the type of transport or transport industry. The focus was on the impact of shipping on the operation of the port or other freight forwarding companies through financial and other impacts on international freight forwarding. Finally, the issue of contractual and non-contractual liability for any damages and the emerging forms of contractual clauses were considered with the aim of providing mandatory legal protection for the contractual relationship. As a result of the above, the basic objective of the work is to clearly define the basic forms of forwarding contracts and to

*show the differences between national and supranational regulations and their legal, economic, and other effects on other business relations.*

**Keywords**

*contract on freight forwarding, economic implications, legal implications, logistics*

## Uvod

Djelatnost otpreme u svojoj osnovi pojavljuje se u 13. stoljeću koji su prvobitno obuhvaćali poslove planiranja odvoza i dovoza stvari te njihovu predaju primatelju na mjestu otpreme koji primitak je potvrđivan vlastoručnim potpisom primatelja. Daljnjim razvojem prometa i prometnih grana u svijetu pa samim time i pomorskog prometa dovelo je do razvoja trgovinske djelatnosti, što za sobom povlači specijalizaciju djelatnosti otpreme. Prethodno na način, da je osoba zadužena za planiranje odvoza i dovoza robe i stvari dodatno bila obvezana provoditi i druge radnja primjerice: praćenja robe, kontrolu brzine izvršenja usluge te povećanja sigurnosti otpreme. Od navedenog vremena sve do danas dolazi do globalizacije tržišta odnosno njegovog razvoja i nepredvidivosti, koje promjene su dovele je do simultane promjene djelatnosti otpreme. Naime, pravni posao otpreme u ranijem vremenu bio je jednostavna, homogena i slabo tražena djelatnost koja je razvojem tržišta i globalizacijom tržišta postala složena, raznovrsna, multimodalna djelatnost s tendencijom rasta i razvoja uslijed neprekidnog razvoja tržišne utakmice uvjetovanog širinom ponude i potražnje, vrstom proizvoda i usluga te u konačnici ujednačavanjem pravnih i tehnoloških pravila. Predmet istraživanja je otpremnik, njegova svrha i uloga u pružanju prijevoznike usluge uz koje se razlažu njegovi poslovi s posebnim osvrtom na dokumentacijsko-tehnički dio ugovornog odnosa. Uz nabrojano, svrha rada je približiti posao otpremnika kroz raslojavanje njegovih zadaća to jest poslova temeljem kojih isti izvršava svoju djelatnost što sa sobom vezuje i njegovu odgovornost sa izvršenu uslugu. Određivanjem osnovnih pojmova vezanih uz otpremu dolazi se do pravnog utemeljenja ugovornog odnosa otpreme/špedicije s kojim poslom se određuju prava i obveze nalogodavca i otpremnika. Ugovor o otpremi može se ugovoriti samo jedna obveza odnosno može sadržavati ugovorne odredbe jednog pravnog posla otpremu, a može sadržavati i odredbe koje otpremnik preuzima obvezu izvršenja i drugih poslova primjerice uslugu prijevoza čime navedeni ugovor prerasta iz jednostavnog u složeni obveznopravni posao čime otpremnik preuzima više obveza odnosno veću odgovornost za izvršenje pojedine usluge. Sam rad se sastoji od pet naslova: uvoda u kojem se razjašnjava djelokrug i sadržaj rada; Poslovanje otpremnika kroz povijesni prikaz i zakonodavno uređenje u kojem se određuje povijesni razvoj djelatnosti do današnjeg pozitivnopravnog uređenja; Prometno pravo u odnosu na promet i prijevoz u kojem

će biti izvršena usporedba pojmova prometa te prijevoza, na koju će se nastaviti utemeljenje pojma tehnologije prijevoza i prijevoznih isprava; Otpremnik kroz njegov status, ulogu i djelokrug poslovnog poduhvata u kojem će biti određen pojam otpremnika kroz njegove različite pojavne statuse u pozitivnopravnom uređenju, preuzete uloge i poslova; Zaključak u kojem sa iznose odgovori na pojedini predmet i cilj ovoga istraživanja te se u konačnici daje cjelovit zaključak o otpremniku kao dioniku ugovora o otpremi i drugih pravnih poslova odnosno njegovu provedbu obveznopravnog posla s ekonomsko-pravnog stajališta.

Od metodologije kojom su se autori pri izradi ovoga rada koristili je povijesna metoda, zatim normativno-dogmatska metoda temeljem koje su određeni svi pojmovi vezani uz naslov rada, zatim metoda usporedbe prilikom pojašnjavanja veze otpremnika odnosno ugovora o otpremi na druge pravne poslove i druge odnose odnosno djelatnosti te na pojedine zaključke vezane uz složenost same djelatnosti, djelokrug, status i utjecaj otpremnika u tuzemstvu i inozemstvu.

