

DRUŠTVENA I TEHNIČKA ISTRAŽIVANJA

ČASOPIS ZA DRUŠTVENE I TEHNIČKE STUDIJE

Godina III, br. 1, juli/srpanj 2017. godine



**ENERGETIKA
KRIMINALISTIKA
PROMET
POSLOVNA EKONOMIJA
ZAŠTITA NA RADU I ZAŠTITA OD POŽARA
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE**

IZDAVAČ/ PUBLISHER:

Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak
University College "CEPS – Center for Business Studies" Kiseljak

ZA IZDAVAČA/ FOR THE PUBLISHER:

Pred. VŠ Mirzo Selimić, direktor

UREDNIŠTVO/ EDITORIAL BOARD:

Glavni urednik/Editor in Chief: Pred. VŠ Mirzo Selimić; Prof. dr. Zenaid Delmo; Prof. dr. Nevzet Veladžić; Prof. VŠ Esad Muašnović; Prof. dr. Tomislav Stajčić; Prof. dr. Velibor Peulić; Prof. dr. Želimir Kešetović (Srbija); Prof. dr. Nedžad Korajlić; Doc. dr. Vjekoslav Vuković; Doc. dr. Ivan Toth (Hrvatska); Doc. dr. Ivan Nađ (Hrvatska); Pred. VŠ Mirza Kulenović; Pred. VŠ Džemal Cinac; Pred. VŠ Nermin Palić.

ISSN: 2303 – 8462

Adresa uredništva/ Address: Ulica Josipa bana Jelačića bb, 71 250 Kiseljak

Časopis izlazi dva puta godišnje. Sadržaj i sažeci radova dostupni su na Internet adresi:/ The journal is published twice a year. Contents and abstracts are available at Website: www.ceps.edu.ba/DIT.aspx

Svi radovi podliježu anonimnim recenzijama/ All papers are subject to anonymous reviews.

Prilozi objavljeni u časopisu Društvena i tehnička istraživanja referiraju se u:/ Journal of The social and technical research is indexed/abstracted in: Index Copernicus International i CEEOL.



RIJEČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci,

Pred Vama se nalazi novi broj časopisa za društvene i tehničke studije: „Društvena i tehnička istraživanja“ u kojem ćemo predstaviti trinaest novih radova. Našim kvalitetnim radovima želimo čitaocima i široj javnosti pokazati da je pokretanje ovog Časopisa opravdano i svrsishodno.

Časopis je izazvao veliki interes čitalaca i autora u Bosni i Hercegovini i inostranstvu kako zbog autora tako i radi članaka koji su objavljeni u prethodnim brojevima. To nam daje motivaciju da i dalje poboljšavamo kvalitetu časopisa te da postanemo još prepoznatljiviji.

Uredništvo časopisa je od samog početka preduzimalo korake ka njegovom unapređenju i međunarodnom indeksiranju. Radovi objavljeni u časopisu „Društvena i tehnička istraživanja“ referiraju se u sljedećim bazama podataka:

- Index Copernicus International i*
- CEEOL (Central and Eastern European Online Library).*

Na kraju se želim zahvaliti svima koji su ličnim radom i vlastitim člancima pridonijeli izlasku novog broja časopisa. Ovom prigodom pozivam sve autore koji su vezani za društvene i tehničke studije da podrže Časopis u idućem razdoblju.

Glavni urednik
Pred. VŠ Mirzo Selimić

SADRŽAJ:

PLANIRANJE I ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOJ UPRAVI.....	1
UTICAJ UPRAVLJAČKE I ORGANIZACIJSKE KULTURE NA EFIKASNOST RADA JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI.....	19
PLAUZIBILAN OKVIR LOKALNE SAMOUPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI.....	35
PRINCIPI DJELOVANJA SLUŽBENIKA I MENADŽMENTA ZA FUNKCIONIRANJE JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI	62
ODGOVORNOST VODSTVA U PROCESU POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM (TQM)	79
ZNAČAJ MAKROPRUDENCIJALNE POLITIKE KOD UPRAVLJANJA SISTEMSKIM RIZICIMA U CILJU OČUVANJA FINANCIJSKE STABILNOSTI.....	97
SEKSUALNO ZLOSTAVLJANJE DJECE I INTERNET	111
UTICAJ NARKOMANIJE NA PORAST IZVRŠENJA KRIV. DJELA....	122
FORENZIČNO ZNAČENJE DEPRESIVNOG SINDROMA I KRIMINOLOŠKA VAŽNOST ISTOG.....	132
PRODUŽENI KOMPAKTNI GENETSKI ALGORITAM (ECGA).....	142
PRIMJENA 3D GRAFIKE U REKONSTRUKCIJI DOGAĐAJA SAOBRAĆAJNE NESREĆE	158
POBOLJŠANJE KAO UVJET DOSTIZANJA ZAHTJEVA ZA KVALITETOM.....	172
SPRJEČAVANJE I SUZBIJANJE NASILJA U PORODICI KROZ PRIMJENU MEDIJACIJE U CRKVAMA I VJERSKIM ZAJED. (2015)	181

CONTENTS:

STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION.....	1
THE IMPACT OF THE MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE WORK EFFICIENCY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA.....	19
PLAUSIBLE FRAMEWORK OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA.....	35
PRINCIPLES OF ACTION OF CIVIL SERVANTS AND PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT IN BOSNIA AND HERZEGOVINA	62
RESPONSIBILITY OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM).....	79
THE SIGNIFICANCE OF MACROPRUDENTIAL POLICY AND ITS CONTROL OF SYSTEMATIC RISKS WITH THE GOAL OF MAINTAINING FINANCIAL STABILITY	97
CHILD SEXUAL ABUSE AND THE INTERNET.....	111
EFFECT OF DRUG ADDICTION ON THE RISE OF CRIMINAL OFFENSES	122
FORENSIC MEANINIG OF DEPRESSIVE SYNDROME AND CRIMINOLOGICAL IMPORTANCE.....	132
EXTENDED COMPACT GENETIC ALGORITHM (ECGA).....	142
APPLICATION OF 3D GRAPHICS IN THE RECONSTRUCTION OF EVENTS OF TRAFFIC ACCIDENTS.....	158
IMPROVEMENT AS A REQUIREMENT OF IMPLEMENTING QUALITY REQUIREMENTS	172
PREVENTION AND COMBATING DOMESTIC VIOLENCE THROUGH APPLICATION OF MEDIA IN CHURCH AND RELIGIOUS COMMUNITIES (2015).....	181

**PLANIRANJE I ORGANIZACIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM
RESURSIMA U JAVNOJ UPRAVI**

**STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATION OF HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION**

Stručni članak

*Dr. sc. Sead Maslo**

Sažetak

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata aktivnosti koje su bitne za rukovodna ovlaštenja i zadatke u odnosu na zaposlene u organizaciji. To se posebno odnosi na planiranje, zapošljavanje, razvoj karijere, obuku, ocjenjivanje i nagrađivanje osoblja, kao i na kreiranje i održavanje sigurnog, etički prihvatljivog i pravičnog radnog okruženja za zaposlene u javnoj upravi. U ovom radu se daje kratak pregled i analiza stanja osnovnih aspekata procesa upravljanja ljudskim resursima, posebno funkcije planiranja i organizacije upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi u Bosni i Hercegovini uz naznaku mogućeg razvoja, de lege ferenda.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, javna uprava, državna služba, kadrovsko planiranje, organizacija, merit sistem, jedinica za ljudske resurse.

Summary

Human resources management consists of a number of activities performed by senior managerial staff related to civil servants employed in public administration. In particular, this relates to strategic planning, recruitment, training, performance management, and remuneration of staff, as well as creating and maintaining sustainable, stable, integrity based and fair working environment for all employees. This paper provides a brief overview and analysis of basic aspects in the processes of human resources management, specifically the strategic planning function and organizational concept of human resources management in public administration in Bosnia and Herzegovina, and possible developments, de lege ferenda, as well.

** Agencija za državnu službu Federacije Bosne i Hercegovine
E-mail: m.sead58@gmail.com*

Keywords: human resources management, public administration, civil service, strategic planning, organization, merit system, human resources unit.

1. UVOD

U nastojanju da ispune zahtjeve koji se postavljaju u procesu proširenja Evropske unije (EU), države kandidati za članstvo trebaju unaprijediti svoje sisteme javne uprave. Države zapadnog Balkana ubrzano harmoniziraju svoje javne uprave sa principima Evropskog upravnog prostora. Zajednički principi javne uprave (<http://www.sigmaxweb.org/publications/principles-public-administration-november-2014.htm>) za sve zemlje članice EU kreiraju uvjete za "Evropski upravni prostor" (EAS), koji "... uključuje set općih standarda za rad i postupanje javne uprave koji su propisani zakonom i primjenjeni u praksi na osnovu procedura i uz instrumente odgovornosti." (<http://www.oecd-library.org/docserver/oaiwnload/5kml60zwd7h.pdf?expires=1435061556&id=id&accname=guest&checksum=960FB785C58BB3E078BEF95B833D048D>).

Principi javne uprave predstavljaju standarde tzv. "mekanog akija" (soft acquis), služe kao okvir za procjenu stanja i napretka u javnoj upravi i predstavljaju orijentir prema kome će se ravnati dalje aktivnosti na reformi javne uprave u Bosni i Hercegovini, prioritetno radi poboljšanja konkurentnosti privrede i kvaliteta života građana, ali i na ispunjavanje uvjeta za članstvo u EU.

Prema Strategiji proširenja* "javna uprava ostaje nerazvijena u većini zemalja u procesu proširenja sa ograničenim administrativnim kapacitetom, uz visok nivo politizacije i manjkom transparentnosti" (str. 2.) "Odgovarajuće upravljanje ljudskim resursima, bolje planiranje politika, koordinacija i razvoj, jasne administrativne procedure i poboljšanje u upravljanju finansijama, uključujući upravljanje i prikupljanje prihoda, su od ključnog značaja za funkcionalnost države i za implementaciju reformi koje su uvjet za države u procesu EU integracija. Države trebaju pojačati svoje napore za unapređenje svoje javne uprave na svim nivoima na osnovu nacionalnih strategija" (str. 4.) Kada se radi o upravljanju ljudskim resursima Evropska komisija naglašava ono što se smatra prioritetima: "organizacija i funkcionalnija javne uprave, uključujući de-politizaciju, zapošljavanje i

* Evropska komisija je intenzivirala svoje usmjerenje ka reformi javne uprave u dokumentu "Strategija proširenja i osnovni izazovi 2014–2015" definiranjem šest ključnih pitanja u procesu reforme. Na osnovu Strategije proširenja, SIGMA je, u saradnji sa Evropskom komisijom, razvila "Principe javne uprave"

napredovanja u službi na osnovu merit principa (kompetentnosti: znanja, vještina, sposobnosti i personalnih osobina) obuke i profesionalizacije." (str. 4.)*

Istina ja da potpuna de-politizacija javne uprave nije postignuta ni u mnogim zemljama članicama EU, ali postoje ozbiljne političke aktivnosti u normativnoj sferi i praksi da se smanji uticaj politizacije u javnim institucijama i da se povećaju profesionalne kompetencije u javnoj upravi. Takva posvećenost promjenama u procesima reforme javne uprave očekuje se i od država zapadnog Balkana kojima su profesionalizacija i de-politizacija neophodne ako žele ispuniti uvjete koje zahtjeva članstvo u EU i što je važnije, da se izgrade i ojačaju kapaciteti javne uprave koja je sposobna da može zadovoljiti društvene potrebe*. Međutim, iako su sve javne uprave u državama zapadnog Balkana formalno utvrdile razgraničenje između profesionalne službe i političkih imenovanja u državnoj upravi, prisutana je suprotnost interesa da se osigura i politička odgovornost i profesionalna kompetentnost u državnoj službi. Učinjeni su određeni pozitivni pomaci kada se radi o odnosu politike i javne uprave, ali ostaje izražena potreba za boljim upravljanjem političkim akcijama u kadrovskoj politici i procesu donošenja odluka u javnoj upravi. U brojnim istraživačkim radovima, analizama i procjenama koje su preduzimale međunarodne organizacije i naučni instituti za društvena istraživanja, akcentirano je da su de-politizacija i politika upravljanja personalom (kadrovska politika), a posebno merit sistem zapošljavanja i napredovanja u službi, ključni za vlade visokog kvaliteta i učinkovitosti u 21. stoljeću. U praksi se pokazalo da je upravljanje ljudskim resursima u državnoj službi i javnoj upravi uopće, zasnovano na principima merita, značajno doprinjelo smanjenju korupcije u javnom sektoru, unaprijedilo upravljanje programima javnih politika i povećalo povjerenje javnosti u vladu, što je pogodovalo boljem poslovnom okruženju i ekonomskom rastu. Jednako," de-politizacija se smatra od mnogih kao najvažniji element reforme javne uprave u smjeru jačanja demokratije." (<http://search.proquest.com/openview/31f3a27506346b1e11dc6cebf890615a/1?pq-origsite=gscholar>).

Dugoročno je to imalo pozitivan uticaj na institucionaliziranje funkcije upravljanja personalom (kadrovima) u javnoj upravi što je doprinosilo stabilnosti sistema i srazmjerno povećalo udio (broj) visoko stručnih, motiviranih i posvećenih službenika u javnoj upravi. Zbog toga Bosna i Hercegovina, kao što to čine i druge države regiona, treba preduzeti ozbiljne

* *Ibid*,

* VIII Godišnja konferencija ReSPA: Profesionalizacija državne službe između politike i uprave, 12. i 13. novembar 2015. godine, Danilovgrad, Crna Gora. U skladu sa Strategijom proširenja EU, aktivnosti Regionalne škole za javnu upravu/ReSPA, obuhvataju i izazove profesionalizacije i de-politizacije javne uprave u zemljama zapadnog Balkana.

aktivnosti za definiranje i provođenje u praksi konzistentnih politika za reformu javne uprave, posebno na području upravljanja ljudskim resursima. Planiranje ljudskih resursa kao funkcija i proces strateškog upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi uz adekvatnu organizaciju sistema upravljanja je bitan preduvjet za uspostavu i razvoj depolitizirane i profesionalne javne uprave.

Međutim taj zadatak se čini kompleksnim kada je u pitanju Bosna i Hercegovina, država sa složenom unutrašnjom političko-administrativnom strukturom koja obuhvata tri upravna nivoa, (državni, dva entiteska i Distrikt Brčko), od kojih svaki samostalno uređuje svoju administrativnu strukturu i organizaciju javnih službi koje su mu ustavom povjerene. U Bosni i Hercegovini je na svim upravnim nivoima prisutna nedovoljna politička podrška procesima reformskih aktivnosti i jačanju institucionalnih kapaciteta. U tako složenom političkom i upravnom okruženju nastaju brojni izazovi ne samo u pogledu koordiniranja aktivnosti koje se odnose na reformu javne uprave nego se postavlja i suštinsko pitanje održavanja funkcionalnosti sistema državne službe pred aktuelnim trendovima njegove politizacije, posebno na području upravljanja ljudskim resursima, koje je tradicionalno u posebnom fokusu političkog interesovanja.

2. KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOJ UPRAVI U BOSNI I HERCEGOVINI

Funkcija upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi ima u principu iste karakteristike kao u organizacijama privatnog sektora, ali ima i brojne specifičnosti. Za zaposlene u javnoj upravi ili barem za određen krug zaposlenih važi poseban pravni režim državne službe. Sistem državne službe i državnih službenika zasniva se na principima zakonitosti, prioriteta javnog interesa, profesionalnosti, političke neutralnosti, zapošljavanja na osnovu kompetencija, jednakosti dostupnosti do državne službe i odgovornosti. Pri tome je upravljanje ljudskim resursima u javnoj upravi složen i zahtjevan proces koji se odvija na dva nivoa: internom i eksternom.

Upravljanje na internom nivou se odnosi na svakodnevno usmjeravanje rada službenika i namještenika koje provodi rukovoditelj organa uprave odnosno institucije i/ili određena organizacijska jedinica za upravljanje ljudskim resursima u organu/instituciji.

Upravljanje na eksternom nivou se odnosi na horizontalne procese i odnose kojima je svrha koordinacija i koherentnost upravljanja državnim/javnom službom kao cjelinom.

Uporedo posmatrano postoje dva osnovna modela institucionalne organizacije za postizanje svrhe upravljanja ljudskim resursima u državnoj/javnoj službi. Prvi se model odlikuje relativno visokim stepenom

samostalnosti za horizontalno upravljanje i koordinaciju, dok drugi model pretpostavlja centralizirano upravljanje uz odgovornost šefa vlade ili ministra nadležnog za upravu.

Navedene dva sistema se razlikuju i u pogledu obima i sadržine upravljačkih ovlaštenja. Kod decentraliziranog sistema upravljanja naglašen je obim i sadržina ovlaštenja resornih ministara odnosno rukovoditelja organa državne službe, dok je ovlaštenje za definiranje strateških uputstava, pripremanje zakona i dugih propisa, kao i nadzor nad radom decentraliziranih jedinica za upravljanje ljudskim resursima zadržana na centralnom nivou.

Kod centraliziranog sistema upravljanja koncentrirane su ključne funkcije, preporuke i nadzor upravljanja ljudskim resursima i date u nadležnost jednoj instituciji. Praksa i dosadašnja iskustva u provođenju reformi na području upravljanja ljudskim resursima u državnoj upravi kao i postignuti rezultati u razvoju sistema upravljanja ljudskim resursima u institucijama Bosne i Hercegovine, pokazuju prednosti i potrebu za centraliziranim upravljanjem*.

Ključno pitanje koje se neminovno postavlja u sistemu upravljanja ljudskim resursima je: Kako optimalno iskoristiti raspoložive resurse u javnoj upravi, posebno ljudske resurse, u ostvarenju zadatih ciljeva?

Svaki rukovodeći službenik, bez obzira na područje rada, koji je odgovoran za svoje podređene, eo ipso je i rukovoditelj ljudskih resursa. Da bi postali dobri rukovoditelji ljudskih resursa, postojeći službenici na rukovodećim pozicijama trebaju imati svijest o značaju upravljanja odnosno rukovođenja (management), koje su ključne funkcije upravljanja i koji su im najvažniji resursi i alati na raspolaganju za ostvarenje općih ciljeva*. Bitna pretpostavka za ostvarivanje strateških ciljeva na području upravljanja ljudskim resursima u konkretnom organu uprave odnosno instituciji je profesionalan rukovodeći kadar, službenici koji imaju potrebne menadžerske kompetencije. Znanja, vještine i sposobnosti (kompetencije) rukovođenja u sistemu javne uprave neophodne su kako bi se zadati ciljevi ostvarili na najefikasniji način.

U većini zemalja članica OECD i EU, poboljšanje vještina upravljanja rukovodećih struktura u javnoj/državnoj službi predstavlja glavni prioritet programa koji se odnosi na upravljanje. Postoje centralno definirani profili vještina, centralizirane procedure zapošljavanja, obuke i usavršavanja rukovodećeg kadra u službi, s ciljem da se ojača liderstvo i ispune postavljeni ciljevi – postigne planirani učinak u organu uprave. Ispravno razumijevanje

* *Kod decentraliziranog upravljanja sistemom ljudskih resursima izuzetno je otežano provođenje ključnih reformi na ovom području, pa se u tom smislu ne preporučuje u zemljama u procesu tranzicije pogotovo u onim državama koje imaju usložnjenu državnu strukturu sa više upravnih nivoa, kao što je to slučaj u Bosni i Hercegovini.*

* SIGMA dokument, 2012. (nije objavljen).

vrijednosti javne/državne službe, njenog značaja i posljedica za opći javni interes, motivacijski su element za javne/državne službenike. Takvo shvatanje javne/državne službe kao sredstva ka postizanju opće dobrobiti ima za posljedicu pozitivan stav i predanost službenika i vodi jačanju povjerenja građana i javnosti u vladu i javnu službu uopće*.

Osnovne vrijednosti javne/državne službe odnose se na tri glavna principa: osiguranje profesionalizma, etičnosti i integriteta u državnoj službi, osiguranje kontinuiteta državne službe i osiguranje zakonitosti odluka. Istovremeno, ove vrijednosti pokreću i usmjeravaju ponašanje, predanost i motivaciju državnih službenika, koje utiču na sveukupni rad javne uprave*.

2.1. Planiranje ljudskih resursa

Upravljanje ljudskim resursima kao upravljačka i strateška funkcija organizacije općenito obuhvata postupke i mjere strateško-operativnog i instrumentalnog karaktera koji omogućuju sistemsko i plansko provođenje aktivnosti u odnosu na zaposlene radi efikasnog funkcioniranja organizacije kao cjeline*. Osnovne aktivnosti na području upravljanja ljudskim resursima u organizaciji su: planiranje, zapošljavanje, obuka, ocjenjivanje i nagrađivanje osoblja, kao i na kreiranje sigurnog, etički prihvatljivog i pravičnog radnog okruženja za zaposlene. Funkcija upravljanja ljudskim resursima sastoji se, dakle od niza aktivnosti od kojih svaka ima cilj različit aspekt upravljanja zaposlenima, ali koje sve zajedno vode ka što boljem i efikasnijem vršenju poslova koji su predviđeni za određenu organizaciju. Funkcija upravljanja ljudskim resursima provodi se nizom aktivnosti u različitim aspektima upravljanja zaposlenima. Sve zajedno vode ka što boljem i efikasnijem vršenju poslova koji se obavljaju u organizaciji. Proces upravljanja ljudskim resursima ima važnu operativnu i upravljačku funkciju koju obavlja centralna jedinica za upravljanje resursima, odnosno služba za upravljanje ljudskim resursima u konkretnoj organizaciji.

* *Ibid.*

* *Ibid.* Temeljne vrijednosti mogu biti upotpunjene novim/tehničkim vrijednostima državne službe, npr. vrijednost za novac, transparentnost, usmjerenost na uslugu, kako bi se stvorila veza sa ciljevima organizacija javne uprave u pogledu učinka i sa osjetljivošću vlade prema potrebama društva općenito

* *Faktori koji utiču na sve aspekte upravljanja ljudskim resursima su interni i eksterni. Interni faktori su vezani za karakteristike organizacije (strategija, organizaciona struktura, organizaciona kultura, veličina organizacije), osobina zaposlenih (lične karakteristike, interesi, motivacije, stavovi, sposobnosti) i karakteristika radnih aktivnosti (priroda poslova i zadataka, zahtjevi koje to postavlja zaposlenima, zadovoljstvo poslom). Eksterni faktori se odnose na: normativni okvir (zakoni i podzakonski propisi), trendove na tržištu rada, karakteristike i zahtjeve okruženja.*

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima na radnom mjestu u neposrednoj su vezi sa individualnim učinkom koji postižu zaposleni, s nivoom produktivnosti i kvaliteta, motivacijom zaposlenih i, dugoročno gledano, stimulacijom njihove lojalnosti prema organizaciji. Na organizacijskom nivou, ciljevi su usmjereni ka povećanju nivoa prosječne produktivnosti, unapređenju kvaliteta uvjeta rada, pametnom rastu i razvoju organizacije i efektivnosti. Jedna od najvažnijih funkcija upravljanja ljudskim resursima je planiranje, koje treba da osigura predvidivost, racionalnost i transparentnost procesa zapošljavanja, na jednoj strani, a na drugoj strani da omogući optimalnu popunjenost radnih mjesta u strukturi organizacije u cilju pravovremenog i potpunog obavljanja planiranih poslova i zadataka.

Planiranje ljudskih resursa, (poznatije po pojmu: "kadrovska politika") je proces u kome se predviđaju zahtjevi za ljudskim resursima, na osnovu potreba organizacije, radnih zahtjeva i anticipiranih promjena u samoj organizaciji i vanjskom okruženju. Planiranjem se nastoji postići povezivanje potreba organizacije i kadrova radi ostvarenja strateških ciljeva određenih strateškim planom razvoja organizacije. To konkretno znači da svaka organizacija radi dostizanja svojih strateških ciljeva teži zaposliti, selektirati i razvijati potreban broj kvalifikovanih i kompetentnih zaposlenika, koji raspoložu sa traženim nivoom obrazovanja, znanja i vještina stečenih posebnim obukama koji će odgovarati potrebama i zahtjevima konkretnih radnih mjesta. Planiranje ljudskih resursa ili kadrovske planiranje obuhvata: utvrđivanje potrebnog broja izvršilaca za poslove i zadatke koje obavljaju službenici i namještenici i prijem novih zaposlenika, sistem napredovanje u službi i izgradnju profesionalne karijere službenika; sistem selekcije, postavljenja i obuke rukovodećeg kadra i druga pitanja koja se odnose na politiku upravljanja ljudskim resursima.

Planiranje kadrova u osnovi obuhvata procese regrutiranja kvalificiranih kandidata, njihovu selekciju, mobilnost u organizaciji i izvan nje i uspostavljanje i vođenje precizne i ažurne kadrovske evidencije-registra zaposlenih.

- a) Regrutacija potencijalnih kandidata je proces privlačenja dovoljnog broja kvalificiranih kandidata s ciljem da se omogući izbor najkompetentnijih i popune upražnjena radna mjesta;
- b) Izbor/selekcija kandidata je proces odabira kandidata prijavljenih za određeno radno mjesto primjenom odgovarajućih metoda provjere funkcionalnih znanja i vještina i donošenja odluke o zapošljavanju ili odbijanju kandidata;
- c) Upravljanje fluktuacijom je proces planiranja i primjena programa za racionalizaciju broja zaposlenih, što obuhvata ograničenje ili obustavu prijema novih zaposlenika, ukidanje nekih radnih mjesta i reduciranje

- broja izvršitelja što ima za posljedicu otpuštanje zaposlenih, dobrovoljno napuštanje službe (otkaz zaposlenog), penzionisanje itd.;
- d) Kadrovska evidencija sadrži jedinstvenu bazu podataka službenika sa svim bitnim informacijama, koja omogućuje kadrovske planiranje, analiziranje, internu mobilnost, pojednostavljivanje konkursnih postupaka, planiranje obuka, itd.

2.1.1. Proces planiranja ljudskih resursa u javnoj upravi de lege ferenda

U procesu planiranja ljudskih resursa u organu državne službe učestvuju različiti akteri. To su prije svega rukovoditelji organa državne službe, jedinice za upravljanje ljudskim resursima u konkretnom organu državne službe; centralna jedinica za upravljanje ljudskim resursima; resorni organi koji izdaju potrebna mišljenja i saglasnosti; reprezentativni sindikati državnih službenika i namještenika i na kraju vlada konkretnog nivoa vlasti koja donosi odnosno usvaja plan.

Planiranje kadrova treba da se ostvaruje pojedinačno u svakom organu uprave odnosno javnoj instituciji i generalno, za sve organe uprave, usvajanjem odgovarajućih planskih dokumenata: kadrovske plana jednog organa i zajedničkog kadrovske plana za sve organe uprave i/ili institucije*.

Svaki organ uprave odnosno javna institucija bilo da se finansira iz budžeta ili posebnog vanbudžetskog fonda treba da priprema nacrt svog kadrovske plana istovremeno sa izradom svog budžetskog zahtjeva odnosno finansijske plana. Nacrt plana zasniva se na procjeni ostvarenja kadrovske potreba za tekuću godinu i programa rada organa uprave odnosno javne institucije za godinu za koju se kadrovski plan priprema.

Kadrovski plan treba sadržavati relevantne podatke o svakom zaposlenom i potrebna obrazloženja. To se posebno odnosi na sljedeće podatke: postojeći broj službenika i namještenika po kategorijama, zvanju i vrsti radnih mjesta koji su zaposleni na neodređeno vrijeme i na određeno vrijeme (zbog privremenog povećanja obima poslova, zamjene privremeno odsutnog službenika odnosno namještenika ili drugog opravdanog razloga); postojeći broj pripravnika i volontera u službi po stepenu stručne spreme; broj prekobrojnih odnosno neraspoređenih službenika i namještenika, ako ih ima; broj službenika i namještenika po zvanju i vrsti radnih mjesta koji je potreban da se zaposli na neodređeno vrijeme u godini za koju se kadrovski plan donosi; broj službenika i namještenika po zvanju i vrsti radnih mjesta koji je potreban da se zaposli na određeno vrijeme zbog povećanog obima

* Kadrovski plan se načelno donosi za jednu budžetsku godinu, a može se donositi i za period od tri godine tako da prati dokument okvirnog budžeta institucija BiH odnosno entiteta ili drugog upravnog nivoa.

poslova u službi u godini za koju se kadrovski plan donosi; broj pripravnika i volontera po stepenu stručne spreme čiji je prijem potreban u godini za koju se kadrovski plan donosi; te broj službenika i namještenika koji će se proglasiti prekobrojnim u godini za koju se kadrovski plan donosi.

Obrazloženje treba da sadrži podatke o realizaciji plana kadrova u organu uprave odnosno instituciji za tekuću godinu, razloge zbog kojih treba povećati ili smanjiti broj službenika i namještenika, kao i razloge zbog kojih treba zaposliti službenike i namještenike na određeno vrijeme. U prethodnoj proceduri usaglašavanja kadrovskog plana trebaju biti aktivno uključeni predstavnici sindikata službenika i namještenika, nadležno ministarstvo koje daje mišljenje o usklađenosti kadrovskog plana sa sistemom organizacije uprave, (koji se tiču kriterija odnosno standarda odnosa broja izvršilaca, obima poslova i drugih organizacijskih pitanja) i nadležno ministarstvo finansija koje razmatra kadrovski plan istovremeno sa zahtjevom za budžetska sredstva potrebna za njegovo provođenje i daje potrebnu saglasnost. Nakon dobijanja potrebnih saglasnosti smatra se da je pripremna faza okončana i da je kadrovski plan usklađen sa budžetom*. Odgovornost za provođenje kadrovskog plana je na rukovoditelju organa uprave odnosno institucije koji je dužan da izvještava Vijeće ministara i Agenciju za državnu službu o izvršenju kadrovskog plana*. Za provođenje kadrovskog plana organa državne službe u entitetima Bosne i Hercegovine rukovoditelji organa uprave i institucije izvještavaju entitetske vlade i nadležnu entitetsku Agenciju*.

2.1.2. Kritika postojećeg stanja planiranja ljudskih resursa u javnoj upravi

Kadrovski plan ima svrhu da prikaže stvarno stanje zaposlenosti i planirane izmjene u broju službenika za period od najmanje tri godine. Potrebe za novim zapošljavanjem trebaju se iskazivati na godišnjem nivou i upravljati ljudskim resursima u skladu sa usvojenim kadrovskim planom. Prijedlog kadrovskog plana institucije u kojem aktivno učestvuje jedinica za ljudske resurse i Agencija kao centralna jedinica za ljudske resurse treba biti u skladu s raspoloživim finansijskim sredstvima, obimom poslova i programom rada institucije.

* Agencija za državnu službu kao centralna institucija za upravljanje ljudskim resursima, treba biti zadužena da prati provođenje Kadrovskog plana tokom provođenja postupka prijema u državnu službu i ažuriranja Registra kadrova.

* U skladu s načelom transparentnosti i javnosti rada organa vlasti, potrebno je kadrovske planove objavljivati u službenim novinama i web stranicama organa državne službe i Agencije za državnu službu BiH.

* U Federaciji BiH stanje je složenije zbog činjenice postojanja tri upravna nivoa: federalnog, kantonalnih i lokalnih uprava (općine i gradovi).

U institucijama Bosne i Hercegovine, kao i entiteta Federacije Bosne i Hercegovine, nije propisana zakonska obaveza planiranja kadrova i ne provodi se u praksi. U entitetu Republika Srpska propisana je obaveza kadrovskog planiranja ali se ne provodi u praksi. Potrebe za zapošljavanjem organi uprave i institucije iskazuju stihijski, ad hoc i bez prethodne analize stvarnih potreba. Za svaki slučaj iskazivanja potrebe za novim zapošljavanjem treba pribaviti pojedinačne saglasnosti ministarstva finansija i drugih nadležnih organa. Cijeli proces je nepredvidiv, netransparentan, traje isuviše dugo i ne ispunjava zahtjev za pravovremenom popunom upražnjenog radnog mjesta i u konačnici ima za posljedicu neefikasan rad ili zastoj u izvršavanju određenih poslova i zadataka u službi. Međutim, u slučaju postojanja kadrovskog plana, Agencija bi bila u mogućnosti da unaprijed planira vremensku dinamiku konkursnih procedura i da na racionalan način koristi postojeće kapacitete u cilju pravovremenog i kvalitetnog izvršavanja poslova koji su joj zakonom povjereni: od objavljivanja konkursa do selekcije kandidata i postavljenja na slobodnu poziciju u konkretnom organu uprave.

2.2. Organizacijski aspekt upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi

Iako je kod pojedinih upravnih resora izražena tendencija ka decentraliziranom pristupu upravljanju ljudskim resursima, odnosno da autonomno uređuju ovu oblast, još nemaju dovoljno izgrađene organizacijske, kadrovske i materijalno-finansijske kapacitete za samostalno upravljanje ljudskim resursima. Decentralizirano upravljanje ljudskim resursima vodilo bi, u sadašnjim okolnostima nedovoljno razvijenog standardiziranog pristupa do fragmentacije sistema državne službe i nejednakim standardima u procedurama zapošljavanja, sistema plaća, karijernog napredovanja, obuke i drugim elementima upravljanja ljudskim resursima*.

Navedeni razlozi predstavljaju snažan argument za koncentraciju resursa u jednoj centralnoj jedinici za sve institucije državne službe u institucijama Bosne i Hercegovine, koja ima zadatak da primjenom jedinstvenih standarda i procedura provodi postupke prijema u državnu službu i upravlja svim bitnim funkcijama ljudskih resursa, vodi registar državnih službenika i namještenika, te planira i provodi obuke u skladu sa općim i specifičnim potrebama organa državne službe za sve državne organe.

* Decentralizirani sistem upravljanja ljudskim resursima je prisutan u mnogim evropskim državama, pa tako i u Bosni i Hercegovini. Međutim, u ovoj fazi tranzicije državne uprave, odnosno zahjjevnih reformskih aktivnosti, uz uvažavanje specifičnosti službe vanjskih poslova i nekih drugih posebnih upravnih resora, centralizirani pristup je na nivou institucija Bosne i Hercegovine primjereniji model upravljanja.

Isti princip se zbog složenosti ustavne strukture države Bosne i Hercegovine primjenjuje i na druge upravne nivoe, tako da na nivou entiteta kao centralna jedinica za sve entitetske institucije državne službe tu funkciju u Federaciji BiH obavlja Agencija za državnu službu, odnosno Agencija za državnu upravu u Republici Srpskoj.

2.2.1. Centralne institucije za upravljanje ljudskim resursima u državnoj službi

- Agencije za državnu službu/upravu

Centralne jedinice za ljudske resurse: Agencija za državnu službu u institucijama Bosne i Hercegovine, Agencija za državnu službu Federacije BiH i Agencija za državnu upravu Republike Srpske, izvršavaju složene i obimne zadatke na području upravljanja ljudskim resursima za sve organe državne službe pripadajućeg upravnog nivoa, bez obzira na njihov specifičan položaj u sistemu državne službe i zakonske nadležnosti. Slijedom navedene konstatacije u nadležnosti Agencija su:

- razvoj i implemantaciju strateških dokumenata koji se odnose na unapređenje službeničkog sistema u institucijama BiH i entiteta;
- pripremu nacрта, podzakonskih propisa i drugih akata koji uređuju službenički sistem ili pojedina pitanja, u koordinaciji sa resornim ministarstvima,
- pripremanje i donošenje uputstava i standarda za upravljanje ljudskim resursima u koordinaciji sa ministarstvima nadležnim za poslove uprave;
- organiziranje, provođenje i nadzor nad postupkom zapošljavanja i postupkom odabira državnih službenika i namještenika prema utvrđenim kriterijima;
- sudjelovanje u postupku planiranja ljudskih potencijala /izrada kadrovskih planova/ u državnoj službi;
- planiranje, provođenje, monitoring i evaluacija obuka za službenike i namještenike;
- vođenje centralne evidencije državnih službenika i namještenika u kordinaciji sa organima državne službe /Registar državne službe/;
- pružanje stručne podrške organima državne službe u primjeni propisa o državnim službenicima i namještenicima;
- saradnja i koordinacija u procesu upravljanja ljudskim resursima sa jedinicama i službama za upravljanje ljudskim resursima u organima državne službe.

Od posebnog je značaja unaprijediti institucionalnu komunikaciju Agencija kao centralnih institucija za upravljanje ljudskim resursima sa

organima državne službe u institucijama Bosne i Hercegovine i na nivou entiteta, posebno kada se radi o dostavljanju potrebnih informacija i dokumenata čije neizvršavanje povlači određene sankcije. Svi organi državne službe jednog upravnog nivoa su dužni pravovremeno i redovno dostavljati nadležnim Agencijama relevantne podatke o ljudskim resursima, u svim bitnim aspektima upravljanja ljudskim resursima, a posebno kada su u pitanju: zapošljavanje, napredovanje u karijeri, obuka i disciplinski postupci*.

Bez dileme, agencije za državnu službu/upravu, kao centralne institucije za upravljanje ljudskim resursima, u potpunosti su opravdale razloge svog postojanja u svom desetogodišnjem radu dajući bitan doprinos funkcioniranju i razvoju sistema državne službe na svim upravnim nivoima Bosne i Hercegovine*.

2.2.2. Jedinica za upravljanje ljudskim resursima - pozicioniranje u organizacijskoj strukturi

U organizacijskoj strukturi uspješnih, savremenih sistema državne službe obavezno se formiraju posebne jedinice za upravljanje ljudskim resursima ili posebno radno mjesto, specijalista za upravljanje ljudskim resursima, zavisno od veličine i broja zaposlenih u organu državne službe.

Jedinice za upravljanje ljudskim resursima izvršavaju složene poslove u okviru savremene funkcije upravljanja ljudskim resursima, što se primarno odnosi na: oblikovanje organizacijske strukture organa državne službe u skladu s misijom, nadležnostima, strategijom i programom rada; analizu radnih mjesta, uključujući opise radnih mjesta i potrebne kompetencije, i analitičku procjenu radnih mjesta; strateško planiranje ljudskih potencijala, povezano s nadležnostima, misijom, strategijom i programom rada organa; regrutiranje i selekcija zaposlenih, te njihovo uvođenje u radni proces; upravljanje radnim učinkom, uključujući ocjenjivanje radnog učinka; razvoj ljudskih potencijala (obuka, stručno usavršavanje, razvoj kompetencija, podizanje motivacije, upravljanje karijerama); osiguravanje adekvatnih radnih uvjeta i podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih; odnose sa zaposlenicima; vođenje postupaka vezanih za radnopravni status zaposlenih i reguliranje radnopravnih odnosa; upravljanje integritetom – etika i

* Agencije imaju zakonsku obavezu dostavljanja posebnog godišnjeg Izvještaja o stanju kadrova u organima državne službe svojim vladama, u vezi upravljanja ljudskim resursima. Izvještaji sadrže prijedlog zaključaka i preporuke za implementaciju mjera i unapređenje općeg službeničkog sistema konkretnog nivoa vlasti.

* I prema mišljenju stranih eksperata, institucijama Bosne i Hercegovine (i entiteta) je potrebna centralna koordinacijska jedinica, "dovoljno osnažena i sposobna da predvodi, podržava i prati implementaciju vrijednosti, politike i pravnog okvira za državnu službu." (SIGMA/princip 2.7.)

disciplinska odgovornost zaposlenih; pravna podrška u svim kadrovskim postupcima; vođenje personalne administracije i upravljanje evidencijama i informacijskim sistemom.

U uspješnim savremenim organizacijama funkcija upravljanja ljudskim resursima integrirana je u procese strateškog upravljanja organizacijom. Za takve organizacije karakteristična je devolucija upravljanja ljudskim resursima u kojima je razvijena interakcija i suodgovornosti neposrednih rukovoditelja i kadrovskih stručnjaka. To znači da se funkcije upravljanja ljudskim resursima stavljaju u odgovornost linijskih rukovoditelja (menadžera), uz stručnu pomoć, savjete i saradnju specijalista za upravljanje ljudskim resursima odnosno službi za upravljanje ljudskim resursima*.

Jedinica za upravljanje ljudskim resursima uključena je u strateško upravljanje preko svog rukovoditelja koji se uključuje u strateško upravljanje preko kolegija rukovoditelja organa.

Rukovoditelji organa i organizacijskih jedinica preuzimaju ključnu ulogu u upravljanju ljudskim resursima uz stručnu podršku i saradnju jedinica za upravljanje ljudskim resursima*. Preduvjet uspjeha je da rukovoditelji posjeduju potrebne kompetencije (znanja, vještine, sposobnosti i personalne karakteristike) za upravljanje ljudskim resursima. S druge strane, jedinice za upravljanje ljudskim resursima svakog pojedinog organa konkretnog upravnog nivoa treba da intenzivno međusobno saraduju i da imaju otvorenu stalnu komunikaciju s centralnom jedinicom za upravljanje ljudskim resursima - Agencijom za državnu službu/upravu, u svim aspektima upravljanja ljudskim resursima. U tom smislu eksperti daju sljedeću preporuku: "Zakonom se mora ojačati i uloga Agencije u koordinaciji, saradnji i umrežavanju (networking) jedinica za upravljanje ljudskim potencijalima. Sve te jedinice susreću se sa sličnim problemima, razvijaju dobre prakse i čine greške iz kojih drugi mogu nešto naučiti. Zbog toga bilo bi smisleno da se osnuje koordinacija (mreža) rukovodećih službenika i specijalista koji upravljaju jedinicama za ljudske potencijale u organima odnosno institucijama uprave na nivou BiH, a ta mreža uključila bi rukovodeće službenike i specijaliste za tu oblast - sve sa ciljem da se unaprijedi praksa upravljanja ljudskim potencijalima, razmjenjuju iskustva i koordiniraju rješenja pojedinih problema koji su zajednički svima*."

* U savremenim organizacijama koje praktiraju devoluciju i cijene ulogu menadžera na svim nivoima u upravljanju ljudskim resursima, jedinice za upravljanje ljudskim resursima su relativno male i sastoje se od visoko osposobljenih kadrovskih stručnjaka.

* U manjim organima, gdje nije organizirana posebna jedinica, u kolegij se uključuje službenik - samostalni specijalista za upravljanje ljudskim resursima.

* Mišljenje eksperata Projekta EUHRM: Modernizacija sistema upravljanja ljudskim potencijalom u državnoj službi u Bosni i Hercegovini, 2013-2015, podržava institucionalno

Organizacijska pozicija jedinice za upravljanje ljudskim resursima razlikuje se s obzirom na vrstu i veličinu organa državne službe: u ministarstvima koja imaju relativno brojne zaposlenike, se po pravilu organizira posebna, samostalna jedinica za upravljanje ljudskim resursima, a rukovoditelj jedinice neposredno odgovara ministru ili sekretaru ministarstva, dok se u organima državne službe s manjim brojem zaposlenika funkcija upravljanja ljudskim resursima organizira u okviru organizacijske jedinice odgovorne za opće i/ili pravne poslove, ili preko jednog ili više službenika koji su neposredno odgovorni rukovoditelju organa.

Kod organiziranja jedinica za upravljanje ljudskim resursima, određivanja njihove pozicije u unutrašnjoj organizaciji organa uprave, određivanja opisa radnih mjesta u tim jedinicama, te definiranju potrebnih kompetencija za ta radna mjesta treba uzeti u obzir, s jedne strane savremeni pristup funkciji upravljanja ljudskim resursima, a s druge strane specifičnosti javne uprave odnosno državne službe. Oba aspekta moraju biti uravnotežena kako bi izbjegli formalistički odnosno birokratski pristup ili zanemarivanje pravnih zahtjeva državne službe.

Reformska opredjeljenja u reformskom području upravljanja ljudskim resursima u državnoj službi jasno akcentiraju neodložnu potrebu uspostavljanja sistema za upravljanje ljudskim resursima koji podržava strateško kadrovske planiranje, upravljanje i praćenje praksi upravljanja ljudskim resursima u državnoj službi, što obuhvata i uspostavljanje profesionalnih jedinica za upravljanje ljudskim resursima, bilo kao posebne organizacijske jedinice ili radna mjesta specijaliste za ljudske resurse, ovisno o veličini i brojnosti organa državne službe i njihovo jasno pozicioniranje u pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji, odnosno sistematizaciji radnih mjesta*.

U pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji ne samo organa uprave nego i drugih organizacijskih jedinica budžetskih i vanbudžetskih institucija u

jačanje Agencije za državnu službu i njenu posebnu ulogu u koordinaciji i saradnji sa jedinicama za upravljanje ljudskim potencijalom u organima državne službe.

** SIGMA - Princip 2: Uspostavljen je okvir politika i pravni okvir za profesionalnu i koherentnu državnu službu i primjenjuje se u praksi; institucionalno ustrojstvo omogućava konzistentne i djelotvorne prakse upravljanja ljudskim potencijalima širom državne službe. (Princip 2.8. Postoji sistem za upravljanje ljudskim potencijalima kojim se podržava strateško kadrovske planiranje, upravljanje i praćenje praksi upravljanja ljudskim potencijalima u državnoj službi, uključujući ispravne i potpune podatke na nivou cjelokupne državne službe, organizacije i državnih službenika kao pojedinaca, koji su obavezni prema zakonu i kojima se omogućava prikupljanje statističkih podataka na određeni datum. Ovaj sistem vrši elektronsku interakciju sa drugim nacionalnim bazama podataka, kako bi se izbjeglo dupliranje prikupljanja podataka; Princip 2.9. U cjelokupnoj državnoj službi su osigurane profesionalne i dosljedne službe za upravljanje ljudskim potencijalima, s dovoljno kapaciteta za upravljanje radnom snagom i provedbu propisa o državnoj službi).*

sistemu javne uprave na nivou institucija Bosne i Hercegovine i u entitetima se ne prepoznaje strukturirana i funkcionalna, posebna organizacijska jedinica za upravljanje ljudskim resursima, kao što je to slučaj u savremenim službama vanjskih poslova. Zbog toga je neophodno da se u pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji organa uprave i javnih institucija definiraju posebne organizacijske jedinice sa radnim mjestima specijalista za ljudske resurse.

3. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi kao personalna dimenzija javne uprave, u interakciji s drugim njenim dimenzijama: organizacijskom, funkcionalnom, komunikacijskom i upravljačkom (rukovođenje) predstavlja *condicio sine qua non* uspješnog razvoja javne službe kao cjeline. S druge strane, izvršavanje postavljenih zadataka u organima uprave i efektivnost javnih službi, ponajviše zavisi o kvalitetu ljudskog faktora kojem su povjereni pojedini poslovi i zadaci.

Navedeni razlozi, vode logičnom zaključku da je za proces modernizacije organa uprave i javnih institucija najvažnija reforma njene personalne dimenzije putem izgradnje funkcionalnog sistema upravljanja ljudskim resursima. Vjerodostojan i održiv sistem upravljanja ljudskim resursima zahtjeva razvoj konkretnih politika i planova, i standardizirane postupke i procedure koji jamče depolitizaciju i profesionalizaciju, ne samo u organima državne službe nego i svim javnim institucijama koje pružaju javne usluge.

U komparativnom diskursu, zajednički evropski upravni prostor proširuje standarde profesionalizacije državne službe na nove članice EU, tako da se od država sa kandidatskim statusom bez sumnje očekuje isto: da svoje upravne sisteme depolitiziraju i prilagode standardima profesionalne državne službe prisutne u članicama EU.

Bosna i Hercegovina zasigurno neće biti izuzeta od tog pravila, pa se potreba ubrzane apsorpcije evropskih upravnih principa i standarda u javnoj upravi BiH nameće kao imperativ.

Dosadašnje stihijsko i ad hoc zapošljavanje u organima državne službe, koje ne prati standarde usvojene u oblasti općeg planiranja i izvještavanja ne doprinosi izgradnji profesionalne i de-politizirane javne uprave. S druge strane, stanje koje odražava potpuni nedostatak otvorenih i transparentnih procedura zapošljavanja u brojnim javnim institucijama koje su izvan sistema državne službe, nije održivo jer ne prate usvojene standarde dobre uprave, potencijalni je i stvarni generator neefikasnosti rada i korupcije. Normiranje sistema planiranja ljudskih resursa i dosljedna primjena u praksi, uz obavezno jačanje kapaciteta jedinica za ljudske resurse i njihovo adekvatno pozicioniranje u organizacijskoj strukturi, ne samo organa uprave nego i svih

javnih institucija koje pružaju javne usluge, prioritetan je zadatak u procesu reforme javne uprave.

Odgovornost je prvenstveno na donositeljima političkih odluka da prepoznaju, prihvate i postavе u vrh prioriteta reformske agende strateško planiranje i izvještavanje na području upravljanja ljudskim resursima, dosljednu primjenu u praksi merit sistema i jačanje kapaciteta jedinica za ljudske resurse u organizacijskim strukturama javne uprave.

LITERATURA

1. Akšamija, N., 1992. Kategorije zaposlenih u institucijama BiH. Sarajevo: Fondacija centar za javno pravo, Sveska br. 22,
2. Banjac, B., 2002. SIGMA/OECD, Promoting Performance and Professionalism in the Public Service, Paris, 1997, (Promocija efikasnosti i profesionalizma u sektoru javne službe, prevod),
3. Borković, I., 1999. O pojmu službenika. Hrvatska javna uprava, god. 1, br. 2.,
4. Dedić, S., Purišević, F., 2016. Opće službeničko pravo. Sarajevo: NIO Službeni list BiH,
5. Đelmo, Z., 2010. Obim potrebne reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini, Uprava, No. 1, Sarajevo: Fakultet za javnu upravu,
6. Demmke, C., 2004. Evropske državne službe između tradicije i reforme. Evropski institut za javnu upravu, Maastricht - izdavač za Bosnu i Hercegovinu: Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine,
7. <http://dx.doi.org/10.1787/5kml60zwd7h-en>
8. <http://parco.gov.ba/eng/?page=29>
<http://www.parco.gov.ba/eng/?page=453>
9. <http://www.sigmaweb.org/countries/bosnia-and-herzegovina-sigma.htm>
10. Kavran, D., Vukašinović, Z., 2004. Evropski upravni prostor i reforma javne uprave. Beograd, Vol. IX, no. 2-3,
11. Marčetić, G., 2005. Javni službenici i tranzicija. Društveno veleučilište u Zagrebu i Konrad Adenauer Stiftung,
12. Maslo, S., 2013. Sistem državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine - osnovne karakteristike, problemi i mogućnosti napretka. Banja Luka: Moderna uprava-časopis za upravno-pravnu teoriju i praksu, br. 9/10,
13. Maslo, S., 2014. Pravni položaj javnih službenika u Bosni i Hercegovini de lege lata i de lege ferenda. Sarajevo: Fondacija centar za javno pravo, Sveska br. 17,
14. Maslo, S., 2015. Politika i javna uprava: aspekti politizacije državne službe u BiH. Sarajevo: Fondacija centar za javno pravo, Sveska br. 22,
15. Milenković, D., 2013. Javna uprava, odabrane teme. Beograd,
16. Milović, L., Ossewaarde, M., 2013. Reforma javne uprave u posljeratnoj Bosni i Hercegovini: Reformski process ugrađen u paradoks suvereniteta. Međunarodni žurnal javne uprave, br. 36/2,
17. Pusić, E., 2002. Modernizacija velikih europskih upravnih sustava. Hrvatska javna uprava, god. 4, br. 2.,
18. Pusić, E., 2005. Upravne organizacije-interakcija-struktura-interes. Zagreb: Društveno veleučilište,
19. Šimac, N., 2002. Europski principi javne uprave - od vladanja do služenja građanima. Zagreb: Udruga za demokratsko društvo,

20. Šimac, N., 2012. Europski upravni prostor i europska načela javne uprave. Split: Zbornik Pravnog fakulteta u Splitu, 2/2012.,
21. Zolak Poljašević, B., 2011. Profesionalizacija javne uprave – implikacije na ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Banja Luka: Moderna uprava, 5-6,

**UTICAJ UPRAVLJAČKE I ORGANIZACIJSKE KULTURE NA
EFIKASNOST RADA JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI**

**THE IMPACT OF THE MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL
CULTURE ON THE WORK EFFICIENCY OF THE PUBLIC
ADMINISTRATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

Pregledni naučni članak

*Mr. sc. Suada Kuljaninović**

Sažetak

Bosni i Hercegovini je potrebna kvalitetna i savremena uprava i lokalna samouprava. Svijest o reformisanju javnog sektora odavno je prisutna u razvijenom dijelu svijeta, dok je javni sektor u Bosni i Hercegovini rigidan, neprilagođen i poprilično zastarjeli dio neprofitnog sektora koji u najprofitabilnijem smislu služi onima koji ne žele njegovo osavremenjavanje. Država Bosna i Hercegovina mora postati jaka i održiva institucija, sposobna da predstavlja interese svih njenih građana, i da djeluje kao centralna tačka strateške reforme u razvoju uprave i lokalne samouprave. Okruženje savremene javne uprave i lokalne samouprave zahvaćeno je dinamičnim i turbulentnim promjenama. U središtu ovih promjena našli su se problemi rukovođenja i upravljanja upravom i lokalnom samoupravom, kao i problemi upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi. Ovi problemi, podjednako, utiču na organizacije privatnog i javnog sektora: velika raznovrsnost radne snage i rastući jaz između raspoloživih sposobnosti i zahtjeva posla, tehnologija koja se mijenja, strukturne promjene u organizaciji, rastuća međunarodna konkurencija. Organizacije nastoje da se prilagode takvoj haotičnoj situaciji kako bi opstale. Ključni resurs svake javne službe su objektivni problemi, kao što su loša zakonska regulativa, disbalans između kompetencija viših nivoa vlasti i organa lokalnih zajednica, dok su subjektivni problemi vezani za ljudske resurse, odnosno, znanja i vještine državnih službenika i namještenika koji rade na tim poslovima. Javna služba u Bosni i Hercegovini, individualno i organizacijski, bilježi brojne nedostatke u praksi (u pitanju povjerenja, odgovornosti, profesionalnosti, efikasnosti, nepristrasnosti itd.). Složeni sistemi rada u kojima se nalazi uprava i lokalna samouprava, iz ovih razloga, često dovode

** Općina Živinice, šef Stručne Službe općinskog načelnika
E-mail: suada.kuljaninovic@opcinazivinice.ba*

do neefektivnosti i neefikasnosti u radu organa i službi javne uprave, a samim tim ovi problemi su veoma izraženi u poslovima rukovođenja.

Ključne riječi: javna uprava, organizacijska kultura, ljudski resursi, efikasnost javne uprave, zadovoljstvo građana/korisnika usluga.

Abstract

Bosnia and Herzegovina needs quality and modern government and local self-government. The awareness on the public sector reform is present for long time in the developed part of the world, while the public sector in Bosnia nad Herzegovina is rigid, unadjusted and quite outdated part of the nonprofit sector that in the most profitable sense serves to those that do not want its modernization. The state of Bosnia and Herzegovina must become strong and sustainable institution, capable to represent the interests of all their citizens, and to act as the central point of the strategic reform in the development of the administration and local self-government. The modern public administration and local self-government environment is affected by dynamic and turbulent changes. In the center of these changes are management issues within central administration and local self-government, and problems regarding the human resources management in the public administration. These problems equally affect the private and public sector organizations: great variety of labourforce and growing gap between the available skills and job demands, changing technology, structural changes in the organization, growing international competition. The organizations endeavor to adjust to such chaotic situation in order to survive. The key resource of every public service are the objective problems, such as the bad legislation, disbalance between the competences of the higher levels of government and local communities institutions, while the subjective problems are related to human resources, or, knowledge and skills of the public servants and assistant public employees that work in that field. Public service in Bosnia and Herzegovina, individually and organizationally, face numerous disadvantages in practice, regarding the trust, responsibility, professionalism, efficiency, impartiality etc. The complex work systems in which are the central administration and local self-government, regarding these reasons, often lead to ineffectiveness and inefficiency in the work of the public administration services, and therefore these problems are expressed in managerial tasks.

Keywords: public administration, organizational culture, human resources, public administration efficiency, citizens (service users) satisfaction.

1. UVOD

Osiguranje osnovne državne uprave nije više dovoljno jer svi građani priželjkuju održiv ekonomski i društveni razvoj na putu članstva u Evropsku Uniju (EU). U cilju ispunjavanja zahtjeva građana, kao i približavanja evropskim integracijama, javna uprava na svim nivoima u BiH, mora proći kroz proces unapređenja i reforme.

Uprava bi trebala aktivno učestvovati u kreiranju politika, uključujući između ostalog i regulaciju tržišta, te stimulisanje privatne inicijative. Potrebna je bolja koordinacija na svim nivoima, kako bi se izbjeglo donošenje pogrešnih i međusobno kontradiktornih politika i zakona. Javna uprava bi trebala biti u stanju spremnosti da pruži kvalitetne usluge građanima i preduzećima, a za to je potrebna moderna uprava, fleksibilna i otvorena za učešće javnosti. Konačno, za napredovanje ka tim ciljevima potrebna je finansijski odgovorna i održiva uprava i lokalna samouprava. Pretjerana potrošnja i kompleksnost uprave odbijaju privatna ulaganja, usporavaju rast i obezvrjeđuju napore u borbi za smanjenje siromaštva. Visok nivo korumpiranosti koje možemo prepoznati na svim nivoima vlasti, predstavlja simptom nepravilnosti u radu uprave, čime se troškovi prenose na građane i privredu. Zajednički pristup upravnoj reformi predstavlja osnov za ostvarenje strateških prioriteta. Sprovođenje reforme je jako važno u smislu uspješnog ostvarivanja ambicija FBiH i Republike Srpske za članstvom u EU. Iskustva iz drugih zemalja centralne i istočne Evrope, pokazuju da put ka članstvu u EU nameće ogromne zahtjeve nacionalnoj upravi. Naravno, uspjeh svake vlade da pristupi EU uveliko zavisi od njene sposobnosti da sprovede reforme. EU je svjesna veličine izazova i transformacija koje se stavljaju na teret zemlje, kao preduslov za članstvo, pa je shodno tome i ponudila jasne smjernice za one zemlje koje teže postati članice EU. Kriterijume za pristupanje utvrdio je Evropski savjet u Kopenhagenu 1993, a potvrdio Evropski savjet u Madridu 1995. godine. Prema kriterijima EU, izgrađeni upravni kapaciteti se smatraju ključnim zahtjevom za članstvo u EU. EU funkcioniše primarno putem uprava svojih članica, pri čemu je neophodno da kandidati dokažu da su u stanju usvojiti 35 poglavlja pravila iz legislative EU (*acquis communautaire*), te da imaju kapacitete za njihovo sprovođenje. Drugi pristupni kriterijumi predstavljaju predmet političkih obaveza kao i ekonomskih uslova. Međutim, neophodno je naglasiti da politički i ekonomski progres mora uporedo da se odvija s odgovarajućim mjerama na izgradnji kapaciteta. U razvijenim demokratskim državama svijeta već nešto više od dvadeset godina, izvršeno je redefiniranje javnog sektora i to na svim nivoima, što i te kako nameće potrebu da se na nivou BiH isto to učini. Menadžment javnog sektora na nivou BiH, imajući u vidu složenost političkih odnosa i nagomilanost političkih interesa, nije u mogućnosti da sa

postojećim institucijama mehanizmima i mjerama rješava fudamentalne društveno-ekonomske probleme. Takođe je primijetno da rukovodioci koji obavljaju najodgovornije fukcije u javnoj upravi, uglavnom zahvaljujući političkoj angažovanosti i zaslugama, dolaze na te pozicije i nemaju odgovarajuća i neophodna saznanja o osnovnim ekonomskim funkcijama države i njenom ulogu u jačanju efikasnosti javnog sektora u savremenim tržišnim, odnosno tzv. mješovitim privredama. Uz to oni trebaju biti osposobljeni da kritički analiziraju socio-ekonomsku ulogu države i efekte pojedinih strategija i projekata javnog sektora, kao i uticaj pojedinih odluka i mjera države na efikasnost funkcionisanja privatnog sektora. Kao jedan od ključnih razloga u stvaranju dobre radne atmosfere ili loše komunikacije između službenika u javnoj upravi, službenika i građana je rukovodilac organa uprave, koji mora znati svoj posao i okvirno posao svakog službenika u svojoj radnoj jedinici da bi ih mogao stručno nadzirati, ocijeniti i, kada je to potrebno, podržati i pomoći. On bi svoj posao trebao obavljati korektno, tačno i s voljom. Također bi se trebao korektno odnositi prema ljudima i da svojim stavom zahtjeva i podstiče na takvo ponašanje kod svojih službenika. S druge strane, loša komunikacija remeti međuljudske odnose unutar organizacije i samim tim utiče na ekonomičnost i efikasnost rada u organima uprave na bilo kojem nivou vlasti.

Iako ekonomske regije i lokalne zajednice preuzimaju sve aktivniju ulogu u kreiranju vlastitog razvoja, u smislu uočavanja, razvijanja i promoviranja vlastitih konkurentskih prednosti, primjetno je da se državni službenici i rukovodioci javnih poduzeća i ustanova nalaze se pred izazovom praćenja svjetskih trendova i neophodnosti primjene novih znanja u vođenju organizacionih jedinica i službi za koje su odgovorni. Politička kontrola upravljačkih kadrova u javnom sektoru predstavlja jedan od najznačajnijih problema i izazova sa kojima se susreće cjelikupan javni sektor u Bosni i Hercegovini, što neminovno ukazuje na potrebu za nužnom depolitizacijom i njegovim osavremenjavanjem. S druge strane, rukovodioci javnog sektora odgovorni su izbornim političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisani od njih.

Proces globalizacije i dominantnost faktora tržišta podstakli su konkurenciju na svim nivoima. Samim time je otvoren proces konkurentnosti i efikasnosti i sve prisutnije prakse da se skor svi poslovi mjere tržišnim kriterijima. Stručni i sposobni rukovodioci organa javne uprave, treba da budu nosioci promjena i to na osnovu praktičnog i primjenjivog znanja koje se ogleda u praktičnim modelima, tehnikama i analizama iz kojih se može koristiti postojeća praksa i na osnovu toga graditi buduće strategije i programi rada. To podrazumijeva sposobnost rukovodioca da brzo donose odluke i preuzime odgovornost za njihov uspjeh ili neuspjeh. Naravno ovdje se dolazi do najvažnije pretpostavke za unapređenje javnog sektora, da li smo

sposobni, i imamo li dovoljno mudrosti i snage, kao društvo, i posebno top menadžeri da obrazujemo, njegujemo i čuvamo mlade i talentovane ljude koji su faktor promjena u svakom smislu.

2. NUŽNOST REFORME JAVNOG SEKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI

Nakon više od dvije decenije težnje da se izgradi snažna država, pod pažnjom međunarodne zajednice, Bosna i Hercegovina još uvijek počiva na slabim političko-institucionalnim temeljima. Institucionalni kontest zemlje u velikoj je mjeri oblikovan direktnim nametanjem ili pritiscima od strane Visokog predstavnika, što je dovelo i do stvaranja neodrživih institucija koje nisu ni mogle bitno unaprijediti kvalitet vlasti, vladavinu prava i zaštitu osnovnih ljudskih prava i sloboda. (Kaufmann, Kraay, Mastruzzi; 2010). Smanjenjem operativnog uticaja Visokog predstavnika takve institucije postale su lak plijen političkim partijama, koje političkim imenovanjima i ucjenama finansiranjem, bivaju vrlo lako podređene pojedinačnim i partijskim interesima. Kompleksan institucionalni okvir u Bosni i Hercegovini pruža političarima mnogobrojne mogućnosti za korupciju. Zakoni namijenjeni borbi protiv korupcije se slabo primjenjuju zbog nedostatka jakih i istinski nezavisnih antikorupcijskih tijela i manjka političke volje za rješavanje ovog pitanja. Ako se uopće i pokrenu, istrage korupcije rijetko završe osuđujućom presudom. Efikasno upravljanje je onemogućeno mehanizmima veta koji su ugrađeni u sistem kreiranja politika, dok je zloupotreba ustavnih mehanizama stvorenih za obezbjeđivanje pravedne etničke zastupljenosti u državnim institucijama, dovela do etnički motivisanog ponašanja izabranih nosilaca vlasti. Pored toga, nedovoljna koordinacija među različitim nivoima vlasti, kao i institucija pojedinačnih vlada u zemlji, dovodi do neusklađenosti politika. Javna uprava u Bosni i Hercegovini ostaje i dalje fragmentisana. Zakonski okvir je neusklađen, pa se na različitim nivoima vlasti primjenjuju različiti zakoni o državnoj službi, a vremenom se usvajaju izmjene i dopune zakona koje su opet neuslađene između različitih nivoa vlasti*. Složeni sistemi rada u kojima se nalazi i funkcioniše javna uprava u BiH, iz ovih razloga, često dovode do neefektivnosti i neefikasnosti u radu organa i službi javne uprave, a samim tim ovi problemi su veoma izraženi u poslovima rukovođenja.

Kada je riječ o javnoj upravi u Bosni i Hercegovini, radi se o doživljavanju različitih oblika pravne odgovornosti organa uprave i njenih službenika kao racionalnog i nužnog instrumenta za regulisanje društvenih odnosa, široko prihvaćanje etičkih načela, zaštita prava i sloboda građana i

* *Evropska komisija, Izvještaj o napretku Bosne i Hercegovine 2015;*

svih ljudi, nepristrasno i pošteno postupanje prema njima, demokratskog odlučivanja koje je u najboljem interesu građana itd. Da bi uprava mogla djelovati na takav način, potrebna joj je izvjesna mjera nezavisnosti i autonomije, prvenstveno od političkih organa i čestih promjena interesno-političkih konfiguracija u tim organima, ali i šire u društvu. Legalističku kulturu u javnoj upravi karakterišu vanjski uticaji i formalni kanali izdvojenih centara moći. Preko njih se nastoje realizovati kvazi moderne pravne vrijednosti koje idu preko pukog načela zakonitosti, a u suštini znače primitivno birokratsko ponašanje koje znači inertno podržavanje ustaljenih, tradicionalnih oblika ponašanja s naglaskom na porast korupcije, ili vlastiti ili etno-nacionalni interes vlastitog naroda. Moderna javna uprava u obavljanju svojih javnih funkcija služi građanima. Ovo osnovno načelo poslužilo je kao temelj u povećanju stepena transparentnosti i reformi javne uprave u evropskim zemljama. Reforme se provode kako bi se državna uprava transformirala u javnu upravu s konačnim ciljem uspostavljanja uprave koja služi građanima. U demokratskom sistemu vlasti građani vlast povjeravaju izabranim funkcionerima. Oni u ime građana vrše vlast sa osnovnim zadatkom da zaštite javni interes. Javni interes prema Locku predstavlja protkanost građanina i zastupnika u građanstvo, ono što jednu zajednicu drži na okupu. Cilj nam je ukazati na koji način i u kojoj mjeri građani učestvuju u donošenju i sprovođenju odluka u javnoj upravi, te koliko se poslovi javne uprave u BiH obavljaju na javan i transparentan način. Kao jedan od glavnih nedostataka u organima uprave u BiH, smatra se centralizovani način pružanja javnih usluga i dobara, kojim se pokušava da cjelokupno stanovništvo na isti način bude snabdjeveno javnim dobrima (uslugama), tako što glavne inicijative diktira sam centar, odnosno vrh javne vlasti bez istraživanja različitih potreba i preferencija pojedinih društvenih grupa, što uzrokuje odsustvom mogućnosti izbora. U tom smislu neophodne su reforme javnog sektora na takav način da korisnici usluga javnog sektora mogu samostalno prepoznati, odrediti, inicirati i učestvovati u provođenju za njih najvažnijih životnih pitanja. Drugi ništa manje važan cilj reforme javne uprave je afirmisanje veće odgovornosti javnog sektora (tačnije njegovih upravljačkih struktura), za efikasnu i efektivnu upotrebu javnih resursa, kako nebi došlo do zloupotrebe javnog interesa. Na takav način poduzete mjere doprinijele bi perspektivnijem razvoju i većem povjerenju građana u institucije vlasti, kao i većoj odgovornosti rukovodioca javnog sektora, čije bi se odluke mogle preispitivati svakodnevnim mjerljivim rezultatima rada, a ne samo od izbora do izbora.

Navedene promjene unutar zemlje i posebno radikalne promjene u Evropi i svijetu, posebno procesi globalizacije, stavili su pred institucije javnog sektora teške i kompleksne zahtjeve koje treba rješavati, ali ne na način kao što je to rješavano do sada, već na jedan mnogo suptilniji i brži

način davanja odgovora, uz pribavljene informacije korisnika o njihovim stvarnim potrebama i zahtjevima koji se moraju uvažavati i u potrebnoj mjeri ispunjavati. Međutim, da bi se načinile bilo kakve promjene, posebno strateškog karaktera u rukovodilac organa javne uprave na bilo kojem nivou vlasti u BiH, mora analizirati nekoliko ključnih, relevantnih pitanja kao što su:

1. Osvrt na trenutni položaj (znači dati ocjenu sadašnjeg stanja u organu uprave)
2. Definisati buduće smjernice i ciljeve
3. Aktivnosti i radnje koje se moraju poduzeti u cilju otklanjanja jaza između sadašnjeg stanja i stanja gdje želimo da budemo.
4. Metode i načine praćenja progressa, odnosno kako da mjerimo individualni i progres u svakom odjelu koji čini jedinstveni organ uprave. To podrazumijeva definisanje instrumenata, mjerenja i pokazatelja, odnosno jednom riječju uspostavljenih, usvojenih i isprobanih standarda u evropskim zemljama.

Reforme u javnom sektoru bi trebale da budu osnov za uvođenje mogućnosti drugog i drugačijeg, podsticaja i konkurencije na svim nivoima i u svim institucijama. Nadalje, reforma javnog sektora treba također da obezbijedi povećanje efikasnosti u radu, pravednosti i jednakosti svih građana kao korisnika usluga javne uprave. Efektivnost i efikasnost javne uprave zavisi od više faktora, koji u suštini upravljački proces i samog rukovodioca organa uprave, karakterišu manje ili više uspješnim. Upravo ti faktori su predmet istraživanja u ovom poglavlju rada, a cilj rada je istražiti, analizirati i teorijski predstaviti koliki uticaj na efikasnost rada javne prave sa aspekta upravljačke i organizacijske kulture u određenoj organizaciji imaju ti faktori, odnosno, koji faktori imaju najveći uticaj, a koji najmanji. Istraživanje će biti usmjereno prema zaposlenim-državnim službenicima u lokalnim zajednicama u Bosni i Hercegovini. Obzirom na brojnost faktora koji sa aspekta upravljačke i organizacijske kulture utiču na efikasniji rad javne uprave, u ovom radu biće analizirani samo neki od njih, a to su:

- Uticaj učešća građana,
- Uticaj sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave,
- Uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije na efikasan rad javne uprave
- Uticaj birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave,
- Uticaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave,
- Depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave.

Zaposleni u javnoj upravi, u ovom slučaju lokalnoj samoupravi, su kompetentni da ocijene koji su to faktori koji imaju najveći uticaj na efikasnost i efektivnost rada javne uprave, sa aspekta upravljačke i organizacijske kulture organizacije. Upravo njihovo ocjenjivanje biće smjernica po kojoj će biti moguće poboljšati efektivnost i efikasnost rada u javnom sektoru. Ocjena faktora koji utiču na efikasnost rada javne uprave će biti od 1 – 5, postavljena po Likertovoj skali, a koja ima sljedeće značenje: 1 – Uopšte nije važno, 2 – Nije važno, 3 – Niti je važno, niti nije važno, 4 – Važno je, 5 – Veoma je važno.

U prikupljanju podataka intervjuom, kao istraživačkim instrumentom, ispitan je 51 uposlenik u 21 lokalnoj upravi u Bosni i Hercegovini (Živinice, Gradačac, Kakanj, Srebrenica, Ilijaš, Banovići, Kladanj, Zavidovići, Bugojno, Prnjavor, Visoko, Teslić, Zvornik, Ilidža, Brčko Distrikt, Tešanj, Bijeljina, Zenica, Tuzla, Banja Luka i Sarajevo), a podaci koji su dobijeni analizirani su u statističkom paketu SPSS 20.

Tabela 1: Zbirni pregled uticaja faktora na efikasnost rad javne uprave*

		Učešće korisnika javnih usluga	Sposobnost rukovodilaca organa uprave	Komunikacija i motivacija zaposlenih	Birokratizacija uprave u odnosu na otvorenost i efik. rada	Upravljanje ljudskim resursima	Depolitizacija javne uprave
N	Ukupno	51	51	51	51	51	51
	Nedostaje	0	0	0	0	0	0
Aritmet. sredina		2.4118	3.9020	3.6275	2.9804	3.9216	4.6471
Medijana		2.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	5.0000
Modus		2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
Std. Devijacija		.96284	.72815	.72002	1.00976	.71675	.62685
Raspon		4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
Minimum		1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Koefic. varijacije		0,39	0,18	0,19	0,33	0,18	0,13

Analizom podataka utvrđeno je da ispitanici smatraju nevažnim uticaj učešća građana, odnosno korisnika javnih usluga za efikasan rad organa uprave i uspostavljenu upravljačku i organizacijsku kulturu u javnoj upravi.

* Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosi tek 2,4118. Potvrda ovako maloj aritmetičkoj sredini je i modus, kao najčešći odgovor ispitanika, a koji iznosi, također, 2 – „Nevažno je“, kao i medijana, koja pojavu polovi na dva jednaka dijela, koja iznosi također 2. Standardna devijacija iznosi 0,96284 te se može zaključiti da se nalazi u granicama dozvoljenog, koje ne pokazuju velika odstupanja oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor ispitanika je 1 – „Uopšte nije važno“ do 5 – „Veoma je važno“.

Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora je maksimalan i iznosi 4. Koeficijent korelacije, koji iznosi 39%, pokazuje da se radi o donekle homogenoj grupi odgovora. Može se zaključiti da je ova grupa odgovora najmanje homogena od svih šest testiranih tvrdnji.

U narednoj tabeli su predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 2: Pregled odgovora ispitanika o uticaju učešća građana - korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na efikasnost rada organa uprave *

Uticaj učešća građana - korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na efikasnost rada organa uprave		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Uopšte nije važno	9	17.6	17.6	17.6
	Nije važno	19	37.3	37.3	54.9
	Niti je važno, niti nije važno	17	33.3	33.3	88.2
	Važno je	5	9.8	9.8	98.0
	Veoma je važno	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Preko 55% ispitanika smatra da je uticaj učešća građana kao krajnjih korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja u organima uprave, i na takav način uticaj na efikasnost rada javne uprave, nevažan, odnosno da uopšte nije važan. Dalje, 33% ispitanika ima neutralan stav po ovoj tvrdnji, a samo 11,8% ispitanika smatra da je ova tvrdnja važna, odnosno veoma važna.

Analizom podataka, prikupljenih od uposlenika u lokalnim upravama, može se zaključiti da je važan uticaj stručnih kompetencija i sposobnosti rukovodioca za kvalitetan i efikasan rad javne uprave, Aritmetička sredina po ovoj tvrdnji iznosi 3,9020, što to i dokazuje. Na početku smo naveli da će se u cilju provjere aritmetičke sredine, raditi i modus i medijana, koji također iznose 4 – „važno je“, pa se sa sigurnošću može tvrditi da je aritmetička sredina po ovom pitanju precizna.

* *Ibid*,

Standardna devijacija iznosi 0,72815, što je izuzetno prihvatljivo odstupanje te ne utiče negativno na dobijene rezultate. Odgovori ispitanika kretali su se od 2 – 5, tj od „ne važno je“ do „veoma je važno“. Koeficijent korelacije koji iznosi 18% pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 3: Pregled odgovora ispitanika o uticaju sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave *

Uticaj sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Nije važno	2	3.9	3.9	3.9
	Niti je važno, niti nije važno	10	19.6	19.6	23.5
	Važno je	30	58.8	58.8	82.4
	Veoma je važno	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Analizom pojedinačnih odgovora ispitanika dolazi se do zaključka, da skoro 60% ispitanika smatra da je važan uticaj stručnih kompetencija i sposobnost rukovodioca javne uprave za kvalitetan i efikasan rad javne uprave, a 17,6% njih smatra da je veoma važan. Blizu 20% ispitanika ima neutralan stav, a samo 3,9% smatra da uticaj sposobnosti rukovodioca za efikasniji rad organa uprave, nije važan.

Ispitanici smatraju donekle važnim uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije za efikasan rad javne uprave. Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosi 3,6275. Modus i medijana pokazuju veću važnost ove pretposlavke pa se može zaključiti da je najčešći odgovor ispitanika 4 – „Važno je“, kao i medijana koja polovi jednu grupu odgovora na dva jednaka dijela, a koja također iznosi 4. Standardna devijacija iznosi 0,72002 pa se može zaključiti da se radi o minimalnom odstupanju oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor ispitanika po ovoj tvrdnji iznosio je 2 – „Nevažno je“ do 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora iznosio je 3. Koeficijent korelacije, koji iznosi 19%, pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

* *Ibid*

Tabela 4: Pregled odgovora ispitanika o uticaju komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije za efikasan rad javne uprave *

Uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije za efikasan rad javne uprave					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Nije važno	3	5.9	5.9	5.9
	Niti je važno, niti nije važno	17	33.3	33.3	39.2
	Važno je	27	52.9	52.9	92.2
	Veoma je važno	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Preko 60% ispitanika smatra da je uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih za kvalitetniji i efikasniji rad javne uprave, važan, odnosno, veoma važan. Dalje, 33,3% ispitanika ima neutralan stav po ovom pitanju, a samo 5,9 % njih smatra da nije važan.

Mišljenja ispitanika su podijeljena po pitanju uticaja birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave, gdje se uglavnom preferira upotreba formalnih kanala kako bi se očuvala čvrta nit rukovođenja. Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosio je 2,9804 pa iz tog razloga i ovaj zaključak.

Međutim, modus, kao najčešći odgovor ispitanika iznosio je 3 – „Niti se slažem, niti se ne slažem“, kao i medijana, što je potvrda aritmetičke sredine i dokaz da su mišljenja ispitanika podijeljena po ovoj tvrdnji. Standardna devijacija je u granicama dozvoljenog, a iznosi 1,00976. Minimalan odgovor koji su dali ispitanici po ovoj tvrdnji je 1 – „Uopšte nije važno“, pa do 5 – „Veoma je važno“.

To potvrđuje podijeljenost grupe ispitanika po ovoj tvrdnji. Raspon između najmanjeg i najvećeg odgovora je maksimalan i iznosi 4. Koeficijent korelacije iznosi 33%, što je više nego u prethodnim tvrdnjama, ali se opet može zaključiti da se radi o donekle homogenoj grupi odgovora.

U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

* *Ibid*

Tabela 5: Pregled odgovora ispitanika o uticaju birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave *

Uticaj birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave					
		Frekve-ncije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativn i procenat
Valid	Uopšte nije važno	4	7.8	7.8	7.8
	Nije važno	11	21.6	21.6	29.4
	Niti je važno, niti nije važno	21	41.2	41.2	70.6
	Važno je	12	23.5	23.5	94.1
	Veoma je važno	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Analizirajući pojedinačno svaki dobijeni odgovor od 51-og ispitanika, dolazi se do zaključka da se blizu 30% ispitanika ne slaže, odnosno uopšte ne slaže, da birokratizovani organ javne uprave utiče na kvalitetniju organizaciju i efikasan rad javnih službi.

Najveći broj ispitanika ima podijeljeno mišljenje po ovoj tvrdnji, tj. imaju neutralan stav, njih 41,2%. Dalje, 29,4% ispitanih smatraju važnim, odnosno veoma važnim, uticaj birokratije na efikasnost pružanja javnih usluga u javnom sektoru. Ispitanici smatraju da je važan uticaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave. Aritmetička sredina iznosi 3,9216.

Potvrda ovoj prosječnoj vrijednosti je i modus, kao najčešći odgovor ispitanika, a koji iznosi 4 – „Važno je“ te medijana koja također iznosi 4, a koja grupu odgovora polovi na dva jednaka dijela. Standardna devijacija i nije visoka, a iznosi 0,71675 te ne predstavlja veliko odstupanje oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor koji su ispitanici dali je 2 – „Nije važno“, a najveći 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora iznosi 3. Koeficijent korelacije, koji iznosi 18% pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora.

U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

* *Ibid*,

Tabela 6: Pregled odgovora ispitanika o uticaju upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave*

Uticaj upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Nije važno	1	2.0	2.0	2.0
	Niti je važno, niti nije važno	12	23.5	23.5	25.5
	Važno je	28	54.9	54.9	80.4
	Veoma je važno	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Blizu 75% ispitanika smatra da je kvalitetno upravljanje ljudskim resursima važno za efektivno i efikasno obavljanje poslova u javnoj upravi. 23,5% ispitanika ima neutralan stav, a samo 2% ispitanika smatra da uticaj upravljanja ljudskim resursima u organima javne uprave, nije važan.

Ispitanici smatraju od velike važnosti politički uticaj, odnosno da depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave. Prosječan odgovor ispitanika je 4,6471, što je izuzetno visoko. Potvrda ovog stava je i modus kao najčešći odgovor ispitanika, koji iznosi 5 – „Veoma je važno“ i medijana koja također iznosi – 5. Standardna devijacija je minimalna te uopšte nema negativan uticaj na dobijene rezultate. Ona iznosi 0,62685. Minimalan odgovor ispitanika iznosio je 3 – „Niti je važno, niti nije važno“, a maksimalan 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora je 2. Koeficijent varijacije, koji pokazuje homogenost odgovora, pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi, a iznosi samo 13%. To potvrđuje naredna tabela.

Tabela 7: Pregled odgovora ispitanika o uticaju depolitizacije javne uprave na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave*

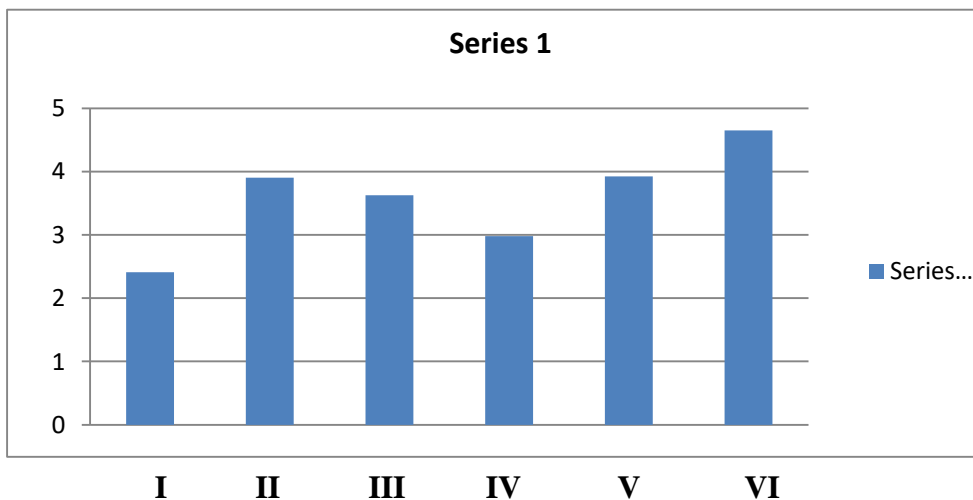
Depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave.					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Niti je važno, niti nije važno	4	7.8	7.8	7.8
	Važno je	10	19.6	19.6	27.5
	Veoma je važno	37	72.5	72.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

* *Ibid*,

* *Ibid*,

Analiza i obrada prikupljenih podataka je pokazala da preko 90% ispitanika smatra da je depolitizacija javne uprave važan, odnosno veoma važan faktor za profesionalan, transparentan i efikasan rad javne uprav. Samo 7,8% ispitanika je imalo neutralan stav po ovom pitanju.

Grafikon 1: Grafički pregled aritmetičkih sredina analiziranih tvrdnji*



I - Uticaj učešća građana - korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na efikasnost rada organa uprave,

II - Uticaj sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave,

III - Uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije na efikasan rad javne uprave

IV - Uticaj birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave,

V - Uticaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave,

VI - Depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave.

Na osnovu prethodnog grafikona može se zaključiti da ispitanici smatraju najvažnijim faktorom za kvalitetniji i efikasniji rad organa javne uprave, smanjenje političkog uticaja i depolitizaciju javne uprave, zatim uticaj planskog i kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, te uticaj sposobnosti i znanja rukovodioca organa uprave, i komunikacije, motivacije i međuljudskim odnosima zaposlenika u javnoj upravi, uticaj

* *Ibid*,

birokratskog (zastarjelog) načina rada organa javne uprave za efikasnost javnih usluga, a kao najmanji uticaj na kvalitet i efikasnost, po mišljenju ispitanika, ima učešće korisnika javnih usluga, odnosno građana u procesu odlučivanja i na taj način efikasnijeg rada javne uprave.

Upravljanje javnim sektorom je od vitalnog interesa za svako društvo, jer od njega zavisi uređenost i dobra vladavina jedne društveno političke zajednice. Menadžment u javnom sektoru potpada pod političku kontrolu tj. ove su organizacije odgovorne izbornim političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisane od njih.

3. UMJESTO ZAKLJUČKA

Upravljanje javnim sektorom je od vitalnog interesa za svako društvo, jer od njega zavisi uređenost i dobra vladavina jedne društveno političke zajednice. Menadžment u javnom sektoru potpada pod političku kontrolu tj. ove su organizacije odgovorne izbornim političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisane od njih.

Sistem menadžmenta kvalitetom u javnom sektoru dominantno je zavistan o glavnim rukovodiocima organizacije, koji treba da obezbijede javnu uslugu. Organizacijama koje pružaju usluge u javnom sektoru trebalo bi da upravljaju timovi profesionalaca koji dobro poznaju poslove u branši, organizaciju, marketing, menadžment, informacione tehnologije i sisteme komuniciranja.

Jedan od ključnih razloga u stvaranju dobre radne atmosfere ili loše komunikacije između službenika, službenika i građana je rukovodilac, koji mora znati svoj posao i okvirno posao svakog službenika u svojoj radnoj jedinici da bi ih mogao stručno nadzirati, ocijeniti i, kada je to potrebno, podržati i pomoći. On bi svoj posao trebao obavljati korektno, tačno i s voljom. Također bi se trebao korektno odnositi prema ljudima i da svojim stavom zahtjeva i podstiče na takvo ponašanje kod svojih službenika. S druge strane, loša komunikacija remeti međuljudske odnose unutar organizacije i samim tim utiče na ekonomičnost i efikasnost rada. Problemi tranzitnih društava kakvo je i naše bosanskohercegovačko je da se koncept moderne javne uprave i ideja “menadžera”u javnom sektoru na našem političkom prostoru devalvira, potcjenjuje i omalovažava, što za posljedicu ima loše ili neadekvatno upravljanje javnim dobrima, nezadovoljstvo korisnika javnih usluga i loš imidž društvene zajednice u cjelini.

LITERATURA

1. Babić, L., 2009. Upravljanje edukacijom u organizaciji: Beograd: Univerzitet Singidunum,
2. Domazet, A. i drugi., 2010. Razvoj trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine. Sarajevo: Ekonomski institut Sarajevo,
3. Fehrić, F., 2013. Marketing menadžment u trgovini. Tuzla: „OFF-SET“ Tuzla,
4. Heleta, M., 2008. Menadžment kvaliteta: Beograd: Univerzitet Singidunum,
5. Janićarević, N., 2007. Upravljanje organizacionim promjenama, Beograd: Ekonomski fakultet Beograd,
6. Lajović, D., 2011. Uvod u biznis. Podgorica: Ekonomski fakultet Podgorica,
7. Perko-Šeparović, I., 2006. Izazovi javnog menadžmenta-dileme javne uprave. Zagreb: Golden marketing - Tehnička knjiga,
8. Rahimić, Z., Podrug, N., 2013. Međunarodni menadžment. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
9. Rahimić, Z., 2010. Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
10. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., 2005. Organizational Behaviour. New York: John Wiley&Sons,
11. Sikavica, P. i drugi., 1999. Poslovno odlučivanje, Drugo izdanje. Zagreb: Informator,
12. Softić, S., 2011. Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
13. Šehić, Dž., Penava, S., 2007. Leadership. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
14. Tomašević, V., 2007. Profesionalni razvoj i poslovne vještine. Beograd: Univerzitet Singidunum,
15. Vujić, V., 2008. Menadžment ljudskog kapitala, Treće izdanje. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

**PLAUZIBILAN OKVIR LOKALNE SAMOUPRAVE U BOSNI I
HERCEGOVINI**

**PLAUSIBLE FRAMEWORK OF THE LOCAL SELF-GOVERNMENT
IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

Stručni članak

*Mr. sc. Suada Kuljaninović**

Sažetak

Bosni i Hercegovini u procesu pristupanja Evropskoj uniji potrebna je kvalitetna i savremena uprava i lokalna samouprava. Način na koji sada funkcioniše javna uprava u Bosni i Hercegovini ne pruža nadu građanima i njihovim asocijacijama naročito na lokalnom nivou, da uz pomoć dobre uprave rješava probleme i teškoće s kojima se susreću. Ciljevi lokalnog liberalizma kojim lokalne zajednice postižu uspjehe kada im je omogućen slobodan i nezavisan rad, isticanje problema i traženje rješenja za zadovoljenje potreba građana, te zaživljavanje Evropske prakse lokalne uprave i njeno promoviranje u Bosni i Hercegovini, za sada ne idu očekivanom dinamikom u pravcu promjena položaja općina i gradova u procesu implementacije i efektivne decentralizacije. Država Bosna i Hercegovina mora postati jaka i održiva institucija, sposobna da predstavlja interese svih općina i gradova i da djeluje kao centralna tačka strateške reforme u razvoju lokalne uprave. Da bi lokalne zajednice unaprijedile vlast kojom raspolažu, neophodno je naznačiti određene strateške ciljeve, kao što su: povećanje broja upravnih funkcija, poboljšanje normativne strukture lokalne samouprave, povećanje finansijskih resursa jedinica lokalne samouprave, konkurentno partnerstvo između jedinica lokalne samouprave i viših nivoa po onim pitanjima koja su teritorijalno i efektivno vezana za lokalne zajednice. Osnovni znanstveni problem ovog istraživanja jeste, da se pokažu i analiziraju svi ili barem najvažniji faktori koji utiču na položaj lokalne samouprave u BiH, te da se identificiraju razlozi njenog zaostajanja i istraže razlozi od kojih zavisi buduća lokalna samouprava kao djelatnost koja je najbliža građanima.