## 1. Poslovanje otpremnika kroz povijesni prikaz i zakonodavno uređenje

Pravni posao otpreme/špedicije spominje se prvi puta u trinaestom stoljeću iz vremena Mletačke republike kada je navedena bila pomorska i trgovinska vesela (Andrijanić i dr., 2001). Potrebno je ukazati kako je Mletačka republika povezivala Sredozemno more sa unutrašnjošću Europe ne samo teritorijalno, već i trgovinom i prijevozom robe i usluga, što je sa sobom dovelo do potrebe za skladištenjem robe. Razvojem tržišta dolazi do povećanja prometa robe i usluga što sa sobom vezuje razvoj financijskog poslovanja u Europi. Opisanim razvojem prouzročilo je formiranjem/strukturiranjem zanimanja kao što je otprema (Ivaković i dr., 2010). Pojam otpremništva/špedicije potječe od latinske riječi expedire (h:odriješiti)/expeditio(h:urediti) koja u prenesenom značenju označava pojam otpremati/otposlati (Zelenika, 2001). Većina autora pojam otpreme određuje kao posebnu trgovinsku djelatnost u kojoj kao osoba izvršitelj se pojavljuje otpremnik čija uloga je planiranje, izvršenje i praćenjem otpreme stvari/robe te izvršenje drugih poslova vezanih uz prvotno navedene (Turina, 1965). U vremenskom od 16. do 18. stoljeća dolazi do napretka otpremničke djelatnosti tako što posrednici

sve više sudjeluju u osnovnoj djelatnosti otpreme čime utječu na trgovinske odnose, koji odnosi osim otpreme, dopreme, planiranje i izvršenje usluge sadržavaju i obvezu naplate usluge te prijenos dokumentacije (Martinac, 2022). Posao planiranja u ranije navedenom vremenu podrazumijevalo je analizu puta kojim će se izvršiti obveza što je u razmatranje osim udaljenosti uzimalo efikasnost, ekonomičnost i sigurnost puta te vrstu prijevoznog sredstva za svaki dio puta. Daljnjim razvojem otpreme u devetnaestom i dvadesetom stoljeću dolazi do razvoja željezničke grane prometa što je dovelo do širenja trgovine na međunarodno tržište čime je ojačan položaj otpremnika, što je podrazumijevalo potrebu za uređenjem pravnog posla otpreme. Nakon što su prvi pravni okviri propisani slijedilo je razdvajanje djelatnosti trgovine na proizvodnju, prijevoz i trgovinu, što je rezultiralo daljnji razvoj djelatnosti otpreme na način da sada ključnu ulogu u komunikacijskom/logističkom smislu vodi otpremnik, koji osim obveze komunikacije sa drugim sudionicima pravnog posla posreduje i koordinira u vezi s postupanjem (Andrijić i dr., 2001).

Nadovezujući se na prethodno potrebno je navesti kako je otprema tj. ugovor o otpremi u Republici Hrvatskoj uređen Zakonom o obveznim odnosima („Narodne novine“, broj: 35/2005, 41/2008, 125/2011, 78/2015, 29/2018, 126/2021, 114/2022 i 156/2022, dalje: ZOO). U ZOO-u Glavom VIII. Odjeljkom 1. Odsjekom 22. određuje Ugovor o otpremi kroz njegove osnovne pojmove: obveze otpremnika i nalogodavca, posebne slučajeve izvršenja usluge otpreme i založno pravo (člankom 849. do 868. ZOO-a). Uz ZOO kao *lex generalis* Zakonom o uvjetima za pružanje usluga carinskog zastupanja („Narodne novine“, broj: 57/2018) kao *lex specialis* propisana su pravna pravila u odnosu na pružanje usluge carinskog zastupanja na području EU. Uz navedene Zakone treba navesti kako se pojedina pitanja vezana uz otpremu putem autonomnih izvora prava: uzancama, trgovačkim običajima, općim uvjetima poslovanja i dr. (Zelenika, 2001). Posljednje navedeni autonomni izvor ujedno je i najvažniji autonomni izvor prava koji izvor je donesen po Udruženju međunarodnih otpremnika Hrvatske te se isti ima primijeniti na sve pravne poslove ukoliko pravnim poslom navedena pravila nisu isključena, a navedeni pravni izvor ima jaču pravnu snagu u odnosu na trgovačke običaje (Vasilj i Činčurak Erceg, 2016)(Zelenika, 1996).