Ključne riječi: uprava, lokalna samouprava, lokalna zajednica, decentralizacija, reforma lokalne samouprave.

** Općina Živinice, šef Stručne Službe općinskog načelnika
E-mail: suada.kuljaninovic@opcinazivinice.ba*

Abstract

Bosnia nad Hercegovina in the accession process to the European Union needs quality and modern government and local self-government. The way the public administration in Bosnia and Hercegovina is currently functioning, does not give hope to citizens and their associations, particularly at the local level, that they could, by applying the Good Governance, resolve problems and difficulties they are facing. The aims of local liberalism by which local communities achieve the successes when their liberal and independent performance is enabled, emphasizing the problems and seeking the solutions to fulfill the citizens needs, and implementing the European practice of local government and its promotion in Bosnia and Hercegovina, for the moment are not within the expected dynamic regarding the changes of the municipalities and cities position in the process of implementation and effective decentralization. The state of Bosnia and Hercegovina must become strong and sustainable institution, capable to represent the interests of all municipalities and cities, and to act as the central point of the strategic reform in the development of the local government. In order for local communities to improve the power they poses, it is necessary to indicate the certain strategic goals, such as: increase in number of administrative functions, improvement of the normative structure of the local self-government, increase of financial resources of the local self-government units, competitive partnership between the local self-government units and higher levels of government, regarding these issues that are territorially and effectively related to local communities. The basic scientific problem of this research is to indicate and analyse all, or at least the most important factors that affect the position of local self-government in Bosnia and Hercegovina, and to identify the reasons for its lagging, and to research the reasons by which the future local self-government depends from, as the activity closest to the citizens.

Keywords: administration, local self-government, local community, decentralization, local self-government reform.

1. UVOD

U razvoju ljudske civilizacije osnova udruživanja ljudi, njihovog rada i sredstava na određenom prostoru, bilo je puko preživljavanje*. Vremenom su se potrebe i mogućnosti ljudi bitno mijenjale, kako u organizacijskom, tako i u funkcionalnom smislu. Tako je stalno naseljavanje ljudi na određenom prostoru i uspostavljanje društvene zajednice na teritorijalnoj osnovi*, oblikovalo zajednicu življenja, koju danas, u najprostijem obliku, označavano lokalnom zajednicom.. Poseban uticaj na historijski razvoj lokalnih zajednica imao je „proces urbanizacije i razvoj gradova“ posebno u vremenu industrijske revolucije u 19. stoljeću.. Lokalna samouprava označava oblik ostvarivanja političkog prava građana na učešće u upravljanju određenim javnim poslovima u lokalnim zajednicama i da je ovo pravo zagarantovano Ustavom i zakonom (Šimidovnik; 1999).

Po dimenziji vrijednosti samouprave u lokalnim zajednicama, najvažnija je tzv. legalistička kultura čiji je zadatak da stimulise uspostavljanje što tješnjeg i neposrednijeg kontakta s građanima i drugim društvenim subjektima, kao i nizom organa unutar samog upravnog sistema, a još više s onima izvan uprave koji se brinu za ostvarenje načela zakonitosti i zaštite prava građana. Svi ti komunikacijski kanali u velikoj su mjeri regulisani i formalno ustrojeni dvosmjerno s pravno regulisanim načelom javnosti i insistiranjem na transparentnosti rada uprave i lokalne samouprave i vršenju poslova u lokalnoj zajednici. Neizostavna i najvažnija obilježja svake javne službe su objektivni problemi, kao što su loša zakonska regulativa, disbalans između kompetencija viših vlasti i organa lokalnih zajednica, dok su subjektivni problemi vezani za ljudske resurse, odnosno, znanja i vještine državnih službenika i namještenika koji rade na tim poslovima. Činjenica je, da država Bosna i Hercegovina, a posebno njeni entiteti, još uvijek ne poklanja dovoljno pažnje lokalnoj samoupravi i njenim organima u kojima se u potpunosti poštuju i primjenjuju zakonske regulative, osnovna ljudska prava i slobode građana, te njihove potrebe koje predstavljaju nezamjenljiv uslov života i rada svih građana na mjesnom

* *Lokalne zajednice u prvoj fazi svog historijskog razvoja su bile proste i izolovane grupe ljudi koji manje više nisu imali potrebe van svoje zajednice.*

* *Teritorijalizacija društva i upravljanja vezana je za stabilizaciju naselja i razvoj poljoprivrede kada zemlja postaje glavno proizvodno sredstvo, nakon čega slijedi urbanizacija kojom se pretvara i sam teritorij u funkcionalni kriterij. U početku to su gradovi-utvrde oko kojih se okuplja okolno stanovništvo, a kasnije središta u kojim djeluju većinom obrtnici, a od industrijalizacije i urbanizacije gradovi pokreću razvoj i oblikuju civilizaciju, kao osnovni životni ambijent ljudi. Zajedničke aktivnosti ljudi na ostvarivanju interesa i potreba dobijaju teritorijalni okvir, a osnova povezivanja unutar tog okvira je osiguravala nova društvena institucija – politička vlast.*

području. Stoga je veoma važno ukazati na ove probleme, pokazati konkretne situacije u kojima se prepoznaje postojanje perspektiva za razvoj lokalnih zajednica, te predložiti kvalitetnije i konkretnije smjernice buduće savremene i demokratske lokalne samouprave.

2. ODNOS DRŽAVE I LOKALNE SAMOUPRAVE

Lokalna samouprava u svakoj državi predstavlja sastavni dio njezina političkog sistema koji u svojoj kompleksnosti, između ostalog, obuhvata različite aspekte položaja, organizacije i funkcionisanja svih organa koji u njoj imaju javna ovlaštenja, odnosno, koji postupaju u općem dobru za sve građane. Razvijenost lokalne samouprave u lokalnoj zajednici ukazuje na stepen decentralizacije, ali i demokratičnosti centralne vlasti, uključujući i mjeru njenog uvažavanja inteligencije i sposobnosti sopstvenih građana da rješavaju probleme koji ih okružuju. Položaj građana na određenom mikro području, kakav je općina, naselje, selo ili ulica u sklopu naselja, određen je stepenom njegove autonomije, odnosno, njegove individue. Unutar lokalne zajednice građanin kao nosilac suverenosti ostvaruje svoja puna prava, slobode i potrebe, a bez obzira na razlike u definisanju, suština demokratije se vezuje za slobode i prava građana da učestvuju u konstituisanju i funkcionisanju vlasti u društvu.

Prema naučnom određenju lokalna zajednica nije samo administrativno-teritorijalna jedinica, već i osnovna teritorijalna zajednica svih njenih građana, koji neposredno i posredno, putem demokratski izabраних predstavnika, ostvaruju svoja politička, građanska, socijalna, ekonomska i druga prava, odlučujući o svim društvenim poslovima koji su u njihovom zajedničkom interesu. Razumijevanje funkcionisanja sistema lokalne samouprave nemoguće je ako se ne analizira i odnos između lokalne jedinice i lokalne zajednice. Lokalna jedinica označava pojedino područje na kojem djeluje neki lokalni sistem upravljanja, a to su u savremenim uslovima općina i grad. Pod općinom se podrazumjeva „jedinica lokalne samouprave koja je na osnovu ispunjavanja propisanih kriterija ustanovljena zakonom.“* Općina je temeljna jedinica lokalne samouprave na čijem području djeluje.

3. ODNOS UPRAVE I LOKALNE SAMOUPRAVE

Upotreba riječi uprava i samouprava u svakodnevnom životu se veoma često koristi. Bez obzira što ih obični ljudi pojmovno pravilno ne razumiju svakodnevna praksa, posebno na ovim balkanskim prostorima, gotovo, pa ih

* Zakon o principima lokalne samouprave u FBiH („Službene novine FBiH“, broj: 49/06), član 4., dostupno na: <http://www.sogfbih.ba/>

je izjednačila kao sinonime, što je svakako porazno i ne doprinosi razvoju demokratije i osnovnih ljudskih prava i sloboda. Uprava i lokalna samouprava su ustvari, dvije međusobno suprotstavljene kategorije. Ono što je njima zajedničko, jeste, da potiču od istog korijena, te da i jedan i drugi institut, danas, sve više teže izgradnji demokratskog društva u državi. I dok je za samoupravu karakteristično da ona predstavlja jedan od najsigurnijih pokazatelja demokracije državne strukture, dotle je uprava evoluirala od birokratske i represivne, odnosno, tradicionalne javne uprave ka novom javnom menadžmentu*. Današnja, savremena uprava uveliko je napredovala i razlikuje se od nekadašnje tradicionalne uprave koja je počivala na gruboj sili. Upravu u Bosni i Hercegovini čine državni organi uprave (ministarstva, službe za upravu) i upravne organizacije (direkcije, zavodi, agencije), kao i institucije sa javnim ovlaštenjima. Svi ovi organi svoju djelatnost vrše, bilo kao osnovnu ili kao pomoćnu djelatnost. Za razliku od uprave, lokalna samouprava se smatra oblikom odlučivanja i upravljanja u poslovima koji su najbližim građanima u užim lokalnim zajednicama, na užoj teritoriji, neposredno od njenih stanovnika, ili posredstvom njihovih predstavnika koje oni neposredno biraju i drugih lokalnih organa. Ona predstavlja samostalno uređivanje i rješavanje mnogih životnih potreba stanovnika u određenim užim teritorijalnim jedinicama, u formi organizovanog i od države autonomnog načina vršenja tih djelatnosti. Historijski i komparativno posmatrano, lokalna samouprava je shvatana različito i razvijana dugo i u različitim uslovima. Ipak, pravna nauka je saglasna, da je lokalna samouprava oblik decentralizacije u kojem njeni organi nisu postavljeni od viših organa, nego su, u pravilu, neposredno birani od građana određenog lokaliteta. Lokalna samouprava predstavlja uspješnu kombinaciju decentralizacije vlasti i demokratizacije društvenih odnosa, u kojoj se vrši veliki broj javnih poslova za građane određenog lokaliteta. Oni i u istim javnim poslovima, globalno

* *Programi reforme javne uprave koji su izvršili snažan uticaj na međunarodnu upravnu politiku vuku korijenje iz vestminsterskih sistema (Australija, Novi Zeland, Velika Britanija i Kanada) i Sjedinjenih Američkih Država, zemalja koje se s pravom smatraju glavnim predstavnicima "Novog javnog menadžmenta". Talas upravnih reformi zapravo je krenuo iz Velike Britanije 1979. godine, kada je u ovoj zemlji izvršena radikalna promjena u programu i načinu rada vlade i njene administracije radi smanjenja uloge države u ekonomskom životu. Značajno je promijenjen status i djelokrug nadležnosti i poslova što je dovelo do suštinskog razmatranja prakse i koncepta postojećeg sistema javne uprave. Reforme su ubrzo uzele maha i u drugim zemljama, uz podršku i vodstvo Bretonvudskih institucija koje su propagirale novi javni menadžment, upravo sa ciljem da se umanjí uloga države u proizvodnji roba i pružanju usluga. Nepostojanje državne uprave koja postiže zadovoljavajućere rezultate smatralo se i preprekom za uključivanje u globalnu ekonomiju, pa je upravna reforma državi trebalo da obezbijedi novi sistem, kojiće joj omogućiti da se naodgovarajućí način globalizuje. Pošlo se od stava da jaka, demokratska državai globalizacija idu zajedno. (Byong-Man Ahn, Halligan, John, VVilks, Stephen (eds.), *Reforming Public and Corporate Governance*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002)*

gledano, uvijek imaju i neku svoju specifičnost i neki svoj posebni interes, sa željom da se to ostvaruje upravo kako oni smatraju da je najsvrsishodnije. To im lokalna samouprava i omogućava. Poseban kvalitet lokalne samouprave jeste u tome što u vršenju javnih poslova omogućava građaninu aktivan odnos i poziciju da odlučuje ili bar da utiče na odlučivanje o njima. Stoga se značaj i kvalitet lokalne samouprave prvenstveno izražava u mogućnosti što veće artikulacije svakodnevnih potreba i interesa građana, na način u kome oni postaju relativan faktor odlučivanja o tome. Za razliku od državne uprave, za koju je karakterističan hijerarhijski odnos, podređenost nižih organa višim i centralizaciju u djelovanju, primarna obilježja lokalne samouprave su autonomija i samostalnost, decentralizacija i demokratizacija. Danas, bilo gdje u svijetu ne postoji država u kojoj lokalna samouprava nije zaživjela kao institucionalni oblik zadovoljenja potreba njenih građana*.

4. ORGANIZACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI

Bosna i Hercegovina je složena država sastavljena od dva entiteta, Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i distrikta Brčko. Sa svojih 51.209 km teritorije, BiH je jedna od najmanjih zemalja u regionu, ali je još uvijek duplo veća od Slovenije ili Makedonije. Ustavno uređenje Bosne i Hercegovine, regulisano je Ustavom iz 1995.godine, Anexom 4. Općeg okvirnog mirovnog ugovora za BiH, zaključenom u Dejtonu. Federacija Bosne i Hercegovine već samim svojim nazivom odražava složenu tvorevinu, jer se sastoji od 10 kantona, koje Ustav FBiH određuje kao federalne jedinice sa jednakim pravima i odgovornostim*, ali mnogo važnije od definisanja ustavno-pravne prirode kantona, svakako jesu nadležnosti koje im Federacija dodjeljuje svojim Ustavom.

Pored općina i gradova kao jedinica lokalne samouprave, u Federaciji BiH postoji još jedan nivo vlasti. To su kantoni – federalne jedinice, koji nisu drugi nivo lokalne samouprave, već političko-teritorijalne tvorevine sa izrazitim državnim atributima. Te svoje deformisane državne osobine kantoni naročito snažno ispoljavaju u odnosu na općine koje egzistiraju na njihovoj teritoriji. Iako ustavno-normativni model predviđa da se mnogi poslovi moraju prenijeti sa kantona na općine (naročito u onim općinama u kojima većinsko stanovništvo nije iste nacionalnosti kao većinsko stanovništvo kantona), u stvarnosti to se ne dešava. Kantoni mnoga ovlaštenja jednostavno

* U najvećem broju država lokalna samouprava je i kategorija njihovog ustavnog sistema, kao rezultat duboko utemeljenog uvjerenja da se radi o važnom elementu demokratskog razvoja i racionalne organizacije društva. Stoga je ona ne samo dio društvenog i državnog uređenja nego i dio političkog sistema.

* Ustav FBiH, (I, član 1. stav 1. i član 2.)

zadržavaju za sebe i ne slijede normativni model. U Federaciji BiH egzistira 80 općina, tačnije nakon proglašenja (u julu 2014.godine), od strane Parlamenta FBiH, 6 gradova i 74 općine, koje se po mnogo čemu međusobno veoma razlikuju: po veličini teritorije, broju stanovnika, po nivou razvijenosti (kako god je mjerili), po nivou urbanizacije itd. Logično je i očekivati da ove razlike utiču na kvalitet ostvarivanja općinskih nadležnosti, pa stoga i imamo manje ili više uspješne i razvijene lokalne zajednice.

Za razliku od Federacije BiH koja je složena političko-teritorijalna zajednica, Republika Srpska uređena je kao unitarna. To znači da između jedinica lokalne samouprave (kao najnižeg nivoa vlasti) i entitetske vlasti (kao najviše vlasti u okviru entitetskih granica), ne stoji nikakva međuvlast u vidu kantona, srezova, okruga ili regija*. Naime, u Republici Srpskoj postoje 62 općine (tačnije: 56 općina i šest gradova) i sve one upućuju ka vladi i njenim ministarstvima brojne zahtjeve, traže kontakte, trebaju upute i savjete, lobiraju za razne projekte, upućuju molbe za dodatna sredstva ili ultimativno zahtijevaju ono za što smatraju da su zakinute. To često dovodi do pojave koja se u teoriji komuniciranja zove „zagušenjem mreže”, a zapravo se - osim o slaboj protočnosti komunikacionih linija - radi o tome da Vlada i njena ministarstva nemaju dovoljno kapaciteta da blagovremeno i kvalitetno odgovore na sve zahtjeve koji im se upućuju. Osim toga, Republika Srpska ima neuobičajen i, sa stanovišta upravne racionalnosti, krajnje nepraktičan oblik. Ovo naglašavamo zbog toga što se mogu naći tekstovi u kojima se kaže da je Republika Srpska podijeljena na pet regija – banjalučku, dobojsku, bijeljinsku, sarajevsko-romanijsku i trebinjsku. Zbog ovakvog unitarnog uređenja pojedina općinska središta su po 300 i 400 km udaljena od republičkog administrativnog centra, a to, zbog loših saobraćajnica, izuzetno otežava komunikaciju između centra i provincije. Unitarni oblik uređenja zemlje je po svojoj prirodi skloniji centralizmu od federalnog uređenja. Zbog toga ne čudi činjenica što je Republika Srpska tek u trećem pokušaju donijela Zakon o lokalnoj samoupravi koji donosi izvjesnu decentralizaciju.

Razlike među općinama Republike Srpske su ogromne, kao i razlike koje se mogu uočiti među općinama u Federaciji BiH. Naime, ove razlike se ogledaju u veličini teritorije, broju stanovnika, po razvijenosti, broju zaposlenih, broju velikih i unosnih preduzeća, po broju učenika, studenata i visokoobrazovanih građana... Neke su općine veoma razvijene – imaju univerzitete, kliničke centre i bujan kulturni život, a druge su zapuštene i nerazvijene, čak i bez osnovnih i srednjih škola i domova zdravlja, a da se o univerzitetima, pozorištima i drugim kulturnim institucijama i ne govori.

* To, takođe, znači da entitetska uprava, u prvom redu ministarstvo zaduženo za lokalnu samoupravu, direktno i bez posrednika komunicira s opštinama i gradovima. To može izgledati kao prednost – ali detaljna analiza pokazuje da ovaj način komuniciranja nedaje uvijek najbolje rezultate.

Kroz neke općine prolaze glavni putevi i željeznica, a druge su zabačene i nepristupačne: stanovnicima prvih svijet je na dohvat ruke, stanovnicima drugih sve je daleko. Neke općine imaju razvijene i brojne službe koje zapošljavaju desetine visokoobrazovanih stručnjaka svih profila; druge zapošljavaju samo po nekoliko ljudi, a i oni nemaju šta da rade. Ono što je primijetno i poražavajuće jeste to da ni Ustavi ni zakoni o lokalnoj samoupravi Federacije i RS, ne uzimaju u obzir ogromne razlike između općina pošto je u oba entiteta BiH usvojen koncept tzv. monotipne općine. To znači da sve općine imaju iste nadležnosti, tj. treba da obavljaju u principu iste poslove bez obzira što su okolnosti u kojima se njihove aktivnosti odvijaju sasvim različite i bez obzira što same općine raspolažu različitim sredstvima za ispunjavanje svojih obaveza.

Iz ovoga bi se dalo zaključiti da će općine obavljati svoje nadležnosti u zavisnosti od svojih mogućnosti i sredstava s kojim raspolažu. Međutim, u pravnoj doktrini se smatra da „nadležnost“ nije samo pravo već i obaveza, pa odatle proizlazi da općine i nisu u mogućnosti da biraju šta će od svojih nadležnosti da izvršavaju, a šta neće. One moraju da obave sve što im ustav i zakon stave u nadležnost. Osim toga, pošto ustav i zakoni garantuju građanima određena prava čije zadovoljavanje moraju da obezbijede općine, građani očekuju da ta svoja prava konzumiraju u punom obimu, a ne djelimično, tj. da zadovoljavanje njihovih potreba za koje je nadležna općina ne zavisi od toga koliko općina ima sredstava ili koliko općinsko rukovodstvo smatra da je dovoljno. Kao rezultat toga imamo često situaciju da se općine proglašavaju krivim i nailaze na negodovanje nezadovoljnih građana, zato što nisu u stanju zadovoljiti vrlo često ni njihove elementarne potrebe, niti pružiti adekvatne usluge iz svoje nadležnosti. Moglo bi se zaključiti da je ispunjavanje nadležnosti općina zaista je usko povezano sa njihovom ekonomskom (ne)uspješnošću. U ovom kao i mnogim drugim istraživanjima ustanovilo se da ekonomski uspješne, bogate i razvijene općine u većoj mjeri izvršavaju svoje nadležnosti, nego što to čine ekonomski neuspješne općine koje obično zanemaruju svoje obaveze prema građanima.

5. FINANSIRANJE I IMOVINA LOKALNIH ZAJEDNICA

Jedno od veoma važnih pitanja koje je vezano za funkcionisanje jedinica lokalne samouprave, svakako je i pitanje njihovog finansiranja i učešća u raspolaganju lokalnim resursima u skladu sa važećom zakonskom regulativom. Kada je riječ o lokalnim resursima, radi se o pitanju svojine općina/gradova nad pokretnom i nepokretnom imovinom, koji su, na prostoru BiH, nastali momentom pretvaranja društvene u državnu svojinu. Zvuči paradoksalno da su gotovo sve zemlje u tranziciji, pa i one koje nikada nisu ni imale svojinska ovlašćenja na lokalnom nivou, donijele zakone kojima se

lokalnim samoupravama garantuje svojina, naročito na imovini koja im je neophodna za obavljanje izvornih i povjerenih nadležnosti i ovlaštenja, a da u BiH, u okviru do sada provedenih reformi, nisu napravljene neki značajniji pomaci u tom pogledu. Naročito je i ovdje, važno imati u vidu činjenicu da je BiH na putu pridruživanja Evropskoj uniji, čiji je zvanični stav da je proces jačanja demokratskih institucija na lokalnom nivou i proširivanje njihove samostalnosti i kompetencija, u direktnoj zavisnosti od uspostavljanja institucije općinske/gradske imovine.

U ranijem sistemu lokalne samouprave bila je predviđena samostalnost općina u finansiranju, jer su, radi zadovoljavanja zajedničkih potreba u općini, radnici u preduzećima i građani u mjesnim zajednicama i drugim organizacijama i zajednicama u općini kao cjelini, odlučivali o udruživanju sredstava i o njihovom korištenju (Dedić, 1998). Novi sistem lokalne samouprave donio je i novi sistem finansiranja lokalne samouprave, kao i novi način upravljanja lokalnim resursima. Jedinice lokalne samouprave imaju pravo na nepokretnu i pokretnu imovinu i na odgovarajuće izvore finansiranja kojima slobodno raspolažu u okviru svojih ovlasti, kao i na sredstva za obavljanje delegiranih ili prenesenih poslova iz okvira prava i dužnosti viših nivoa vlasti*. Ova zakonska odredba ne govori o vlasništvu, nego o pravu jedinice lokalne samouprave, odnosno obavezi viših nivoa vlasti da jedinici lokalne samouprave osiguraju imovinu, odnosno druge izvore finansiranja za ostvarivanje njenih nadležnosti. Ovdje je veoma važno istaći da slobodno raspolaganje predstavlja ovlaštenje koje pripada vlasniku, te da općina, odnosno jedinica lokalne samouprave slobodno raspolaže izvorima finansiranja u okviru svojih ovlaštenja, te da ima pravo imati u vlasništvu pokretne i nepokretne stvari. Jedinica lokalne samouprave, kao pravno lice, može sticati imovinu i istu koristiti, odnosno njome upravljati i raspolagati u skladu sa vladavinsko-pravnim i drugim zakonima i propisima.

Međutim ovo se odnosi na imovinu i izvore finansiranja neophodne za ostvarivanje izvorne nadležnosti jedinice lokalne samouprave, dok bi na sredstvima koja im se dodijele za obavljanje delegiranih ili prenesenih poslova iz okvira nadležnosti viših nivoa vlasti, jedinica lokalne samouprave imala pravo korištenja, eventualno i pravo upravljanja, ali ne i pravo raspolaganja, o čemu odlučuje organ koji jedinici lokalne samouprave povjerava poslove i sredstva.

U zakonodavnoj praksi federalnih i kantonalnih vlasti uglavnom se ne uvažava ustavni položaj općine, njena autonomnost, kao ni prava općinskih vlasti na sopstvene izvore finansiranja za obavljanje povjerenih javnih poslova (Milićević, at all; 1999). Da bi se postigli pomaci i uspostavile za jedinice lokalne samouprave pozitivne promjene koje će im donijeti veće

* Zakon o principima lokalne samouprave („Sl.glasnik FiH“ br.49/06) član 33.

nadležnosti, neophodne su određene promjene u Ustavima oba entiteta (FBiH i RS), te promjene u nekim ključnim zakonima koji regulišu materiju lokalne samouprave, obavljanje komunalnih djelatnosti, koncesije i raspolaganje zemljištem, kao osnovu za istinsko raspolaganje i vlasništvo nad lokalnim resursima. Iz navedenog se nameće potreba za uspostavljanje novog načina upravljanja lokalnim resursima, budući da je odnos jedinica lokalne samouprave prema lokalnim resursima ključni faktor efikasnosti i efektivnosti njihovog korištenja na dobrobit cijele lokalne zajednice. Prema tome, najvažnije je da općine/gradovi, pod određenim uslovima, treba da ponovo postanu vlasnici one imovine koja im je oduzeta pretvaranjem društvene u državnu svojinu 1993. godine, a tamo gdje to nije moguće, da dobiju veće ingerencije u raspolaganju imovinom. Preciznije rečeno, radi efikasnijeg djelovanja i zadovoljavanja potreba građana, trebalo bi promijeniti trenutnu poziciju jedinica lokalne samouprave u pogledu vlasništva i raspolaganja nad imovinom javnih preduzeća, uključujući i komunalnu infrastrukturu, pripadajuće građevinsko zemljište, dobra u općoj upotrebi (put, trg, park, ulica), prirodne resurse (šume, poljoprivredno zemljište, rude, rijeke, jezera) i slično.

U Bosni i Hercegovini, a naročito u Federaciji BiH kantoni imaju veoma široka ovlaštenja u vršenju javnih poslova, posebno u sferi fiskalne politike i prostornog planiranja. Ovakva ustavna pozicija kantona, uskratila je mogućnost uspostave i razvoja samostalnog i šireg samoupravnog djelokruga jedinica lokalne samouprave, kao i mogućnost pune autonomije u osiguravanju vlastitih izvora finansiranja. U Republici Srpskoj, zbog visokog stepena centralizacije vlasti na nivou entiteta, općine nisu imale dovoljan zakonski i stvarni osnov za punu autonomiju lokalne samouprave (Pejanović; 2005).

Svakako da bi uspostava nove teritorijalne i funkcionalne organizacije lokalne samouprave u BiH entitetima (napuštanje monotipske strukture), omogućila jedinicama lokalne samouprave, u zavisnosti od njihovog statusa, efikasniju i efektniju dodjelu različitih izvornih nadležnosti, za čije izvršenje je onda potrebno utvrditi neophodnu imovinu, a potom na jedinice lokalne samouprave prenijeti vlasništvo nad istom. Sa aspekta potreba kreiranja ovog modela važno je primijetiti da Evropska povelja o lokalnoj samoupravi (www.bbnet.org.yu/blnet/yug/povelja.htm) naročitu pažnju posvećuje obezbjeđenju neophodnih resursa za finansiranje funkcija lokalnih vlasti, a u svrhu realizacije dodijeljenih nadležnosti i ovlašćenja. Lokalne vlasti uvijek imaju priliku da uspostavljaju neposredniji odnos sa građanima, da ih motivišu i da pokrenu kreiranje privatno-javnih aranžmana i partnerstava. Otud i velika odgovornost općina/gradova u obezbjeđenju neophodne infrastrukture za pružanje cjelokupne podrške razvoju privrednih

subjekata na njenoj teritoriji i stvaranju dovoljno atraktivnog okruženja za nove investicije.

Lokalna samouprava u FBiH, definisana je kao „pravo i osposobljenost lokalnih vlasti da, u granicama zakona, regulišu i rukovode određenim dijelovima javnih poslova, na osnovu sopstvene odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva”. Pri tome je izuzetno značajno da će prava povjerena lokalnim vlastima, po pravilu, biti puna i isključiva. Ta prava, centralne ili regionalne vlasti ne smiju uskraćivati ili ograničavati, osim u slučajevima predviđenim zakonom.

Imovinom u vlasništvu općine mora se upravljati u skladu sa zakonom i drugim propisima, te u interesu lokalnog stanovništva i s pažnjom dobrog domaćina*. Ova zakonska odredba na posredan način isključuje mogućnost upravljanja imovinom u vlasništvu općine mimo interesa i potreba stanovništva jedinice lokalne samouprave. To praktično znači da treba izbjeći „preduzetničku ulogu neformalnih grupa“ na lokalnom nivou u raspolaganju lokalnim resursima i kompletnu aktivnost usmjeriti na pronalaženje najboljeg mogućeg modela upravljanja, u cilju povećanja životnog standarda prevashodno građana koji žive i najveći dio svojih prava ostvaruju upravo na lokalnom nivou. Pitanje vlasništva i upravljanja resursima na lokalnom nivou od suštinskog je značaja i za proces decentralizacije, ekonomsko osnaživanje i razvoj lokalne samouprave.

U posljednje vrijeme sve više jačaju značaj i uloga lokalne zajednice, što je naročito potencirano strahovito brzim tehničko-tehnološkim razvojem i potrebom brzog prilagođavanja promjenama koje iz njega proizilaze. S tim u vezi ekonomski razvoj lokalne zajednice i nivo životnog standarda građana na njenim prostorima sve više zavise od povezivanja njene privrede na lokalnom, nacionalnom i globalnom nivou.

6. ZAKLJUČAK

Zakon o principima lokalne samouprave u FBiH, odnosno Zakon o lokalnoj samoupravi u RS, otvorili su proces decentralizacije u BiH. Na osnovu analize pravnog i političkog okvira lokalne samouprave u BiH, uvida u stanje i korištenje lokalnih resursa i imovine i iskustava zemalja u okruženju sa razvijenom lokalnom samoupravom, da se zaključiti da je opravdanost prenosa vlasništva i većih ingerencija u raspolaganju lokalnim resursima u korist jedinica lokalne samouprave itekako potrebna. Generalni problem zakonskog okvira u BiH odnosi se na međusobnu neusklađenost propisa koji tretiraju ista pitanja, kao i propisa koji se donose na različitim hijerarhijskim nivoima. Misli se prvenstveno na nepostojanje podzakonskih

* Zakon o principima lokalne samouprave u FBiH, op. cit., član 35.

akata, koliziju zakonskih odredaba u različitim zakonima, neusaglašenost entitetskih i kantonalnih zakona, neusaglašenost rokova i procedura itd..

Nedostaje puni subjektivitet lokalnih jedinica sa stanovišta imovinsko-pravne komponente (općinska svojina kao temeljni oblik svojine po Ustavu). Lokalne zajednice u BiH karakteriše visok nivo zavisnosti od prihoda koji im se transferišu sa viših nivoa vlasti, i nemaju mogućnosti da utiču na visinu ključnih izvora finansiranja, osim na neke lokalne takse i naknade. Kriterije u raspodjeli zajedničkih poreza određuje viša instanca vlasti, koja istovremeno definiše i učešće pojedinih nivoa u raspodjeli, naplatu zajedničkih poreza i kontrolu primjene zakonskih propisa. Nakon višegodišnje uzaludne borbe da se općine izuzmu od otplate kredita Međunarodnom monetarnom fondu; Savez općina i gradova podnio je tužbu protiv Federacije BiH zahtijevajući da se izuzmu od otplaćivanja duga MMF-u, budući da od brojnih kredita ne dobivaju nikakva sredstva. Naime, kreditni aranžman sa MMF-om, zaduženja i deficiti koji se saniraju iz tih sredstava, nisu prouzrokovani poslovanjima ili zaduženjima općina. Prema tome, po logici stvari općine nebi trebale učestvovati u povratu i pokrivanju takvih obaveza. Međutim, već godinama se dešava da faktički jedan dio općinskih sredstava služi za povrat i saniranje tih obaveza prema MMF-u, iz čega proizilazi da općine u FBiH na takav način trpe štetu. Dalje, ako se uzme u obzir Zakon o pripadnosti javnih prihoda u FBiH, kojim po ovom Zakonu općinama i gradovima pripada 8,42% od ukupnih prihoda sa jedinstvenog računa Uprave za indirektno oporezivanje, može se naslutiti razlog njihovog nezadovoljstva. Po ovom Zakonu, iz dijela koji dobija Federacija BiH najveći postotak 51,48% transferira se za kantone, 36,2% ide na funkcionisanje Federacije, dok Direkcija za ceste transferira preostali dio od 3,9%. Iz ovoga se jasno vidi podređen i nezavidan položaj lokalnih zajednica u FBiH, kao i njihov zavistan položaj u odnosu na više nivoe vlasti. Bosna i Hercegovina kao i sve ostale demokratske države u svojoj strukturi vlasti treba da ima institucije koje će služiti razvoju lokalne samouprave. U koncipiranju reforme lokalne samouprave važno je predvidjeti formiranje posebnog federalnog Ministarstva za upravu i lokalnu samoupravu koje bi imalo dvije cjeline: jedno za upravu i drugo za lokalnu samoupravu. Ovo ministarstvo bi profesionalno proučavalo i objedinjavalo aktivnosti na reformi uprave u procesu integracije u Evropsku uniju, pratilo bi razvoj lokalne samouprave sa stanovišta harmonizacije zakonskog uređivanja pozicije općina i gradova kao jedinica lokalne samouprave. Takođe, u ovom ministarstvu mogli bi se izrađivati projekti, uključujući i zakonska rješenja kojim bi se počeli rješavati problemi reforme teritorijalne organizacije općina, odnosno lokalne samouprave koja je naslijeđena još iz vremena socijalističkog uređenja BiH. Dalje, sve općine imaju jednake nadležnosti, a kako smo vidjeli iz prednje navedenog, nejednake mogućnosti da ih izvršavaju. To ni ne bi bilo ni toliko

važno, kada nadležnosti ne bi u isto vrijeme predstavljale i obavezu. Naime, općina je dužna da izvršava zakonske nadležnosti uvijek kada postoji potreba za tim, a način ustanovljavanja da li potreba postoji ili ne, propisan je zakonom ili aktom vlade – u svakom slučaju nije prepušten općini. Pošto neke općine unatoč zakonu, često zbog teškog materijalno-finansijskog položaja, ne mogu da izvrše svoje nadležnosti, čak ni uz finansijsku pomoć države, one su izložene dvostrukom pritisku: s jedne strane građani zahtijevaju ista prava kao i stanovnici drugih, razvijenijih i bogatijih općina, a s druge strane vlada je dužna da kontroliše provođenje zakona i da prema općini preduzima sankcije ako ustanovi da ona to ne čini. Zahtjeve i proteste građana općinska uprava, (mada ni to nije popularno niti preporučljivo jer može da izazove različite negativne konotacije), može jednostavno da ignoriše ali tako ne može da se odnosi prema državi. Pošto se općine veoma razlikuju po svojoj ekonomskoj snazi, bilo bi logično da im se povjere različite nadležnosti – u skladu s njihovim mogućnostima da ih uspješno obavljaju. Do sada urađene analize pokazuju da male i nerazvijene općine do 80% svog budžeta koriste za funkcionisanje administracije tj. za plate službenika i vijećnika i za materijalne troškove uprave, a neke čak i transfere od vlade pretaču u plate. Iz toga naravno da proizilazi zaključak da takve općine ne mogu dobro ni kvalitetno ispunjavati svoje zakonske nadležnosti i da su njihovi građani uskraćeni za kvalitetne općinske usluge. Rješenje za ovaj problem bila bi drugačija kategorizacija općina koja bi im omogućavala da preuzimaju samo one nadležnosti koje mogu da izvršavaju i to na nivou zakonom predviđenih standarda, što bi faktički značilo odustajanje od sada postojećeg monotipskog koncepta općina, ali uzevši u obzir trenutnu situaciju u BiH, evidentno je da za to nema neophodne političke volje. Brojni su pozitivni primjeri i ideje koje bi lokalne zajednice mogle primijeniti u poboljšanju svog položaja, odnosno postizanju većeg nivoa zadovoljstva građana, pružajući bolje i kvalitetnije usluge, ali u slučaju BiH, ovo kao i mnoga druga pitanja, ne zavisi od teorijske klasifikacije već od nivoa razvijenosti zemlje i privrede. Logično je da decentralizaciju funkcija na lokalnom nivou, prati i fiskalna decentralizacija, ali ta dva procesa kod nas uglavnom ne teku paralelno i sinhrono jer se u najčešćem slučaju očekuje da viši nivoi vlasti (entitetske ili i entitetske i kantonalne u FBiH), prenose nadležnosti na lokalni nivo ali za sebe zadržavaju „kontrolu“ nad sredstvima.

LITERATURA

1. Ademović, N., Marko, J., Marković, G., 2012. Ustavno pravo Bosne i Hercegovine. Sarajevo: Konrad Adenauer Stiftung,
2. Dedić, S., 1998. Lokalna samouprava u FBiH“. Sarajevo: Studentska štamparija Univerziteta u Sarajevu,
3. Đelmo, Z., 2009. Pravno uređenje javne uprave. Sarajevo: Fakultet za javnu upravu,
4. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi („Službeni list R BiH“, broj: 31/94),
5. Ibrahimagić, O., 1999. Politički sistem Bosne i Hercegovine. Sarajevo: Magistrat Sarajevo,
6. Ivanišević, S., 2008. Izvršne institucije u lokalnoj samoupravi. Zagreb: Institut za javnu upravu, priručnici za stručno usavršavanje,
7. Jovičić, M., 1993. Tri teorijska modela teritorijalne organizacije vlasti, Beograd: APF; br. 1-2.
8. Keserović, S, 2007. Uloga javne uprave u procesu evropskih integracija, European Integration Training. Sarajevo,
9. Leskovac, S., 2009. Tranzicija i reforma javne uprave. Sarajevo: Fakultet političkih nauka,
10. Lozina, D., 2003. Oglеди o lokalnoj samoupravi. Split: Pravni fakultet Sveučilišta u Splitu,
11. Milićević, N, Pašić, H., Štitić, A., Zlokapa, Z., 1999. Lokalna samouprava u BiH. Sarajevo: OSCE – Ured za demokratizaciju,
12. Pavić, Ž., 1998. Monotipski i politipski ustroj lokalne samouprave,
13. Pejanović, M. Sadiković, E., 2010. Lokalna i regionalna samouprava u Bosni i Hercegovini, Sarajevo/Zagreb,
14. Pejanović, M., 2005. Politički razvitak BiH u postdejtonskom periodu, Sarajevo: TDK,
15. Šmidovnik, J., 1995. Lokalna samouprava. Ljubljana: Cankarjeva založba,

SOCIOLOŠKE DIMENZIJE MORALNIH NORMI

SOCIOLOGICAL DIMENSIONS OF MORAL NORMS

Pregledni naučni članak

*Prof. dr. Nevzet Veladžić**

Sažetak

Odnos društva prema etici postaje sve relevantniji za državu, posebno sa aspekta potrebe njenog funkcionalnijeg djelovanja. Međutim, egzistencija države i njene institucionalne vlasti počiva na postizanju definiranih političkih ciljeva koji često podrazumijevaju korištenje instrumenata sile, odnosno makijavelistički pristup, što baš i nije u potpunom suglasju sa etikom i moralom. U ovome radu smo nastojali teorijski dimenzionirati sociološke elemente moralnih normi i društvenih vrijednosti u kontekstu njihove uloge u određenoj socijalnoj strukturi. Moral je društveno uvjetovana pojava, a pozitivan sadržaj morala i njegovih normi se rađa iz društvenih potreba.

Ključne riječi: društvo, norma, etika, društvena vrijednost, društvena potreba.

Abstract

The attitude of society towards ethics is becoming increasingly relevant for the state, especially in terms of the needs of its functional activity. However, the existence of the state and its institutional authorities rests on the achievement of defined political goals, which often involve the use of force instruments, that is, a Machiavellian approach, which is not in agreement with ethics and morality. In this paper, we tried to theoretically design sociological elements of moral norms and social values in the context of their role in a particular social structure. Moral is a socially conditioned phenomenon, and the positive content of morality and its norms was born out of social needs.

Key words: society, norm, ethics, social value, social need.

** Pravni fakultet, Univerzitet u Bijaću
E-mail: nevzet2005@yahoo.com*

1. UVOD

Proučavanjem morala sa filozofskog stajališta bavi se etika, kao zasebna filozofska disciplina, dok sa sociološkog to čini sociologija morala. Etika ili moral, bez obzira na oblike u kojima se pojavljuju, bitan su dio sistema ideja svojstvenih ljudskim društvima. Oni nam služe da odredimo što je u društvu dopušteno ili zabranjeno. Veliki broj sociologa etiku razumijeva kao skup načela i pravila koje postavlja neka zajednica ili pojedinac i prema kojima se ljudski postupci ocjenjuju kao prihvatljivi ili neprihvatljivi. Pojam etike ima dvojako značenje: u jednom smislu to je posebna filozofska disciplina, a u drugom to je ukupnost načela, normi i pravila o ponašanju ljudi što ih uspostavlja određena društvena zajednica i prema kojima vršimo moralno prosuđivanje ponašanja članova zajednice. Etika i moral su značajna za ljudska društva upravo zbog mogućnosti da izraze smisao i vrijednosti određenog normativnog poretka društvenog života.

Pojam morala, po nekim autorima, se smatra nepisanim normativnim sistemom koji kod članova društva izaziva osjećaj obveze. Tako, u svakodnevnoj upotrebi moral se često odnosi na unaprijed uspostavljeni normativni poredak, dok se etika više tiče pitanja i nesigurnosti subjekta koji se nalazi pred praktičnim izborom. Na primjer, govori se o 'etičkom cilju' da bi se opisalo stanje svijesti člana društvene grupe koji pokušava napraviti najbolji moralni izbor. U određenoj se upotrebi etika također pojavljuje kao određena vrsta naučne discipline ili diskursa o moralu, te se na taj način približava onome što nazivamo filozofijom morala. S obzirom na ta ispreplitanja i semantičku bliskost, kao i na teškoću da se smisao i vrijednost normi koje etika i moral omogućuju, mi u našoj elaboraciji nećemo praviti temeljitu razliku između ovih fenomena, već ćemo se fokusirati na njihov sadržaj.

2. ETIČKE DILEME

U modernim društvima etika ili moral zauzimaju poseban položaj. To je prije svega iz razloga što po mnogima imamo nedovršenu sekularizaciju morala, koji najvećim dijelom ostaje stvar privatne ili personalne svijesti. Pitanje koje je dovelo filozofe i sociologe morala do različitih gledanja je pitanje porijekla morala i moralnog života: da li je on isključivo vezan za pojedinca u zajednici, ili je moral i moralni život društvena pojava koja je uvjetovana ne samo individualnim već i društvenim uvjetima života. Filozofsko stajalište uglavnom inklinira vjerovanju da je moralni život isključivo vezan za individualnu svijest, dok je sociološko razmišljanje

zasnovano na vjerovanju u tijesnu povezanost između moralnog i društvenog života.

Sušтина nesuglasica je u tome što sociolozi ne osporavaju ulogu individue u nastajanju moralnih normi i odvijanju moralnog života. Za sociologe ta činjenica nije sporna, već nastojanje filozofa da moralu i moralnom životu ospore svaki karakter društvenosti, kao da je pojedinac svijet za sebe i sam sebi propisuje moralne obzire prema svojim unutarnjim osjećanjima i svojoj individualnoj svijesti. Značilo bi to da se individua rađa kao moralno izgrađena i formirana ličnost, i da se u moralnom postupanju isključivo rukovodi svojim urođenim i naslijeđenim moralnim postulatima. Za sociologe, osporavanje 'društvenog karaktera' moralu i moralnom životu i svoditi ga na individuum, jednako bi bilo kao u sociologiji tvrditi da čovjek nije društveno biće i da je njegov život strogo individualnog karaktera.

Čovjek svojim rođenjem ne stiče moral, već samo moralne predispozicije koje se razvijaju u određenim društvenim okolnostima i interakcijama unutar društvene grupe u kojoj pojedinac odrasta, a pod utjecajem već ranije nastalog grupnog i društvenog morala. Moral i moralni život čine jedinstvo individualnog, grupnog i društvenog morala. Pa i kada ga promatramo na individualnom ili grupnom planu, moral uvijek ima društveni karakter. Suštinu i sadržaj morala određuje društvo, a ne pojedinac. Kada pojedinac ne bi imao prirodne moralne predispozicije, onda on ne bi mogao ni prihvatiti moral i moralni život sredine i društva. S druge strane promatrano, ako bi pojedinac ili individualna svijest bili izvorom morala i moralnog života, nepotreban bi bio bilo kakav napor obitelji i društva za moralni odgoj i socijalizaciju ličnosti. Zato su moral i moralni život, jedinstvo individualnog, grupnog i društvenog morala.