## 2. Prometno pravo u odnosu na promet i prijevoz

U svrhu razumijevanja temeljnih postulata koji određuju pitanje otpreme potrebno je jasnije odrediti pojam prometnog prava kao grane prava. Naime, ista se određuje kao grana prava kojom se uređuju prava i obveze pa samim time i odgovornost između pravnih subjekata prometa. Predmetno podrazumijeva cjelovit sustav prometa zajedno sa njegovim granama (Zelenika, 2001). Ranije navedena pravna pravila osim na prometne sudionike imaju se primijeniti i na druge sudionike bez kojih promet kao sustav ne bi bio efikasan i razvojan. Sustav prometnog prava obuhvaća otpremnike, prijevoznike, skladištare, logističare i druge pružatelje usluga. Prometno pravo kao takovo uređuje konvencionalni, kombinirani i multimodalni promet te njihova pravila (Zelenika, 2008). Napretkom prijevoznih sredstava, transportnog sustava i tehnologija izravno se utječe na promjene trenutno važećeg pravnog okvira na način da se isti mijenja i nadopunjuje (Jakaša, 1969). S tim u vezi prometno pravo se u svojoj osnovnoj podjeli dijeli na domicilno/tuzemno pravo, koje može biti imovinsko i upravno pravo te na međunarodno/inozemno pravo, koje može biti međunarodno privatno i javno pravo (Vasilj i Činčurak Erceg, 2016)(Jakaša, 1969).

Nadovezujući se prethodno pojam prometa se najčešće određuje kao sustav pokreta, koji se može sagledati na slijedeće načine: kao osobni/humani/društveni promet/odnos tj. odnos između fizičkih osoba, kao financijsko-robni odnos kroz trgovinski odnos tj. odnos među poduzetnicima te kao prijenos energije, visjeti, robe, prtljage ili osoba s jednog mjesta na drugo, kao narodnogospodarsko shvaćanje (Vasilj i Činčurak Erceg, 2016). Prijevoz i promet nisu istoznačnice, već je promet puno širi pojam koji uz prijevoz sadrži komunikaciju te druge radnje (Zelenika, 2001). Uz promet i prijevoz vezuje se pojam komunikacije koji pojam predstavlja djelatnost baziran na sustavnom prijenosu vijesti, teksta, podataka i dr. uporabom specijalnih prometno-tehničkih sredstava (Zelenika, 2006). Kao preostale djelatnosti koje se vezuju uz promet za istaknuti je pojam ukrcavanja, iskrcavanja, slaganja, skladištenja u kontejner te njegovo praćenje, i dr. Prijevoz se smatra posebnom djelatnošću kojom se na osnovu suprastrukture+infrastrukture prometa izvršava uslugu u prometnom sustavu. Uslijed kontinuiranog gospodarskog razvoja i globalizacije dolazi do daljnje kategoričke podjele transporta na više pojavnih oblika transporta (Vršić, 1999). Od kojih treba navesti



integralni transport čija karakteristika je da se roba ne utovara neizravno u samo sredstvo prijevoza, nego se ista odlaže na palete odnosno utovara se u kontejner koji sa samom robom postaje jedno te se kao takav utovara u prometno sredstvo (Vršić, 2000). Kao drugi oblik pojavljuje se multimodalni transport koji predstavlja sustav planiranja jednog operatera poznatiji kao door to door sustav, koji je ujedno najbitniji kod same otpreme. Specifičnost navedenog je što se u istome vremenu koriste najmanje dva prometna sredstava iz najmanje dvije prometne grane s tim da prvo prometno sredstvo s teretom postaje teret drugog prometnog sredstva te da se prijevoz vrši na području dviju ili više država (Vršić, 1999) (Romštajn i Vasilj, 2006)(Vasilj i Činčurak Erceg, 2016). Svrha opisanog transporta je da se sve radnje izvrše unutar jedne pravne regulative, a s ciljem smanjivanja ili izbjegavanja sukoba pozitivnopravnih izvora. Daljnjim razvojem kontejnerskog prometa nametnula se potreba za ujednačavanjem pravnih pravila, zbog čega su navedena donesena 1973. po Međunarodnoj trgovačkoj komori u Parizu uz koje je usporedno donesena UN-ova Konvencije o multimodalnom - UNCTAD (Romštajn i Vasilj, 2006). Čime se dolazi do mješovitog sustava transporta koji se još naziva i kombinirani, u kojem transportu sudjeluje najmanje dvije vrste transportnih sredstava iz najmanje dvije transportne grane čime se izvršava jedan posao (Nikolić, 2003). Uz sve navedeno ne možemo, a da ne navedemo dokumente koji prate robu odnosno prijevozne isprave određene od strane Međunarodnog saveza špediterskih udruženja – FIATA-e iz Züricha, koja nevladina organizacija djeluje u sto pedeset država svijeta, u koju je uključena i Republika Hrvatska od 1993. godine. FIATA je usuglasila slijedeće prijevozne isprave: 1. FCR ili špeditersku potvrdu, 2. ILLI-ILLI špeditersku transportnu potvrdu, 3. FBL ili teretnicu za intermodalni prijevoz 4. FWB ili teretni list za multimodalni prijevoz, 5. FWR ili špeditersku skladišnu potvrdu, 6. SDT ili potvrdu pošiljatelja o prijevozu opasne robe, 7. SIC ili potvrdu pošiljatelja o težini tereta u intermodalnom prijevozu te 8. FFI ili špediterske upute. Osim navedenih u multimodalnom transportu postoje i FIATA teretnica, FIATA teretni list, MULTIDOC'95 ili teretnica za multimodalni transport, MULTIWAYBILL'95 ili brodski teretni list za multimodalni promet te COMBICONBILL ili teretnica za kombinirani transport (Nikolić, 2003)(Romštajn i Vasilj)(Vasilj i Činčurak Erceg, 2016)<sup>1</sup>.

### 3. Otpremnik kroz njegov status, ulogu i djelokrug poslovnog poduhvata

Otpremnik se u pozitivnopravnom sustavu sagleda kroz tri statusa: komisionara, agenta i samostalnog gospodarstvenika. Otpremnik kao komisionar po odredbama ZOO-a funkcionira tako što posreduje između uvoznika i izvoznika kao njegovih nalogodavaca te moguće drugih sudionika primjerice: međušpeditera, podšpeditera, skladištara, agenta i prijevoznika (Zelenika, 2001). U ranije navedenom otpremnik izvršava osnovne i posebne poslove u vlastito ime temeljem naloga i za račun nalogodavca (članka 851. vezano uz 849. ZOO-a)<sup>2</sup>. Otpremnik u svojstvu agenta odnosno zastupnika izvršava poslove u ime, po nalogu te za račun nalogodavca te se na isti podredno primjenjuju odredbe ZOO-a o trgovinskom zastupanju (od članka 804. do 834. ZOO-a)<sup>3</sup>. Dok otpremnik u ulozi samostalnog gospodarstvenika sklapa pravne poslove u svoje ime te postupa kao nalogodavac, za razliku od svojstva agenta (Romštajn i Vasilj, 2006). Odgovornost za štetu, u slučajevima oštećenja i gubitka robe/stvari odnosno kašnjenja u izvršenju, za otpremnika nastupa ukoliko je stvar/roba u vrijeme spornog događaja bila pod njegovim nadzorom/ u njegovom posjedu, u kojem slučaju ne odgovara za iznos štete koji bi bio veći od tržišne vrijednosti stvari/robe. U ranije navedenim slučajevima postupa se na temelju pretpostavljene krivnje, dok se u odnosu na razinu odgovornosti treba uzeti saznanje o dijelu/području putovanja. U slučaju kada je otpremnik imao saznanje o predmetnome primjenjuje se institut mrežaste odgovornosti točnije u slučaju kada odgovornost nije potpuna. Odgovornost za štetni događaj dijeli se na dio koji se odnosi na rad i na izvršen izbor prijevoznika, Naime otpremnik kao izvršitelj usluge preuzeo je za nalogodavca obvezu prijevoza na osnovu kojeg posla preuzeo obvezu isti i zaštititi. Slijedom navedenog preuzetog multimodalnog posla nalogodavac ima pravo na naknadu koja se određuje u postotku sukladno vrijednosti stvari/robe (Vršić,2000)(Milošević, 2001)(Zelenika i dr., 2004). S tim da se u opisanom poslu mora jasno odrediti čime su pojedine usluge obuhvaćene bez navođenja vrijednosti istih, na koji način se nalogodavac unaprijed upoznaje s troškovima te se u slučaju odštetnog zahtjeva isti podnosi protiv samo jedne osobe( Vasilj i Činčurak Erceg, 2016).

<sup>1</sup> Više o prijevoznim ispravama vidi Vasilj A., Činčurak Erceg B. (2016): Prometno pravo i osiguranje, Pravni fakultet, Osijek, od 33. do 40. str.

<sup>2</sup> Više o tome u Gorenc, V. i dr. (2014): Komentaru Zakona o obveznim odnosima, Narodne novine d.d., Zagreb, od 1313. do 1321. str.