Odnos države naspram etike je potpuno relevantno pitanje. Država ima mnogo razloga unapređivati i štititi etiku i moral, jer kada građani uvažavaju moralne norme i država bolje funkcionira. Ali, pošto država nastaje i egzistira na uporabi sile radi postizanja političkih ciljeva, a pravna je država vrlo često legalizacija takvih nastojanja, onda njen odnos prema etici i moralu ne treba idealizirati. Postizanje određenog političkog cilja po svaku cijenu, u praksi često podrazumijeva, manje ili više izražen makijavelistički pristup, što baš i nije u suglasju sa etikom i moralom. Cilj se nastoji realizirati uz uporabu svih sredstava, a država u ostvarivanju tih ciljeva ponekad prenapreže i same zakone, dolazeći u koliziju sa pravnim sistemom i izlazeći van dozvoljenih okvira i na taj način urušava moralni sistem društva. U navedenim okolnostima, kakvim obiluju naročito krizna i ratna vremena, svako pozivanje na moral u odnosu na postavljene političke ciljeve, u praksi se često tretira kao puko moraliziranje, pogotovo ako su ugroženi neki temeljni politički interesi vladajuće stranke i države. U državnoj politici u kojoj prevladavaju pragmatični interesi najčešće ostaje vrlo malo prostora za moral

i moralne norme. Međutim, iako imamo stajališta koja idu do te mjere da tvrde kako pravna država, politika i etika nisu spojivi, to se ne može u potpunosti prihvatiti jer čak i u ratnim uvjetima postoje međunarodno verificirane moralne norme koje određuju odnos humano postupanje, kao što je zabrana ubijanja civilnog stanovništva, humano postupanje prema zarobljenicima, i slično. Ako je to tako u uvjetima rata, onda pogotovo u mirnodopskim uvjetima etički principi i moralne norme imaju mjesta u pravnoj državi i ona je obavezna da ih primjenjuje.

Pravna država, ne samo da treba u praksi pridržavati se etike i moralnih pravila, već ona treba nastojati u cjelokupan obrazovni sistem društva unijeti programske sadržaje odgoja i obrazovanja u duhu etike i etičkih principa.

3. VRIJEDNOSTI I NORME

Vrijednosti i moralne norme u sociologiji tradicionalno predstavljaju temeljno sredstvo objašnjavanja. Ponekad se dovodi u pitanje eksplikativna moć tih pojmova isticanjem da odnos prema vrijednostima ili normama nije uzrok djelovanja u užem smislu riječi, već samo način njegove racionalizacije, to jest drugi način njegova opisa (Wright;1963), što u osnovi implicira da vrijednosti i norme u biti predstavljaju samo sociološki način da se imenuju 'obavezujuće' i 'dobro' i da ih ta velika općenitost ponajviše opisuje kao metasemantičke razrede, koji raspolažu velikim brojem socioloških i moralnih koncepata primjenjivih na pravila, dobra, vrline, djelovanja itd. U osnovi, pitanje je u kojoj mjeri možemo djelovanje objasniti vrijednostima ili normama i kako posebna značenja koja potpadaju pod te pojmove - kao što su povjerenje, hrabrost, vjernost, dobrotu ili poštovanje - mogu pridonijeti sociološkom objašnjenju. No, čim stvari izrazimo na taj način, više nije jasno kako bi se razumno sociološko objašnjenje moglo lišiti tog tipa moralnog rječnika.

3.1. Obvezujuće i moguće

U općem smislu, za vrijednosti kažemo da izražavaju privlačnost dobrog, a da norme imaju obvezujući karakter, što se čini legitimnim. Međutim, pored danog značenja, vrijednosti se smatraju i standardom, u mjeri u kojoj pokazuju oznaku vrednovanja, dok norme prije spadaju u sferu praktične upotrebljivosti. Bez obzira na to što vrijednosti često imaju veze s praksom, ta veza nije nužna jer postoje vrijednosti koje se ne mogu uozbiljiti, kao što su vječni život ili, ako govorimo o ljudima općenito. Sve norme imaju svojstvo praktičnosti, jer u suprotnome norma koja ne posjeduje svojstvo praktičnog djelovanja je obična ideja, a u najboljem slučaju vrijednost.

Podsjećamo da sve vrijednosti kao i sve norme nisu nužno moralne, budući da postoje, na primjer, estetske vrijednosti ili tehničke norme. Međutim, sve vrijednosti podrazumijevaju temeljnu kvalitativnu hijerarhiju na temelju koncepta dobrog i najboljeg, dok norme impliciraju samo formalni optimum koje ne moraju implicirati nikakvu supstancijalnu hijerarhiju: na primjer, možemo nametnuti ponižavajuće norme koje smatramo bezvrijednima nekoj potlačenoj skupini. A ako su moralne norme uglavnom poticaji da se moralne vrijednosti oživotvore u praksi, neke norme nemaju nikakve veze s vrijednostima.

Vrijednostima i normama je ipak zajedničko to da svoj vlastiti predmet, to jest ono što smatraju najboljim ili obvezujućim, smještaju u nečinjenično područje kojemu treba suprotstaviti činjenično da bismo bili u poziciji procjenjivati, odnosno da bismo znali što bi bilo potrebno napraviti. S referencijalnog stajališta, vrijednosti i norme ne opisuju nikakav konkretni predmet kao što su predmeti (stol, stolica ili materijalni pojedinac), već u kontekstu Max Weberove percepcije, one se odnose na socijalne strukture, ili konkretnije na "predodžbu nečega što sjedne strane spada u ono što jest, a s druge strane u ono što bi trebalo biti, što lebdi u glavi stvarnih ljudi [...] prema čemu oni usmjeravaju vlastito djelovanje" (Weber; 1921). Iskazano drugim riječima, vrijednosti i norme nisu stvari, već prije misli koje društveni subjekti mogu imati, što očito predstavlja osobite probleme objektivizacije.

Vrijednosti

Kod definiranja vrijednosti, jedna snažna struja filozofije i suvremenih humanističkih znanosti imala je tendenciju povezati ih sa željama ili pojedinačnim preferiranjima. Imamo tako autore koji smatraju da je moguće cjelokupan moral izvesti kooperativnog racionalnog tretiranja preferencija (Gauthier; 1986). Međutim, ako individue nemaju iste preferencije, što se može i očekivati, gubimo svaku mogućnost intersubjektivne objektivizacije vrijednosti i usmjeravamo se prema relativizmu vrijednosti koji će moći regulirati samo dobro shvaćeni interes. Jasno, možemo precizirati da su vrijednosti opravdane preferencije (McDovvel; 1989), ali postoje opravdane preferencije koje nisu vrijednosti, barem ne moralne, kao što je na primjer činjenica da više volimo živjeti na selu nego u gradu.

Da bismo izbjegli nezgode subjektivnosti ili emotivnosti, neki autori kao što su Max Scheler sugerirali su da vrijednosti imaju specifičnu zbilju, neovisnu o materijalnim stvarima, do koje možemo dospjeti samo nekom vrstom intuicije ili apriornog iskustva (Scheler; 1989). Schelerova se teza možda može braniti, ali ona zahtijeva barem nekoliko dodatnih pojašnjenja s obzirom na status tog reda vrijednosti. Jer, osim ako red vrijednosti ne smjestimo u platonski svijet čije nam se postojanje čini malo vjerojatnim, taj

red vrijednosti može biti samo red značenja, odnosno semantički red sa određenom logičkom snagom, ali ne i materijalnom snagom.

U suvremenoj su filozofiji drugi autori preuzeli neke ideje Maxa Schelera sugerirajući da vrijednosti tvore pojedinačna svojstva djelovanja ili stanja stvari, nešto poput sekundarnih svojstava kao što su boja ili miris, koja se pojavljuju samo za neke organizme koji su opremljeni tako da ih mogu vidjeti, za razliku od primarnih svojstava, kao što je masa, koja postoje neovisno o pojedinačnoj percepciji (McDovvell; 1989). Ta ideja je u središtu onoga što najčešće u filozofiji nazivamo 'moralnim realizmom' (Ogien; 1999) i ona omogućuje da se ponovno uvede izvjesna objektivnost vrijednosti iako sa sobom nosi izvjesne količine problema kao subjektivističke ili emotivističke teorije, posebno pitanje povezivanja objektivnosti vrijednosti s pojedinačnim perceptivnim dispozicijama kojih bi neka bića, uključujući i neke ljude, mogla biti lišena.

Vrijednosti se mogu uozbiljiti i u svojstvima postupaka ili stanja stvari, na primjer u vrlinama kao što su hrabrost, poniznost i plemenitost, ili u načinima djelovanja kao što su očitovanje slobode ili poštivanje jednakosti. Ali čak i kad su oživotvorene u djelovanju, vrijednosti ostaju poluapstraktna bit čija se vlastita objektivnost može uspostaviti samo izvan činjeničnog konteksta koji ih ontološki razlikuje od postojećih stvari. Zapravo, njihov logički identitet omogućuje da se otvore za racionalno raspravljanje i da na taj način nadiđu razinu običnih subjektivnih preferencija.

Norme

Norme također imaju virtualno ili nečinjenično obilježje budući da su ponekad deklaratornog karaktera - čemu, na primjer, svjedoče norme protiv dopinga u vrhunskom sportu ili norme protiv zagađenja ustanovljene određenim međunarodnim pravilima. Zapravo izgleda da je neke norme tako teško primijeniti i da ne postaju imperativnim pravnim pravilima ponašanja, kao stoje, na primjer, norma ograničenja brzine na cestama. Upravo to, uostalom, čini problematičnima koncepcije koje u normama vide samo kolektivno ustanovljena i odobrena pravila ponašanja ili koje, nadahnute organskim modelom, u njima vide uglavnom funkcionalni optimum koji je eventualno neovisan o subjektivnom izboru.

Kad bi norme bile potpuno neovisne o intencijama ili razmišljanjima, imali bismo zakone kao što su prirodni zakoni, a ne društvene norme poput onih svojstvenih ljudskim zakonima. Ali u principu izgleda nemoguće prilagoditi se nekoj normi bez znanja i bez htijenja, dok je možda moguće ilustrirati vrijednost, na primjer hrabrost ili solidarnost, a da to i ne primijetimo, a možda čak i ne želimo. Tako možemo reći da neke životinje kojima nemamo nikakvog razloga pridavati reflektivni moralni smisao ipak

ilustriraju neke vrijednosti, na primjer hrabrost, blagost ili vjernost. Naprotiv, prilagodba normama sigurno nije uvijek potpuno svjesna i režim htijenja koji je prati može biti izuzetno slab, ali da bismo mogli govoriti o normiranom ponašanju, čini se nužnim da se subjekt osjeća osobno angažiran u normativnom poticanju, jer inače nećemo imati normu, već običnu činjeničnu pravilnost. S druge pak strane, norma je konstitutivno povezana s djelovanjem jer regulira njegovo odvijanje s obzirom na ciljeve i sredstva. Norma koja bi bila potpuno neovisna o djelovanju izgleda, naime, kao besmislica, jer je niko ne bi nikada mogao poštovati ili kršiti. A norma koju niko nikad ne primjenjuje, nije primjenjivao ili neće primjenjivati više sliči nekoj vrsti obične vrijednosti koja ne može postati stvarna. Ta veza norme i djelovanja je, osim toga, zagarantirana mogućnošću sankcioniranja u slučaju njezina kršenja. Izvor i količina snage koja se vezuje uz normativni propis mogu bez sumnje varirati jer sve norme nisu jednako imperativne: granica je upravo čisto željena mogućnost, koja predstavlja vrijednost, ali jedva da čini ili još uvijek ne čini normu. No čini se da sankcija mora nužno biti povezana s konceptom norme, pa čak i kad se radi o pitanju moralne savjesti ili tehničke norme. Jer onaj tko ne djeluje u skladu sa svojom moralnom obvezom osjetit će barem sram ili nelagodu, a onaj tko krši tehničku normu, neće uspjeti u svom pothvatu, što u oba slučaja predstavlja minimum sankcije koju moramo očekivati nakon što je norma prekršena.

Također, možemo primijetiti da vrijednost zasigurno nije jako različita od norme u trenutku kad postaje vodič za djelovanje. Na primjer, ako neka skupina ljudi smatra da su vrijednosti kao što su hrabrost, uljudnost i dobrota praktički obvezne, onda te vrijednosti postaju norme. I to ne vrijedi samo za moralne, već i za estetske, odnosno općenito društvene vrijednosti lišene moralnog karaktera, kao što su bogatstvo ili prestiž. Prelazak vrijednosti u norme se uglavnom osigurava preporučljivim karakterom vrijednosti.

U sociologiji morala se posebno naglašava da se njen predmet uglavnom definira na temelju smisla i vrijednosti koje društveni subjekti pridaju normativnom poretku društva, a ne samo na temelju vanjskog normativnog poretka, kao što su radili Durkheim ili Parsons. Također vidimo da je predmetno područje sociologije morala usko povezano s upotrebom jezika i s njegovim moralnim značenjima, ali i s prisilama opravdavanja i pravde koje se čine svojstvenim društvenom životu i za koje se čitav problem sastoji u tome da se odredi njihov status, doseg i ograničenja kako bismo mogli odmjeriti udio etike u društvenom životu. Na ovaj ili onaj način, klasični ili suvremeniji pokušaji da se moral upiše u humanističke i društvene znanosti, bile one sociokulturalne, akcionističke ili naturalističke, nastojali su razriješiti taj problem tako što su status moralnih razloga ili uzroka htjeli precizirati u odnosu prema drugim odrednicama društvenog života.

3.2. Moral i relativnost vrednovanja 'dobrog' i 'lošeg'

Moral je takav sistem društvenih normi u kome su «obuhvaćeni oni propisi društvenog ponašanja koji određuju koja je vrsta ponašanja dobra, a koja je zla s gledišta dotične društvene grupe». Naravno, i sa gledišta globalnog društva, odnosno društvene zajednice kao cjeline. Postoje brojne definicije morala, međutim jedna od najčešće prihvaćenih je slijedeća: Moral je vrijednosno procjenjivanje ljudskih postupaka i ponašanja kao dobrih ili loših. U redukcionističkom smislu, moral je 'razlikovanje dobra od zla'. Budući da gotovo svaka društvena grupa, odnosno zajednica ljudi, ima različite predodžbe o tom što je dobro a što zlo, o pitanju suštine morala nemamo potpuno suglasje ni među pojedincima niti pak među društvenim grupama. Primjerice, ako je interes jednog naroda ili nacije da osvoji teritorij druge, i da pri tome upotrebljava silu i vodi rat, onda je to za ovu grupu dobro, sve dok ima izgleda na pobjedu, dok je to za drugu zlo. U istom smislu, eksploatacija pripadnika jedne od strane pripadnika druge grupe, moralna je sa stajališta prve, a sa gledišta druge amoralna.

Čovjek je i po prirodi moralno biće, ali je moral ipak prvenstveno društvena i društveno uvjetovana pojava. "Pozitivni sadržaj morala rađa se iz društvenih potreba i razumijeva se samo u odnosu na njih.

Relativnost morala pored toga, zavisna je od društvenih uvjeta života, kao i vremena u kome djeluju određene moralne norme. Nešto što je u jednom vremenu u duhu vladajućeg morala, u nekom drugom vremenu i promijenjenim društvenim uvjetima, može biti sa stajališta vladajućeg morala neopravdano i osuđivano. Prema tome, relativnost morala proističi i iz njegove promjenljivosti, jer se moralne norme i moral u cjelini vremenom mijenjaju i doživljavaju radikalne promjene.

U vezi sa dinamičnim, odnosno promjenljivim karakterom morala, postavlja se pitanje postojanosti morala. Ima li u moralu ikakvih trajnih konstanti, postoji li i da li je uopće moguć opće-čovječanski moral? Odgovor na ovo pitanje ovisi od toga da li postoji neki opće-čovječanski sistem vrijednosti. Čini se da ima svoju osnovu teza da se, pored svih razlika, postepeno konstituira jedan opće-čovječanski moral, kao sistem opće-čovječanskih moralnih normi, kojim ljudsko društvo štiti one osnovne vrijednosti u kojima se iskazuje humanizam međusobnog odnosa ljudi. Iako od jednog do drugog društva nailazimo na razlike u nijansama oko sistema vrijednosti, ipak u tom domenu postoje određene zajedničke konstante. Tako su sloboda, mir, poštenje, hrabrost, dobrotu, ljubav, humanizam radinost, rodoljublje, patriotizam, ljudski život i dostojanstvo, vrijednosti koje su cijenjene u svakoj ljudskoj zajednici. Iako u svakoj kulturi postoje sadržajne razlike pojedinih vrijednosti kao što su sloboda, poštenje, mir i drugo. Na primjer, mir je univerzalna vrijednost za sve ljude i sva društva, ali samo kao

alternativa ratu i pretpostavka slobodi. Međutim, svaki porobljeni narod će radije izabrati oslobodilački rat nego mir u ropstvu i neslobodi. Zato i takve univerzalne vrijednosti valja poimati u relativnom smislu. Kao što nema apsolutne istine, tako nema ni apsolutne etičke vrijednosti što važi za sve uvjete, svako društvo i sva vremena.

Prethodno istaknute vrijednosti samo su neke iz mnoštva drugih općeljudskih vrijednosti i normi ponašanja. Sve što pojedinac čini u cilju njihove afirmacije i zaštite, dobro je za svaku zajednicu. Zato su te vrijednosti i norme osnova općeljudskog morala. Tim prije što se “postojanje trajnih i zajedničkih elemenata morala može zaključiti već i iz fakta što su ljudi uvijek živjeli u zajednicama, a nikakva zajednica ne može postojati a da ne stvori neke elementarne norme i da te norme njeni članovi ne smatraju za sebe obaveznim u međuljudskim odnosima“ (Kukić; 2004). Iz istih razloga promjene morala najčešće idu u pravcu zadržavanja i daljeg obogaćivanja onih moralnih normi i vrijednosti koje su rezultat cjelokupnog ljudskog iskustva i zajedničkog života ljudi.

Pošto je moral, za razliku od prava, sistem nepisanih pravila ponašanja, koje uspostavlja i izgrađuje neorganizirano društvo, to je svaki pokušaj pisanja moralnog kodeksa, kao sistema pisanih normi, pretrpio određeni neuspjeh. Budući da moral nije sistem pisanih normi, upoznavanje i prihvaćanje morala određene društvene grupe postiže se učenjem u procesu socijalizacije svake ličnosti. Uspostavljena je granična linija između moralnog i nemoralnog, dobra ili zla, a otuda je moralno sve ono što je dobro, a amoralno sve što je zlo. Pojmovi dobra i zla su također relativni, pa nešto što je za jednog čovjeka dobro, za drugog može biti zlo i obrnuto. Tako je pobjeda u ratu dobro za pobjedničku, a zlo za poraženu stranu. Međutim, mi u principu znamo da je u pravilu svako djelovanje na štetu čovjeka i društvo zlo. Raditi za dobrobit čovjeka i društva, u pravilu je univerzalno dobro.

Najčešće možemo govoriti o tri elementa morala: moralna norma, moralni sud i moralna sankcija. Moralna norma, sadrži pravilo kako se treba ponašati u duhu vladajućeg morala. Moralni sud nastaje prosuđivanjem ljudi o nečijem činjenju ili nečinjenju i zauzimanjem pozitivnog ili negativnog stava o tome. To čini i svako pojedinačno za svoje postupke. Moralna sankcija jeste kazna koju drugi ljudi, društvena grupa, sredina ili društvo izriču prema pojedincu ili grupi za radnje i ponašanje suprotna moralu.

3.2.1. Bitne razlike između moralnih i pravnih sankcija

Sankcije, odnosno kazne za ponašanja i činjenja suprotna društvenim normama, bitno su različita u moralu i pravu. One potiču i zavise od odgovora na pitanja: ko ih donosi, ko vrši kontrolu ponašanja, a ko provodi suđenje i primjenu sankcija? Relevantno je i pitanje, jesu li one u principu

blage ili stroge, i napokon, kakve su posljedice po prekršioca.

U odgovoru na pitanje tko ih donosi, postoje bitne razlike, a koje u osnovi čine distinkciju između ovih dviju vrsti normi.

- Moralne sankcije predviđa neorganizirano društvo. To može biti određena društvena grupa: klasa, kasta, sloj, selo ili grad, politička partija, parcijalno ili globalno društvo. Njihove sankcije nisu pisane, niti objavljene u pisanoj formi. Za razliku od toga, pravne sankcije objavljuju se u pisanom obliku, kao sastavni dio zakona ili nekog drugog pravnog akta. Njih donosi i primjenjuje organizirano društvo, što znači država i njeni organi, u ime zakonodavca.

U odgovoru na pitanje tko vrši kontrolu ponašanja, suđenja i primjene sankcija je zapravo druga razlika između ove dvije vrste normi.

- Praćenje izvršenja normi u pravilu čini donosilac norme. Kod moralnih normi, nema organiziranog praćenja ponašanja, propisane procedure suđenja, niti nasilne primjene sankcija. Čim ljudi saznaju da je neko učinio nešto što bi moglo biti suprotno vladajućim moralnim normama određene sredine, društvene grupe ili društva, određuju se prema takvom ponašanju, zavisno od svog individualnog shvaćanja morala i opredjeljuju za primjenu odgovarajuće sankcije. Moralno suđenje je u stvari dovođenje u vezu nečijeg ponašanja sa moralnom normom, bez ikakve propisane procedure i organiziranog suđenja i u pravilu je individualna stvar. Primjena sankcije poduzima se u odnosu na očekivano ponašanje i težinu osude od strane svih pojedinaca u danoj sredini, grupi ili društvu. Za razliku od moralnih, pravne sankcije predviđa donosilac određenog pravnog akta. Kontrolu ponašanja u skladu sa pravnim normama, vrše najčešće odgovarajući organi državne uprave, koji su ovlaštene da podnose prijave ovlaštenim sudovima, za slučaj kršenja pravnih normi. Suđenje obavljaju sudovi, zavisno od težine prekršaja: sudovi za prekršaje, privredni sudovi, redovni sudovi, ustavni i drugi sudovi. Procedura suđenja odvija se po strogo utvrđenim, također pisanim pravilima. Izvršene sankcije (kazne), također osiguravaju izvršni sudski organi u suradnji sa organima državne uprave. Prema tome, iza pravne norme i njenog izvršenja stoje država i njeni organi prisile, dok moralne sankcije izriče i provodi neorganizirano društvo.

Razlika između moralnih i pravnih normi je također i u strogoći sankcije i u težini posljedica za prekršioca.

- Pravne sankcije su u pravilu stroge, te ostavljaju teške posljedice na počinioca. Naravno, zavisno od težine i društvene opasnosti počinjenog djela koje je bilo zabranjeno. Postoje razne vrste sankcija: novčane, disciplinske ili krivične, od kojih su najteže oduzimanje slobode za

određeno vrijeme i smrtna kazna kao najteži oblik pravne sankcije. Iako nametnute od strane države, pravne norme, među svim društvenim pravilima, uživaju najveći autoritet. Zato one i postižu najveće efekte na uspostavljanju društvenog mira, reda i poretka.

Moralne sankcije u pravilu su blage i nemaju teške posljedice po počinioca kao pravne. Najčešće je to moralna osuda od strane drugih pojedinaca, društvene grupe ili sredine. Iskazuje se u vidu blažeg ili oštrijeg prezira, izbjegavanja druženja, zapostavljanja, neprihvatanja sklapanja ili raskida već sklopljenog prijateljstva, raskida poslovnih odnosa i slično. Za razliku od prava, moralno suđenje ili prosuđivanje svojih radnji i postupaka može vršiti i pojedinac sam prema sebi. On također može sam za sebe, i neovisno od drugih, izricati sankciju u vidu griže savjesti, samoubojstva i slično. To ukazuje da ponekad i kao izuzetak od pravila, moralne sankcije mogu biti i vrlo stroge.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA: AFIRMACIJA SOCIOLOGIJE MORALA

Na temelju gore navedenog možemo se zapitati što se u građanskom moralu ili iskazivanju nekog stava u etičkoj raspravi može smatrati objektivnim, uzevši u obzir izuzetnu raznolikost izraza smisla i vrijednosti. Radi li se o stvarnoj objektivnosti koja će dovesti do ovisnosti moralnih stavova o određenom broju neovisnih prirodnih i društvenih uvjeta, ili o pravnoj objektivnosti koja će omogućiti komparativnu procjenu različitih moralnih stavova, ili pak o nekom obliku posebne objektivnosti koja će uspjeti spojiti dva prethodna oblika? Odgovor na to pitanje zapravo određuje cjelokupni projekt sociologije morala jer kad ni u jednom moralnom stavu nikad ne bi bilo ničeg objektivnog, onda ne bi ni bilo moguće o njemu imati neko objektivno znanje, a sociologija morala ne bi imala nikakav specifičan i odrediv predmet.

Moral je uvijek predstavljao važan dio socioloških istraživanja, od svojih britanskih preteča, kao što su David Hume ili Adam Smith, ili francuskih utemeljitelja, posebno djela Augustea Comtea, pa sve do suvremenog doba. U tome uostalom nema ničeg čudnog s obzirom da predmet sociologije ima fizički, ali i psihološki i normativni karakter, koji je ključno područje morala. Nasuprot tome, kao posebno područje sociološkog istraživanja, sociologija morala susrela se s određenim brojem mijena ili preobrazbi. Sociolozi, naročito krajem XIX i početkom XX stoljeća, bili oni Francuzi ili Nijemci, u velikom broju su objavljivali publikacije o moralu. Među njima je svakako i Durkheim, čije djelo započinje i završava

promišljanjem o 'znanosti o moralu', uvijek pridavao središnje značenje proučavanju 'moralne činjenice'.

Ništa manji doprinos u sociologiji morala daje i Max Weber. Njegovo se djelo nametnulo zahvaljujući isticanju uloge protestantske etike u razvoju modernog kapitalizma i, još općenitije, moralnih vrijednosti u odrednicama društvenog djelovanja. Isto tako, u američkoj je sociologiji vodeći utjecaj djela Talcotta Parsonsa (koji je i sam bio znalački komentator Webera, Durkheima i Pareta) osigurao kontinuitet socioloških istraživanja u etičkoj i normativnoj dimenziji sociološke činjenice, osobito u sociologiji devijantnosti i u etnometodologiji. Ipak, ostaje činjenica da od polovine XX stoljeća moral nije više imao velikog utjecaja na analitičke sociološke kategorije, osobito u Francuskoj, u kojoj je utjecaj marksističkih ideja uglavnom preferirao povijesno-politički pristup društvenim fenomenima.

Ponovna afirmacija sociologije morala se dešava krajem 70-tih, s pojavom 'sociologije etike', koja je nastala iz sociologije religija u cilju da se posveti moralnoj dimenziji društvenih činjenica. U tom razdoblju sociologija etike ili morala poseban naglasak stavljaju na psihološke i logičke sastavnice moralnog iskustva, a koja se ne svodi i ne ograničava samo na promatranje vanjskih uvijeta čovjekovog moralnog života.

LITERATURA

1. Gabriel A, Verba, S., 1963. The Civic Culture. Princeton,
2. Habermas, J., 1996. Between Facts and Norms, Contributions to a Discourse Theory and Law and Democracy. Cambridge: MA, MIT Press,
3. Kregar, J., 2007. Uvod u sociologiju. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu – Pravni fakultet Zagreb,
4. Kukić, S., 2004. Sociologija–Teorija društvene strukture. Sarajevo: Publishing,
5. Levi, N., 2004. IMoralni relativizamI. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk,
6. Morin, E., 2004. Ethique. Paris: Seuil,
7. Perić, B., 1974. Struktura prava. Zagreb: Liber,
8. Pharo, P., 2006. Morale et sociologie. Zagreb: MASMEDIA,

**PRINCIPI DJELOVANJA SLUŽBENIKA I MENADŽMENTA ZA
FUNKCIONIRANJE JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI**

**PRINCIPLES OF ACTION OF CIVIL SERVANTS AND PUBLIC
ADMINISTRATION MANAGEMENT IN BOSNIA AND
HERZEGOVINA**

Stručni članak

*Prof. dr Fuad Purišević**

*Dr. sc. Mersiha Slipičević**

*Mag. iur. Bojana Karaica**

Sažetak:

Doktrina službeničkog prava, uz pretpostavke za efikasnije djelovanje državnih službenika, iako sa zakašnjenjem u odnosu na susjedne države, postepeno se razvija i u Bosni i Hercegovini. To nam je i bio povod da pridemo pisanju ovog rada sa ambicijom da razmotrimo i aspekte međunarodnih standarda službeničkog prava općenito i u vrijeme krize menadžmenta javne uprave.

Javna uprava u BiH, odnosno njenim entitetima i Brčko Distriktu BiH, već je blizu 15 godina u „stalnoj transformaciji“. Zbog navedenog, čini se upitnim da se, prvo, da osvrtno na osnovna načela koja su već "zaživjela" u službeničkom pravu BiH čija je reforma započela donošenjem Zakona o državnoj službi u institucijama BiH prije desetak godina, a koje prati i entitetsko zakonodavstvo, uključujući i zakonodavstvo Brčko Distrikta BiH. Drugo, neophodno je izložiti međunarodne standarde sa ovog područja, a što bi omogućilo i treće, osvrtno na usklađenost zakonodavne regulative službeničkog prava u BiH, a potom i osnovna načela djelovanja državnih službenika sa međunarodnim standardima.

Reforma javne uprave, podrazumjeva i reformu menadžmenta javne uprave, što je u BiH rezultat anahrnonosti upravljачke funkcije koja je bazirana na formalnom, a ne stvarnom autoritetu. Redizajniranje organizacije i funkcioniranja menadžmenta javne uprave, što podrazumijeva izlazak iz krize, neophodno je činiti na tkz. novom javnom menadžmentu (eng.

** Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije, Univerzitet u Sarajevu
E-mail: fpurisevic@fkn.unsa.ba*

** E-mail: slipicevic@gmail.com*

** E-mail: bojanakaraica@yahoo.com*

Now Public Management), a što predstavlja upravnu doktrinu i pokret koji naglašava ekonomske vrijednosti u javnoj upravi, podvrgavanje državne uprave i organizacije javnog sektora tržišnim načelima, kao i metode razvoja poduzetničkog ponašanja u javnoj upravi.

Dakle, ukupno službeničko pravo i napredni sistem javnog menadžmenta treba da se ogleda u nastojanju da se većina vrijednosti i tehnika privatnog sektora sa tržišnim kriterijima uvede u javni sektor, kako bi postao djelotvorniji i konkretniji, odnosno orijentiran na rezultate rada. Da bi ovakav sistem efikasnije funkcionirao, neophodno je u javni sektor, za menadžere i službenike, postaviti odgovorne i sposobne ljude koji su spremni BiH "podići na noge" i omogućiti građanima pristup svakoj informaciji vezanoj za javnu upravu.

Ključne riječi: službeničko pravo, službenici, kriza, menadžment, javna uprava.

Abstract:

The doctrine of the civil service law, with the assumptions for the efficient activities of civil servants, has gradually developed and in Bosnia and Herzegovina with a delay in comparison to neighboring countries. That was our reason to approach the writing of this paper with the ambition to consider an international standards of civil service law in general and in times of crisis of management public administration.

Public administration in BiH and its entities and the Brcko District, is almost 15 years in "constant transformation". Because of this, it seems questionable that, first, to review the basic principles that are already 'come to life' 'in civil service law BiH whose reform started by adoption of the Law on Civil Service in the BiH institutions ten years ago, which entity legislation including the legislation of the Brcko District followed. Secondly, it is necessary to expose the international standards in this area which would have allowed the third review of the compatibility of legislation of civil service law in Bosnia and Herzegovina, and then the basic operating principles of the civil servants with international standards.

Public administration reform includes the management reform of public administration, as in Bosnia and Herzegovina result with lack of control function which is based on formal rather than real authority. Redesigning the organization and functioning of the management of public administration, which means getting out of the crisis, it is necessary to do the so-called. new public management, which is the administrative doctrine and movement that emphasizes economic values in public administration,

subjecting the state administration and public sector organizations to market principles, as well as methods of developing entrepreneurial behavior in public administration.

Thus, the total civile service law and an advanced system of public management should be reflected in an effort to most of the values and techniques of the private sector with market criteria introduce in the public sector, in order to become more effective and more specific, and focused on results. In order for this system operates more efficiently, it is necessary in the public sector, for managers and employees, set up a responsible and capable people who are willing to " raise up " Bosnia and Herzegovina and allow citizens access to any information related to public administration.

Keywords: civil serivce law, civil servants, crisis management, public administration

1. OSNOVNI PRINCIPI SISTEMA RADNIH ODNOSA U BOSNI I HERCEGOVINI

Prije pristupa navedenom prikazu principa, odnosno standarda službeničkog prava potrebno je dati kratak osvrt na osnovna načela sistema radnih odnosa u BiH, koja se primjenjuju i na radne odnose državnih službenika po principu supsidijariteta. Svaki sistem radnih odnosa temelji se na većem broju načela, čija primjena treba da omogući ostvarivanje najvažnijih segmenata u funkciji radnog zakonodavstva. Bez obzira na različite klasifikacije ovih načela, većina autora slaže se oko osnovnih načela koja su jedinstvena za sve radne odnose kod svih poslodavaca. Osnovu tih načela čini čovjekov rad i njegov položaj na radu i u vezi sa radom, te se govori o grupi ovih načela tj. prava kao temeljnih pravila ponašanja subjekata radnog odnosa. U klasična načela sistema radnih odnosa najčešće se u literaturi radnog prava navode: sloboda rada, pravo rada i pravo na rad.

Ova načela, proizašla iz osnovnih vrijednosti društva, predstavljaju svojevrsni generalni putokaz kako za normiranje i tumačenje raznovrsnih propisa i drugih općih akata iz oblasti rada, tako i za ostvarivanje konkretnih prava i obaveza iz razvrstanih radnih odnosa. U katalogu ljudskih prava, socijalna prava, popularno nazvana „prava druge generacije,, predstavljaju čitav niz prava pojedinca prema državi, koja i u materijalnom pogledu treba da omogući dostojnu egzistenciju čovjeka*.

* Širi tekst o ovim načelima nalazi se na str. 183-187. udžbenika pod naslovom: *RADNO PRAVO - Drugo novelirano i prošireno izdanje od S. Dedića i J. Gradašćević-Sijerčić, Pravni fakultet Sarajevo, 2005.*

2. OSNOVNI PRINCIPI DJELOVANJA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA U ZAKONODAVSTVU BOSNE I HERCEGOVINE

Ova načela mogu se razvrstati u tri grupe, i to: (1) načela koja se odnose na državne službenike u institucijama BiH i na državne službenike u organima uprave u FBiH, (2) načela koja se primjenjuju na radne odnose državnih službenika u organima uprave RS i (3) na načela u državnoj službi u BD BiH.

(1) Naime, Zakon o državnoj službi u institucijama BiH i Zakon o državnoj službi u FBiH sadrže istovjetne principe, s tom razlikom što je u federalnom zakonu povećan broj principa sa pet na šest. U navedenim zakonima utvrđeni su sljedeći zakonski principi:

1. zakonitosti;
2. transparentnosti i javnosti;
3. odgovornosti;
4. efikasnosti, odnosno učinkovitosti i javnosti;
5. profesionalne nepristrasnosti i
6. političke nezavisnosti.

Precizirano je da poštivanje i primjenu ovih principa osigurava državna služba u institucijama BiH, odnosno u organima uprave u FBiH (Dedić, Gradašćević – Sijerčić; 2005).

1. Zakonitost rada, odnosno djelovanja uprave, pa time i državne službe u njoj, znači postupanje u skladu sa pravnim normama, odnosno legalno djelovanje državnih službenika. U pitanju je prvi i najvažniji postulat kako upravne nauke, tako i službeničkog prava.

2. Princip transparentnosti i javnosti djelovanja uprave i njenih državnih službenika jedan je od temeljnih principa na kojem počiva javna uprava u savremenim demokratskim državama, što je metod za otvorenost prema građanima i drugim subjektima kao korisnicima njenih usluga, a istovremeno i za njenu javnu kontrolu.

Otvorenost uprave prema građanima i drugim subjektima znači informiranje javnosti o različitim djelatnostima uprave, s obzirom da je uprava višefunkcionalni sistem, odnosno o mjerama koje ona poduzima u okviru svoga djelokruga, odnosno nadležnosti, kao i o rezultatima koje postiže. Ovim putem građanima se omogućuje da kao subjekti posredno djeluju na upravu i njene službenike u cilju što boljeg rada i otklanjanja u javnosti uočenih nedostataka. Isključivanje javnosti je restriktivno i dozvoljeno je samo u zakonom određenim slučajevima.

3. Princip odgovornosti je imanentan i u djelovanju subjekata javne uprave, posebno organa uprave. Za rad, odnosno unutrašnje organiziranje i

funkcioniranje organa uprave odgovara rukovodilac tog organa. Ova odgovornost prioritetno je političke naravi. Ona ne isključuje druge odgovornosti, osim disciplinske, koju supsumira. Državni službenici odgovaraju disciplinski u posebnom postupku u kojem najznačajniju ulogu ima rukovodilac organa uprave. Ova odgovornost ne isključuje druge vidove odgovornosti, ali ima poseban “odnos“ prema krivično - pravnoj odgovornosti (Dedić; 2001).

4. Princip efikasnosti, odnosno učinkovitosti i ekonomičnosti svodi se na zahtjev da organi državne službe poslove iz svoje nadležnosti vrše brzo i efikasno. Pretpostavka za to je permanentno podizanje nivoa profesionalnog znanja državnih službenika. Ovako obavljanje poslova državne uprave, kao najznačajnijeg segmenta javne uprave, odnosno javnog sektora, trebalo bi da bude obavljeno sa što manje troškova, tj. da bude ekonomično, posebno kada su u pitanju tzv. posebni troškovi koje, u pravilu, naknađuju stranke u upravnom postupku.

5. Princip profesionalne nepristrasnosti državnih službenika počiva na traženju da državni službenik poslove svoga radnog mjesta obavlja primarno u skladu sa načelom zakonitosti i bez bilo kakvog uticaja sa strane, tj. da u svom radu maksimalno otkloni bilo kakve elemente pristrasnosti. To pretpostavlja profesionalno postupanje u kojem se eliminišu bilo kakvi lični i drugi interesi koji nemaju nikakve veze sa državnom službom. Eventualno postojanje ličnih i nekih drugih interesa van službe na strani državnog službenika traži od njega podnošenje zahtjeva za izuzeće u konkretnoj upravnoj stvari ili u nekoj drugoj stvari.

6. Princip političke nezavisnosti državnih službenika, koja je predviđena za državne službenike zaposlene u organima uprave u FBiH, pretpostavlja eliminaciju uticaja političkih partija, posebno tzv. “vladajućih“. One su u legitimnoj poziciji da kreiraju zakonodavnu i drugu regulativu pri čemu izražavaju i ugrađuju političke stavove iz svojih izbornih programa, koji su im omogućili izbornu pobjedu. Realizacija, odnosno primjena zakonodavne regulative „u rukama“ je sudskih i upravnih organa, koji treba da budu nezavisni u svom radu. Ovaj princip posebno je značajan za državne službenike koji su članovi pojedinih političkih stranaka, jer i oni ne bi trebalo da u svom radu ispoljavaju, odnosno primjenjuju stavove svoje stranke, niti bi ti stavovi trebali da utiču na njihovo zakonito, nepristrasno i objektivno postupanje. U pravilu (Krbek; 1961), političko djelovanje državnih službenika, kao i drugih građana, treba da se odvija u stranačkim strukturama i u javnom životu zemlje (Dedić, Purišević; 2016).

(2) U RS Zakon o državnim služenicima ne sadrži na jednom mjestu, odnosno u jednoj zakonskoj odredbi osnovna načela (Vlatković; 2009),

odnosno principe za djelovanje državnih službenika*. Međutim, pojedini autori sa područja službeničkog prava iz cjeline odredbi navedenog Zakona posredno zaključuju da on utvrđuje 12 osnovnih, odnosno polaznih načela službeničkog sistema RS, i to:

1) da se pojedina prava i dužnosti državnih službenika mogu posebnim zakonom urediti i na drugačiji način, ako to proizilazi iz prirode njihovih poslova (npr. oblast unutrašnjih poslova, inspeksijski poslovi i sl.), pri čemu će se, u tom slučaju, primarno primjenjivati odredbe posebnog zakona (lex specialis-a), a supsidijarno odredbe Zakona o državnim služenicima (lex generalis). Također, na prava i dužnosti državnih službenika primjenjuju se opšti propisi o radu i kolektivni ugovori po principu supsidijariteta;

2) da poslove iz djelokruga republičkih organa uprave obavljaju državni službenici i namještenici kao zaposlena lica bez statusa državnog službenika;

3) državni službenik je lice sa visokom stručnom spremom koje je zaposleno u organu republičke uprave i koje obavlja poslove osnovne djelatnosti republičke uprave. Izuzetno, to može biti i lice sa završenom višom i srednjom stručnom spremom, u skladu sa posebnom uredbom Vlade RS;

4) namještenik je lice zaposleno u republičkom organu uprave koje obavlja administrativne, računovodstveno - finansijske ili pomoćno - tehničke poslove čije obavljanje je potrebno radi obavljanja poslova iz djelokruga republičkih organa uprave;

5) također, odredbe Zakona o državnim služenicima primjenju se i na zaposlena lica u stručnoj službi Vlade RS i Pravobranilaštva RS, ako posebnim zakonom nije drugačije određeno;

6) prava i dužnosti poslodavca vrši rukovodilac republičkog organa uprave (rukovodilac organa), ako posebnim zakonom ili drugim propisom nije drugačije uređeno. Treba podsjetiti da je „pravi poslodavac“ RS, a rukovodilac organa je njen svojevrsni predstavnik u radno - pravnim odnosima državnih službenika;

7) struktura državnih službenika treba da okvirno odražava nacionalnu strukturu stanovništva prema posljednjem popisu stanovništva, a nacionalna pripadnost državnog službenika određuje se na osnovu dobrovoljnog izjašnjavanja;

8) prilikom obavljanja poslova državni službenici su dužni da se pridržavaju principa profesionalnosti, nepristrasnosti, odgovornosti, poštenja, transparentnosti, efikasnosti i ekonomičnosti, u skladu sa kodeksom ponašanja državnih službenika, kojeg donosi Vlada RS, na prijedlog Agencije za državnu upravu RS;

* Zakon o državnim služenicima („Sl. glasnik RS“, br. 118/08, 117/11).

9) državni službenik je dužan da postupa u skladu sa Ustavom, zakonom i drugim propisima, prema pravilima struke i politički neutralno - načelo profesionalnosti, ne mogu biti osnivači, niti članovi organa političkih stranaka i ne smiju u obavljanju poslova svog radnog mjesta izražavati i zastupati politička uvjerenja - načelo nepristrasnosti;

10) niko ne smije vršiti uticaj na državnog službenika da čini nešto što je suprotno važećim propisima;

11) rukovodioci organa i državni službenici u obavljanju svojih poslova su dužni da poštuju principe jednakosti, mogućnosti i različitosti i ne smiju vršiti diskriminaciju u odnosu na rasu, pol, jezik, nacionalnu pripadnost, vjeroispovijest, socijalno porijeklo, rođenje, obrazovanje, imovno stanje, političko i drugo uvjerenje, društveni položaj ili neko drugo lično svojstvo, i

12) svi državni službenici jednaki su u svojim pravima i obavezama utvrđenim zakonom i po osnovu rada ostvaruju zakonom utvrđena prava (Vlatković; 2009).

(3) Za razliku od zakonodavnih rješenja na nivou BiH i u njenim entitetima, Zakon o državnoj službi u organima uprave BD BiH* ne sadži samo osam općih načela u radu uprave koje su dužni da poštuju kako službenici, tako i namještenici, već iste i bliže objašnjava. U pitanju su sljedeća načela:

1) Načelo zakonitosti - Službenici i namještenici su dužni, u obavljanju svojih poslova, postupati u skladu sa Statutom, zakonom i drugim propisima zasnovanim na zakonu;

2) Načelo materijalne istine - U obavljanju svakodnevnih aktivnosti, službenici i namještenici su dužni da potpuno i istinito utvrde sve činjenice i okolnosti u poslovima iz svoje nadležnosti;

3) Načelo zabrane diskriminacije i povlašćivanja - Službenicima i namještenicima u svom poslovanju nije dozvoljeno praviti diskriminaciju i povlašćivati građane po osnovu starosti, spola, rasne, etničke i teritorijalne pripadnosti, entitetskog državljanstva, jezičkog, političkog ili vjerskog opredjeljenja, socijalnog, bračnog ili vanbračnog statusa, ili po bilo kojem drugom osnovu vršiti diskriminaciju;

4) Načelo odgovornosti, efikasnosti i ekonomičnosti u radu - Službenici i namještenici pri obavljanju svojih poslova su dužni voditi računa da svoje poslove obavljaju u što kraćem roku uz minimalne potrebne troškove, te da odgovaraju za svoje postupke i rezultate rada;

5) Načelo čestitosti - Službenici i namještenici u svom radu dužni su ulivati, odnosno pridobijati povjerenje građana i svoj rad obavljati profesionalno i čestito;

* Član 4. Zakona o državnoj službi u organima uprave BD BiH („Sl. glasnik BD BiH“, br. 28/06, 29/06, 19/07, 2/08, 25/09, 96/09).

6) Načelo transparentnosti i javnosti - Rad službenika i namještenika je javan i dostupan javnosti, osim u slučajevima kada njihov rad predstavlja službenu, odnosno profesionalnu tajnu;

7) Načelo hijerarhijske podređenosti - Službenici i namještenici su dužni izvršavati naloge rukovodioca organa uprave i svog neposredno nadređenog rukovodioca tako da svakom hijerarhijskom nivou pripada određen stepen ovlaštenja i odgovornosti, osim ako to zakonom nije drugačije određeno;

8) Načelo političke nezavisnosti u radu - Službenicima i namještenicima u radu u službi nije dozvoljeno da u svom radu potpadaju političkom uticaju, niti da u toku radnog vremena promovišu ideje političkih stranaka.*

3. MEĐUNARODNI STANDARDI U SLUŽBENIČKOM PRAVU

U literaturi službeničkog prava navodi se da ne postoji kodificiran skup upravnih načela i standarda, koji bi jednako važili za sve zemlje članice EU, s tim što se istovremeno podsjeća da postoji skup načela i standarda koji proizilaze iz prakse zemalja članica i međunarodnih dokumenata (Miletić; 2010).