<sup>3</sup> Cf. ibid. od 1235. do 1288. str.

Temeljni zadaci otpremnika smatraju se: savjetovanje; pregovaranje u cilju zaključenja ugovora o: kupoprodaji; instradaciji; prijevozu; multimodalnom transportu; prihvatu i otpremi robe; ukrcaju, prekrcaju i iskrcaju stvari/robe; skladištenju i dr. (Romštajn i Vasilj, 2006). U odnosu na prvo navedeni zadatak otpremnika za očekivat je kako će naručitelj usluge prije zaključenja pravnoga posla se u vezi istoga i posavjetovati s otpremnikom tim više što isti prilikom pružanja usluge otpremnika voditi brigu glede ekonomičnosti i rizičnosti preuzetog posla (Zelenika, 2001). Među nabrojanim zadacima otpremnika treba istaknuti onaj instradacije, koji posao podrazumijeva određivanje rute, vrste transportnog sredstva te načina i vremena za izvršenje otpreme i to od preuzimanja do isporuke stvari/robe. Dakle otpremnik instradacijom određuje financijski najisplativiju rutu otpreme pri čemu vodi računa o vrsti, težini, količini robe te samoj tarifi prijevoza robe (Milošević, 2001). Od svih vrsta transporta najučestaliji i najekonomičniji je onaj morem, radi čega je i uloga lučkog špeditera izrazito važna. U pojedinim slučajevima ovisno o vrsti robe ponekad je brzina otpreme bitnija od same financijske isplativosti i to kod robe koja je lako kvarljiva, visokoosjetljiva i sl. Uz navedene obveze otpremnik na sebe preuzima i dodatne obveze kao što je hranjenje životinja ili doleđivanja kvarljive robe, u kojim slučajevima se traži prisutnost drugih radnika. Posljednje navedena obveza podrazumijeva izvršenje u posebno prilagođenim prostoru koji posjeduju tehnologiju i uređaje potrebne za izvršenje navedene usluge (Ivaković i dr., 2010). Otpremnik u instradiranju provodi analizu svih uvjeta na prometnim pravcima, radi postizanja najekonomičnijeg puta pri čemu se vodi paradigmom izbjegavanja država koje su visokorizične te se usmjerava na otpremu kroz sustav domicilnog transportnog sistema kroz incotermes pravila uređenih od strane Međunarodne trgovačke komore (ICC). Pravila kroz ugovorne klauzule postaju sastavnim dijelom ugovora onda kada se ugovorne strane na iste pozivaju putem propisanih kratice koje za sobom vezuju određena Incotermes pravila (Vasilj i Činčurak Erceg, 2016). Otpremniku se kao dodatna mogućnost u određenim uvjetima nudi obveza sklapanja ugovora o uskladištenju stvari/robe i to onda kada dođe do nesrazmjera u količini stvari/robe ili nepravovremenog dolaska prijevoznog sredstva ili ukoliko se ukaže potreba za pakiranjem/prepakiranjem stvari/robe (članak 744. ZOO-a)<sup>4</sup>. Među dodanim pravnim poslovima koje otpremnik nerijetko zaključuje su oni

vezani uz vaganje, sortiranje stvari/robe, leasing (Zakon o leasingu („Narodne novine“, broj:141/2013)), uzorkovanja stvari/robe (članak 460. ZOO-a).

Otpremnik je temeljem ugovora o otpremi dužan postupati u najboljem interesu nalagodavca kao dobar gospodarstvenik. Isti postupi po zaprimanju naloga te je dužan izdati upozorenje nalagodavcu kada utvrdi da nalog sadrži nedostatke primjerice po pitanju iznosa štete/troškova. Nadalje otpremnik je dužan zatražiti od nalagodavca objašnjenje ukoliko je nalog proturječan, nepotpun ili nejasan, a u izostanku dostave zatraženog objašnjenja smije postupiti po svojoj volji (članak 852.-853. ZOO-a), ali u najboljem interesu nalagodavca (članak 854. ZOO-a). U trenutku kada postoji zakonska zapreka za daljnjim postupanjem otpremnika po nalogu isti je o navedenom dužan obavijestiti nalagodavca. Nadalje otpremnik je dužan upozoriti nalagodavca na nedostatke i to: na stvarima/robi prilikom njihovog preuzimanja, glede pakiranja robe/stvari, na količinu/vrstu robe. Do preuzimanja robe dolazi onda kada otpremnik istu preuzme radi otpreme što podrazumijeva faktično preuzimanje robe i predaju dokumentacije kojom se otpremnik ovlašćuje za raspolaganje robom (Zelenika, 2001). Za ovlaštenje otpremnika na daljnje postupanje u carinskim stvarima dovoljno je zaključenje samog ugovora o otpremi, osim u slučaju da istim nije uskraćeno navedeno pravo (Romštajn i Vasilj, 2006). Robu/stvari otpremnik je dužan osigurati na traženje nalagodavca te je dužan položiti račune po izvršenoj ugovornoj obvezi. Na osnovu izvršenog posla otpremniku pripada naknada koja može biti uređena ugovorom, tarifom ili trećim izvorom, a ukoliko navedena nije određiva istu će odrediti sud. Onda kada se posao povjeri drugom otpremniku ili podotpremniku, otpremnik ima pravo na do tada nastale troškove na ime izvršenog posla preuzetog pravnim poslom. Nalogodavac od otpremnika može tražiti da dostavi dokumentaciju iz koje proizlaze troškovi za koje je zatraženo plaćanje (članak 861. ZOO-a). Otpremnik može od nalagodavca zatražiti predujmljivanje troškova (članak 863. ZOO-a), a radi osiguranja svih troškova pravnoga posla može zasnovati založno pravo kroz retenciju robe i onda kada je nalagodavac tu stvar/robu prodao.

<sup>4</sup> Više o navedenom Ugovoru vidi u Gorenc, V. i dr. (2014): Komentaru Zakona o obveznim odnosima, Narodne novine d.d., Zagreb, od 1142. do 1145. str.

## 4. Zaključak

Gospodarskim i tehnološkim razvojem svijeta dolazi do razvoja transportnih sredstava te samog prometnog prava. Na osnovu prethodno navedene činjenice dolazi do promjene kako u tuzemnom tako i inozemnom pravnom okviru koji uređuje djelokrug postupanja otpremnika. Promatrajući djelokrug otpremnika kroz današnje poslovanje onda možemo zaključiti kako isti ima široku lepezu poslova koja se u najvećoj mjeri naslanja na prometno pravo. S tim u vezi poslovi otpremnika mogu se podijeliti na one temeljne i one usko specijalizirane sa svrhom proširenja ranije navedenih. Poduzetnost pojedinog otpremnika treba se sagledati kroz spremnost praćenju pravnih propisa, aktivnosti glede ulaganja radi sudjelovanja u tržišnoj utakmici, modalitetu postupanja u danim uvjetima, mogućnosti brze prilagodbe u promjenjivim uvjetima i okolnostima uz poštivanje rokova u vezi izvršenja pojedinog posla. Od onih ključnih temeljnih poslova otpremnika za istaknut je onaj instradacije, koji podrazumijeva analitički pristup izrade putanje kretanja transporta kao najboljeg za izvršenje posla danog po nalogodavcu, a koje kretanje ne mora bit financijski najisplativije, već da isto bude izvršeno u najkraćem vremenskom roku od mjesta preuzimanja do mjesta isporuke. Otpremnik kao poduzetnik u tržišnoj utakmici postupa kao pružatelj usluga multimodalnog prometa što samo po sebi znači korištenje najmanje dvaju transportnih prometala iz različitih prometnih grana prava kako bi poslovni poduhvat bio izvršen. Istraživanje je pokazalo kako se većina od svih transporta roba i usluga izvršava putem mora, što samo po sebi i nije čudno kada se uzme financijskih aspekt transporta uz ekološku komponentu kao granu prometa koja najmanje zagađuje okoliš. Nakon što je Republika Hrvatska pristupila Europskoj uniji pojednostavljeno je postupanje otpremnika budući ukinute carine državama članicama EU, što je otpremnicima omogućilo dodatni prostor za izradu instradacije. Temeljem navedenog izvodi se zaključak kako se otpremnici u trenutnom okruženju moraju preoblikovati u logističke operatore kako bi u poslovnom okruženju opstali. Na daljnji razvoj otpremništva i proširenje njihove djelatnosti uvelike će ovisiti razina njihove informatičke pismenost, spremnost nadogradnji poslovnog sustava, spremnosti za ulaganjem dodatnih resursa u vlastito znanje i u osnovnu računalnu opremu te pregovaranja s drugim otpremnicima s ciljem udruživanja, a radi podizanja konkurentnosti. Iz svega do sada navedenog izvodi se zaključak da posao otpremnika danas ovisi o sustavu ponude i potražnje na način da otpremnici moraju