Također, podsjeća se da su pravni odnosi između države i državnih službenika rijetko predmet međunarodnog pravnog uređenja. Iako su „male mogućnosti za uređenje tih odnosa međunarodnim ugovorima“ (Ž. Potočnjak), ipak se navodi kao jedan o rijetkih međunarodnih ugovora koji se odnosi na uređenje službeničkih odnosa Konvencija broj 151 MOR-a o radnim odnosima u javnoj službi iz 1978. godine. Ovu Konvenciju nisu ratificirale susjedne zemlje, kao ni naša zemlja. Međutim, osnovano se konstatuje da su u zakonodavstvu, kao i u praksi primjenjeni standardi iz navedene Konvencije, jer se njena rješenja odnose na sindikalno organizovanje, kolektivno pregovaranje, mirno rješavanje sporova, te na građanska i politička prava zaposlenih u javnim službama (Potočnjak; 2007).

Iz navedene literature da se uočiti da, bez obzira na činjenicu da ni primarno ni sekundarno pravo EU ne sadrži odredbe koje bi zemljama članicama nametale obaveze u vezi s uređenjem službenih odnosa, ipak, EU u postupku pripremanja novih članica nameće obaveze primjene pravne stečevine EU u odnosu na upravu, pa time i na službeničke radne odnose.

Zbog toga se, u prvom redu, od država kandidatkinja zahtjeva prihvaćanje upravnih načela, koja su usaglašena i prihvaćena na više konferencija EU (Kopenhagen 1993. - zahtjev za stabilnošću institucija koje jamče demokratiju, vladavinu prava i ljudska prava, Madrid 1995. - zahtjev

* *Ibid*

za prilagođavanje upravnih i pravosudnih institucija novim zahtjevima, kako bi mogle efikasno usvojiti i provoditi pravo EU, Helsinki 1999. - zahtjev kandidatima da moraju dijeliti i usvojiti vrijednosti i ciljeve EU izražene u osnivačkim aktima EU).

Cijeni se da značajnu ulogu u profiliranju upravnih načela i standarda EU, koji su putokaz za unaprjeđenje upravnih kapaciteta, odnosno državne uprave budućih članica EU, imaju dvije organizacije, i to: SIGMA (Support for Improvement and Management in Central and Eastern European Countries) koje su zajednički osnovali OECD i EU 1992. godine i CARDS (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization).

Kao evropski upravni standardi najčešće se navode sljedeći:

- vladavina prava;
- otvorenost i transparentnost;
- odgovornost javne službe i
- efikasnost u korišćenju javnih prihoda i djelotvornost u postizanju ciljeva koji su utvrđeni zakonom i podzakonskim aktima.

SIGMA* je “zadužena“ da putem evaluacije, odnosno procjene kandidata za prijem u EU utvrdi stepen ispunjavanja postavljenih kriterija, što čini putem posebnog postupka (baseline assessment framework), iz koje se mogu uočiti i standardi koje SIGMA označava kao najznačajnije sa područja službeničkog prava.

Smatra se da u definiranju evropskih standarda koji se odnose na službeničko pravo, a polazeći od karaktera i vrijednosti državne službe, SIGMA uzima u obzir dužnosti države koje su u vezi sa javnim interesom, potom da ima obavezu pružanja javnih usluga i to efikasno, profesionalno i nepristrasno.

Da bi se mogle ostvariti sve svestranije dužnosti državne službe, nužno je da državna služba u cjelini ispunjava sljedećih 11 uvjeta:

- 1) Zakonska i podzakonska regulativa, kao i poštivanje načela zakonitosti osnovne su pretpostavke uređenja državne službe;
- 2) Depolitizacija državne službe - jasno razgraničavanje između političkih i najviših službeničkih mjesta kako bi se osigurala depolitizacija državne uprave, nezavisno od svakodnevnih političkih intervencija;

* Na eng. jeziku riječ SIGMA znači podršku za unaprijeđenje vladavine i upravljanja, a predstavlja odjeljenje u organizaciji za ekonomsku saradnju i razvoj koju finansira Europska unija. SIGMA pruža podršku državama u reformi državne uprave i upravljanju javnim fondovima, uključujući i javne nabavke, finansijsku kontrolu i eksternu reviziju.

- 3) Zapošljavanje i napredovanje u državnoj službi mora biti utemeljeno na sposobnostima, znanju i kompetencijama kandidata (merit sistem) kako bi se unaprijedio profesionalni nivo državnih službenika, odnosno državne službe u cjelini;
- 4) Uspostavljanje cjelovitog sistema edukacije nužna je pretpostavka uspješne i profesionalne državne uprave;
- 5) Kvalitetna regulacija dužnosti i prava službenika, posebno političke neutralnosti, poštenja i profesionalnog postupanja;
- 6) Kvalitetna regulacija svih slučajeva u kojima državni službenici mogu doći u sukob interesa;
- 7) Sistem dvostepenosti u rješavanju službeničkih odnosa, odnosno sistem sudske kontrole upravnih službeničkih akata treba biti uspostavljen;
- 8) Jačanje svih mehanizama upravljanja ljudskim potencijalima, osobito osnivanje jedne središnje službe koja bi imala te ovlasti;
- 9) Fair regulacija ocjene rada državnih službenika s dovoljnim jamstvima da se službenici mogu zaštititi od nepravednih ocjena;
- 10) Sistem plaća u državnoj službi treba biti utemeljen zakonom i s malim stepenom slobode rukovodioca u određivanju plaće pojedinog državnog službenika;
- 11) Klasifikacioni sistem mora biti pretpostavka kvalitetnog sistema napredovanja, ocjenjivanja i određivanja plaća.

Navedeni uvjeti mogu se shvatiti i kao „krovni“ standardi službeničkog prava EU. Kao takvi, oni se dopunjuju bližim reguliranjem u okviru sekundarnog prava EU, posebno normativnim aktima donesenim od strane Vijeća Evrope. U tom kontekstu, u literaturi službeničkog prava akcentira se Preporuka R (2000)6 o statusu državnih - javnih službenika u Evropi, te Preporuka R (2000)10 o kodeksu ponašanja državnih - javnih službenika u Evropi.

Kao najznačajnije smjernice, odnosno standardi iz ove prve Preporuke smatra se 17 sljedećih smjernica, odnosno standarda evropskog službeničkog prava:

- 1) Status državnih službenika mora biti reguliran zakonom ili na zakonu temeljenim podzakonskim aktima ili kolektivnim ugovorima;
- 2) Vlada treba imati generalnu odgovornost za stanje i upravljanje u upravi;
- 3) Kategorije i razine državnih službenika moraju biti definirane u vezi s poslom koji obavljaju, a nivo odgovornosti mora biti povezan s time;
- 4) Uvjeti i zahtjevi za zapošljavanje u državnoj službi moraju omogućavati jednaku mogućnost prijavljivanja na upražnjena radna mjesta u državnoj službi, a izbor kandidata mora biti baziran na merit

- sistemu. Postojanje posebnih uvjeta pri zapošljavanju, a s obzirom na specifičnosti pojedinih službi, je moguće, ali samo ako je to regulirano zakonom;
- 5) Procedure prilikom zapošljavanja moraju biti jasne, otvorene i transparentne, tako da osiguravaju izbor najboljeg kandidata. Nezadovoljni kandidati moraju imati pravo prigovora na odluku o izboru;
 - 6) Koliko je to moguće, državni službenici neće biti premješteni bez njihove saglasnosti, osim ako se ne radi o javnom interesu ili interesu službe. Državnom službeniku svakako se mora omogućiti pravo prigovora u odgovarajućem postupku na ovakve odluke;
 - 7) Napredovanje na više radno mjesto ili položaj mora biti bazirano isključivo na merit sistemu;
 - 8) Državni službenici, u pravilu, imaju ista prava kao i ostali građani. Pojedina njihova prava, pravo na sindikalno organiziranje ili političko djelovanje, mogu biti ograničena jedino zakonom, ako je to nužno za izvršavanje javnih funkcija;
 - 9) Ne smije postojati diskriminacija u pogledu dobi, boje kože, spola, seksualne orijentacije, bračnog statusa, rase, etničke i rasne pripadnosti, socijalnog porijekla, političkih ili filozofskih opredjeljenja ili vjere, ako se to odnosi na njihovu mogućnost pristupa u državnu službu ili na napredovanje u državnoj službi;
 - 10) Državnim službenicima treba omogućiti sudjelovanje ili konsultacije prilikom donošenja važnih odluka koje se tiču organizacije uprave i rukovodećih principa u izvršavanju javnih funkcija;
 - 11) Državnim službenicima treba osigurati socijalnu zaštitu, uključujući penzijsko osiguranje;
 - 12) Za svoj rad državnim službenicima treba osigurati plaću odgovarajuću njihovim zadacima i odgovornostima. Plaća mora biti dostatna za stimulaciju državnog službenika u izvršavanju njegovih zadataka i dovoljna za izbjegavanje rizika korupcije ili aktivnosti koje su nespojive s obavljanjem službene dužnosti;
 - 13) U izvršavanju svojih javnih dužnosti državni službenici su dužni voditi računa o zaštiti interesa građana na način da su dužni poštivati načelo zakonitosti, diskrecije, neutralnosti, nezavisnosti, hijerarhijske potčinjenosti, javnog interesa i lojalnosti prema demokratskim institucijama;
 - 14) Državni službenici su odgovorni disciplinski za kršenje službene dužnosti. U postupcima kojima se izriču disciplinske kazne službeniku treba omogućiti pravo prigovora protiv tih odluka;
 - 15) Postojanje sistema edukacije državnih službenika je nužan preduvjet efikasnog sistema državne uprave. Dužnost vlade je da osigura

odgovarajući sistem edukacije baziran na odgovarajućoj strategiji (policy dokumenti, programi). Državni službenici imaju pravo i obavezu educirati se za vrijeme državne službe bez diskriminacije. U određenim slučajevima određeni oblici edukacije mogu biti preduvjet za napredovanje;

- 16) Državna služba može prestati samo u zakonom određenim slučajevima. Pravo na prigovor protiv odluka o prestanku državne službe mora biti zajamčeno;
- 17) Protiv svih odluka kojima se reguliraju obaveze i prava iz državne službe mora biti osigurana odgovarajuća sudska zaštita ili zaštita pred drugim nezavisnim organom*.

Za razliku od izloženog pristupa standardima službeničkog prava, interesantno je i navođenje standarda, odnosno osnovnih načela djelovanja javnih službenika, pa time i državnih službenika.

Ovo uopštavanje načela zasniva se na uvidu u zakone desetak zemalja evropskog pravnog prostora i na osnovu više uporednih iskustava državnih uprava, koja su obrađena u više monografskih knjiga (Vlatković; 2009). U ovom interesantnom pristupu, kao standardizirana najvažnija načela djelovanja javnih službi, navode se sljedeća:

1. Načelo savjesnosti;
2. Načelo zakonitosti;
3. Načelo srazmjernosti;
4. Načelo nepristrasnosti;
5. Načelo primarnosti javnog interesa;
6. Načelo zabrane da državni službenik izražava i zastupa na radu svoja politička uvjerenja;
7. Načelo odgovornosti javnog službenika za stručnu djelotvornost njegovog rada;
8. Načelo odgovornosti za štetu službenika i
9. Načelo javnosti.

* *Evropske standarde je prikazao u već citiranom stručnom članku E. Miletić pod naslovom: REFORMA SLUŽBENIČKOG ZAKONODAVSTVA iz kojeg je preuzeto i 11 uvjeta i 17 smjenica, odnosno standarda evropskog službeničkog prava sa neznatnim adaptacijama.*

4. MENADŽMENT I REFORMA JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI (DE LEGE LATA I DE LEGE FERENDA)

Upravnu djelatnost mogu organizovati i obavljati, kao stručnu, racionalnu i kontinuiranu djelatnost, samo profesionalni i depolitizovani službenici. Postavljanje političkih ciljeva nije stvar stručnosti službenika, već stvar politike, što nedvosmisleno implicira konstataciju da se službenici ne trebaju baviti politikom. Zato, općenito, pa i u kriznim situacijama (Kešetović, Korajlić, Toth; 2013), uprava treba da ostvaruje svoju socijalnu funkciju, ali ne kao instrument vlasti, već kao regulator društvenih odnosa i procesa. U ovim turbulentnim uslovima savremenog življenja uprava mora da raspolaze sa što sofisticiranijim i velikim stručnim znanjem, stručnim (nepodobnim i poslušnim), ljudskim potencijalom i materijalnim resursima za efikasnu socijalnu regulaciju. Dakle, kako raste uloga uprave kao elementa socijalne regulacije, tako direktno suprotno opada njena uloga kao vršioca političke vlasti i prinude (Lilić, Golubović; 2011).

Socijalna regulacija koju sprovodi uprava, kao takva, postaje osnovni društveni proces i čini bitnu pretpostavku za ekonomsku efikasnost, kulturni razvoj i opći društveni napredak, u uslovima industrijski razvijenog i urbanizovanog društva (Pusić; 1989).

Planiranje i upravljanje u javnoj upravi vrši menadžment svojim aktivnostima koje predviđaju proces kreiranja ciljeva i metoda rada, kao i utvrđivanje kriterija za nadzor (Gelevski; 2008).

Promjene u okruženju po pitanju javne uprave danas su dinamičnije zbog globalizacije svijeta. Zato, u javnoj upravi menadžer, da bi imao stvarni a ne formalni autoritet, mora dobro poznavati organizacijske vrijednosti i odnos zaposlenika prema radu. Upravo zbog ove činjenice, menadžer ne smije obećavati ono što se ne može učiniti, ali ni ići prema lakšim rezultatima, jer je stvarni cilj postići rezultate koji proizilaze iz misije upravne organizacije. Da bi reforma javne uprave išla u željenom pravcu, uključujući i ovo tranzicijsko i krizno vrijeme u BiH, javna uprava se mora promatrati kao "servis" građana i čitave javnosti obavljajući javne poslove i štiteći javni interes. U protivnom, javna uprava se pretvara u svoju izopačenu suprotnost. Često, tijela javne uprave koja bi trebala pružati usluge svojim građanima (Krbek; 1960), nisu ni približno na očekivanom nivou, uprkos činjenici što građani nizom poreza i drugim finansijskim instrumentima sudjeluju u finansiranju javne uprave. Dakle, uprava koja sporo reagira na promjene i zahtjeve građana predstavlja stalan izvor nezadovoljstva, isto kao i uprava koja ne obavlja službu na očekivanom nivou kvalitete (Pusić; 1996).

Reforma javne uprave bi odmah u svom začetku morala doprinijeti većoj kvaliteti obavljanja poslova, većoj brzini reagiranja na društvene promjene, što bi je približavalo idealu brze, kvalitetne i demokratske javne

uprave koja interese građana stavlja na vrh svojih prioriteta, što danas na žalost nije slučaj u BiH (Kamarić; 1961).

Zato bi reforma javne uprave, a time i menadžmenta iste, morala da predstavlja negaciju nesuvislog birokratiziranja, neznanja i nesnalaženja, u protivnom, javna uprava neće nikada biti u funkciji servisa građana, nego će, kao što je nerijetko trenutno, služiti samoj sebi. Ako se ovo ne desi, smisao reforme koja podrazumijeva efikasnu i učinkovitu javnu upravu koja postaje takva sa što manje finansijskih sredstava, onda se reforma sigurno neće moći ostvariti. Zbog svega naprijed izrečenog, evidentno je da postoje modeli i pretpostavke za uvođenje novog javnog menadžmenta (Koprić; 2007) u javnu upravu.

Poštujući navedeno, na našoj vladajućoj administraciji je da objektivno (nipošto subjektivno) procijeni koji će model i pretpostavke primijeniti na reformi vlasti javne uprave, vodeći računa o usklađenosti sa nacionalnim interesima. Ovome se mora pristupiti odmah, jer su dosadašnji rezultati potpuno zanemarljivi (Knox; 2004).

Reforma javne uprave je jedan od preduslova za uspješnu integraciju BiH u Europsku uniju, ali je to i obaveza iz Sporazuma o stabilizaciji pridruživanju. Javna uprava ima ključnu ulogu u procesu europskih integracija jer omogućava provedbu neophodnih reformi za ulazak u EU i osigurava učinkovitost dijaloga u procesu pristupanja. Sposobnost upravnih kapaciteta za usvajanje i provedbu osnovnih principa EU (acquis communautaire) jedan je od glavnih uslova za članstvo u EU. Reforma javne uprave uz vladavinu prava i ekonomsko upravljanje, jedan je od tri безусловna stuba za pristupanje BiH Europskoj uniji.

Planirano je bilo da se reforma javne uprave u BiH provede u tri vremenska perioda, s ciljem da se krajem 2014. godine postigne nivo kvaliteta europskog upravnog prostora. Umjesto toga, krajem 2014. godine Europska komisija u svom izvještaju navodi da je "postignut veoma ograničen napredak u reformi javne uprave i poboljšanju njenih kapaciteta u smislu ispunjavanja zahtjeva europskih integracija".

Zato je Komisija izrazila ozbiljnu zabrinutost zbog nefunkcioniranja uprave i nedostatka saradnje između različitih političko - teritorijalnih nivoa vlasti, te ukazala na potrebu izrade nove strategije reforme javne uprave. S tim u vezi, principi javne uprave su prezentirani 2014. godine, a na samom kraju 2015. je počeo proces prikupljanja podataka za početno mjerenje stanja u upravi. Početna mjerenja je potrebno obaviti u sljedećim oblastima: strateški i rukovodni (menadžerski) okvir reforme javne uprave; izrada i koordinacija politika; odgovornost; državna služba i upravljanje ljudskim potencijalima; pružanje usluga; upravljanje javnim finansijama; javne nabavke, uključujući i javno-privatna partnerstva i upravljanje koncesijama i eksterna revizija. Ovi principi su inače, jednaki za sve zemlje koje čekaju

ulazak u EU i bit će korišteni i za mjerenje napretka u BiH na području javne uprave do 2020 godine*.

Strategijom reforme javne uprave i akcionim planovima definirani su osnovni principi i pravci djelovanja u segmentu upravljanja ljudskim potencijalima u upravi. Da bi se ovo ostvarilo, neophodna je sposobnost i posvećenost (a ne kao što je nerijetko sada, partijska podobnost i poslušnost) ljudi koji rade u javnim službama što direktno zavisi i od adekvatnog menadžmenta javne uprave, a presudno je da javna uprava radi učinkovito. Postići dobar menadžment na zavidnom nivou, jeste najveći izazov za reformski proces. Da bi imao zavidan nivo, menadžment mora biti transparentan, pravičan, da podržava vrijednost i profesionalizam, te da pruža motivaciju osoblju na osnovu jasnih kriterija. Dakle, cilj mora biti: razviti profesionalnu, politički nepristrasnu, nacionalno izbalansiranu, etičnu, stabilnu i aktivnu javnu službu, koju poštuju. Samo takva može biti u stanju pružiti učinkovite usluge i građanima i vladama, uz uspostavu koordinacionih mehanizama za saradnju različitih političko-teritorijalnih nivoa vlasti u BiH.

5. ZAKLJUČAK

Može se načelno konstatovati da su standardi službeničkog prava na svim nivoima vlasti u BiH (državni, entitetski i BD BiH) međusobno dosta usaglašeni, što je, vjerovatno, posljedica aktivnog učešća međunarodnih predstavnika, odnosno stručnjaka raznih institucija međunarodne zajednice u normativno - zakonodavnom postupku izrade zakona o državnoj službi, odnosno o radno - pravnom statusu zaposlenika u državnoj upravi, a naročito državnih službenika na svim nivoima vlasti u BiH.

S druge strane, iz prikaza međunarodnih standarda službeničkog prava može se, ipak, zaključiti da postoji izvjetan korpus standarda, koji su, po prirodi stvari, naslonjeni na standarde upravnog prava EU. Istina, oni nisu kodifikovani, što se u literaturi službeničkog prava osnovano konstatuje, ali su i kao takva relativno brojna i sveobuhvatna.

Iz površne uporedbe standarda službeničkog prava BiH sa standardima evropskog službeničkog prava može se konstatovati da postoji relativno visok stepen njihove međusobne usaglašenosti.

No, i pored takve globalne usaglašenosti, postoji izvjesna nekonzistentnost u domaćoj zakonskoj regulativi službeničkog prava, što bi trebalo postepeno otklanjati u regulativi svih zakonodavnih nivoa de lege ferenda u BiH.

* *Inicijativa za monitoring europskih integracija BiH: Reforma javne uprave u BiH (Inicijativa predstavlja neformalnu koaliciju 30 organizacija civilnog društva koja doprinosi praćenju reformi i nadgleda primjenu politika, prava i standarda EU, fokusirajući se na pitanja demokratizacije, vladavine prava, te ljudskih i manjinskih prava), Sarajevo, 2015.*

Smatra se da je modernizacija i harmonizacija službeničkog zakonodavstva ključni preduvjet za modernizaciju državne uprave. U tom kontekstu posebnu pažnju zaslužuje načelo meritornosti kao jedno od temeljnih načela EU koje se odnosi na Evropski prostor javne uprave i koje je definirano kao merit sistem koji u svojoj suštini obuhvata kako selekciju, tako i nagrađivanje i napredovanje u javnoj službi isključivo kao rezultat ličnih kompetencija, odnosno sposobnosti.

Osnovano se ukazuje u novijoj literaturi službeničkog prava u BiH da sva četiri zakona o državnoj službi sadrže princip meritornosti i imperativno propisuju da se zapošljavanje i napredovanje u karijeri državnih službenika zasniva na profesionalnoj osnovi. Pri tome se ukazuje da je u ustavima i zakonima ugrađeno načelo o poštivanju nacionalne strukture stanovništva, koje se kao takvo odnosi i na sve državne organe, a koje objektivno onemogućava primjenu u potpunosti sistema karijere zasnovane na zaslugama. Zaključuje se da je u pravne sisteme u BiH “ugrađeno etnički determinirano ograničenje principa meritornosti“ (Maslo; 2014).

Uz navedeno, ključni cilj reforme javne uprave u BiH je njen razvoj, kako bi ona bila učinkovitija, djelotvornija i odgovornija. Uz to, ona bi građanima trebala da pruža bolje usluge za manje novca, a da se poslovi obavljaju na osnovu transparentnijih i otvorenijih procedura. Dakle, reforma podrazumijeva i ispunjenje svih uslova postavljenih europskim integracijama, jer bi tek tada javna uprava mogla postati sredstvo za kontinuirani i održivi društveno - ekonomski razvoj. Ovo tim prije, jer su dosadašnji učinci reforme javne uprave, prema mišljenju Europske komisije iz Izvještaja sastavljenog krajem 2014. godine, veoma ograničeni.

LITERATURA

1. Dedić, S., Purišević, F., 2016. Opće službeničko pravo. Sarajevo: Službeni list BiH,
2. Dedić, S., Gradašćević-Sijerčić J., 2005. Radno pravo - Drugo novelirano i prošireno izdanje. Sarajevo: Pravni fakultet Sarajevo,
3. Dedić, S., 2001. Upravno pravo BiH. Sarajevo/Bihać: Magistrat, Bihać/Sarajevo,
4. Gelevski, S., 2008. Upravno pravo. Novi Sad,
5. Kamarić, M., 1961. Predmet egzekutive i široka ovlaštenja. Godišnjak Pravnog fakulteta u Sarajevu, Broj-4,
6. Kešetović, Ž., Korajlić, N., Toth, I., 2013. Krizni menadžment (Drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje). Sarajevo/Velika Gorica: Jordan studio,
7. Knox, C., 2002. Public Service Reform. Northern Ireland Executive-Briefing paper,
8. Koprić, I., 2007. Pojmovnik. Hrvatska javna uprava, god. 7, broj 4,
9. Krbek, I., 1960. Pravo javne uprave FNRJ (osnovna pitanja i prava građana). Zagreb: Birozavod,
10. Krbek, I., 1961. Pravo jugoslovenske javne uprave (organizacija uprave i službenička prava). Zagreb: Birozavod,
11. Lilić, S., Golubović, K., 2011. Europsko upravno pravo sa osvrtom na upravno pravo Srbije u kontekstu europskih integracija. Beograd,
12. Maslo, S., 2014. Pravni položaj javnih službenika u BiH de lege lata i de lege ferenda. Sarajevo: Sveska za javno pravo, broj 17/14.
13. Miletić, D., 2010. RH: Reforma službeničkog zakonodavstva u državnoj upravi te lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Hrvatska pravna revija, br. 7-8/10.
14. OECD., 2004. Public Sector modernisation, Changing Organisational Structures,
15. Potočnjak, Ž., 2007. Radni odnosi državnih službenika, u knjizi pod naslovom: Radni odnosi. Zagreb: P.F.Zgb i Organizator Zagreb,
16. Pusić, E., 1989. Društvena regulacija. Zagreb,
17. Pusić, E., 1996. Nauka o upravi. Zagreb: Školska knjiga,
18. Vlatković, M., 2009. Službeničko pravo. Banja Luka: BLC Besjeda,
19. Zakon o državnim službenicima („Službeni glasnik RS“, broj: 118/08, 117/11).
20. Zakon o državnoj službi u FBiH („Službene novine FBiH“, broj: 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06, 4/12, 99/15).
21. Zakon o državnoj službi u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 19/02, 35/03, 4/04, 17/04, 37/04, 48/05, 2/06, 32/07, 43/09 i 8/10).
22. Zakon o državnoj službi u organima uprave BD BiH („Službeni glasnik BD BiH“, broj: 28/06, 29/06, 19/07, 2/08, 25/09, 96/09).

**ODGOVORNOST VODSTVA U PROCESU POTPUNOG
UPRAVLJANJA KVALITETOM (TQM)**

**RESPONSIBILITY OF LEADERSHIP IN THE PROCESS OF TOTAL
QUALITY MANAGEMENT (TQM)**

Stručni članak

*Dr. sci. Faruk Jašarević **

*Dr. sci. Ermin Kuka **

*Mr. sci. Adnan Džindo **

Sažetak:

Odgovornost vodstva sadrži zahtjeve, koji se obavezno traže za stalno poboljšavanje učinka organizacije. Vodstvo organizacije određuje jedinstveno postavljanje cilja organizacije, koji stvara i održava unutarnje okruženje, tako što se svi suradnici u potpunosti moraju zalagati za postizanje ciljeva organizacije. Pri tome značajnu ulogu za organizaciju imaju snažna orijentacija ka kupcu (korisniku) i korist kao rezultat takve orijentacije. Vodeće (top) vodstvo mora odrediti preispitivanje učinka u procesu stratejskih donošenja odluka. Težnja ka poboljšavanju kvaliteta mora biti čvrsti sastavni dio strategije organizacije. Tu se također ubraja preispitivanje i provjera strukture kako bi se osiguralo da stalno poboljšavanje djeluje poput generatora razvoja organizacije. Orijentacija ka kupcima (korisnicima) je bitan sastavni dio organizacije i stoga posebno podliježe odgovornosti vodstva. Vodstvo mora osigurati da se potrebe, zahtjevi i očekivanja kupaca (korisnika) preoblikuju u iskoristive zahtjeve. Kako bi se zajamčilo opsežno ispunjavanje zahtjeva kupaca (korisnika) za kvalitetom proizvoda i/ili usluga potrebne su mjere za stvaranje i održavanje svijesti suradnika orijentirane ka kupcima (korisnicima). Određivanje politike, ciljeva i planova kvaliteta, osiguranje raspoloživosti sredstava, uvođenje i monitoring sistema upravljanja kvalitetom, koji omogućava da proizvodi i/ili usluge zadovoljavaju propisane zahtjeve i očekivanja, mora biti u posebnom interesu rukovodstva.

** Fakultet Političkih nauka, Univerzitet u Sarajevu*

E-mail: faruk.jasarevic.sa@gmail.com

** E-mail: ermin.kuka@hotmail.com*

** Ministarstvo kulture i sporta Federacije Bosne i Hercegovine*

E-mail: adnan.dzindo@gmail.com

Ključne riječi: potpuno upravljanje kvalitetom, odgovornost, vodstvo, organizacija

Abstract:

Responsibility of leadership includes requirements, permanently required for the improvement in the organization performance. An organization leadership defines unique goal of the organization, which creates and maintains internal environment, in a way that all the associates have to be fully committed to the achievement of the organization goals. In this process, an important role of the organization lies with the strong commitment towards a buyer (beneficiary) and benefit, being the result of such organization. Top leadership has to define the review of performance effects in the process of strategic decisions. Aspiration towards the quality improvement makes a firm integral part of the strategy within the organization. This process also includes the review and verification of the structure so as to ensure that permanent improvement acts as a generator of the organization development. Orientation towards buyers (beneficiaries) is an important part of the organization and is therefore part of the leadership responsibility. Leadership has to ensure that the needs, requirements, and expectation of buyers (beneficiaries) shape into the usable requirements. To guarantee the overwhelming meeting of the demands of the buyers (beneficiaries) related to the quality products and/or services, it is necessary that the measures aimed at creation and maintenance of the awareness among the associates are orientated towards buyers (beneficiaries). Definition of policies, goals, and plans related to quality, securing the availability of resources, introduction and monitoring of the quality management system, which facilitate that the products and/or services satisfy the prescribed requirements and expectations, has to be a part of special interests of the leadership.

Keywords: total quality management, responsibility, leadership, organization

1. UVOD

U suvremenim uvjetima kupci (korisnici) zahtijevaju transparentnost procesa koji osiguravaju kvalitet, jer samo je tako moguće usporediti cijene, kvalitet i efektivnost organizacija. Iz tih razloga gotovo da nijedna organizacija, koja ne posluje prema međunarodno priznatim standardima za kvalitet, nema šansu permanento povećavati svoju produktivnost i konkurentnost. To znači da ne može aplicirati za neku prestižnu nagradu poslovne izvrsnosti. „Koncept izvrsnosti se temelji na izvanrednoj praksi (EFQM – Termini). Termin izvanredan znači: biti superioran u odnosu na druge u istoj grupi ili kategoriji. Lokalna, nacionalna ili regionalna izvrsnost ne postoji. Ciljevi poslovne izvrsnosti su globalni, a uključuju sledeće koordinate: (1) visok nivo performansi poslovanja u poređenju (benčmarking) sa domaćom i inostranom konkurencijom ili najboljim u klasi; (2) pokazivanje dugoročnih trendova poboljšanja u svim aspektima poslovanja; (3) postojanje i primena dobrih metoda i aktivnosti TQM“ (Heleta, 2008).

U modernoj ekonomiji neophodan je jedinstven QM – sistem. Naime, za zahtjeve kvaliteta, koji danas dosežu granice tehnički ostvarivog, potrebno je ipak više od budnog oka nekoga majstora ili kontrolora. Dakle, za to je pogodan standard ISO 9001. Standard ISO 9001 se dokazao i u kratkom roku u međunarodnim razmjerama postao prepoznatljiv kao univerzalno primjenjiv model sistema upravljanja kvalitetom, koji je neovisan o proizvodu i/ili usluzi (<http://www.iso.org/sites/directives/directives.html>).

Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO izdala je novu verziju standarda ISO 9001:2015. Usporednom analizom standarda ISO 9001:2008 i nove verzije standarda ISO 9001:2015 može se uočiti značajna povezanost sa funkcijom ljudskih resursa i neosporno se može utvrditi da su zahtjevi koji su definirani u novoj verziji standarda ISO 9001 opsežniji i detaljniji. „U novoj verziji standarda ISO 9001 struktura procesa upravljanja ljudskim potencijalima pokazuje logični slijed odvijanja procesnih koraka, od ulaznih zahtjeva korisnika za kompetentnim radnicima, do upravljanja karijerom i završnih radnji u procesu, te su zahtjevi na te procese značajno povećani. Analiza pokazuje da je upravljanje kvalitetom značajni procesni korak bez kojeg zapravo nema upravljanja ljudskim resursima. Organizacija sa implementiranom normom ISO 9001 ima mogućnost iskoristiti zahtjeve standarda, kao i iskustvo konzultanata prilikom implementacije sistema, s ciljem ustrojstva sistemskog upravljanja ljudskim potencijalima. Rezultati istraživanja pokazuju da standard ISO 9001:2015 ima veći utjecaj na proces upravljanja ljudskim potencijalima od standarda ISO 9001:2008. Dakle, standard ISO 9001:2008 je definirao zahtjeve na strukturu procesa upravljanja ljudskim potencijalima dajući dodatnu važnost sistemu

upravljanja karijerom unutar tog procesa. Nova verzija standarda ISO 9001 ima povećane zahtjeve na sistem upravljanja ljudskim resursima“ (Britvić, Blažević, Janjušić, 2013).

Standard ISO 9001:2015 Sistemi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2008; ISO 9001:2008) ima sljedeće sastavnice:

Područje primjene standarda: Ovaj standard određuje zahtjeve sistema upravljanja kvalitetom koji su primjenjivi za sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu i veličinu. On se koristi kad organizacija: (a) treba pokazati sposobnost dosljednog pružanja usluga i/ili proizvoda u skladu sa zadovoljstvom kupca i postojećim propisima; (b) ima za cilj povećati zadovoljstvo kupca učinkovitim primjenom sistema uključujući njegove procese i neprekidna poboljšavanja.

Sadržaj standarda čine: (1) Područje primjene; (2) Upućivanje na druge norme; (3) Nazivi i definicije; (4) Kontekst organizacije; (5) Vodstvo; (6) Planiranje; (7) Podrška; (8) Izvedba; (9) Vrednovanje; (10) Poboljšavanje.

Kratki pregled standarda obuhvata: (4) Kontekst organizacije: Organizacija mora odrediti unutrašnje i vanjske elemente koji su bitni za njenu svrhu i strategiju te koji utječu na postizanje željenih ciljeva. Ona mora pratiti i preispitivati ove elemente. Zahtijeva se: (a) razumijevanje organizacije i njenog konteksta; (b) razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana; (c) određivanje područja sistema upravljanja kvalitetom; (d) sistem upravljanja kvalitetom i njegovi procesi. Organizacija mora uspostaviti, primjenjivati, održavati i kontinuirano unaprjeđivati sistem upravljanja kako bi bila u mogućnosti isporučivati tražene proizvode, usluge i rezultate unutar definiranog opsega. (5) Vodstvo: Od najviše uprave organizacije zahtijeva opredjeljenje i preuzimanje vodeće uloge u definiranju, oblikovanju, razvoju, primjeni, nadzoru i stalnom poboljšanju sistema kvaliteta. Zahtjevi se odnose na: (a) zadovoljstvo kupca; (b) politiku kvaliteta; (c) zadatke, odgovornosti i ovlasti. Najviša uprava je odgovorna da se dodijele odgovornosti i ovlaštenja za odgovarajuće zadatke i uloge. (6) Planiranje: Organizacija mora ocijeniti i upravljati promjenama u svom sistemu i procesima kako bi osigurala trajnu sukladnost sa zahtjevima. Zahtjevi se tiču: (a) upravljanja rizicima i prilikama; (b) ciljeva kvaliteta i planiranja njihovog postignuća; (c) planiranja promjena. Planiranje promjena odnosi se na to da se potrebne promjene sistema upravljanja provedu u planiranom okviru. (7) Podrška: Sistem upravljanja kvalitetom održava se i poboljšava uz određene resurse koje je potrebno odrediti i osigurati. Zahtjevi za podršku organizaciji obuhvaćaju: (a) resurse; (b) kompetencije; (c) svjesnost; (d) komunikaciju; (e) dokumentirane informacije. Resursi se odnose na osoblje, infrastrukturu, okoliš, monitoring i mjerenje procesa, znanje. "Dokumentirane informacije" zamjenjuje prethodno korištene pojmove "dokumentirani postupak" i "zapis". Dokumentirane informacije

moгу se pojaviti u bilo kojem obliku, dokle god pružaju dokaze i demonstriraju sukladnost. (8) Izvedba/ djelovanje: U ovom poglavlju norme dani su zahtjevi procesa, koji se tiču pružanja proizvoda i usluga (proizvodnja i kontrola proizvodnje). Zahtjevi su dani za: (a) planiranje i kontrolu operacija; (b) proizvode i usluge; (c) projektiranje i razvoj proizvoda i usluga; (d) nadzor vanjskih procesa, proizvoda i usluga; (e) proizvodnju i pružanje usluga; (f) isporuku proizvoda i usluga; (g) nadzor nesukladnih rezultata. U ovom dijelu norme navedeni su mnogi zahtjevi koji su usmjereni na osiguranje proizvoda i usluga koje organizacija isporučuje. (9) Vrednovanje: Vrednovanje obuhvaćanja različite postupke pregleda i provjera. Obuhvaćeni su zahtjevi koji se tiču: (a) nadziranja, mjerenja, analize i vrednovanja podataka; (b) unutrašnjeg audita; (c) preispitivanja upravljanja od strane uprave. Rezultati ovih provjera imaju za cilj održavanje sistema i procesa unutar ciljanih vrijednosti kako bi se razine kvaliteta organizacije trajno održavala i poboljšavala. (10) Poboljšanje: Organizacija mora utvrditi i odabrati mogućnosti za poboljšanje i provesti svaku radnju kako bi ispunila zahtjeve kupca i povećala njegovo zadovoljstvo. Zahtjevi koji se odnose na poboljšanje obuhvaćaju: (a) nesukladnosti i popravne radnje; (b) trajno poboljšavanje. Glavni cilj procesa popravnih radnji jest eliminirati uzroke problema na način da se izbjegne njihovo ponavljanje. Kao dio procesa popravnih radnji, njena učinkovitost mora biti provjerena kako bi se ista i osigurala. Osim toga, jedan od glavnih ciljeva bilo koje organizacije trebalo bi biti poboljšanje. Mnogo je načina za identifikaciju i poticanje poboljšanja. Svi rezultati mjerenja mogu se analizirati da bi se odredilo gdje je poboljšanje potrebno ili poželjno. Politika i ciljevi mogu biti postavljeni i razvijeni kroz programe prevencije i poboljšanja (<http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9001>).

Standard ISO 9001 je zapravo najčešće korišteni ISO – standard širom svijeta. Organizacija se mogu uspješno voditi samo kada se njima upravlja sistematski, jasno i ustrajno. „Poduzetništvo i inovativnost samo su neke od sposobnosti menadžera čija je funkcija da djeluju strateški, da stvaraju saveze, što će njihovu snagu činiti djelotvornijom, a slabosti irelevantnijim, te poticati razvoj i promjene“ (Dragičević, 1996).

Standard ISO 9004 za to nudi osam načela, koja je sredinom 90-ih godina prošloga stoljeća sastavila ISO - stručna skupina.

Vodstvo organizacije, koje svoje zadatke i svoje postupke orijentira prema ovim načelima, postići će, kako kvalitetnu, tako i ekonomsku i za organizaciju sigurnu korist. Vodstvo mora spoznati slabosti i prednosti organizacije da bi se kroz stalno učenje i poboljšavanje, tj. postupnim uvođenjem TQM-a kao efektivnog i efikasnog sredstva, ostvarili njezini opći ciljevi (ekonomska efikasnost, zadovoljenje potreba subjekata tvrtke i konkurentnost na tržištu), osiguravajući time opstanak na tržištu, kao i njezin

razvoj. Potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM) je „... općenita, stalna aktivnost koja obuhvata sve oblasti organizacije (preduzeća, institucije...), koja bilježi, sređuje, organizira i kontrolira i koja služi da se kvalitet uvede kao cilj sistema i trajno garantira“ (Jašarević, Kuka, 2017).

Pri tome tri sastavna dijela riječi Total Quality Management-a znače (Jašarević, Kuka, 2017):

„Total“ znači „potpun“, „sveobuhvatan“ ili „cjelovit“, t.j. koji prodire u sve razine organizacije, ali i koji djeluje prema vani.

„Quality“ predstavlja potpun, sveobuhvatan kvalitet, t.j. kvalitet procesa, kvalitet uprave i personala, kvalitet odnosa sa suvremenim svijetom i kvalitet vanjskih odnosa i, svakako i kvalitet proizvoda i/ili usluga.

„Management“ predstavlja upravljanje, sprovođenje i na vrijednost usmjerenu koordinaciju predstojećih zadataka s obzirom na zahtjeve poput vremena, troškova i funkcija.

Opseg upravljačkih promjena koje su nužne da bi se ostvarili ovakvi ciljevi tvrtke definirali su brojni gurui kvaliteta primjerice W. Deming, Crosby, P. Drucker. (Šiško-Kuliš, 2009).

Standard se zasniva na osam načela upravljanja kvalitetom poput kutnih stupova, odnosno smjernica za postupke vodstva. Njihovo sistematično uvažavanje i primjena podržava poboljšanje ukupne efektivnosti organizacija (standard ISO 9004). Standard ISO 9004 zajedno sa standardom ISO 9001 čini tzv. „konzistentan par“.

2. OPREDIJELJENOST VODSTVA

Odgovarajući standard (5.1 Opredijeljenost vodstva) glasi: Najviše vodstvo mora dokazati svoju opredijeljenost za razvoj i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom i stalna poboljšanja njegove efektivnosti, tako što će (a) upoznati organizaciju sa značajem ispunjavanja zahtjeva kupca (korisnika), kao i zakonskih i službenih zahtjeva; (b) uspostaviti politiku kvaliteta; (c) osigurati da se uspostave ciljevi kvaliteta; (d) sprovesti preispitivanje od vodstva, i (e) osigurati raspoloživost resursa.

Odgovornost vodstva čine sljedeće sastavnice:

- (1) Opredijeljenost vodstva
- (2) Orijehtacija ka kupcu (korisniku)
- (3) Politika kvaliteta
- (4) Planiranje
- (5) Odgovornost, ovlasti i komunikacija
- (6) Preispitivanje od vodstva

Koji se važni okvirni uvjeti moraju stvoriti u organizaciji kako bi se uspješno moglo uvesti i sprovesti upravljanje kvalitetom?

Vodstvo organizacije mora:

- (a) upoznati suradnike sa značajem ispunjavanja zahtjeva kupca (korisnika) i zakonskih i službenih zahtjeva;
- (b) uspostaviti politiku i ciljeve kvaliteta, i
- (c) sprovesti preispitivanje i osigurati raspoloživost potrebnih resursa.

Standard ISO 9001:2015 veže najviše vodstvo (top menadžment) u upravljanje kvalitetom jače nego ranijih godina. Središnje teme standarda su usmjeravanje na ispunjavanje zahtjeva kupaca (korisnika) i povećanje njihovog zadovoljstva. Standard ne zahtijeva da vodstvo najviše razine (top menadžment) sve mora sprovesti samo, ali ono mora osigurati i dokazati stalno poboljšavanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom. Vodstvo „... mora osigurati poduzeću kao cjelini i svakom zaposlenom da razvija svoje kreativne mogućnosti, da promisli i odredi objektivne ciljeve, da sudjeluje u promjeni. Menadžment je kao liberal arts – podrazumijeva traženje, akciju, aplikaciju, rezultate. Klasičnu tržišnu konkurenciju sve više zamjenjuje strategijska konkurencija i strategijski svezi, a lobiranje postaje dio strategijskog menadžmenta“ (Dragičević, 1996).

Navedeni dokaz ne zahtijeva nužno nove dokumente i zapise, nego se uvijek može dokazati pomoću već postojećih dokumenata i zapisa.

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora izvršavati obavezu dokazivanja razvoja i poboljšavanja sistema upravljanja kvalitetom, utvrditi potrebne mjere i ciljeve kao i upravljanje organizacijom, stvoriti organizacijsku strukturu i pripremiti sredstva, održati trenutne učinke i postizati stalno poboljšavanje.

Odgovornost vodstva znači da vodstvo organizacije mora stvoriti pogodne okvirne uvjete za funkcionalan sistem upravljanja kvalitetom.

3. ORIJENTACIJA KA KUPCU (KORISNIKU)

Standard (5.2 Orijehtacija ka kupcu) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se zahtjevi kupca (korisnika) definiraju i ispunjavaju s ciljem povećanja zadovoljstva kupca.

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora precizno i jasno definirati zahtjeve kupca (potrebe i očekivanja) i uvažiti obaveze koje se odnose na proizvod i/ili uslugu uključujući službene i zakonske zahtjeve, te mjeriti postignuto zadovoljstvo kupca s ciljem njegovog povećavanja.

Organizacija mora pouzdano i tačno definirati potrebe i očekivanja kupaca (korisnika), pretvoriti ih u odgovarajuće zahtjeve i ispuniti ih s ciljem

povećavanja zadovoljstva kupaca (korisnika). Cilj je orijentacija aktivnosti organizacije ka potrebama i očekivanjima kupaca (korisnika).

Prvo pitanje, koje svaka organizacija sebi mora postaviti, je pitanje kupca.

- (1) Tko je on zapravo?
- (2) Što kupac želi?
- (3) Zašto kupac kupuje?