pružiti što sveobuhvatniju uslugu sa što uslugama kao što su: skladištenje, logistika, distribuciju, pakiranje, prepakiranje stvari u drugu ambalažu. Opisanim postupanjem otpremnika stvara se cjelovitiji pristup potencijalnim naručiteljima, čime se u konačnici ostvaruje konkurentnost s današnje pozicije Europskog unutarnjeg tržišta. Stoga je za svaki daljnji razvoj i ulaganje otpremnika potrebno pristupiti istome analitički i strateški, kako bi se racionalizirali troškovi poslovanja te kako bi se na temelju financijskih i tržišnih pokazatelja izradile projekcije za buduće financijsko razdoblje. U budućem vremenu otpremnici će morati izvršiti dodatno ulaganje u ljudske potencijale i osnovna sredstva rada s ciljem održavanja trenutnog stanja ili razvoja istoga, a čime bi se podigla njihova spremnost budućim izazovima. Rad je ograničen temom uz pozitivnopravno uređenje instituta otpreme, radi čega se nameće tema za daljnje istraživanje instituta otpreme u međunarodnopravnom okruženju sa posebnim osvrtom na lučku otpremu.

## Literatura

- [1] Andrijanić, I., Aržek, Z., Prebežac, D., Zelenika, R. (2001): Transportno i špeditersko poslovanje, Zagreb,
- [2] Ivaković, Č., Stanković, R., Šafran, M. (2010): Špedicija i logistički procesi, Fakultet prometnih znanosti, Zagreb,
- [3] Jakaša, B. (1969): Kopneno i zračno saobraćajno pravo, Informator, Zagreb,
- [4] Gorenc, V. i dr. (2014): Komentaru Zakona o obveznim odnosima, Narodne novine d.d., Zagreb,
- [5] Martinac, J. (2022): Organizacija uvoznog posla u praksi špediterskog poslovanja, završni rad, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, Rijeka,
- [6] Milošević, B. (2001): Uloga špeditera u prijevozu robe-lučka špedicija, Naše more, Dubrovnik, Vol. 48, No. 3-4,
- [7] Nikolić, G. (2003): Multimodalni transport- čimbenik djelotvornog uključivanja Hrvatske u europski prometni sustav, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta, Rijeka,
- [8] Romštajn, I. i Vasilj, A. (2006): Hrvatsko prometno pravo i osiguranje, Pravni fakultet Osijek, Osijek,
- [9] Turina A. (1965): Međunarodna špedicija, Viša pomorska škola, Rijeka,
- [10] Vasilj A. i Činčurak Erceg B. (2016): Prometno pravo i osiguranje, Pravni fakultet, Osijek,
- [11] Vršić, E. (1999): Špediter u funkciji poduzetnika međunarodnog multimodalnog transporta, Naše more, Dubrovnik, Vol. 46, No. 5-6,
- [12] Vršić, E. (2000): Tehnologija špediterovog izvoznog poslovanja, Naše more, Dubrovnik, Vol. 47, No. 1-2,
- [13] Zelenika, R. (1996): Međunarodna špedicija, Ekonomski fakultet, Rijeka,
- [14] Zelenika R. (1996): Špediterovo pravo, Ekonomski fakultet u Rijeci,
- [15] Zelenika, R. (2001): Prometni sustavi : tehnologija, organizacija, ekonomika, logistika, menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka,
- [16] Zelenika, R., Pavlič, H. i Vršić, E. (2002): Špediter-kordinator aktivnosti u sustavu morskih luka, Naše more, Dubrovnik, Vol. 49, No. 3-4,

- [17] Zelenika R., Pavlič, Skender, H., Kamnik Zebec, S. (2008): Primarni izvori prava multimodalnog prometa, Zbornik pravnog fakulteta, Zagreb, Vol.. 58, No. 1-2,
- [18] Zakon o leasingu (NN 141/13),
- [19] Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15, 29/18, 126/21, 114/22 i 156/22),
- [20] Zakon o uvjetima za pružanje usluga carinskog zastupanja (NN 57/18).

**Upute autorima -**  
*Guidelines for authors*



Časopis „ET<sup>2</sup>eR – ekonomija, turizam, telekomunikacije i računarstvo” obuhvaća teme iz područja ekonomije, s posebnim naglaskom na poduzetništvo i menadžment, turizma, kao i teme iz domene informacijskih i komunikacijskih tehnologija te računalnog programiranja. Časopis se bavi i onim temama koje su povezane s problematikom interdisciplinarnog pristupa gore navedenih područja. Tematska područja časopisa obuhvaćaju, ali nisu ograničena na:

- Opća ekonomija, makroekonomija i mikroekonomija
  - Ekonomski razvoj
  - Suvremeni menadžerski procesi
  - Poduzetništvo, inovativnost i kreativnost
  - Marketing i poslovna komunikacija
  - Računovodstvo, financije i porezi
  - Međunarodna ekonomija i međunarodne integracije
  - Pravni aspekti menadžmenta i poduzetništva
  - Primjena matematike i statistike u ekonomiji
- 
- Suvremeni trendovi u turizmu
  - Turistički razvoj i institucionalna podrška razvoju turizmu
  - Turizam posebnih interesa
  - Ruralni oblici turizma
  - Ekonomija doživljaja
  - Interesna udruživanja u turizmu
  - Marketing u turizmu
  - Destinacijski menadžment
  - Interpretacija kulturne i prirodne baštine
  - Zaštita okoliša i održivi razvoj
  - Upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu
- 
- Informacijsko-komunikacijske tehnologije
  - Arhitektura informacijskih sustava
  - Programsko inženjerstvo, programski jezici i tehnologije
  - Nove paradigme u razvoju softvera
  - Odabrana programska rješenja
  - Internet stvari (IoT)
  - Nove telekomunikacijske tehnologije i mreže novih generacija
  - Upravljanje telekomunikacijskom mrežom
  - Performanse mreže i kvaliteta usluge
  - Računarstvo u „oblaku“
  - E-sustavi i rješenja u javnoj upravi
  - Operacijski sustavi

Časopis „ET<sup>2</sup>eR“ namijenjen je svima koji žele dati doprinos poticanju i razvijanju primijenjene stručne djelatnosti. Svrha časopisa je upoznavanje šire javnosti s novostima iz navedenih područja i popularizacija struke. Stoga ohrabrujemo sve potencijalne autore da prijave svoje radove za objavljivanje. Službeni jezici časopisa su hrvatski i engleski. Časopis se objavljuje dva puta godišnje u digitalnom obliku na web stranici Veleučilišta u Virovitici.

Dodatne informacije o postupku uređivanja, zaprimanja, recenzije i objave radova možete saznati na jedan od sljedećih načina:



[www.vuv.hr/et2er/](http://www.vuv.hr/et2er/)



+385 33 492 257



[urednik@vuv.hr](mailto:urednik@vuv.hr)

Također, klikom na jednu od dolje ponuđenih opcija možete pristupiti dodatnim informacijama:



[Izdanja časopisa](#)



[Upute za autore](#)



[Sustav za  
zaprimanje radova](#)



The journal "ET<sup>2</sup>eR - Economics, Tourism, Telecommunications and Computing" covers topics in the field of economics, with special emphasis on entrepreneurship and management, tourism, as well as topics in the field of information and communication technologies and computer science. The journal also deals with the topics that are related to the issue of interdisciplinary approach to the above-mentioned areas. Topic areas of the journal include, but are not limited to:

- General economics, macroeconomics and microeconomics
  - Economic development
  - Modern managerial processes
  - Entrepreneurship, innovation and creativity
  - Marketing and business communication
  - Accounting, finance and taxes
  - International economics and international integration
  - Legal aspects of management and entrepreneurship
  - Application of mathematics and statistics in economics
- 
- Contemporary trends in tourism
  - Tourism development and institutional support for tourism development
  - Tourism of special interests
  - Rural forms of tourism
  - Economics of experience
  - Interest associations in tourism
  - Marketing in tourism
  - Destination management
  - Interpretation of cultural and natural heritage
  - Environmental protection and sustainable development
  - Human resources management in tourism
- 
- Information and communication technologies
  - Information systems architecture
  - Software engineering, programming languages and technologies
  - New paradigms in software development
  - Selected software solutions
  - Internet of Things (IoT)
  - New telecommunication technologies and networks of new generations
  - Telecommunication network management
  - Network performance and quality of service
  - Cloud computing
  - E-systems and solutions in public administration
  - Operating systems



The "ET<sup>2</sup>eR" journal is intended for everyone who wants to contribute to the development of applied professional activity. The purpose of the journal is to especially popularize the applied science. Therefore, the Editorial Board encourage all potential authors to submit their papers for publication. The official languages of the journal are Croatian and English. The journal is published in digital form on the website of the Virovitica University of Applied Sciences biannually.

**Additional information about the process of editing, receiving, reviewing and papers publishing:**



[www.vuv.hr/et2er/](http://www.vuv.hr/et2er/)



+385 33 492 257



[urednik@vuv.hr](mailto:urednik@vuv.hr)

or using some of the options provided below (click on the option):



[Previous editions](#)



[Guidelines for authors](#)



[Paper submission system](#)