Svi procesi se obavezno moraju promatrati s gledišta povećavanja zadovoljstva kupaca. Samo suradnici, koji znaju što kupac želi, odnosno koju korist kupac postiže sa proizvodima i/ili uslugama organizacije, mogu dugoročno povećavati zadovoljstvo kupaca. „Stupanj u kojemu se ljudi raduju postignuću ovisit će o tome koliko je postignuće cijenjeno. Za učinjene pogreške ljudima ne treba previše spočitavati: Naravno da pogreške treba prepoznati, no pogreške moraju služiti prije svega tome da se stvore uvjeti kako bi se u budućnosti postigao uspjeh“ (Žitinski, 2010). Kupci i tzv. zainteresirane strane su: (1) kupci i krajnji potrošači; (2) osobe u organizaciji (preduzeću); (3) vlasnici/investitori uključujući dioničare, pojedince ili grupe uključujući javni sektor sa posebnim interesom u organizaciji; (4) dobavljači i partneri, i (5) društvo (zajednica/javnost, koja se tiče organizacije).

U zahtjev i očekivanje zainteresiranih strana spadaju (Jašarević, Kuka, 2017):

- (1) formulirane i neformulirane potrebe i očekivanja kupaca;
- (2) obaveze koje se odnose na proizvod (zakonski propisi, standardi...);
- (3) informacije o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu kupaca;
- (4) procjena zahtjeva i očekivanja;
- (5) objavljivanje zahtjeva na svim razinama u organizaciji.

Organizacije moraju razumijeti potrebe svojih kupaca (korisnika), a ne samo stvarati proizvode i/ili usluge. Zbog toga moraju koristiti tehnike istraživanja tržišta. Tu se, između ostalog, ubrajaju ključne karakteristike proizvoda i/ili usluga i njihov značaj za kupce (korisnike), konkurencija na tržištu i šanse, slabosti i buduće konkurentne prednosti. To se u praksi može realizirati samo onda, kada vodstvo najviše razine (top menadžment) unapređuje razumijevanje suradnika za ispunjavanjem želja kupaca (korisnika) i uključuje sve suradnike u istraživanje očekivanja kupaca. „Ono što dobar voditelj treba učiniti jest: svjestan potencijala svojih zaposlenika, osigurati im razvojne mogućnosti, dati im priliku da se pokažu i svoj posao dožive kao optimalno iskustvo. Zaposlenici će se odmaknuti od dna motivacijske razine jedino ako mogu iskusiti svoju latentnu, unutarnju motivaciju, tj. želju za boljom poslovnošću i većim rezultatima“ (Žitinski, 2010).

4. POLITIKA KVALITETA

Standard (5.3 Politika kvaliteta) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da politika kvaliteta (a) bude primjerena svrsi organizacije; (b) uključuje opredijeljenost za ispunjavanje zahtjeva i stalno poboljšanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom; (c) daje okvir za uspostavljanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta; (d) bude saopćena i shvaćena u organizaciji, i (e) bude preispitivana radi stalnog usklađivanja.

Jasno formulirana politika kvaliteta je prema standardu ISO 9001:2015 neizostavan element za sistem upravljanja kvalitetom. „U jeziku uopće ne nalazimo riječi koje bi bile izravno suprotne pojmovima motivacije, radnog potencijala i izvrsnosti upravo zato što u poslu istinski ne želimo da nam se dogodi ta suprotnost“ (Hiam, 1999).

Politika kvaliteta se mora usmjeravati prema potrebama kupaca (korisnika) ili pokušati probuditi te potrebe. Politika kvaliteta treba biti poticaj i omogućiti smišljeno definiranje ciljeva kvaliteta. Zbog toga nema smisla bilo gdje prepisati politiku kvaliteta, budući da onda ciljevi kvaliteta ne odgovaraju politici kvaliteta ili obrnuto.

Organizacija se mora pobrinuti da se preispituju politika i mjerljivi ciljevi kvaliteta. Bez ovih preispitivanja politika i mjerljivi ciljevi kvaliteta su samo izjave o namjeri. Tek preispitivanjem i zaključcima iz ovih preispitivanja i suradnici postaju svjesni da vrhovno rukovodstvo konzekventno slijedi ciljeve.

Dobra politika kvaliteta bi trebala ispunjavati sljedeće uvjete: (a) biti spojiva sa predodžbama organizacije o njenoj budućnosti; (b) protumačiti ciljeve kvaliteta u cijeloj organizaciji; (c) objasniti opredijeljenost vodstvo najviše razine (top menadžment) za kvalitet i pripremu potrebnih sredstava za postizanje tog kvaliteta; (d) osigurati opredijeljenost za kvalitet pod jasnim upravljanjem vodstva na svim razinama organizacije i (e) imati za predmet stalno poboljšavanje i zadovoljstvo kupaca (korisnika).

Politika kvaliteta mora biti definirana, odgovarati organizaciji i sadržavati opredijeljenost za ispunjavanje zahtjeva i stalno poboljšavanje efektivnosti, davati okvir za određivanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta, saopćiti suradnicima i oni je moraju razumijeti i preispitati u određenom intervalu isto kao i mjerljivi ciljevi kvaliteta.

4.1. Ciljevi kvaliteta

Ciljevi i politika kvaliteta se ne mogu odvajati! Određivanje mjerljivih ciljeva kvaliteta se obavezno izvodi iz definicije politike kvaliteta.

Odgovarajući standard (5.4.1 Ciljevi kvaliteta) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da su za relevantne funkcionalne

oblasti i razine unutar organizacije uspostavljeni ciljevi kvaliteta, uključujući one, potrebne za ispunjavanje zahtjeva za proizvode i/ili usluge. Ciljevi kvaliteta moraju biti mjerljivi i u skladu s politikom kvaliteta.

Organizacije trebaju osigurati okvir za uspostavljanje i preispitivanje ciljeva kvaliteta.

Ciljevi kvaliteta moraju biti uspostavljeni za relevantne oblasti u organizaciji, mjerljivi, definirani za zahtjeve za proizvode i u skladu s politikom kvaliteta.

Ciljevi kvaliteta se ne trebaju samo jednostavno definirati, nego organizacija primjenom mjerljivih ciljeva kvaliteta treba stalno poboljšavati efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

Cilj je misaono, plansko predviđanje, određivanje i opisivanje budućeg stanja, rezultata i/ili ponašanja za upravljanje procesom djelovanja svakog pojedinca i cijele organizacije u zajedničkom smjeru.

Temeljem utvrđene politike kvaliteta definiraju se ciljevi kvaliteta. Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati definiranje ciljeva kvaliteta na svim razinama u organizaciji, s tim da njihov broj nije propisan.

Prilikom utvrđivanja ciljeva kvaliteta nužno je voditi računa da oni trebaju biti: (Jašarević, Kuka, 2017):

- (1) definirani za relevantne funkcionalne oblasti i razine;
- (2) određeni za ispunjavanje zahtjeva za proizvode i/ili usluge;
- (3) mjerljivi;
- (4) usklađeni s politikom kvaliteta;
- (5) ciljevi kvaliteta trebaju okvir za određivanje i preispitivanje;
- (6) dostizni;
- (7) preispitivani i eventualno promijenjeni (preispitivanje u planiranim intervalima) od strane vodstva najviše razine (top menadžment);
- (8) poznati suradnicima, koji moraju dati doprinos njihovom postizanju;
- (9) stalno poboljšavati efektivnost sistema upravljanja kvalitetom, i

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora odrediti i planirati potrebna sredstva za postizanje ciljeva kvaliteta. Rezultat planiranja se mora zapisati.

4.2. Planiranje kvaliteta

Planiranje mora uzeti u obzir ispunjavanje mjerljivih ciljeva kvaliteta (planiranje mjera) i izmjene sistema upravljanja kvalitetom ne smiju umanjiti vrijednost funkcionalnosti sistema.

Standard (5.4.2 Planiranje sistema upravljanja kvalitetom) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se (a) obavlja planiranje sistema upravljanja kvalitetom kako bi se zadovoljili zahtjevi i

postigli ciljevi kvaliteta i (b) održava funkcionalnost sistema upravljanja kvalitetom kada se planiraju i implementiraju izmjene sistema upravljanja kvalitetom.

Sadržaj planiranja kvaliteta čine:

- (1) odgovornost i ovlasti za izradu planova za poboljšavanje;
- (2) potrebne sposobnosti i znanje;
- (3) pokušaji, metode i pomoćna sredstva za poboljšavanje;
- (4) potrebna sredstva;
- (5) indikatori za stanje učinka;
- (6) potreba za dokumentacijom i zapisima.

Kako bi se osigurao kvalitet, korisno je sastaviti detaljan plan kvaliteta za svaki proizvod i/ili uslugu, svaki ugovor i svaki projekt.

Dokument, u kojem su pohranjeni svi detalji plana, može se nazvati plan upravljanja kvalitetom, ukratko QM - plan.

Karakteristike dobrog planiranja kvaliteta su:

- (1) popis potrebnih sredstava/resursa;
- (2) jasna definicija mjesta presjeka;
- (3) popis aktivnosti, koje treba izvršiti;
- (4) postavljanje važnih tokova pomoću uputa za proceduru i uputa za rad;
- (5) plan provjere za pridržavanje zahtjeva kvaliteta;
- (6) popis zapisa koje treba voditi.

4.3. Odgovornost, ovlasti i komunikacija

Standard (5.5.1 Odgovornost i ovlasti) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se unutar organizacije definiraju i objave odgovornosti i ovlasti.

Standard ISO 9001:2015 kao važan okvirni uvjet zahtijeva jasno uređenje odgovornosti i ovlasti u organizaciji.

Važni zahtjevi standarda su da se odgovornosti i ovlasti moraju urediti za sve djelatnosti, biti uređene, s tim što ne znači da su automatski dokumentirane, a tamo gdje je potrebno moraju se obavezno dokumentirati (pisane odredbe), zatim da nisu uređeni vrsta i način implementacije, a regulativa mora uzeti u obzir i odražavati uzajamne odnose u organizaciji, te da se definirane odgovornosti i ovlasti moraju objaviti svim suradnicima, koji trebaju uzeti u obzir jasnu regulativu u slučaju stupanja na dužnosti.

Mogućnosti za praktičnu implementaciju u formi su (1) dokumentacije strukture organizacije; (2) organigrama; (3) opisa radnih mjesta, i (4) opisa zadataka.

4.4. Preispitivanje od vodstva

U tački 5.5.2 standarda ISO 9001:2015 se zahtjeva da vodstvo najviše razine (top menadžment) odredi odgovornu osobu, koja treba preuzeti posebnu odgovornost za sistem upravljanja kvalitetom organizacije.

U skladu sa standardom (5.5.1 Odgovornost i ovlasti) odgovornost i ovlasti u organizaciji (preduzeću) moraju biti jasno definirani.

Standard (5.5.2 Predstavnik vodstva za kvalitet) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora imenovati člana rukovodstva, koji, neovisno o drugim odgovornostima, ima odgovornost i ovlasti koji uključuju sljedeće: (a) osiguranje da se procesi, potrebni za sistem upravljanja kvalitetom, uvode, implementiraju i održavaju; (b) izvještavanje vodstva najviše razine (top menadžment) o efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom i svim potrebama za poboljšavanjem, i (c) osiguranje unapređivanja svijesti o zahtjevima kupca u cijeloj organizaciji.

Predstavnik vodstva ne mora obavezno biti upravitelj. Zahtjev standarda govori o članu iz kruga vodstva.

U praksi svaki pogodan član organizacije može popuniti ovu poziciju, pod pretpostavkom da ga za to ovlasti vodstvo najviše razine (top menadžment) i na taj način svrsta u krug vodstva. Zadatke, koji se povjeravaju predstavniku vodstva za kvalitet, treba odrediti u opisu zadataka. Kao predstavnik vodstva on mora poticati i kordinirati mjere, koje osiguravaju, poboljšavaju i unapređuju kvalitet i provjeravati efektivnost ovih mjera. Njegovi zadaci se uređuju u skladu s tačkom 5.5.2 standarda.

U te zadatke se pojedinačno mogu ubrajati sljedeće tačke:

- (1) planiranje, sastavljanje i upravljanje dokumentacijom sistema upravljanja kvalitetom;
- (2) odgovornost za održanje i stalni daljnji razvoj sistema upravljanja kvalitetom;
- (3) planiranje i sprovođenje audita kvaliteta;
- (4) priprema preispitivanja od vodstva;
- (5) iniciranje mjera za poboljšavanje kvaliteta;
- (6) sastavljanje izričitog izvještaja o kvalitetu (statistika);
- (7) podnošenje izvještaja o efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom;
- (8) planiranje i priprema mjera za edukaciju na teme upravljanja kvalitetom i poboljšavanja kvaliteta.

Prema standardu (5.5.3 Interna komunikacija) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora osigurati da se unutar organizacije uvedu pogodni procesi komunikacije i da se održava komunikacija o efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom.

Vodstvo je odgovorno za određivanje i implementaciju procesa za objavljivanje zahtjeva, ciljeva i rezultata kvaliteta. Prikupljanje takvih informacija je važno sredstvo za poboljšavanje i integraciju suradnika radi postizanja ciljeva kvaliteta.

Standard ISO 9001:2015 preispitivanjem od vodstva uvezuje top menadžment u sistem upravljanja kvalitetom.

Zahtjev standarda (5.6.1 Općenito) glasi: Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora u planiranim intervalima preispitivati sistem upravljanja kvalitetom organizacije radi osiguranja njegove stalne usklađenosti, adekvatnosti i efektivnosti. Ovo preispitivanje mora sadržavati preispitivanje mogućnosti za poboljšavanje i potrebu za izmjenama sistema upravljanja kvalitetom, uključujući politiku kvaliteta i ciljeve kvaliteta.

Standard ne zahtijeva da vodstvo najviše razine (top menadžment) sve mora sprovoditi samo, ali ono mora osigurati i dokazati stalno poboljšavanje efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom. Ovaj dokaz ne zahtijeva nužno nove dokumente i zapise, nego se uvijek može dokazati uz pomoć već postojećih dokumenata i zapisa.

Standard uvažava da se okvirni uvjeti organizacije mogu mijenjati. Iz tog razloga se od vodstva najviše razine (top menadžment) organizacije zahtijeva da se redovito provjerava ne samo efektivnost nego i prikladnost sistema upravljanja kvalitetom.

Osoba, koja je odgovorna za proces mora osigurati da se živi sistem upravljanja kvalitetom organizacije. Za to je potrebno da se provjerava usklađenost, adekvatnost i efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

Standard ISO 9001:2015 od vodstva najviše razine (top menadžment) zahtijeva redovitu provjeru efektivnosti i prikladnosti instaliranog sistema upravljanja kvalitetom. U većini organizacija (preduzeća) preispitivanje se provodi najmanje jednom u godini i ima sljedeće sadržaje:

5.6.1 Općenito

Vodstvo najviše razine (top menadžment) mora u planiranim intervalima provjeravati usklađenost, adekvatnost i efektivnost sistema upravljanja kvalitetom, zapisati rezultate preispitivanja i pobrinuti se za potrebnu implementaciju izmjena u sistemu, politike kvaliteta i ciljeva.

5.6.2 Podaci za preispitivanje

U preispitivanje se moraju uključiti relevantne informacije.

5.6.3 Rezultati preispitivanja

Rezultati preispitivanja trebaju biti u funkciji: (a) poboljšavanja efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom; (b) poboljšavanje proizvoda i/ili usluga u odnosu na zahtjeve kupaca (korisnika) i (c) potreba za nužnim resursima.

4.4.1. Podaci za preispitivanje

Standard propisuje minimalni sadržaj preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom:

5.6.2 Podaci za preispitivanje

Podaci za preispitivanje od vodstva najviše razine (top menadžment) moraju sadržavati informacije o sljedećem: (a) rezultatima audita; (b) povratnim informacijama od kupaca (korisnika); (c) učinku procesa i usklađenosti proizvoda i/ili usluga; (d) statusu preventivnih i korektivnih mjera; (e) mjerama, koje su uslijedile na osnovu prethodnih preispitivanja od strane vodstva; (f) promjenama, koje bi mogle utjecati na sistem upravljanja kvalitetom, i (g) preporukama za poboljšanje...

Standard obavezno propisuje da vodstvo najviše razine (top menadžment) u planiranim intervalima provjera usklađenost, adekvatnost i efektivnost sistema upravljanja kvalitetom.

Minimum su izjave o rezultatima audita, povratnim informacijama kupaca (korisnika), učinku procesa i usklađenosti proizvoda i/ili usluga, statusu preventivnih i korektivnih mjera, mjerama, koje su uslijedile na osnovu prethodnih preispitivanja od strane vodstva, promjenama, koje bi mogle utjecati na sistem upravljanja kvalitetom i preporukama za poboljšanje.

Preispitivanje od vodstvo najviše razine (top menadžment) bi se trebalo sastojati od statistika i podataka organizacije, koji u mnogim organizacijama već postoje.

Osoba, koja je odgovorna za proces mora osigurati da osnov za preispitivanje čine politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta, kako bi se provjerilo:

- (1) Je li sistem upravljanja kvalitetom podržava postizanje ovih ciljeva?
- (2) Ispunjava li sistem upravljanja kvalitetom zahtjeve standarda ISO 9001:2015?
- (3) Jesu li mjere, koje su utvrđene u zadnjem preispitivanju od rukovodstva, bile uspješne?
- (4) Gdje postoji potencijal za poboljšavanje?
- (5) Jesu li uvedene pogodne mjere za otklanjanje slabih strana?
- (6) Postoji li aktualizacija ciljeva kvaliteta?

4.4.2. Rezultati preispitivanja

Standard (5.6.3 Rezultati preispitivanja) glasi: Rezultati preispitivanja od vodstva najviše razine (top menadžment) moraju sadržavati odluke i mjere o sljedećem: (a) poboljšavanju efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom i njegovih procesa; (b) poboljšavanju proizvoda i/ili usluga u odnosu na zahtjeve kupaca (korisnika), i (c) potrebi za resursima.

Rezultati preispitivanja od strane vodstva se moraju zapisivati.

Standard obavezno propisuje što mora biti rezultat preispitivanja od strane vodstva i to odluke i mjere o sljedećim tačkama: (a) poboljšavanje efektivnosti QM - sistema i njegovih procesa; (b) poboljšavanje proizvoda i/ili usluge, usmjereno na zahtjeve kupaca (korisnika), i (c) zahtijevana potreba za resursima.

5. VIZIJA I MISIJA ORGANIZACIJE

Odlika dobro vođenih organizacija je predodžba o tome, što to organizacija želi raditi u bliskoj budućnosti, gdje želi biti u dalekoj budućnosti, gdje vidi svoje mjesto. „Vještina postaje pronaći odgovarajuću mjeru između posebnih tehnologija i specijaliziranih tržišta. Kvaliteta globalnih djelatnika koji posjeduju takve vještine je multiobrazovanost, nezavisna inicijativnost, kreativnost, komunikativnost, smisao za odgovornost, kooperativnost, razumjevanje tehnologija, okoline... Po svojim značajkama oni su stratejski analitičari i brokeri koji identificiraju, rješavaju i brokeriraju probleme“ (Dragičević, 1996).

Što je vizija?

Vizija je predodžba ili imaginacija u vezi stanja u neizvjesnoj budućnosti. „Vizija znači dalekosežan pogled i nov način reagovanja na značajne probleme. Lideri posmatraju sadašnjost i vide drugačiji put ka budućnosti, tako što odbacuju način kojim su stvari rešavane do tada i maštovito sagledavaju sve oblasti posla“ (Mašić, 1996).

Vizija je polazna osnova i istovremeno cilj razvoja organizacije. „Vizija organizacije predstavlja strateški cilj šta ona želi da bude, a ne ono što ona jeste“ (Satoshi, 1996).

Poznati autor iz oblasti menadžmenta kvaliteta Milenko Heleta navodi da je „... vizija rezultat tri komponente: otvorenosti, spontanosti i smisla za realnost. Otvorenost je usmerena prema vani, prema duhu vremena i stvarnim potrebama čoveka. Spontanost je okrenuta prema unutra i predstavlja sposobnost da se prihvate razne pozicije sa kojih se posmatraju stvari. Vizija će uspeti samo kao sinteza otvorenosti i spontanosti, kada se temelji na realnosti. Smisao za realnost znači stvari videti onakvim kakve jesu, a ne ovakvim kakve bismo želeli da budu“ (Heleta, 2008).

Dobro formulirani ciljevi pretpostavljaju viziju i misiju organizacije.

Dalekosežna zamisao o željenom i predvidljivom razvoju organizacije važan je čimbenik za opstojnost svake organizacije, posebice s aspekta ostvarivanja njezine misije. Dalekosežna zamisao, dakle vizija organizacije, područje je interesa vlasnika organizacije. Međutim, zadaća izrade vizije kao dokumenta, najčešće je u domeni vrhovnog menadžmenta. Ovu odgovornu zadaću gotovo je nemoguće izvršiti ukoliko nije shvaćena i utvrđena misija

organizacije. Izradu vizije organizacije određuju dvije značajne odrednice: (1) dugi rok, i (2) predviđanje razvoja događaja (Drljača, 2001).

Što je misija?

Misija je nalog povezan sa vizijom. „Misija organizacije treba da bude vodič za buduće akcije organizacije, u pravcu koji je definiran vizijom, pri čemu se definišu akcije koje se odnose na određene proizvode, tržište i tehnologije, bitne za delatnost organizacije“ (Heleta, 2008). „Misija organizacije određena je ekonomskim i društvenim aspektom“ (Drljača, 2001). Ekonomski aspekt ostvarivanja misije provodi se ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu i ostale resurse, obavlja svoju djelatnost, stvara mogućnost za vlastiti razvoj, te kroz vlastiti razvoj daje doprinos razvoju grane djelatnosti, postojanjem generira vlastitu ekonomsku stabilnost, razvija nove tehnologije i specijalistička znanja. Značaj društvenog aspekta ostvarivanja misije organizacije „... naročito je izražen u organizacijama u potpunom ili pretežitom vlasništvu države ili jedinica lokalne samouprave. Oblikom vlasništva određena je i razina društvenog aspekta ostvarivanja misije“ (Jašarević, Kuka, 2017).

Vizije i misije organizacija utječu odnosno stvaraju osnov za sistem predodžbi o vrijednostima. To su između ostalog etičke i moralne vrijednosti, koje istovremeno svoj izraz pronalaze u kulturi organizacija.

Dakle, „... osnovni elementi misije organizacije se moraju temeljiti na uvjerenju da novi proizvod može zadovoljiti potrebe kupaca, novi proizvod može obezbediti koristi najmanje jednake njegovoj ceni; tehnologija koja se koristi u realizaciji može obezbediti proizvod sa konkurentnim kvalitetom i troškovima, posao može obezbediti više od samog opstanka, on može obezbediti povrat investicija, koncept preduzimača posla može biti prihvaćen i od akcionara i od zaposlenih“ (Pearce, Robinson, 1988).

Predodžbe o vrijednostima su opet polazna tačka za politiku i strategiju u preduzeću, čime se ponovno zatvara krug oko sistema upravljanja kvalitetom i standarda ISO 9001.

Uspješnim organizacijama polazi za rukom da upoznaju svoje suradnike s ovom „strukturom stuba“. Pomoću ovih vizija organizacije komuniciraju preko svih razina i koriste ih i u vanjskoj komunikaciji. Time su one također izraz odgovornosti prema društvu i prema budućnosti. „Vizija se odmah može pretočiti u konkretne, mjerljive ambicije, što će omogućiti i stvaranje jednako snažne misije. U ovoj se izjavi organizaciji postavljaju široki, dinamični ciljevi. Ni vizija ni misija same po sebi ne predstavljaju strategiju, ali zajedno čine strateški okvir“ (Heller, 2004).

Dakle, organizacije se međusobno razlikuju po svojoj osnovnoj svrsi i načinu na koji se ta svrha ostvaruje. Ukoliko su svrha i njome uvjetovano djelovanje navedeni izričito, organizacija ima bolje izgleda za uspjeh.

6. ZAKLJUČAK

Kvalitet je permanentno u središtu pozornosti poslovnog svijeta. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM) postaje jedna od relevantnijih menadžerskih disciplina, s obzirom da danas postaje moderan način razmišljanja usmjeren ka kreiranju kontinuiranih, ali vrijednih unapređenja s ciljem osiguranja prosperitetnog razvoja organizacije. Potpuno upravljanje kvalitetom je u permanentnom razvitku i inoviranju. Kontinuirani razvoj potpunog upravljanja kvalitetom kreira nove mogućnosti, kvalitet postaje osnovni integrator poslovnih funkcija s ciljem osiguranja konkurentskih prednosti organizacije.

Ukoliko organizacija nije u stanju pratiti trendove razvoja industrije na kraju završava s proizvodom i/ili uslugom koji imaju visoku cijenu i nizak kvalitet u odnosu na konkurenciju. Smatralo se da je razvoj novog proizvoda i/ili usluge isključivo u domenu odjela za istraživanje i razvoj. Ovakva poslovna filozofija je vodila ka stvaranju, od aktualnih zbivanja, izoliranih ostrva u kojima su projekti rađeni po nekoj inerciji, a ne temeljem tržišnih signala i preferencija kupaca (korisnika). Drugim riječima, projekt koji je započet u odjelu za istraživanje i razvoj upućivan je u daljnju proceduru kao gotov projekt, a da nisu pravovremeno korigirane uočene pogreške i vršene odgovarajuće validacije i verifikacije. Definitivno, ovakvo ustrojstvo nije efikasno i kreiranje novog proizvoda i/ili usluge postaje rizična aktivnost s neizvjesnim ishodom.

Iz tog je razloga produžavano vrijeme kreiranja novog proizvoda i/ili usluge uz evidentne i visoke rizike pojave pogrešaka, što je često defetistički utjecalo na top menadžment. Imajući u vidu te činjenice, u fokus interesiranja dolazi i odgovornost samog vodstva najviše razine (top menadžmenta) za poslovanje organizacije.

Uvođenjem sistema potpunog upravljanja kvalitetom s komplementarnim IT rješenjima, uz afirmiranje neophodne etike odgovornosti, pruža nove mogućnosti kojim se kvalitetnije može upravljati kreiranjem novog proizvoda i/ili usluge. Svakako da je, u navedene moderne procese razvoja novih proizvoda i/ili usluga, neophodno uključivati kupce (korisnika), ali i dobavljače. Naime, vodstvo najviše razine (top menadžmenta) i prema njima snosi značajnu i važnu odgovornost. Utjecaj sistema potpunog upravljanja kvalitetom i zasnivanja etike odgovornosti za poslovanje jeste dobijanje poslovnih procesa u skladu sa zahtjevima standarda, koji će osigurati intenziviranje razvoja organizacije i njezino bolje pozicioniranje na tržištu. Provođenje navedenih poslovnih pothvata nužno zahtijeva stručan, jak i pouzdan tim sačinjen od uposlenika organizacije, ali i od osoba koje dolaze izvan organizacije.

LITERATURA

1. Britvić, J., Blažević, Z., Janjušić, D. 2013. Analiza utjecaja prijedloga norme ISO 9001:2015 na HRM sustav. Novo Mesto: Faculty of Business and Management Sciences,
2. Dragičević, M., 1996. Ekonomija i novi razvoj. Zagreb: Alinea.
3. Drljača, M., 2001. Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete. Zagreb: Slobodno poduzetništvo, broj 15-16.
4. Heleta, M., 2008. Menadžment kvaliteta. Beograd: Univerzitet Singidunum.
5. Heller, R., 2004. Priručnik za menadžere. Zagreb: Profil.
6. Hiam, A., 1999. Motivating & Rewarding Employees – New and Better Ways to Inspire Your People. Massachusetts: Adams Media Corporation.
7. Jašarević, F. & E. Kuka, E., 2017. Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM): sistemska potpora razvoju organizacije. Sarajevo: Keli d.o.o.
8. Mašić, B., 1996. Strategijski menadžment. Beograd: BK Institut.
9. Pearce, A. J. & Robinson, R. B., 1988. Strategic Management. Illionis: Homewood. IL: Richard D. Irwin, Inc.
10. Satoshi, N., 1996. Strategic Planning in TQM. Tokyo: Integrated Quality Dynamics.
11. Šiško-Kuliš, M., 2009. Utjecaj osposobljenosti tvrtki za primjenu TQM-a na efikasnost poslovanja u elektroenergetskom sektoru Republike Hrvatske. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
12. Žitinski, M., 2010. Kultura poslovnog komuniciranja. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
13. <http://www.iso.org/sites/directives/directives.html>;
14. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-za-sustave/iso-9001>.

**ZNAČAJ MAKROPRUDENCIJALNE POLITIKE KOD UPRAVLJANJA
SISTEMSKIM RIZICIMA U CILJU OČUVANJA FINANCIJSKE
STABILNOSTI**

**THE SIGNIFICANCE OF MACROPRUDENTIAL POLICY AND ITS
CONTROL OF SYSTEMATIC RISKS WITH THE GOAL OF
MAINTAINING FINANCIAL STABILITY**

Stručni članak

*Prof. VŠ. dr. Haris Šarganović**

Sažetak

Globalna financijska kriza u XXI stoljeću je pokazala brojne nedostatke i propuste kod kontrole i upravljanja sistemskim rizicima u cilju očuvanja globalne financijske stabilnosti. Pad Dow Jones indexa kao i ostalih akcija na svjetskim berzama je bio početak globalne financijske krize ali i alarm za kreiranje jedne nove politike kojom bi se blagovremeno dijagnosticirali sistemski rizici, blagovremeno primjenile određene mjere i kojima bi se blagovremeno ublažile devijacije sistemskih rizika. Djelovanjem makroprudencijalne politike na financijskim tržištima se značajno umanjuje mogućnost za tzv. "napuhivanje balona", a time i ukupna akumulacija sistemskog rizika. Predodžba o samoj makroprudencijalnoj politici danas još uvijek nije kristalno definisana, pa je zbog toga neophodna konstantna izgradnja takve politike kojom bi se usavršavali instrumenti monitoringa sistemskih rizika, indikatori ekspanzije sistemskih rizika, te mjere kojima bi se negativno djelovanje sistemskih rizika na financijsku stabilnost u značajnoj mjeri stabiliziralo. Zamisao ovog rada jeste da se na osnovu istaknute literature ukaže na neophodnost primjene makroprudencijalne politike u svrhu očuvanja financijske stabilnosti. Rezultati analize ovog rada ukazuju na činjenicu da se samo istovremenim i sinhroniziranim djelovanjem više različitih instrumenata makroprudencijalne politike mogu ostvariti maksimalni učinci i pozitivno dejstvo na očuvanje financijske stabilnosti.

Ključne riječi: Makroprudencijalna politika, monetarna politika, fiskalna politika, sistemski rizik, financijska stabilnost.

** Visoka škola "CEPS – Centar za poslovne studije" u Kiseljaku
E-mail: haris.sarganovic@gmail.com*

Abstract

The global financial crisis of the XXI century showed serious gaps and deficiencies in the control and management of systematic risks with the goal of maintaining global financial stability. The fall of the Dow Jones index as well as other actions at the world stock markets was the beginning of the global financial crisis but also the alarm to create a new policy that would timely diagnose systematic risks, enforce specific measures as well as mitigate deviations of systematic risks. The action of macroprudential policy in the financial markets significantly reduces the possibility of the so-called "Inflatable balloon", and thus the total accumulation of systematic risk. The idea of the macroprudential policy is not yet clearly-defined, and therefore it is necessary to have a constant construction of such a policy by which the instruments for monitoring of systematic risks, indicators of systematic risks expansion, as well as measures for financial stability would be perfected. The idea of this paper, based on the prominent literature, is to point out the necessity implementing the macroprudential policy in order to preserve financial stability. The analytical results of this study point out the fact that only through simultaneous and synchronized action of many different instruments of macroprudential policies, a maximum and positive effect on the maintenance of financial stability can be achieved.

Keywords: Macroprudential policy, monetary policy, fiscal policy, system risk, financial stability

1. UVOD

Početak globalne financijske krize 2007. godine ujedno predstavlja početak stvaranja jednog novog i čvrstog pravca u ekonomskoj politici, odnosno početka stvaranja makroprudencijalne politike. Globalna financijska kriza je rezultat sloma hipotekarnih kredita u SAD nastalih usljed debalansa bankarskog sistema i financijskog tržišta. Cij postavljanja čvrstih temelja makroprudencijalne politike je očuvanje stabilnosti financijskog sistema od sistemskih rizika uzrokovanih različitim prije svega egzogenim ali i endogenim negativnim šokovima. Globalna financijska kriza nastala 2007. godine kao posljedica neoliberalnog kapitalizma, pokazala je sve nedostatke neoliberalne ekonomije i neefikasnost očuvanja globalnog financijskog sistema stabilnim i uravnoteženim. Početkom XXI stoljeća ekspanzija kreditnih aktivnosti banaka, te precjenjivanje vrijednosti hipoteka, i neosnovano smanjenje kreditnog rizika, su u početku dovele do ekspanzije društvenog blagostanja u realnom sektoru, što je za posljedicu imalo

prenapuhivanje financijskog balona koje je dovelo do pregrijavanja privrede i ekspanzije sistemskog rizika. Faktori koji su uzrokovali globalnu financijsku krizu 2007. godine su rezultat nesigurne kreditne politike banaka u cilju brze zarade extra profita. Globalna svjetska financijska kriza 2007.godine, potvrdila je da je svjetsko tržište dostiglo maksimalan stepen globalizacije, a da pri tome nije uspostavljen globalni tržišni i financijski regulator. Djelovanjem na kreditnu aktivnost banaka, makroprudencijalni instrumenti sprječavaju pregrijavanje ekonomije čime smanjuju razinu ukupnoga sistemskog rizika. Proces postavljanja osnovnih kontura makroprudencijalne politike je započet sa početkom globalne financijske krize 2007. godine, čime počinje proces kontrole i monitoringa sistemskih rizika. Ono što je primarno u okviru tog procesa jeste analiza postojećeg stanja financijskog tržišta, kako bi se predosjetila buduća kretanja u okviru financijskog sistema i na taj način se blagovremeno i preventivno djelovalo u budućnosti u cilju minimiziranja ekspanzije sistemskih rizika.

2. OKVIR MAKROPRUDENCIJALNE POLITIKE

Ekspanzija kreditnih aktivnosti banaka uzrokovana ekspanzijom cijena nekretnina rezultirali su ekspanzijom kreditnih aktivnosti u sektoru građevine i trgovine nekretninama i na taj način su doveli do eskalacije kreditnog rizika. Takva poslovna politika banaka rezultirala je velikom nestabilnosti bankarskog sektora (Arregui, et. al., 2013.). Jedan od vrlo bitnih faktora očuvanja stabilnosti cjelokupnog financijskog sistema je korelativna veza između financijskih tržišta i institucija sa jedne strane te realnog ekonomskog sektora sa druge strane u okviru makroekonomskih kretanja (Rodriguez-Moreno, Pena, 2011.). Globalna svjetska financijska kriza 2007.godine, potvrdila je da je svjetsko tržište dostiglo maksimalan stepen globalizacije, a da pri tome nije uspostavljen globalni tržišni regulator. U takvoj situaciji financijsko tržište je prepušteno samo sebi i tržišne aktivnosti se odvijaju slobodno.

Osnovni cilj svih učesnika na tom tržištu je kapitalistički predodređen, a to je ostvarenje profita pod svaku cijenu. Ostvarenje profita pod svaku cijenu podrazumjeva i sknavljenje samog tržišta pri čemu se umanjuje sama kvaliteta tržišta, tržišna informiranost, itd. Rapidan razvoj financijskog tržišta baziran je na nepostojanju tržišnog regulatora. (Šarganović, 2015.) Makroprudencijalna politika u primjenu ulazi početkom svjetske financijske krize 2007.godine a prvi put se spominje još sedamdesetih godina XX vijeka (Clement, 2010.). Globalna ekonomska kriza predstavlja rezultat sloma hipotekarnih kredita u SAD usljed debalansa bankarskog sistema i financijskog tržišta. Faktori koji su uzrokovali globalnu ekonomsku krizu 2007. godine su rezultat nesigurne kreditne politike banaka u cilju brze

zarade extra profita. (Šarganović, 2015.) Liberalizacija financijskog sistema predstavlja jedan od izvora sistemskih rizika, gdje je tehnološki razvoj rapidno ubrzao širenje kriznih epizoda (Haldane, 2006.). Sam početak globalne ekonomske krize vezuje se za pad Dow-Jones indeksa* u dva uzastopna kvartala, čime je drastično narušena stabilnost financijskih tržišta SAD-a koja su se kasnije preselila i na ostala svjetska financijska tržišta. (Šarganović, 2015.)

S obzirom da je makroprudencijalna politika još u povoju i da nije jasno definisana, moglo bi se konstatovati da je jedan od ciljeva makroprudencijalne politike minimiziranje mogućnosti nastanka sistemskih rizika i negativnih uticaja na stabilnost financijskog sistema. Pošto je makroprudencijalna politika nedovoljno razvijena sa aspekta kontrole cijelokupnog financijskog sistema (infrastrukture, institucija i tržišta) u praksi se funkcionisanje makroprudencijalne politike bazira uglavnom na kontrolu bankarskog sektora gdje banke predstavljaju ključni faktor financijskih sistema. Usljed različitih devijacija i šokova u financijskom sistemu dolazi i do stvaranja negativnih trendova koji predstavljaju i svojevrstne sistemske rizike i faktore financijske nestabilnosti, odnosno dolazi do stvaranja sistemskih događaja. Posljedice financijskih kriza u ekonomskom sektoru u vidu određenih troškova su daleko veći u odnosu na troškove zaštite i očuvanja financijske stabilnosti odnosno financijskih institucija. Posljedice su tim veće ako uzmemo u obzir činjenicu da u uslovima financijskih kriza dolazi do značajnog pada BDP-a, te neekonomične upotrebe deficitarnih resursa, što za posljedicu ima pad ukupnog društvenog blagostanja.

Početak XXI vijeka veliki broj zemalja u svijetu pridalo je veliku važnost i značaj makroprudencijalnoj politici, njezinim instrumentima i regulaciji (Lim, et.al., 2013.). Što potvrđuje i osnivanje Odbora za financijsku stabilnost, Bazelskog odbora za nadzor banaka (BCBS), Banke za međunarodne namire (BIS) kao i ostalih aktivnosti globalnih institucija kao što je skupina najrazvijenijih zemalja svijeta G-20, institucije EU-a, itd. Kako je bankarski sektor postajao sve dominantniji na financijskim tržištima i kako su jačale veze između bankarskog i nebankarskog sektora, time se otvarao prostor za prelijevanje sistemskih šokova iz nebankarskog u bankarski sektor, što je stvaralo preduslove za stvaranje sistemskih rizika (Mörttinen i drugi, 2005.).

* Dow Jones indeks ili preciznije Dow Jones Industrial Average (DJIA) je jedna od nekoliko indeksa američke elektroničke burze dionica NYSE sa sjedištem u New Yorku, koja je stvorena od strane osnivača Wall Street Journala i tvrtke Dow Jones, Charles Dow (1851-1902) i Edward Jones (1856-1920). Charles Dow je sastavio indeks za mjerenje razvoja tržišnog kapitala SAD-a. Indeks Dow Jones na njujorškoj burzi (NYSE) je nakon Dow Jones Transportation Average, najstariji indeks u Sjedinjenim Državama i danas se sastoji od 30 najvećih američkih tvrtki.

Brockmeijer J.* u okviru analize ključnih aspekata makroprudencijalne politike zajedno sa svojim timom smatra da makroprudencijalna politika ima zadatak da prije svega štiti financijski sistem od uticaja sistemskih šokova nastalih usljed prevelikih kreditnih aktivnosti, te da štiti realni ekonomski sektor od negativnih šokova koji proizilaze iz problema sa financiranjem a koji su nastali usljed promjena kurseva, kamatnih stopa ili cijena imovine (International monetary fond, 2013.).

Kada se govori o financijskom tržištu i financijskom sitemu na prostoru EU, institucije EU su dale posebnu pažnju razvoju i primjeni makroprudencijalne politike i njenih instrumenata u cilju sprječavanja sistemskih rizika, te očuvanja financijske stabilnosti i zaštite od financijskih šokova kao primarnog cilja u svrhu povećanja zaposlenosti i ekonomskog rasta. S tim u vezi, 2010. osnovan je Evropski odbor za sistemske rizike (ESRB). Zadatak Evropskog odbora za sistemske rizike je nadzor financijskog sistema od uticaja sistemskih rizika u stabilnim uslovima, kako bi se predvidjeli budući poremećaji i umanjio negativan uticaj na financijski sistem. Kako ukazuju analize Međunarodnog monetarnog fonda, 89% centralnih banaka zemalja članica EU realizira makroprudencijalnu politiku, dok u ostatku svijeta taj procent prelazi 93% (MMF). Bank of England smatra da je primarni cilj makroprudencijalne politike stabilnost financijskog sistema, kako bi se omogućio stabilan proces financijskog posredovanja u svim fazama kreditnih ciklusa (Bank of England, 2009.). Još u svojim povojima, makroprudencijalna politika je predstavljala opredjeljenost prema monitoringu i regulaciji sistemskih rizika, a sve u cilju očuvanja stabilnosti cijelokupnog financijskog sistema (Borio, 2010.). S tim u vezi, zadatak makroprudencijalne politike je analiza indikatora financijske stabilnosti i njenih nedostataka, utvrđivanje sadašnjeg stanja financijskog sistema i na osnovu toga poduzimanje odgovarajućih mjera kako bi se adekvatno odgovorilo na buduća kretanja. Poduzimanje odgovarajućih mjera u makroprudencijalnoj politici podrazumjeva primjenu određenih njenih instrumenata. Jedan od zadataka makroprudencijalne politike je da izučavaju vezu između financijskih institucija, preduzeća i domaćinstava te njihovog međusobnog odnosa sa financijskim resursima na financijskim tržištima i njihove sposobnosti da realiziraju preuzete obaveze (Johnston, 2011.).

Prva faza ciklusa makroprudencijalne politike za očuvanje financijske stabilnosti predstavlja identifikacija i ocjena sistemskih rizika kako bi se blagovremeno identificirale potencijalne slabosti financijskih tržišta, institucija ili infrastrukture te ocijenila vjerovatnoća nastupanja sistemskog

* Jan Brockmeijer je direktor odsjeka za finansijsku stabilnost Bank of Holand. Zadatak odsjeka za finansijsku stabilnost je da procjeni tačno i blagovremeno rizike koji bi mogli ugroziti finansijsku stabilnost Nizozemske, i da formuliše jasne proporuke za očuvanje finansijske stabilnosti.

rizika i njegovih posljedica na financijski sistem. Druga faza ciklusa makroprudencijalne politike za očuvanje financijske stabilnosti predstavlja odabir makroprudencijalnih mjera i instrumenata i njihova kalibracija koja započinje ukoliko se identificiraju sistemski rizici i primjeti njihova ekspanzija što bi moglo negativno dijelovati na financijski sistem i kako bi se na taj način dodatno ojačao financijski sistem. Treća faza ciklusa makroprudencijalne politike za očuvanje financijske stabilnosti predstavlja provedbu makroprudencijalne politike koja predstavlja njenu realizaciju. I posljednja četvrta faza ciklusa makroprudencijalne politike za očuvanje financijske stabilnosti predstavlja ocjenjivanje makroprudencijalne politike koja se odnosi na procijenu efikasnosti pojedinačno svih mjera i instrumenata makroprudencijalne politike te procijenu općenito cijelokupne makroprudencijalne politike u realizaciji zadatih ciljeva (International monetary fond, 2011.).

Tabela 1: Četiri ključne faze ciklusa makroprudencijalne politike za uspješno očuvanje financijske stabilnosti (European Systemic Risk Board, 2014.)

1. FAZA	2. FAZA	3. FAZA	4. FAZA
Identifikacija i ocjena sistemskih rizika	Odabir makroprudencijalnih mjera i instrumenata i njihova kalibracija	Provedba makroprudencijalne politike	Ocjenjivanje makroprudencijalne politike

Tim stručnjaka Međunarodnog monetarnog fonda predvođenih ekonomskim stručnjakom Brockmeijerom je u okviru analize ključnih aspekata makroprudencijalne politike ukazao na činjenicu da sam financijski sistem može povećati negativno dejstvo sistemskih šokova nastalih bilo u financijskom bilo u realnom sektoru. Za primjer oni navode zamrzavanje kreditiranja navedenih sektora.

Naime, oni smatraju da bi smanjenje stope kreditiranja imalo za posljedicu smanjenje stope investicija i zaposlenosti. Pored toga došlo bi do smanjena stope likvidnosti a kako bi se problem likvidnosti riješio došlo bi do povećane stope prodaje imovine po dosta manjim cijenama nego što bi to bile tržišne cijene a što bi u konačnici dovelo do drastičnog povećanja troškova financiranja financijskih institucija i slabljenja njihovih bilanci (International monetary fond, 2013.).

3. INSTRUMENTI MAKROPRUDENCIJALNE POLITIKE

Primjenom određenih instrumenata kojima se direktno utiče na tržišnu infrastrukturu ili na tržišnu likvidnost u značajnoj mjeri se može uticati na sistemske rizike i pored brojnih devijacija i opstrukcija koje se javljaju prilikom samog monitoringa sistemskih rizika a koji su nastali usljed korelativne veze između financijskih institucija na financijskim tržištima (International monetary fond, 2013.).

Različiti su uticaji određenih instrumenata makroprudencijalne politke. Pa tako, instrumenti makroprudencijalne politke kao što su obavezna rezerva, restrikcija kreditnog rasta, kredita i vrijednosti hipoteka, restrikcija zaduživanja u stranim valutama, restrikcija distribucije profita za posljedicu imaju restrikciju kreditnih aktivnosti banaka usmjerenih prema sektoru preduzeća. Za razliku od instrumenata makroprudencijalne politke kao što su restrikcija oročene neusklađenosti imovine banaka i obaveza banaka, restrikcija duga prema dohotku, dinamična rezerviranja za posljedicu imaju restrikciju kreditne aktivnosti banaka usmjerenih prema sektoru domaćinstava. Usljed toga može se reći da je neophodna kombinovana primjena više različitih instrumenata makroprudencijalne politke koji je dosta efikasniji i jači.

Visoki financijski troškovi koji su izraženi u dvocifrenim brojevima udjela u BDP-u, kod zemalja u tranziciji i koji su veći u odnosu na razvijene zemlje, posljedice su financijskih kriza (Hoggarth, Reis i Saporta, 2002.). Osobina instrumenata makroprudencijalne politke je upravljanje sistemskim rizicima i minimiziranje njihovih negativnih učinaka koji su i osnovni uzroci ekspanzije kreditnih rizika i pregrijavanja ekonomije (Osinski, et.al., 2013.). Kao i svaka druga ekonomska politika tako i makroprudencijalna politika zahtijeva određene troškove prilikom sopstvene realizacije, pa bi jedan od zadataka analiza makroprudencijalne politke bio analiza troškova realizacije same makroprudencijalne politke sa efektima i korisnosti koja bi proizašla iz same te realizacije.

Dosadašnja istraživanja ukazuju na činjenicu da i pored vrlo visokih troškova realizacije određenih makroprudencijanih instrumenata, koristi od njihove realizacije su daleko veće u odnosu na te nastale troškove, te zbog toga primjena instrumenata makroprudencijalne politke u cilju očuvanja financijske stabilnosti je itekako opravdana (Committee of the Global Financial System, 2012.). Instrumenti makroprudencijalne politke zaustavljaju pregrijavanje ekonomije i ekspanziju sistemskih rizika, čime onemogućuju nastanak kreditnih i cjenovnih mjehura (Bank for International Settlement, 2011.), odnosno napuhivanje financijskog balona. Kako smatraju iz Odbora za globalni financijski sistem, troškovi realizacije makroprudencijalnih instrumenata koji su opsežniji i sveobuhvatniji su dosta

veći u odnosu na ciljanje financijske instrumente, pa je njihova preporuka primjena takvih instrumenata. (Committee of the Global Financial System, 2012.).

Tabela 2: Makroprudencijalni instrumenti i mjere (Lovrinovic, Ivanov, 2009)

Instrumenti korišteni u svrhu ograničenja kreditnoga rasta	Instrumenti korišteni za upravljanje likvidnošću banaka	Instrumenti korišteni za održavanje adekvatnosti kapitala
<ul style="list-style-type: none"> • obavezna rezerva, • granicna obavezna rezerva, • posebna obavezna rezerva, • obavezni blagajnički zapisi u pretkriznom razdoblju korišteni u svrhu ograničenja rasta plasmana, • minimalno potrebna devizna potraživanja, • ograničenja omjera kredita prema vrijednosti kolaterala, • ograničenja omjera duga prema dohotku dužnika, • ograničenja kreditnoga rasta determinirana zahtjevima za upravljanje kreditnim rizikom • dinamična rezerviranja, • ograničenje rasta inozemnoga zaduživanja banaka, 	<ul style="list-style-type: none"> • obavezni blagajnički zapisi, • minimalno potrebna devizna potraživanja, • minimalni koeficijent likvidnosti, • limiti neto otvorenih pozicija, • ograničenja valutne neusklađenosti imovine i obaveza banaka, • ograničenja rocne neusklađenosti imovine i obaveza banaka, • ograničenja veličine financijske poluge, • zahtjevi za rezerviranjima za gubitke, • upravljanje valutnom strukturom izdvajanja i održavanja obavezne rezerve, • minimalno potrebna devizna potraživanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • osnovni i dopunski zaštitni slojevi kapitala, • protuciklični sloj kapitala, • dinamična rezerviranja, • ograničenja distribucije profita, • povećanje kapitalnih zahtjeva za valutno inducirani kreditni rizik, • obavezna rezerva i obavezni upis blagajnički zapisa u funkciji sprijecavanja prekograničnog odljeva kapitala banaka.

Instrumenti makroprudencijalne politike su ustvari i instrumenti monetarne politke, što se eksplicitno može vidjeti na primjeru instrumenta obavezne rezerve. Međutim, razlika između makroprudencijalnih instrumenata i monetarnih instrumenata je ta što instrumenti monetarne politike djeluju individualno na financijske institucije za razliku od instrumenata makroprudencijalne politke koji djeluju općenito na financijski sistem u cjelini i na taj način povezuju realni i financijski sektor (Hoogduin, 2010.).

Instrumenti makroprudencijalne politke i pored tzv. "nemogućeg trojstva"* kojim se ograničava djelovanje monetarne politike uspijevaju očuvati i zaštititi financijsku stabilnost (Lang, Krznar, 2004.) Za razliku od razvijenih zemalja kod zemalja u razvoju djelovanje monetarne politike je ograničeno prije svega zbog neprovedbe strukturnih reformi, nerazvijenosti tržišta kapitala, uplitanja države u bankarski sektor, oligopolističkog bankarskog tržišta (Agenor, Pereira da Silva, 2013.)

4. UTICAJ SISTEMSKIH RIZIKA NA FINANCIJSKU STABILNOST

Sistemska rizik se može definisati kao:

1. rizik od poremećaja u pružanju financijskih usluga u cjelom financijskom sistemu ili njegovoj komponenti; koji podrazumjeva da je određeni dio financijskih usluga nedostupan ili da je trošak korišćenja usluga porastao.
2. rizik koji ima potencijal da ostavi ozbiljne negativne posljedice na realni sektor; koji podrazumjeva negativne posljedice na realni sektor u vidu smanjenja privredne aktivnosti.

Financijska stabilnost se može definisati kao efikasno funkcionisanje svih primarnih elemenata financijskog sistema, efikasnog upravljanja sistemskim rizicima, efikasne likvidnosti, te efikasnog suprotstavljanja financijskog sistema na sistemske šokove. Primarni elementi financijskog sistema podrazumjevaju financijska tržišta, financijsku infrastrukturu i financijske institucije (Houben, Kakes, Schinasi, 2004.).

Osnovni uzročnici sistemskog rizika su:

- Kreditni rizik, koji je i najvažniji je rizik u bankarstvu, a odnosi se na moguće gubitke banaka zbog nemogućnosti dužnika da vrati kredit.
- Tržišni rizik, odnosi se na kretanja i uslove na financijskim tržištima.

* *Nemoguće trojstvo predstavlja princip prema kome se ne može istovremeno postići puna mobilnost kapitala, fiksni devizni kurs i nezavisnost monetarne politike; moguće je ostvariti parove, ali samo trojstvo nije moguće postići.*

- Operativni rizik, odnosi se na potencijalne poremećaje u procesima rada, neadekvatne upravljačke i organizacijske strukture te potencijalne tehničke i informatičke poteškoće.
- Likvidonosni rizik, koji dolazi do izražaja zbog sve intenzivnijeg oslanjanja banaka na financiranje putem financijskih tržišta.
- Rizik zaraze, odnosi se na opasnost od prelijevanja šokova među financijskim institucijama, tržišnim segmentima ili među zemljama.
- Infrastrukturni rizik, odnosi se na rizike u financijskoj infrastrukturi.

Tri vrste dimenzija sistemskih rizika su: Regulatorna dimenzija koja pokušava umanjiti mogućnost regulatorne arbitraže i prelijevanja poslovanja u slabije regulirane dijelove financijskog sistema. Strukturna dimenzija koja se odnosi na sistemske rizike institucije ili grupe institucija nastalih usljed vanjskih faktora poput međusobne povezanosti ili visoke koncentracije pojedinih financijskih usluga. Vremenska dimenzija na osnovu koje se identificiraju sistemski rizici u odnosu na fazu ekonomskog i financijskog ciklusa, (Johnston, 2011.).

Uzroci sistemskih rizika mogu biti endogenog i egzogenog karaktera. Pod uzrocima koji su endogenog karaktera tj. uzrocima koji dolaze iz samog financijskog sistema spadaju: tržišni rizici, institucionalni rizici i infrastrukturni rizici, dok pod uzroke koji su egzogenog karaktera tj. uzroke koji dolaze izvan financijskog sistema spadaju određene negativne nepredviđene pojave kao što su ratna dešavanja, vremenske nepogode, političke nestabilnosti, terorizam....(Schaller, 2007.).

Ekonomisti De Bandt i Hartmann su sistemske događaje podijelili na: Sistemske događaje užem smislu koji obuhvataju situacije kada negativni događaji vezani za neku financijsku instituciju, financijsko tržište ili financijsku infrastrukturu rezultiraju negativnim posljedicama individualno za jednu ili više financijskih institucija ili dio financijskog tržišta. Sistemski događaji u širem smislu podrazumjeva i istovremene negativne pojave nastale sistemskim šokom koji pogađaju cijelokupne financijske institucije ili tržišta. (De Bandt, Hartmann, 2000.)

Tri stuba odbrane financijske stabilnosti sa kojima bi se spriječila mogućnost ekspanzije sistemskih šokova i financijski sistem zaštitio od sistemskih rizika su: preventivno djelovanje, povećanje otpornosti sistema na šokove i upravljanje kriznim epizodama (Žugić i Fabris, 2010.).

Instrumentima preventivnog djelovanja bi se minimizirala mogućnost pojave i akumulacije sistemskih rizika. Pravovremeno uočavanje sistemskih rizika otvara prostor i vrijeme regulatorima da adekvatnim mjerama i instrumentima zaustave ekspanziju sistemskih rizika i tako zaštite financijski sistem. Nakon prvog stuba, preventivnog djelovanja dolazi drugi stub, povećanje otpornosti sistema na šokove koje se realizira istovremeno sa

zaštitnim mjerama. Ukoliko pak nakon prethodna dva stuba odbrane ne dođe do zaustavljanja i saniranja sistemskih rizika, tada se primjenjuje i treći stub odbrane, upravljanje kriznim epizodama, što je zadatak tijela zaduženog za koordinaciju aktivnosti i minimiziranje mogućih štetnih učinaka kriznih epizoda. (International monetary fond, 2011.)

5. ODNOS MAKROPRUDENCIJALNE POLITIKE I OSTALIH EKONOMSKIH POLITIKA

Preduslov za stabilan ekonomski rast je financijska stabilnost koja da bi bila stabilna mora imati preduslov a to je stabilan realni sektor. S tim u vezi, instrumenti makroprudencijalne politike moraju biti sinhronizirani sa ostalim ekonomskim politikama, prije svega monetarnom politikom i njenim instrumentima (International Monetary Fund, 2011.). Da se monetarna politika i makroprudencijalna politika nalaza u jednoj korelativnoj vezi potvrđuje nam i činjenica, da su centralne banke u svojoj primjeni koristile i određene instrumente makroprudencijalne politike, pored svojih klasičnih instrumenata monetarne politike, i na taj način vršile nadzor nad sistemskim rizicima u cilju očuvanja stabilnosti financijskog sistema (Kogar, 2006.).

Brojne analize i istraživanja ukazuju na kompleksan odnos između makroprudencijalne politike i monetarne politike. Kako navodi Benigno sa grupom autora, monetarna politika zajedno sa makroprudencijalnom politikom predstavlja jedan kompleksan odnos koji je predstavljen DSGE modelom koji ukazuje da je korelacija monetarne politike i financijske stabilnosti izrazito kompleksna i kod jednostavnijih modela (Benigno et.al., 2012.).

Da bi se održala financijska stabilnost, potrebna je efikasna monetarna politika koja da bi bila efikasna mora da ima efikasan financijski sistem (Borio, Shim, 2007.).

Analiza ciljeva monetarne politike ukazuje nam na njen zadatak a to je održavanje makroekonomske stabilnosti u cilju stabilnog ekonomskog rasta. Analiziramo li ciljeve makroprudencijalne politike koji se odnose na minimiziranje odnosa za nastanak sistemskih rizika, vidimo da je zadatak makroprudencijalne politika održavanja financijske stabilnosti u cilju stabilnog ekonomskog rasta. Može se zaključiti da se makroekonomska stabilnost i financijska stabilnost nalaze i jednoj korelativnoj vezi kada je u pitanju očuvanje stabilnog ekonomskog rasta. S tim u vezi proizilazi da su i makroprudencijalna politika i monetarna politika u jednoj međusobno zavisnoj vezi.

Makroprudencijalna politika pored monetarne politike značajnu suradnju ostvaruje i sa ostalim ekonomskim politikama, posebno sa fiskalnom politikom (International monetary fond, 2013.)

Zajedničkim djelovanjem fiskalne politike i makroprudencijalne politke minimizira se mogućnost financijske nestabilnosti. U situacijama na tržištima kada se povećava stopa financijskih priljeva na domaće tržište do izražaja dolazi fiskalna politika. Supremacijom fiskalne politke u odnosu na monetarnu politiku na domaćem tržištu umanjuje se uticaj monetarne politike čime se umanjuje i učinkovitost zajedničkog djelovanja makroprudencijalne politike i monetarne politike. U takvim slučajevima do posebno velikog izražaja dolazi sinhronizirano djelovanje fiskalne politike i makroprudencijalne politike (Watson, 2010.).

6. ZAKLJUČAK

Nestabilnost globaliziranog financijskog sistema početkom XXI stoljeća nastalog nepostojanjem regulatora financijskog tržišta, uzrokovalo je pad vrijednosti akcija na financijskim tržištima i početak financijske krize. Vrlo visoki troškovi u kriznim situacijama su inicirali pitanje stvaranja regulatora financijskog tržišta u cilju očuvanja financijske stabilnosti. Makroprudencijalna politika predstavlja jedan relativno nov i nedovoljno istražen regulator financijskog sistema u svrhu financijske stabilnosti koji je pokazao svoju efikasnost u očuvanju cjelokupnog financijskog sistema. Makroprudencijalna politika uzroke sistemskih rizika pronalazi unutar financijskog tržišta, jer u uslovima financijske nestabilnosti integrisano združeno djelovanje financijskih institucija na financijskim tržištima stvara drastično veće sistemske rizike sa štetnijim posljedicama za nacionalnu privredu u odnosu na rizike koje u istim uslovima stvara jedna financijska institucija i koji su neznatni po nacionalnu privredu. Sinhronizovanim djelovanjem makroprudencijalne politike sa drugim ekonomskim politikama prije svega monetarnom i fiskalnom politikom osigurava se financijska stabilnost, te se minimiziraju sistemski rizici i u značajnoj mjeri drže pod nadzorom. Konfiguracija makroprudencijalne politike još uvijek nije ušla u svoju završnu fazu, i još uvijek traje, te je potrebno konstantno usavršavanje analize dobijenih podataka sa financijskih tržišta i potencijalnih simptoma pojave sistemskih rizika, kako bi se minimizirala vjerojatnoća nastanka sistemskih šokova koji bi mogli negativno uticati na financijski sistem u cjelini u cilju smanjenja troškova kriznih situacija. Međutim, upravo zbog svih tih činjenica, još uvijek postoje nejasnoće kada je u pitanju sinhronizirano djelovanje makroprudencijalne politike sa ostalim ekonomskim politikama, posebno sa fiskalnom politikom.

LITERATURA

1. Bank of England, 2009. The role of macroprudential policy, Bank of England Discussion Paper.
2. Benigno, G., Chen, H., Otrok, C., Rebucci, A. i Young, E. R., 2012. Monetary and Macroprudential Politics An Integrated Analysis, IMF, Twelfth Jacques Polak Annual Research Conference.
3. Borio, C., 2010. Implementing a macroprudential frame work: balancing boldness and realism, BIS.
4. Borio, C., Shim, I., 2007. What can macroprudential policy does to support monetary policy? BIS Working Papers, December, Geneva: Bank for International Settlements.
5. Clement, P., 2010. The term ‘macroprudential’: origins and evolution, BIS Quarterly Review.
6. Committee of the Global Financial System – CGFS, 2012. Operationalizing the selection and application of macroprudential instruments, CGFS Papers No 48.
7. De Bandt, O., Hartmann, P., 2000. Systemic Risk: A Survey, ECB Working Paper No 35.
8. Haldane, A. G., (2006), A framework for financial stability, Financial Stability, Bank of England, London.
9. Hoggarth, G., Reis, R., Saporta, V., 2002. Cost of banking system instability: Some empirical evidence, Journal of Banking and Finance, Elsevier, vol. 26(5), str. 825 – 855.
10. Houben, A., Kakes, J., Schinasi, G., 2004. Toward a Framework for Safeguarding Financial Stability, IMF Working Paper No. WP/04/101.
11. <http://www.bis.org/publ/cgfs38.pdf>,
12. <http://www.bis.org/publ/othp17.pdf>,
13. <http://www.hnb.hr/dub-konf/10-konferencija-radovi/lang-krznar.pdf>,
14. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1305.pdf>,
15. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13166.pdf>,
16. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13167.pdf>,
17. <http://www.socialsciences.manchester.ac.uk/medialibrary/cgbc/discussionpapers/dpcgbc185.pdf>,
18. International Monetary Fond, 2011. Global Financial Stability Report: Grappling With Crisis Legacy, No 3. Toward Operationalizing Macroprudential Policies: when to act, World Economic and Financial Surveys.
19. International Monetary Fond, 2013. Key Aspects of Macroprudential Policy.

20. Johnston, B. R., 2011. The evolving role of macroprudential policy, course on Financial Stability, Systemic Risk and Macroprudential Policy.
21. Kogar, C., 2006. Assessment of financial stability at the Central Bank of Turkey, Istanbul.
22. Mörttinen, L., Poloni, P., Sandars, P., Vesala, J. M., 2005. Analysing Banking Sector Conditions: How to Use Macroprudential Indicators, ECB Occasional Paper No. 26.
23. Rodriguez-Moreno, M., Pena, J. I., 2011. Systemic risk measures: the simpler the better?, *Journal of Banking & Finance* 37 (6), 1817 – 1831.
24. Schaller, A., 2007. Safeguarding financial stability – Responsibility of central banks.
25. Šarganović, H., 2015. Globalna ekonomija i politika, Visoka škola "CEPS – Centar za poslovne studije, Kiseljak.
26. Watson, M., 2010. Inputs to Policy Coordination and Crisis Prevention Management, *Financial Stability Reports: Design and Effectiveness u organizaciji Center of Excellence in Finance*, Ljubljana, Slovenia.
27. Žugić, R., Fabris, N., 2010. Financijska stabilnost kao cilj centralnih banaka, *Aktuelna pitanja crnogorske ekonomije*, Centralna banka Crne Gore.

SEKSUALNO ZLOSTAVLJANJE DJECE I INTERNET

CHILD SEXUAL ABUSE AND THE INTERNET

Stručni članak

Pred. VŠ Vanja Elezović *

Sažetak

Nove tehnologije poput interneta, iako vrlo vrijedne, mogu dovesti djecu u opasnost iskorištavanja i patnje. Internet može dati ljudima koji su zainteresirani za zlostavljanje ili iskorištavanje djece novi medij za umrežavanje, dijeljenje informacija i fantazija i istraživanje novih identiteta. Teško je utvrditi broj djece pogođenih eksploatacijskim postupcima putem Interneta. U ovom se radu istražuje odnos između zlostavljanja djece i interneta, osobito: seksualno iskorištavanje djeteta; dječja izloženost seksualno eksplicitnom ili uvredljivom materijalu; i korištenje Interneta od strane pedofila kako bi legitimirali, ojačali i olakšali svoje seksualne aktivnosti.

Ključne riječi: djeca, seksualno zlostavljanje, Internet.

Abstract

New technologies such as the internet, although very valuable, can put children at risk of exploitation and harm. The internet can give people who are interested in abusing or exploiting children a new medium to network, share information and fantasies and explore new identities. It is hard to determine the number of children affected by exploitative practices through the internet. In this paper the relationship between child abuse and the Internet is explored, in particular: child sexual exploitation; children's exposure to sexually explicit or offensive material; and the use of the Internet by paedophiles to legitimise, reinforce and facilitate their sexual activities.

Key words: children, sex abuse, Internet.

* Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“
E-mail: vanja.elezovic@outlook.com

1. UVOD

Seksualno zlostavljanje djece je tema koja i danas izaziva nelagodu, nevjericu i bespomoćnost. Riječ je o složenom i osjetljivom problemu zastrašujuće širokih razmjera. Najveći broj seksualnih zlostavljanja djece se ne prijavljuje, uglavnom zbog straha i/ili nedovoljnog poznavanja problematike. S obzirom na činjenicu da među svim kaznenim djelima na štetu djece spolno zlostavljanje ima najveću tamnu brojku, smatra se da su djeca najmanje zaštićena upravo od te vrste zlostavljanja. Zlostavljanje djece nije samo pedagoški, socijalni, medicinski ili pravni, nego mnogo širi i dublji društveni problem, koji prešućivanjem i ignoriranjem postaje još kompliciraniji, složeniji i veći, a njegove posljedice delikatnije, štetnije i teže.

Većina dječijih zlostavljača danas koristi i Internet, kao sredstvo za zadovoljenje svojih potreba. Korištenjem suvremenih tehnologija za činjenje kaznenih djela i rizik od otkrivanja te kaznenog progona i javne osude daleko je manji no kada se za to koriste neke klasične metode. Dječja pornografija je zadnjih godina postala jedan od raširenijih oblika seksualnog zlostavljanja djece i maloljetnika. Stalnim usavršavanjem i povećanjem dostupnosti uporabe elektronskih sredstava komunikacije, zlouporaba dječje pornografije dostiže nesagledive razmjere, što zahtijeva i odgovarajući model suprotstavljanja ovom problemu.

Stoga će se u ovom radu težište staviti na sam problem seksualnog zlostavljanja djece, uvjete, uzroke i posljedice, te na vezu između ovog problema i korištenja interneta.

2. ZLOSTAVLJANJE DJECE I PEDOFILIJA

Pedofilija je poremećaj u kojem je primarni seksualni interes usmjeren na predpubertetsku djecu. Pedofilija je najčešći oblik parafilija. DSM-IV (Davison, Neale; 1999) parafilije definira kao skupinu poremećaja kod kojih su seksualno privlačni neuobičajeni objekti, a seksualne aktivnosti neobične po svojoj prirodi. Postoji i podvrsta pedofilije koja uključuje preferenciju prema maloljetnim osobama u pubertetu, tzv. hebefilija ili efebofilija (Modly; 1999).

Spolno zlostavljanje djeteta definirano je »kao svaki spolni kontakt između odrasle osobe i spolno nezrelog djeteta (spolna zrelost je društveno i psihološki određena) u svrhu seksualnih zadovoljenja odrasle osobe; ili bilo koji drugi spolni kontakt s djetetom uz korištenje sile, prijetnje ili prijevara da bi se dobilo djetetov pristanak; ili spolni kontakt na koji dijete nije sposobno pristati zbog svojih godina ili odnosa snaga, ili zbog vrste odnosa koji ima s tom odraslom osobom« (Finkelho; 1988).

Prema FBI postoji razlika u terminima. Tako je zlostavljač djece onaj tko seksualno zlostavlja djecu, a pedofil je osoba sa seksualnim fantazijama usmjerenim prema djeci (Odeljan; 2009). Zlostavljači se mogu klasificirati na temelju njihovog odnosa s djetetom u tri kategorije: članovi obitelji, poznanici i stranci. U većini slučajeva zlostavljači su osobe muškog spola (Vranić, Karlović i Gabelica, 2002.). Istraživanja pokazuju da su djevojčice pod većim rizikom za zlostavljanje nego dječaci, ali neki istraživači vjeruju da je spolno zlostavljanje dječaka podcijenjeno zbog socioloških, kulturoloških i odgojnih razloga (Goldman; 2000).

Točan uzrok ili uzroci pedofilije nisu poznati. Međutim, različite teorije spominju čimbenike koji pridonose razvoju pedofilije. Sukladno tomu, navode se podaci da je ovaj poremećaj prisutan kroz naraštaje unutar određene obitelji, što može biti posljedica genetskih čimbenika, ali i različitih oblika učenja (Howells; 1981).

Hipoteza da seksualno zlostavljana djeca i sami postaju zlostavljači u odrasloj dobi također je jedna od onih kojim se pokušava objasniti pojava pedofilije. Ipak, Cloud (2002) tvrdi kako je samo trećina pedofila bila zlostavljana u djetinjstvu. Ukoliko je pedofil bio žrtva zlostavljanja u djetinjstvu, često će birati dijete onih godina koliko je on imao u vrijeme zlostavljanja (Garber, 2003, u Quinn; 2003). Postajući zlostavljač, bivša žrtva je sposobna ponovno proživjeti vlastito zlostavljanje, no ovaj put uz osjećaj kontroliranja situacije.

Reakcije na zlostavljanje vrlo su individualne. Netko može imati nekoliko blažih simptoma, dok se kod neke druge žrtve uočavaju simptomi na nekoliko područja funkcioniranja tijekom cijelog života. Posljedice spolnog zlostavljanja mogu se podijeliti u nekoliko različitih, ali preklapajućih kategorija. Tako prema Sesaru (2009: 623-625) istraživanjima je utvrđeno kako su među učestalim posljedicama:

- Depresivni poremećaj
- Suicid
- Teški oblici PTSP-a, paničnog i anksioznog poremećaja
- Razvoj graničnog poremećaja ličnosti
- Ovisnost o opojnim drogama i alkoholu
- Konduktivni poremećaj
- Samodestruktivnost i agresivnost
- Seksualne disfunkcije i poremećaji seksualnog identiteta
- Kronični fizički i neurološki simptomi i dr.

Rezultati istraživanja pokazuju da odrasle osobe koje su bile spolno zlostavljane u djetinjstvu imaju značajno više problema kasnije u životu od djece i osoba koje nisu bile spolno zlostavljane, kada ih se grupno uspoređuje (Sesar; 2009). Međutim, kada se gleda individualno, nema univerzalnog

obrasca i garancije da će određena spolno zlostavljana osoba razviti bilo koji oblik posttraumatske reakcije na spolno zlostavljanje.

Podatci UNICEF-a pokazuju da je prosječna dob žrtava pedofilije između osam i devet godina, te da svaka četvrta djevojčica i svaki šesti dječak dožive neki od oblika seksualnog zlostavljanja (Majdak; 2005). Riječ je o podacima i slučajevima s kojima je javnost upoznata, dok se pretpostavlja da je stvarno stanje ove patološke pojave prikriveno. Jedinstveni podatci o broju ovakvih slučajeva ne postoje. Studije pokazuju da između 10% i 20% djece u Europi pati od nekog oblika seksualnog zlostavljanja tijekom njihova djetinjstva (Ceppei; 2010).

3. UTJECAJ INTERNETA I DJEČJE PORNOGRAFIJE NA ZLOSTAVLJANJE DJECE

Djeca i mladež sve više koriste osobna računala i mobitele za komunikaciju s drugim, kako s poznatim, tako i s nepoznatim osobama. Uglavnom nisu svjesna rizika komunikacije s nepoznatim osobama koje se često lažno predstavljaju i daju netočne podatke o svojim godinama, izgledu, mjestu stanovanja i o drugim osobnim podacima. Za razliku od potencijalnih zlostavljača, djeca uglavnom daju istinite podatke o svom identitetu i kretanju.

Pedofili bez obzira na kulturne razlike, obrazovanje i materijalni status imaju svugdje sličan pristup djeci. U forumima (chat rooms) im se u početku predstavljaju kao njihovi vršnjaci, šalju im viceve i šale kako bi dijete potaknuli na otvoreniji razgovor, a kako se razgovori nastavljaju i stupanj povjerenja između njih i djece raste (CZND). Ispituju ih o mjestu prebivališta i adresi, roditeljima, školi koju pohađaju, a traže sve one informacije koje im se čine korisnim. Navode ih na razgovor o seksu kroz šalu, a potom od njih traže fotografije ili nagovaraju djecu na fotografiranje provokativnih scena. Nerijetko, pedofili im šalju pornografske slike kako bi ih uvjerali da je to sasvim uobičajeno i da bi trebali i oni probati isto. Nakon takvih scena djeca pretrpe šok, ali rijetko to nekome prijave zbog osjećaja srama i krivnje koja se stvara u njima. Nažalost, uglavnom nisu u stanju ocijeniti tko su osobe s kojima kontaktiraju tako da oni neoprezniji lako odaju sve osobne podatke koji ih poslije mogu dovesti u situaciju da postanu žrtve.

Pedofil je stručnjak u odabiru i poticanju mladih osoba, koji rijetko odstupa od omiljenog uzrasta...većina njih rijetko koristi silu, oslanjajući se umjesto toga na sklapanje prijateljstva s žrtvom i sticanje njezina povjerenja i prijateljstva (Korajlić, Muharremi; 20011).

Oni idu tako daleko da se organiziraju i međusobno razmjenjuju informacije, kako bi jedni drugima pomogli da što lakše priđu žrtvama. U forumima (online chat rooms) raspravljaju o strategijama privlačenja djece i

njihova iskorištavanja, te kako zavarati roditelje žrtava stvarajući lažno okruženje sigurnosti od prisustva zlostavljača u blizini žrtve. Djeca često sama stavljaju svoje provokativne fotografije na Internet čime privlače pozornost pedofila i kada iz osвете snimaju drugu djecu i fotografije stavljaju na Internet.

Ono što pogoršava stanje jest sve veći interes za dječju pornografiju, jer potražnja za dječjom pornografijom vodi k mnogo širem seksualnom iskorištavanju maloljetnika. Teško je ocijeniti pravu širinu ovog problema. Pretpostavlja se da u svakom trenutku u svijetu postoji najmanje 100 tisuća Internet stranica na kojima se nalaze sadržaji koji prikazuju seksualno zlostavljanje djece (<http://www.mup.hr/13047.aspx>). Dječji pornografi stječu dopunski materijal kroz kontakt s drugim pedofilima i u djeliću sekunde pedofil može elektronički razmijeniti fotografije, filmove i druge stvari s ostalima (Korajlić, Muharremi; 2011).

Procijenjeno je da postoji između 50.000 i 100.000 pedofila koji su uključeni u tzv. prstenove organizirane pornografije širom svijeta, te da jedna trećina od njih djeluju iz SAD-a (Wortley, Smallbone; 2006). Proizvođači i distributeri ovakvih nezakonitih sadržaja na Internetu ostvaruju velike zarade. Broj web stranica posvećenih dječjoj pornografiji raste, a djeca žrtve su sve mlađa, a fotografije postaju sve više slikovite i sve više nasilne. Opasnost i štetnost proizvodnje i širenja sadržaja dječje pornografije postaje još veća imajući u vidu njihovu povezanost s različitim oblicima seksualnog iskorištavanja djece i maloljetnih osoba.

Osnovna karakteristika ove kriminalne aktivnosti je činjenica da se djeca višestruko viktimiziraju. Djeca se prvenstveno zlostavljaju fizički i seksualno, a drugi put kad se to zlostavljanje javno prikaže ili bude viđeno od strane tko zna koliko drugih osoba. Ova vrsta viktimizacije se može ponavljati do u nedogled sa svakom narednom reprodukcijom, a reproducirati se može na neograničenom broju mjesta putem Interneta i drugih suvremenih sredstava za prijenos podataka.

Pretpostavka je da je jedno od petoro djece koja koriste Internet primilo neželjeni prijedlog ili zahtjev seksualne prirode. On se može odnositi na zahtjev da se nepoznatoj osobi pošalju vlastite fotografije ili video-isječci koji prikazuju dijete golo ili uključeno u najrazličitije seksualne aktivnosti ili pak na prijedlog da se dijete nađe s odraslom osobom radi spolnog odnosa. Rijetko koriste silu, već nagovaranje i potkupljivanje.

Prema iskustvu MUP-a R Hrvatske (Ibid) počinitelji do dječjih fotografija često dokaze izravno od njih samih. Obično se na internetu predstave kao vršnjaci djeteta koje im je cilj, polagano zadobivaju povjerenje, šalju „svoje“ fotografije i traže zauzvrat fotografiju. Potom intenziviraju pritisak na dijete govoreći o zaljubljenosti i tražeći malo „slobodniju“

fotografiju. Nakon, toga upravo tim fotografijama ucjenjuju dijete tražeći još (u eksplicitnim pozama) ili čak susret s djetetom.

Ne postoji jedna vrsta Internet korisnika dječje pornografije, niti jednostavan način za otkrivanje i prepoznavanje počinitelja. Wortley i Smallbone (2006) ističu da korisnici Internet dječje pornografije:

- nisu nužno uključeni i u izravno seksualno zlostavljanje djece. Prije interneta, između jedne petine i trećine ljudi uhićenih zbog posjedovanja dječje pornografije bilo je uključeno i u stvarno zlostavljanje. Prema jednoj studiji osuđeni za seksualno zlostavljanje djece ne moraju nužno tražiti i prikupljati dječju pornografiju, njihov broj je tek oko 10 %.
- mogu doći iz svih sfera života i pokazuju vrlo malo znakova upozorenja. U stvari, korisnici dječje pornografije na internetu će pretežno biti u vezi, zaposlen, imaju IQ iznad prosjeka, visokoobrazovani i nisu u kaznenim evidencijama. Naime, među uhićenima zbog ovih kaznenih djela su i suci, zubari, nastavnici, znanstvenici, rock zvijezde, vojnici i policajci. Ono što govore statistike jest da su uglavnom bijelci, muškarci, između 26 i 40 godina.

Dječja pornografija je materijal koji često može izraditi i sam član obitelji ili djetetov poznanik ili prijatelj s ciljem zadovoljenja svojih seksualnih potreba, ali i zbog prodaje putem Interneta. Takve osobe objavljuju i prodaju slike svoje djece ili ih tjeraju u nekim slučajevima na prostituciju.

Postoje primjeri gdje udruge nudista, na svojim stranicama, objave obnažene fotografije svoje obitelji na kojima se nalaze i njihova djeca (CZND). Te slike, iako nisu snimljene zbog pedofilske namjere, zbog nesavjesnosti roditelja, pedofili mogu koristiti kao seksualnu stimulaciju. Na taj način roditelji neizravno zlostavljaju svoju djecu izlažući ih pogledima milijuna korisnika Interneta. Jedan od takvih primjera jest i reklama za „Mercur osiguranje“ koja se dosta dugo vrtjela u programu televizijskih kuća u Bosni i Hercegovini, a u kojoj se vidi naga, otprilike jednogodišnja, djevojčica koja sjedi ispred ogledala.

Točan broj izvora dječje pornografije na Internetu teško je utvrditi, no nesporno je da su oni svakodnevno sve brojniji. Tom širenju pridonose brojni čimbenici, od kojih treba izdvojiti anonimnost korisnika, te razvoj i razmjernu dostupnost različitih računalnih programa kojima i osobe bez posebnog znanja mogu izraditi i distribuirati nezakonite sadržaje. Na taj način sadržaji nastali ili proizvedeni u jednom dijelu svijeta postaju dostupni velikom broju korisnika u mnogim drugim dijelovima svijeta. Maloljetne

osobe kao žrtve nasilja su najmanje dvostruko viktimizirane. Prije svega samim izvršenjem kaznenog djela-nasilja, a potom i kroz veoma čestu negativnu reakciju socijalne sredine i nerijetko kaznenim postupkom koji se vodi povodom izvršenog kaznenog djela nasilja. Točnije rečeno kroz pogrešnu reakciju organa kaznenog gonjenja. Tada govorimo o sekundarnoj viktimizaciji. Suvremene viktimološke koncepcije ističu i postojanje tercijarne viktimizacije, koja nastaje kao rezultat naknadnog procesa "etiketiranja", i slijedi nakon već doživljene primarne i sekundarne viktimizacije.

Metode distribucije dječje pornografije na Internetu	
Metoda	Način korištenja
Web stranice	Posebne web stranice s dječjom pornografijom mogu se stvoriti ili snimke mogu biti ugrađene u opću pornografiju web stranice. Jedna od strategija distributera, na ovim pretežno privremenim web stranicama, jest reklamiranje na tzv. oglasnim pločama pedofila. Za produljenje postojanja ovih web stranica mogu se dati neutralna imena (npr., odbojka) ili drugi kodovi kako bi prošli screening program. Često sadrže Zip arhivu, za koju se kasnije lozinka objavljuje na oglasnoj ploči. Ove stranice često traže plaćanje kreditnom karticom i lozinku za pristup.
Web camere	Slike zlostavljanja mogu biti emitirane u realnom vremenu. U jednom dokumentiranom slučaju, gledatelji su mogli napraviti on-line zahtjeve za pojedine seksualne aktivnosti koje se provode na žrtvi.
E-mail	Privitke e-pošte ponekad koriste profesionalni distributeri dječje pornografije, ali češće se koriste za dijeljenje fotografija među pedofilima ili su poslani potencijalnoj žrtvi kao dio procesa zavođenja (Grooming [*]). Ova metoda se smatra rizičnom od strane iskusnih pedofila, jer postoji opasnost slanja e-mailova prikivenim istražiteljima (koji se predstavljaju kao pedofili ili kao potencijalne žrtve).

** Grooming najčešće predstavlja fazu u kojoj se dijete priprema ili na stvarni seksualni čin s odraslom osobom ili na sudjelovanje u proizvodnji dječje pornografije pri čemu zlostavljač zloupotrebljava povjerenje djeteta koje u većini slučajeva ne zna ni u koje će svrhe njegove fotografije ili snimci biti upotrijebljeni, niti kakve će to posljedice imati po njegov daljnji život.*

E-grupe	Posebne e-skupine postoje kako bi se omogućilo članovima primanje i dijeljenje pornografskih slika i razmjena informacija o novim web stranicama. Neke od tih skupina se pojavljuju na renomiranim poslužiteljima i brzo budu ukinute kada ih otkriju. Međutim, oni mogu koristiti kodna imena ili skrivati dječju pornografiju među običnom pornografijom.
Newsgroups	Posebne newsgrupe omogućavaju članovima forum u kojem će razgovarati o svojim seksualnim interesima i postavljati dječju pornografiju. Većina komercijalnih poslužitelja blokira pristup tim stranicama. Neki poslužitelji daju pristup do njih, ali korisnik se suočava s rizikom da njegov/njezin identitet bude otkriven bilo zbog plaćanja kreditnom karticom potrebnog za pristup ili putem stalnog snimanja na serveru poslužitelja koje otkriva njegovu /njezinu IP adresu. Međutim, računalno obrazovani korisnik može pristupiti tim skupinama pomoću tehnika koje skrivaju njegovu /njezinu pravu IP adresu.
Oglasne ploče	Oglasne ploče se mogu koristiti za pružanje savjeta onima koji traže dječju pornografiju, uključujući i URL-ove stranica dječje pornografije i ocjene tih stranica. Ove oglasne ploče mogu voditi administratori koji brišu nevažne ili lažne postove.
Chat sobe	Chat soba se može koristiti za razmjenu dječje pornografije i pronalazak potencijalne žrtve. Chat sobe mogu biti zaštićene lozinkom. Otvorene chat sobe izbjegavaju iskusni pedofili, jer su one često pod nadzorom policije i prikrivenih istražitelja.
Peer-to-peer (P2P) mreže	P2P mreže olakšavaju dijeljenje datoteka među korisnicima dječje pornografije. Ove mreže dopuštaju zatvorenim skupinama razmjenu slika.

Izvor: http://www.popcenter.org/problems/child_pornography/1

Dječja pornografija u svim svojim oblicima, koji uključuju i posjedovanje, jedan od krajnjih produkata spolnog zlostavljanja djece i maloljetnih osoba i kao takva predstavlja oblik seksualnog iskorištavanja tih kategorija osoba što je zabranjeno temeljnim međunarodnopravnim dokumentima* kojima se štite njihova prava.

* Konvencija o pravima djeteta, Fakultativni protokol uz Konvenciju o pravima djeteta, Stockholmska deklaracija, Konvencija o kibernetičkom kriminalu itd.

Pedofili se koriste dječjom pornografijom ne samo radi seksualne stimulacije već u njima pronalaze i opravdanje za svoje postupke. Osim toga dječja pornografija, stvarna ili virtualna, služi pedofilima kao sredstvo uvjeravanja djece (grooming), potencijalnih žrtava, da s njima stupe u spolne odnose. Brojni su primjeri komunikacije pedofila s djecom u tzv. chat rooms u kojima su djeci upućivane fotografije i filmovi pornografskog sadržaja kako bi ih se uvjerilo da takve aktivnosti nisu ništa neobično niti neprirodno. Prema Babiću (2009) pedofili djecu često poučavaju kako da od roditelja skrivaju ovakve sadržaje. Ta pouka uključuje 4 koraka:

1. Prebaciti datoteku na disketu ili USB
2. Ne držati datoteku u računalu
3. Zamijeniti ime datoteke imenom igrice
4. Zamijeniti ekstenziju datoteke

Treba naglasiti da i sam proces pripremanja djeteta za navedene činove predstavlja vid seksualne zlouporabe i iskorištavanja djeteta, bez obzira što još uvijek nije došlo do stvarnog fizičkog kontakta između zlostavljača i djeteta, najprije zbog toga što se dijete već tijekom procesa izlaže neželjenim pornografskim sadržajima koji ga trebaju „odobrovoljiti“ i „ohrabriti“ da se i samo upusti u nešto slično, a i zbog toga što taj proces ima za epilog stvarni seksualni kontakt (Babić; 2009).

4. ZAKLJUČAK

Ne postoji posebna specifičnost koja bi izravno ukazala na žrtvu, počinitelja ili obitelj u kontekstu seksualnog zlostavljanja djeteta. Bez obzira na formu nasilja i bez obzira na to kada se nasilje desi, seksualno nasilje uvijek ostavlja ozbiljne posljedice na žrtvu. Dugoročne posljedice zlostavljanja su poteškoće u pogledu temeljnog povjerenja u sebe i druge. Seksualni zlostavljači djece uključujući i one koji se služe Internetom kao sredstvom za zadovoljenjem svojih potreba čine kategoriju opasnih kriminalaca sklonih recidivizmu.

Dječja pornografija je vid iskorištavanja djece koji je u moderno doba korištenja interneta sve rasprostranjeniji i teško kontroliran oblik nasilja nad djecom, između ostalog, i zbog brzine širenja informacija elektronskim putem. Opće je priznato da je nemoguće u potpunosti eliminirati dječju pornografiju s Interneta. Međutim, moguće je smanjiti njezinu količinu, otežati pristup, te identificirati i uhititi više ozbiljnih počinitelja. Posebno su zabrinjavajuće tvrdnje da upravo zlostavljana djeca nakon odrastanja preuzimaju obrazac ponašanja svojih zlostavljača.

Loše posljedice zlostavljanja djece mogu izbjeći ili smanjiti ulaganjem u edukaciju različitih stručnjaka, npr. socijalnih radnika, psihologa, liječnika i

pravnik a što bi trebalo rezultirati većim otkrivanjem slučajeva spolno zlostavljane djece i pružanjem djelotvornije zaštite. Osim toga, njihovo zajedničko iskustvo i spoznaje o obilježjima spolnog zlostavljanja omogućile bi kvalitetne i specifične preventivne programe.

LITERATURA

1. Babić V., 2009. Kompjuterski kriminal. Sarajevo: Rabic,
2. Cloud, I., 2002. Pedophilia. Baltimore: Time Magazine,
3. Davison, G. Neale, J.M. 1999. Psihologija abnormalnog ponašanja i doživljavanja, 6. Izdanje. Zagreb: Slap,
4. Derenčinović D., 2003. Dječja pornografija na internetu - o kažnjivosti posjedovanja i virtualnoj dječjoj pornografiji. Zagreb: Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu. vol. 10, broj 1/2003, str. 3-25.
5. Finkelhor, D., 1994. The international epidemiology of child sexual abuse. Child Abuse and Neglect, 18, 5,409-417.
6. Goldman, J. D., 2000. Some methodological problems in estimating incidence and prevalence in child sexual abuse research. Journal of Sex Research, 37, 305-314.
7. Howells, K., 1981. Adult sexual interest in children: Considerations relevant to theories of aetiology, in Cook, M., Howells, K. (eds.), Adult sexual interest in children, Academic Press, London, 55-94.
8. http://www.cnzd.org/site2/index.php?option=com_content&view=article&id=105:internet-i-pedofilija&catid=38:roditelji&Itemid=82
9. <http://www.informationweek.com/news/60400181>
10. <http://www.mup.hr/13047.aspx>
11. http://www.popcenter.org/problems/child_pornography/
12. <http://www.recordonline.com/archive/2003/01/12/bgpedoph.htm/>
13. Korajlić N., Muharremi D., 2011. Heuristička kriminalistika. Kiseljak: Univerzitet u Travniku, Pravni fakultet,
14. Kovčo, I., 1998. Organizirani kriminalitet, pedofilija i prostitucija, Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu, 5,2, 641-679.
15. Majdak M., 2005. Opasnosti od pedofilije, Regionalna konferencija, Zagreb,
16. Modly, D., 1999. Kaznena djela protiv spolne slobode i spolnog ćudoređa na štetu djece i maloljetnika -uloga stvarnih dokaza. Zagreb: MUP RH.
17. Odeljan R., 2009. Način počinjenja seksualnih delikata na štetu djece. Zagreb: Policija i sigurnost 18, 2; str. 155-165.
18. Sesar K., 2009. Spolno zlostavljanje djece. Zagreb: Ljetopis socijalnog rada, 16 (3), 615-633 str.
19. Vranić, A., Karlović, A. & Gabelica, D., 2002. Incidencija zlostavljanosti u djetinjstvu na uzorku zagrebačkih studenata. Suvremena psihologija, 5 (1), 53-68.

**UTICAJ NARKOMANIJE NA PORAST IZVRŠENJA KRIVIČNIH
DJELA**

**EFFECT OF DRUG ADDICTION ON THE RISE OF CRIMINAL
OFFENSES**

Stručni članak

*Mr. sc. Igor Jovović**

Sažetak:

Kriminalitet i narkomanija su zadnjih godina u izuzetno bliskoj vezi i neraskidivo su povezani. Navedena veza je predmet brojnih naučnih i stručnih rasprava. Ilegalna kupovina i posjedovanje droge čini pojedinca prestupnikom ipso facto. Narkokriminal je veliko i kompleksno područje a rasprostranjenost i promjenjivost narkoscene, kako na domaćem tako i međunarodnom planu, treba sagledavati kroz sve oblike koji prate zloupotrebu droga, naročito u odnosu ponude i potražnje droge. Problem zlouporabe droga je globalan fenomen, insve drugo samo ne nepoznat.

Ključne riječi: narkomanija, krivično djelo, kriminalitet, droge, prestupnik.

Abstract:

Crime and drug addiction in recent years are in an extremely close relationship and are inextricably linked. This link is the subject of numerous scientific and expert discussions. Illegal purchasing and possession of drugs makes the individual a deceiver ipso facto. Narcotics is a large and complex area, and the dispersal and variability of narcotics, both domestically and internationally, needs to be looked at through all forms of drug abuse, in particular in relation to drug supply and demand.

Key words: drug addiction, criminal offense, crime, drug, offender.

** Notarski ured Jovović, Sarajevo
E-mail: ijovovic.notarskiured@gmail.com*

1. UVOD

Jedan od najrasprostranjenijih problema današnjice kako u svijetu tako i kod nas jeste narkomanija i njena veza sa kriminalitetom. Društvo nastoji na preventivni ili represivni način da spriječi djelovanje ove štetne pojave pronalazanjem novih adekvatnih i efikasnih metoda i sredstava.

Pojam narkotika je povezan sa pojmom narkomanija, odnosno droga uopšte. Iz definicije narkomanije kakvu je dala Svjetska zdravstvena organizacija proizilazi da se do narkomanije dolazi uzimanjem droga. Kod pojma droga postavlja se osnovno pitanje: "od koga treba poći kada se razmatra problem narkomanije (Savić; 1978).

Ono što je zabrinjavajuće jeste da je narkomanija od svih sociopatoloških pojava u najtješnjoj vezi s kriminalitetom, pri čemu se za ovu vezu može reći da je etiološki uslovljena, jer gdje god postoji zloupotreba droge, objektivno postoji i neki od vidova delinkventnog ponašanja. Problem odnosa narkomanije i kriminaliteta se prvenstveno može tumačiti u kontekstu nedozvoljene proizvodnje i prometa droga. U vezi s tim, kriminalitet narkomana se može ogledati u različitim formama delinkventnog ponašanja, najprije kao kriminalna radnja narkomana da bi došli do droge, ali i kao kriminal narkomana pod uticajem droge. Dakle, ove dvije pojave su u tijesnoj uzročno-posljedičnoj vezi, pa ako uzmemo u obzir činjenicu da su zavisnici po svim elementima posebna socijalna grupa, očekivano je da svakog narkomana zavisnost može učiniti potencijalnim delinkventom (<http://www.bolnica-vita.co.rs/node/74>).

Činjenica je da se izvršilac (narkoman) nekog krivičnog djela osjeća sigurnijim i manje odgovornim po pitanju posljedica, posebno u slučaju onih droga koje su stimulativno-agresivne prirode kao što je npr. kokain.

Problem koji se javlja jeste da broj ovisnika ovih štetnih supstanci naglo raste, a naročito je to izraženo kod srednjoškolaca. Iz toga razloga neophodno je preventivno djelovati i pomoći ovim mladim osobama u izgradnji sopstvenih stavova prema životu. Dakle, droga osvaja mlade, donja starosna granica se sve više spušta, pa je pored srednjoškolaca uzimaju i učenici starijih razreda osnovnih škola. Najviše se koristi marihuana u obliku cigarete, i njen miris se širi i po školama, i po ulicama, i svim sastajalištima mladih.

Ovisnički kriminalitet je vrsta prestupništva i patologija kriminalnih pojava određena uzročnom vezom sa drogom i uslovljena pojavom narkomanije. Naime, gdje god postoji zloupotreba droge, tamo je i neki od vidova prestupničkog ponašanja. U tom smislu, možemo razlikovati kriminalitet osoba pod neposrednim uticajem droge, koji nije u vezi sa nabavkom i distribucijom droge (npr. saobraćajni kriminalitet) i kriminalitet koji je neposredno usmjeren na nabavku droge, u šta spadaju sva krivična

djela čijim se izvršenjem neposredno želi doći u posjed narkotika (Korać, Ivanović, Begović; 2010).

Locirajući prevenciju narkomanije u široke okvire promocije i očuvanja zdravlja mladih i oslanjajući se na brojne istraživačke studije, potrebno je da školski programi obuhvate mlade prije nego što se određeni oblici ponašanja uspostave. Kako rizično ponašanje ne postoji kao izolovano, pojedinačno, već, najčešće postoji povezanost između nekoliko oblika, to programe za zdrave stilove života mladih treba započeti još iz zabavišta, nastaviti kroz osnovnu sve do srednje škole (<http://www.medicalcg.me/broj-52/upotreba-alkohola-kod-mladih-na-teritoriji-opstine-kotor/>).

Prevencija predstavlja osnovnu svrhu, i opću i posebnu, krivično pravnog sankcionisanja, ali su dometi prevencije propisivanjem, izricanjem i izvršenjem krivičnih sankcija nužno ograničeni. Sama priroda prevencije međutim, „nadilazi“ krivično pravo i u ostvarivanju svojih ciljeva samo se jednim dijelom može osloniti na zaštitnu funkciju krivičnog prava. Za razliku od prevencije koja predstavlja široko postavljenu, plansku, vrlo diferenciranu aktivnost usmjerenu na veoma različite faktore kriminalnog ponašanja, krivično pravo je po svojoj prirodi selektivno, zbog čega se krivičnopravnim mehanizmima, odnosno prije svega sankcionisanjem krivičnopravno normiranog ponašanja, može djelovati samo u ograničenoj mjeri, samo na neke učinioce i samo u odnosu na određene faktore kriminalnog ponašanja. To su i razlozi zbog kojih samo utemeljena i realna očekivanja mogu dati relevantan odgovor na pitanje koliko krivičnopravni sistem sankcionisanja doprinosi uspješnoj borbi protiv kriminaliteta (Soković; 2007).

2. ŠIRENJE NARKOMANIJE

Bosna i Hercegovina kao i sve zemlje svijeta nije pošteđena širenja narkomanije. Najčešći korisnici droga su mladi uzrasta između 14 i 24 godine. Stručnjaci kažu da su narkomanija, alkoholizam i druge ovisnosti danas među vodećim neprijateljima ljudskog života. Sve poteškoće vezane za narkomaniju predstavljaju transkulturalni fenomen i jedan od skoro nerješivih problema savremenog svijeta. Po posljedicama koje uzrokuje pojedincu, porodici i zajednici, smatra se jednim od najtežih sociopatoloških pojava današnjice.

Teška socijalna situacija u Bosni i Hercegovini u postratnom periodu bila je izuzetno pogodan faktor za širenje narkomanije i drugih bolesti ovisnosti. Po statistici, u Bosni i Hercegovini skoro pola radno sposobnih građana ne radi, a i veliki broj onih koji rade pitaju se zašto uopšte rade (<https://www.slobodnaevropa.org/a/1145530.html>).

Prvi kontakti sa konzumacijom različitih droga se preduzimaju iz znatiželje, želje za avanturom, loših porodičnih odnosa, odnosno veze sa

porodicom i sl. Mladi drogu shvataju kao bježanje u zabavu (nestavni svijet) i manji broj će poslije prvog uzimanja to ponoviti nekoliko puta. Takvim osobama prijeti opasnost da postanu ovisnici. Ljudi imaju tendenciju da ponavljaju aktivnosti koje su im bile prijatne ili su na neki način bile nagrađene. Ritual uzimanja droge može se shvatiti kao svojevrsna nagrada, zbog čega se teži ponavljanju toga postupka. Znači vezani za uzimanje droge mogu izazvati efekte kao i sama droga. Mnogi eksperimenti dokazuju da njeno djelovanje zavisi od cjelokupnog iskustva pojedinca i okruženja. Na primjer, neka očekivanja o učincima droge se najverovatnije usvajaju prije početka konzumiranja i mi pamtimo kako je neka droga pomogla nekome da se bolje osjeća i kada sami probamo to isto i mi osjećamo iako stvarno djelovanje droge s time zapravo nema veze (placebo efekt). Povezanost između očekivanja i učinka droge na svijest, pokazuje da viši mentalni procesi mogu uticati na sve aspekte ponašanja, uključujući i one pod utjecajem hemijskih supstanci (<https://documents.tips/documents/3uvod-glavni-dio-zakljucak-literatura.html>).

3. NARKOMANIJA KAO KRIMINOGENI FAKTOR

Sasvim je izvjesno da narkomanija i narkokriminal predstavljaju fenomene prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Svaka ozbiljna namjera suprotstavljanja ovim pojavama pretpostavlja njihovo ozbiljno istraživanje, u cilju sagledavanja mogućih pravaca daljeg delovanja širokog kruga subjekata koji su uključeni u borbu protiv ovih društvenih zala (Lajić; 2016.). Uživanje narkotika predstavlja ozbiljan zdravstveni, socijalni i društveni problem u svim zemljama svijeta. Narkomanija je u najtješnjoj vezi sa kriminalitetom od svih socijalno-patoloških pojava.

Narkomanija je indirektan uzrok kriminaliteta. Naime, proizvodnja i promet narkotika u svijetu jedan je od najvećih biznisa, a u skoro svim zemljama ilegalna prodaja droga okvalifikovana je kao krivično djelo; drugo – kriminalitet se javlja i kao posljedica potrebe narkomana da po svaku cijenu dođe do narkotičnih preparata; i treće, samo podsticanje (nagovranje) na upotrebu narkotika u mnogim zemljama predstavlja krivičnu radnju.

Narkomani ne biraju sredstva da bi došli do droge, oni pljačkaju, krađu, ucjenjuju i sl. Ko jednom konzumira drogu, velika je šansa da će to opet uraditi. To su materije koje stvaraju naviku za ponovnim uzimanjem, psihičku i psihološku ovisnot, kao i sklonost ka povećanju doze.

Lica koja uživaju drogu se u mnogim slučajevima odaju vršenju krivičnih djela i drugih devijacija kao što su prostitucija, krađa, razbojništva i sl. Velika je vjerovatnoća da gdje postoji očigledna zloupotreba droga postoji i neka krivična radnja. Smatra se da uživanje droga može predstavljati krimogeni faktor.

J. Relić navodi da se smatra da organi koji sprovode zakon veruju da uživanje droga samo po sebi predstavlja moćan uzrok kriminaliteta (Relić; 1970). Smatra se da su narkomani često angažovani većim ili manjim kriminalnim aktivnostima i da čine dio "podzemlja" gradova (Šovljanski, Šovljanski; 1978). Vršenje krivičnih djela i prekršaja od strane narkomana dosta je često.

Nestabilna politička situacija u pojedinim područjima u svijetu čini mnoge zemlje u većoj mjeri izloženijima i osjetljivijima prema ilegalnoj proizvodnji, preradi, krijumčarenju i potrošnji droga. Mogućnost stjecanja brze i velike dobiti proizvodnjom, krijumčarenjem i preprodajom droga, uvjetovala je da se transnacionalni organizirani kriminal preusmjeri na bavljenje kriminalom u vezi sa zloupotrebom droga kao dominantnim oblikom, a poglavito i zato što otkrivanje i dokazivanje te vrste kriminalnih aktivnosti iziskuje iznimne napore i sredstva društvene zajednice, represivnog sistema, te zahtijeva stalnu i učinkovitu saradnju na međunarodnoj razini. Imobiliziranje kriminalnih organizacija koje danas djeluju u svijetu i nije moguće u cijelosti. Kad se uhite pojedini članovi u većem ili manjem opsegu, ili s jačom razinom u hijerarhijskoj ljestvici organiziranosti, zaplijeni se veća količina droge to je slikovito gledano kao kad bi "pokidali jedan dio paukove mreže, koju će on opet obnoviti", i tako se i mreža organiziranog kriminala brzo obnovi i djelovanje se nastavlja (Klarić; 2008).

Smatra se da uživaoci opojnih droga pribjegavaju pronevjerama, falsifikatima, prevarama i utajama da bi došli do materijalnih sredstava za kupovinu droga. Oni su često izloženi ucjenama, prostituciji, odavanju tajni i dr. (<http://www.academia.edu/4887221/NARKOMANIJA>). Otuda se krimogeni značaj narkomana sastoji u tome što narkoman moralno, socijalno, materijalno, a i zdravstveno propada, što zarazno djeluje na okolinu, tako da i druge uvlači u svoj krug, narkomane je lako prinuditi za odavanje tajni-poslovnih, vojnih, diplomatskih, državnih, zbog narkomana razvija se krijumčarenje i skrivena trgovina opojnim drogama, gdje trgovci droga često poklanjaju manju količinu droga narkomanima koji im dovode nove kupce, narkomani postaju izgubljeni za rad i privređivanje, za kolektiv, za brak i porodicu ukratko postaju asocijalni (Jevtić; 1959).

Narkomani ne vrše samo krivična djela da bi na taj način došli do sredstava za kupovinu droge, već vrše krivična djela pod neposrednim uticajem droge koju se uzeli, gde su karakter i vrsta krivičnih djela direktnim uticajem vrste uzete droge, pošto razne vrste droga, zavisno od svojih osobina, različito djeluju na svijest i poništenje, pa i onda kada je ono kriminalno. Tako je za narkotike, izuzev heroina, karakteristično da izazivajući letargiju, djeluju euforično i relaksirajuće. Uživaoци ove grupe droga uglavnom vrše provalne krađe, krađe i falsifikate i nisu skloni nasilju (Šovljanski, Šovljanski; 1978).

Recimo ovdje da je u načelu najveći broj ovisnika prinuđen, barem jednim dijelom, sredstva za život i kupnju droge priskrbljivati preprodajom droge. Samo rijetko bogatim ljudima moguće je drogirati se, a ne nabavljati novac za drogu preprodajom droge. Droga prisiljava ljude, kako da je uzimaju, tako i da je prodaju. Najlakši i ovisniku najdostupniji način nabave novca za drogu upravo je preprodaja droge, čime se zapravo ovisnost i širi dalje. Ovo treba imati u vidu kao vrlo značajno kod uzimanja stranih modela ulaska ovisnika u zonu kriminala.

Kriminal u vezi sa zloupotrebom droga, narkokriminal ili kriminalitet koji se veže uz zloupotrebu droga je veliko i kompleksno područje, pa u skladu sa time ne bi se ni mogao precizno razdvojiti, jer se svi njegovi oblici miješaju i nadopunjuju, i kad se istražuje jedan od oblika treba imati u vidu njegovu komplementarnost u odnosu na ostale. Iako bi se danas moglo reći da u odnosu na zloupotrebu droga, dominiraju dva glavna prateća oblika sekundarni i tercijarni, podjela koju je dao Modly 1988. godine prihvatljiva je osnova za daljnju nadogradnju kriminalističke prakse u naučno razmišljanje u vezi sa time:

- Primarni kriminalitet odnosi se na krivična djela povezana s proizvodnjom, fabrikacijom, preradom, kupnjom, prodajom, izvozom i distribucijom droge
- Sekundarni kriminalitet odnosi se na krivična djela počinjena pod djelovanjem droga ili u tijeku apstinencijske krize radi nabave droge ili sredstva za kupnju droge (Klarić; 2008.).

Dakle, evidentan je porast stope raširenosti kriminaliteta koji prati zloupotreba droga, što svakako negativno utiče na zdravo društvo. Rast ponude i potražnje droga vidi se ne samo po porastu ovisnika, već i porastom kriminala vezanog za droge. Nužno je prihvatiti konstataciju koja ukazuje na sve izraženiju pojavu narko-kriminaliteta. Sa stanovišta policijske i sudske prakse, sigurno je da su mjere prevencije najbolji argument u sprečavanju narko-kriminaliteta, a time i narkomanije kao najteže bolesti današnjice.

Činjenica, da sve veći broj mladih ljudi koji treba da budu nosioci progressa u našem društvu propada od droge, da se sve češće usljed potrebe za drogom odlučuju na vršenje najtežih krivičnih djela (razbojništva, ubistva i sl.), da veliki broj ovisnika predstavljaju ozbiljnu prijetnju ostaloj zdravoj populaciji, ne smiju ostati samo konstatacije svrstane u grupu nepoželjnih događanja i negativnih manifestacija. Čim dođu u situaciju da im ta sredstva nedostaju ili da ne mogu doći do droge na ilegalnom tržištu, neminovna je pojava apstinentske krize sa svim njenim tegobama i tada ta ista lica, ti isti narkomani su spremni na izvršenje bilo kojih krivičnih djela i često izvršavaju i najteža krivična djela da bi došli do svojih doza droge ili sredstva za njenu nabavku.

4. KRIMINALITET NARKOMANA

Narkomanija i kriminalitet su kao što smo već naveli u tijesnoj uzročnoj vezi, jer svakog narkomana ovisnost čini potencijalnim delikventom, zbog čega je narkomanija sa pravom smatra iznuđenim oblikom delikvencije. Kriminalitet narkomana obično počinje u drugoj ili trećoj godini narkomanskog staža, a oblici kriminalne aktivnosti zavise od više faktora vrste droge koju koristi, stepena stečene zavisnosti, ličnosti narkomana. Prema nekim tipologijama, među ovisnicima droge razlikuju se tri tipa kriminalaca:

- Ovisnik (to je većinom socijalno zapašten/morfijski tip),
- Manji ovisnici (to je većinom potrošač heroina)
- Trgovac (nema nikakvog odnosa prema drogi).

Kriminalnom ponašanju prethodi skitnjičenje, prosjačenje i prostitucija. Ipak, kako je posljednjih godina u svijetu objavljen veliki broj istraživačkih studija o povezanosti narkomanije i kriminaliteta, većina istraživanja nije dalo odgovor na osnovno pitanje povezanosti droga i kriminaliteta: da li zloupotreba droga prethodi kriminalnom ponašanju ili kriminalitet prethodi zloupotrebi droga (Kostantinović-Vilić, Nikolić-Ristanović; 1997).

Kriminalitet narkomana pored svoje objektivne ima i svoju subjektivnu stranu jer se izvršilac kriminalnih radnji pod uticajem droge osjeća sigurnijim i manje odgovornim za posljedice djela, dok su neke vrste droge stimulatívno agresivne prirode.

Gdje god je proizvodnja neke skupocjene robe ograničena, tamo su prisutne pojave njenog krijumčarenja, ilegalnog tržišta i kriminalnog profita. U ovom slučaju, slučaju droga, nije u pitanju obična kupoprodaja već cijeli piramidalni sistem i čitav lanac organizacije, što predstavlja jedan tipičan primjer jednog od oblika organizovanog ili profesionalnog kriminaliteta.

Da je droga jedan od najprofitabilnijih proizvoda u strukturi organizovanog kriminaliteta, upozorava se i u najvišim tijelima međunarodne zajednice. Ilegalna trgovina drogom svuda se odvija po sistemu uređene organizacije i mreže koja funkcioniše po principu hijerarhije od proizvođača droge, nakupca i vlasnika skladišta, transportne mreže i organizacije za preraspodjelu u potrošačkim područjima.

Organizovana trgovina narkoticima danas je u svijetu najprljaviji i najbrži biznis, koji donosi ogromnu zaradu. Mafija je danas četvrta finansijska sila na svijetu. Krijumčarenje droge isplativo je zbog ogromne razlike u nabavnoj cijeni u siromašnim zemljama koje proizvode drogu i prodajnoj cijeni u razvijenim državama Zapada (<http://www.iltizam.org/tekstovi/read/2426>).

U funkciji organizovanog kriminaliteta droge nalaze se razne fiktivne firme i poslovi namijenjeni za konspiraciju poslovanja i pranje novca, s principom odvojenosti pojedinih stepena organizacije. Najveći broj teških organizovanih kriminalnih aktivnosti je direktno ili indirektno povezan sa zaradom novca. Međutim, iako postoje dobri obavještajni podaci o cijenama droge (na raznim stepenima lanca snabdjevača), veoma je teško procijeniti zaradu kriminalaca od pojedinačnih poslova i ukupnu zaradu. Postoje određeni troškovi vezani za vođenje kriminalnih poslova. Teški organizovani kriminalci moraju da plate objekte, robe i usluge, kao što su skladišta, vozila, lažni pasoši i korumpirani službenici. Novac koji je zarađen od ilegalne trgovine drogom fizički se unosi u finansijski sistem. U slučaju ilegalne trgovine drogom, prihodi koji se zarađuju od uličnih prodaja gotovo su nepromijenjeni u obliku gotovine i generalno su u novčanicama male vrijednosti.

Najpogodniji način plasiranja tog novca jeste polaganje u banke. Jedan od najvećih problema protiv kojeg se bore svi koji rade na suzbijanju ilegalne trgovine drogom jeste pranje novca. Na ilegalnom tržištu droge kriminalni profit ostvaruje se isključivo u efektivnom novcu. Novac u gotovom se predaje posredniku, licu koje dobro poznaje finansijsko zakonodavstvo i obično radi u banci određene države. Poznavajući kriminogene finansijske činioce i slabosti finansijskog sistema, gotovinska sredstva direktno se ulažu na pojedinačne račune. Prema procjenama Interpola od trista milijardi profita od godišnje trgovine drogom preko 70% se „pere“ i investira u legalnu ekonomiju, što dovodi do ozbiljnih poremećaja u svjetskom platnom prometu (<https://www.scribd.com/document/224103568/NARKOKRIMINAL>) .

5. ZAKLJUČAK

Teško je odrediti profitabilnost različitih kriminalnih aktivnosti jer ona stalno varira. Međutim, možemo biti sigurni da trgovina drogom, bez obzira koja je vrsta droge u pitanju, osigurava značajnu finansijsku zaradu u svim etapama trgovine, od proizvodnje, preko uličnog poslovanja, što dovodi do ohrabriranja kriminalaca svih nivoa da se uključe u krijumčarenje i trgovinu drogama.

Rasprostranjenost i promjenjivost narkoscene, kako na domaćem tako i međunarodnom planu, treba sagledavati kroz sve oblike koji prate narkomaniju, zloupotrebu droga, poglavito u odnosu ponude i potražnje droge. Isto tako treba uzeti u obzir sve oblike kriminalnih aktivnosti pojedinaca, grupa i organizacija. Kriminalno djelovanje pojedinaca, grupa i organizacija u smislu kriminala u vezi sa zloupotrebom droga, i svih njegovih dijelova, moguće je učinkovito suzbijati samo uz stručni, zakonski i kontinuirani timski pristup.

Za rješavanje problema širenja narkomanije, zloupotreba i krijumčarenja opojnih droga, je neophodno značajno veće angažovanje svih subjekata sigurnosti i cijelog društva na prevenciji i sprečavanju ovih krivičnih djela. Jedan od najznačajnijih prioriteta bi morala da bude borba protiv krijumčarenja opojnih droga i organizovanih kriminalnih grupa.

Osim navedenog narkomanija je povezana i sa drugim kriminalnim aktivnostima kao što su: trgovina oružjem, trgovina ljudima, pranje novca, iznude, svirepa ubistva i dr. Posljedice širenja narkomanije osjećaju se u čitavom društvu, a posebno u kriminalu povezanom sa drogom (krađe, provale, razbojništva, i druga krivična djela sa elementima nasilja), što zahtjeva angažovanje svih subjekata društva na prevenciji i sprečavanju vršenja ovih krivičnih djela, liječenju i rehabilitaciji zavisnika, smanjenju ponude droga na tržištu, borbi protiv krijumčarenja opojnih droga i organizovanih kriminalnih grupa, međunarodnu i međugencijsku saradnju svih subjekata u sistemu sigurnosti itd.

Široka je lepeza mjera kojima se može preventivno djelovati, a navedene mjere predstavljaju već postojeće mjere koje je potrebno što adekvatnije i efikasnije sprovesti kako bi ostvarile željeni učinak. Potrebno je prvenstveno postaviti strateške, operativne i dodatne aktivnosti koje će imati jasno definisane programe, obim i kvalitet preciziranih ciljeva, jasno definisane nosioce, definisane načine izvršenja, te kvalitetno praćenje i vrednovanje istih (Šaćirović; 2014).

LITERATURA

1. <http://www.academia.edu/4887221/NARKOMANIJA>
2. <http://www.bolnica-vita.co.rs/node/74>
3. <http://www.iltizam.org/tekstovi/read/2426>
4. <http://www.medicalcg.me/broj-52/upotreba-alkohola-kod-mladih-na-teritoriji-opstine-kotor/>
5. <https://documents.tips/documents/3uvod-glavni-dio-zakljucak-literatura.html>
6. <https://www.scribd.com/document/224103568/NARKOKRIMINAL>
7. <https://www.slobodnaevropa.org/a/1145530.html>
8. Klarić, D., 2008. Današnji trendovi kriminala u svezi sa zloporabom droga i važne karakteristike kriminalističko- metodičkog pristupa u suzbijanju. Časopis: Policija i sigurnost. Zagreb: Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske,
9. Korać, H., Ivanović, A. R., Begović, A., 2010.god., Prevencija kriminaliteta. Beograd: Megraf,
10. Kostantinović-Vilić, S., Nikolić-Ristanović, V., 1997. Kriminologija. Niš, SKC,
11. Lajić, O., 2016. Percepcija narkomanije i narkokriminala u opštoj populaciji i populacija studenata KPA. Časopis: Nauka, bezbednost, policija. Beograd: Kriminalističko – policijska akademija,
12. Relić, J., 1970. Neki aspekti narkomanije: Beograd: Bezbednost,
13. Šaćirović, L., 2014. Prevencija zloupotrebe opojnih droga u saobraćaju. Treća međunaronda konferencija: Bezbednost saobraćaja u lokalnoj zajednici, Banja Luka 30-31-10.2014.,
14. Savić, P., 1978. Narkomanija i kriminalitet, Novi Sad,
15. Soković, S., 2007. Krivične sankcije i redukcija kriminaliteta – očekivanja i realni dokumenti, Revija za kriminologiju i krivično pravo , vol. 45, br. 2,
16. Šovljanski, R., Šovljanski, M., 1971. O otrovima i narkoticima u kriminalističkoj obradi. Beograd: Savezni sekretarijat za unutrašnje poslove.

**FORENZIČNO ZNAČENJE DEPRESIVNOG SINDROMA I
KRIMINOLOŠKA VAŽNOST ISTOG**

**FORENSIC MEANING OF DEPRESSIVE SYNDROME AND
CRIMINOLOGICAL IMPORTANCE**

Stručni članak

*Mr. sc. Ines Jambrek Petrak, dipl. iur. et univ.spec.crim. **
*Tomica Starčević, univ.spec.crim. **

Sažetak

Depresija se sve češće i u znanstvenim krugovima naziva „kugom 21 stoljeća“. Problem depresivnog sindroma je previše zanemaren, a može izazvati strašno teške posljedice. Naime, polazeći od činjenice da su kriminalno ponašanje i rizik od počinjenja kaznenog djela kod osoba koje su oboljele od depresivnog sindroma kompleksni (s jedne strane definirani psihosocijalnim čimbenicima, a s druge strane čimbenicima bolesti – depresije), potrebna je distinkcija ova dva čimbenika radi ispravne procjena udjela same bolesti u kriminalnom ponašanju i riziku od počinjenja kaznenog djela osobe koja boluje od depresije. Cilj ovog rada je ukazati na problem depresije kao bitnog čimbenika u počinjenju kaznenih djela.

Ključne riječi: depresija, depresivni sindrom, značenje, kriminalno ponašanje, posljedice

Abstract

Depression is increasingly commonly referred as "Plague of the 21st century" in the scientific circles. The problem of depressive syndrome is too neglected and can cause dire consequences. Namely, due to the fact that the criminal behavior and the risk of perpetration of a criminal offense in people suffering from depressive syndrome are complex (defined on the one hand by psychosocial factors, on the other hand, the factors of depression), it is necessary to distinguish these two factors for a proper assessment. The share

** Doktorand poslijediplomskog doktorskog studija Kaznenopravnih znanosti
E-mail: ijambrekpetrak@gmail.com*

** Ministarstvo unutarnjih poslova Republike Hrvatske
E-mail: tomica.tomstar@gmail.com*

of the disease itself in criminal behavior and the risk of perpetrating a criminal offense of a person suffering from depression. The aim of this paper is to point to the problem of depression as an essential factor in the perpetration of criminal offenses.

Keywords: depression, depressive syndrome, meaning, criminal behavior, consequences

1. UVOD

Depresija se vrlo rijetko doživljava kao „ozbiljna“ bolest. To je postao toliko često upotrebljavan termin da u današnje vrijeme skoro svaka osoba povremeno kaže kako je u depresiji. No, prava „depresija“ mora se shvatiti kao bolest, i vrlo ozbiljno liječiti. Ukoliko se depresija ne liječi, može dovesti do teških posljedica za osobu koja boluje od depresije, ali i društvo općenito. Danas, u 21. stoljeću, u posljednje vrijeme su izrazito učestale reaktivne depresivne reakcije vezane uz stresnu situaciju u obitelji, na poslu, ili pak nešto treće. Sve navedeno vezano je uz današnji brzi i grubi ritam života, te smanjenu empatičnost na globalnom nivou (ne samo kod osoba s dissocijalnim poremećajem ličnosti – psihopatima), posebno od strane poslodavaca koji od zaposlenika često traže maksimum djelovanja i visoki angažman na poslu, uz minimalna, ili čak nikakva primanja. Navedena problematika je češća kod savjesnih i discipliniranih ljudi, odgovornih na poslu, savjesnih u obitelji, pristojnih i strpljivih u odnosu prema drugim osobama, što dovodi do bolesti, a posebno ako za isto postoji i genetska podloga. Depresija je veliki problem zbog visoke učestalosti, velike smrtnosti, visoke stope radne nesposobnosti, te zbog toga što se vrlo mali broj ljudi na vrijeme i primjereno liječi od depresije.

Kecmanović (Kecmanović, et al.; 1986.) ukazuje kako su se otkrićem antidepresivnih psihofarmaka 1957. godine, te naglim porastom depresijâ u drugoj polovini 20. stoljeća potaknula istraživanja i obnovila zainteresiranost za klasifikaciju i dijagnostiku depresijâ. Kecmanović dalje tvrdi da su nozološki koncepti i principi na kojima se temelji problematika zastarjeli, stoga je potrebna revizija i zamjena novim. Činjenica koja govori u prilog iznesenom je da su se u novije vrijeme javljale depresije s neuobičajenim kliničkim slikama, koje se nisu uklapale u dijagnostičke stereotipe. Također, podjela depresijâ na više dijagnostičkih kategorija „ima smisla tek ukoliko iz pravilno postavljenih dijagnoza proizlaze indikacije za izbor najadekvatnijeg načina liječenja. Ovaj načelni stav je potkrepljivalo saznanje da određeni tipovi depresija različito reagiraju na pojedine vidove sve većeg broja i sve specifičnijih farmakoterapijskih i psihoterapijskih metoda liječenja“ (Kecmanović, et al.; 1986.).

Depresija prema Kecmanoviću (no i puno drugih autora) suočava se s teškoćama prilikom njezine „definicije“. Termin „depresija“ u svakom slučaju predstavlja sinonim za patološko raspoloženje, koje se kvantitativno (trajanje i intenzitet) i kvalitativno (priroda i sadržaj) bitno razlikuju od normalne tuge. U sindromskom značenju Kecmanović terminski naziv depresija koristi kao naziv za skup psihičkih, psihomotornih i somatskih simptoma, koje u određenu cjelinu povezuje jedino temeljno obilježje, a to je patološki promijenjeno raspoloženje. U novije vrijeme depresivni sindrom se upotrebljava previše često i previše široko, tako da pokriva izrazito veliko područje patologije, „pa i ono u kojemu je depresivnost samo periferna pojava“ tvrdi Kecmanović. Osim klasifikacije depresijâ, sporna su metodološko – teoretska pitanja poput primjerice: „Što je depresija, a što nije“? Osobe koje boluju od depresije, a ne liječe se, bilo zbog razloga što same ne shvaćaju ozbiljnost bolesti, ili pak liječničkog nemara (kada liječnik opće prakse ne prepozna kod bolesnika „depresiju“ već stanje koje će proći samo po sebi), mogu počinuti razna kaznena djela, prekršajna djela, no i suicid. Unatoč opće prihvaćenom terminu „depresije“, koji se na svojevrsan način „udomaćio“, još uvijek postoji stigma osoba s psihičkim poremećajima, te će većina depresiju shvatiti olako, i neće se liječiti. Ukoliko se doista radi o pravoj depresiji (što će autori objasniti dalje u radu), posljedice mogu biti razne. Od depresije do „agresije“ mali je korak, pa tako i do počinjenja kaznenog djela, ili prekršaja, no također osim opasnosti za druge, kod ozbiljne situacije može doći i do opasnosti za sebe, koja u krajnjoj situaciji rezultira „dizanjem ruke na sebe“, odnosno suicidom.

2. DEPRESIJA - NORMALNE I PATOLOŠKE MANIFESTACIJE RASPOLOŽENJA

Čovjek u svom životu normalno izmjenjuje različite osjećaje koji su dio naših svakodnevnih života. No, ima situacija kad do „poremećaja raspoloženja“ ne dolazi iz nama vidljivih razloga. Ako je netko tužan zbog gubitka voljene osobe određeno vrijeme to nije identično stanju koje zovemo „depresijom“, no ako je netko „tužan“ ili pak „radostan“ iznad očekivanog vremenskog perioda, tada je to svakako depresija.

Rubeša i Frančisković (Moro, Frančisković, et al.; 2011.) smatraju da se „patološki poremećaji raspoloženja događaju kada tuga ili žalost imaju intenzitet ili trajanje iznad očekivanoga ili uobičajenoga. Kod bolesnika s poremećajem raspoloženja primarno je oštećenje emocija, što dovodi i do značajnih promjena ostalih funkcija duševnog zdravlja. Sindrome poremećaja raspoloženja označuje patološki povećano ili smanjeno raspoloženje (povišeno ili sniženo). Raspon između tih krajnosti u izražavanju

raspoloženja treba promatrati kao kontinuum u kome je smješteno i normalno stanje afekta“ (Moro, Frančišković, et al.; 2011.).

2.1. Etiologija i patogeneza

Nakon dugogodišnjih istraživanja, uzrok afektivnih poremećaja i dalje je nepoznat, no prema raznim istraživanjima diljem svijeta ipak su prisutne brojne pretpostavke tako da se danas uzročni čimbenici dijele na : biološke, genetske i psihosocijalne, iako isti mogu biti i međusobno povezani (Kozarić-Kovačić, Grubišić-Ilić, Grozdanić; 2005). „Biološki čimbenici se odnose na različite abnormalnosti u biogenim aminima. Najčešće se spominju norepinefrin i serotonin. Navodi se njihova povezanost s depresijom“ (Kozarić-Kovačić, Grubišić-Ilić, Grozdanić; 2005). Jednostavnim rječnikom može se reći kako je nasljedni čimbenik predisponirajući čimbenik rizika, iako nije uvijek tako. Znanstveno je dokazano kako je genetska komponenta više prisutna kod bipolarnog poremećaja nego kod depresivnog. Vrlo su bitni tako zvani psihosocijalni čimbenici. Depresija je usko povezana sa životnim događajima. Stresni životni događaji dovode do poremećaja homeostaze. Stresni životni događaji često prethode unipolarnim depresivnim epizodama. Gubitak roditelja jedan je od često spominjanih primjera za nastajanje poremećaja raspoloženja. Iako ne postoji univerzalni tip osobnosti koji može razviti kliničku depresiju, ali povratne unipolarne oblike češće razvija određeni tip osoba. To su uglavnom introvertirane osobe, pasivne, ovisne o drugima, te osobe koje imaju smanjenu sposobnost prilagodbe pa se sukladno time ne mogu „nositi“ ni s najmanjim oblikom stresne situacije. Obično imaju nisko samopoštovanje, te premalo povjerenja u druge ljude. U depresivnoj epizodi inače upravo podrška obitelji i bliskih osoba čini izrazito bitan faktor za ozdravljenje.

2.2. Vrste depresija

Za opis depresije autori su se uglavnom služili Međunarodnom klasifikacijom bolesti i srodnih zdravstvenih problema: MKB -10*. Depresija se najčešće očituje kao blaga, srednja ili teška epizoda pri čemu bolesnik ima sniženo raspoloženje, manjak životne energije, te općenito smanjenu aktivnost. Sposobnost koncentracije, interesa i osjećaj zadovoljstva su smanjeni, a umor je prisutan i nakon najmanje aktivnosti. Dolazi do poremećaja spavanja i apetita, a samopoštovanje i samopouzdanje su na vrlo niskoj razini. Prisutan je osjećaj krivnje i bezvrijednosti. Sniženo

* Međunarodna klasifikacija bolesti i srodnih zdravstvenih problema. 1994. 10. izd. Zagreb. Medicinska naklada.

raspoloženje se mijenja iz dana u dan i na njega ne utječu nikakve okolnosti. Sve navedeno može biti udruženo sa somatskim simptomima koji najčešće „prate“ depresiju, kao i puno drugih psihičkih tegoba. Gubitak interesa i osjećaja zadovoljstva, buđenje ujutro prije uobičajenog ritma (depresije su jače ujutro), psihomotorna usporenost, agitacija, gubitak apetita (rjeđe pojačan apetit), gubitak tjelesne težine i libida samo su neki pokazatelji depresivne epizode koja može biti ovisno o simptomima od blage, srednje do teške.

Kozarić-Kovačić* objašnjava podjelu poremećaja raspoloženja prema X. međunarodnoj klasifikaciji na: 1. maničnu epizodu – sa ili bez psihotičnih simptoma i hipomanična, 2. bipolarni afektivni poremećaj – karakteriziran dvjema ili većim brojem epizoda povišenog raspoloženja (hipomanija ili manija), a koje se izmjenjuju s epizodama sniženog raspoloženja, smanjenom energijom i aktivnosti (depresijom), 3. depresivne epizode – različitih jačina, s psihotičnim simptomima ili bez, 4. povratni depresivni poremećaj – ponavljanje epizoda depresije različite jačine, s psihotičnim simptomima ili bez, 5. trajni afektivni poremećaji raspoloženja – traju niz godina, te obuhvaćaju ciklotimiju i distimiju. Ciklotimiju karakterizira trajna promjenjivost raspoloženja, koju prate brojne depresije, te blago povišena raspoloženja. Distimija se pak odnosi na sniženo raspoloženje koje traje godinama.

Prema DSM-IV (1994)* poremećaji raspoloženja dijele se u: 1. epizode poremećenog raspoloženja: velika depresivna epizoda, manična epizoda, miješana epizoda i hipomanična. Ne mogu se dijagnosticirati kao zasebni entitet; 2. poremećaji raspoloženja: a) depresivni poremećaji („unipolarna“ depresija) – veliki depresivni poremećaj, distimični poremećaj i neodređeni depresivni poremećaj. Veliki depresivni poremećaj ima barem jednu ili više depresivnih epizoda povezanih s najmanje četiri simptoma depresije. Za distimični poremećaj karakteristično je pretežno depresivno raspoloženje u trajanju najmanje dvije godine s dodatnim depresivnim simptomima koji ne zadovoljavaju kriterije za veliki depresivni poremećaj; 3. bipolarni poremećaj: uključuje u anamnezi prisutnost ili postojanje maničnih epizoda, hipomaničnih ili miješanih s velikom depresivnom epizodom.

Važno je objasniti razliku između „unipolarne“ i „bipolarne depresije“. Unipolarne depresije su psihički poremećaji epizodnog tipa s fazama bez simptoma između epizoda. Unipolarni poremećaj može postati kroničan, a najčešće se javlja poslije 50 – te godine života. Neke osobe reagiraju na promjene godišnjeg doba, pa su u skladu s time neraspoložene u jesen i zimu

* *Ibid*, str.173-184.

* *Američko psihijatrijsko udruženje, Dijagnostički i statistički priručnik za duševne poremećaje (DSM-IV). 1995. 4. izd. Jastrebarsko. Slap.*

do su u proljeće i ljeto bez ikakvih smetnji. Samo po sebi ovakva „vrsta“ depresije nema patologije, ali ako se javlja učestalo i samo u vrijeme zimskog razdoblja takvo stanje se naziva sezonski afektivni poremećaj.

Osim navedenih vrsta, depresija se javlja i u raznim drugim oblicima, te kao „simptom“ težih psihičkih poremećaja primjerice: 1. Melankolija - Teški oblik depresije uobičajen kod starijih bolesnika; 2. Atipična depresija - Naziv je upravo stoga što simptomi nisu tipični za depresiju jer se sastoje u pretjeranom uzimanju hrane, dobivanju na tjelesnoj masi, pretjeranom spavanju, te osjećaju težine u rukama i nogama; većinom se javlja kod mlađih bolesnika i liječi antidepresivima; 3. Minor depresija - Prisutni su samo osnovni simptomi depresije uz brojne somatizacije, dijelom pokriva klinička stanja koja su nekada nazivana depresivnim neurozama; 4. Maskirana depresija - Neurofiziološki poremećaj tipičan za depresiju, ali bez ijednog ili samo jednog simptoma depresije, uspješno se liječi antidepresivima; 5. Mala depresija - Traje kratko, svega nekoliko dana sa simptomima koji se ponavljaju, radi kvalitete života, radne i socijalne sposobnosti uspješno se liječi antidepresivima iz skupine SIPSS – selektivnim inhibitorima ponovne pohrane serotonina; 6. Psihoteična depresija - Kliničkom slikom prevladavaju deluzije ili halucinacije koje prate simptomi poremećenog raspoloženja, depresivni simptomi se javljaju prije psihoteičnih, a uz liječenje antidepresivima potrebno je uključiti antipsihotik; 7. Perzistirajući afektivni poremećaji (ciklotimija i distimija) - Ciklotimiju karakterizira kronični poremećaj raspoloženja koji uključuje brojne epizode hipomaničnog ponašanja i blage ili umjerene depresije, ali sa slabijim intenzitetom simptoma tako da se ne može postaviti dijagnoza bipolarnog afektivnog poremećaja, ali da bi se govorilo o ciklotimiji, afektivna nestabilnost mora trajati najmanje dvije godine u neprekinutom trajanju. Distimija je kronična ili povratna depresija koja se pogoršava ili pojavljuje nakon životnog stresa; 8. Neurastenija - Stanje sniženog raspoloženja, opće slabosti, nemoći, nedostatke energije za svakodnevne radne aktivnosti, smanjena je radna sposobnost i obično je uvod u depresivnu epizodu); 9. Postpartalni poremećaji raspoloženja - Dije se na postpartalnu tugu, depresiju i psihozu. Postpartalna tuga je kratka epizoda koja može trajati svega nekoliko dana, a plačljivost se može javiti i nakon porođaja. Postpartalna depresija ima simptome velikog depresivnog poremećaja i pojavljuje se obično mjesec dana poslije porođaja, te se obavezno mora liječiti. Postpartalna psihoza se pojavljuje obično par dana nakon porođaja, vrlo je rijetka, simptomi su dezorijentiranost, ekstremna agitacija i emocionalna labilnost, mora se liječiti jer može doći do komplikacija.

Vrlo je bitno kod podjele depresija spomenuti da postoje endogene depresije, koje su nezavisno od intenziteta, duševne bolesti, psihoze. Endogena depresija je bolest kao i bilo koja druga i nema veze s karakterom.

Depresija je bolest koja ne bira i nije neobično da pogodi ljude koji su bili stupovi zajednice u kojoj su živjeli. Mnogi oboljeli se pitaju, pa zar je moguće da više ne mogu ono što sam mogao prije, i ustručavaju se otići psihijatru dok im se stanje ne pretvori u tešku depresiju.' Depresija nema veze sa slabim karakterom, to je bolest koja ne bira i nije neobično da zna pogoditi upravo ljude koji su bili stupovi zajednice

Depresije iz kategorije „psihoreaktivnih“ nemaju karakter duševnih bolesti, niti su psihoze, već isključivo izraz kvantitativnog odstupanja od norme*.

Kao objašnjenje u prilog svoje tvrdnje Kecmanović* objašnjava kako je kategorija psihoreaktivnih depresija određena sljedećim mjerilima: 1. poremećaj je odgovor na traumatski događaj (ili dugotrajni nepovoljni utjecaj iz okoline što je posebno čest slučaj u današnje vrijeme); 2. između traume i pojave depresije postoji tako zvani zdravorazumski shvatljiva uzročna povezanost; 3. sadržaj psihičke traume i depresije su očigledno povezani; 4. tijek i ishod poremećaja ovisi od konstelacije uzročnih čimbenika; 5. psihotičke reakcije isključuju psihoreaktivno porijeklo depresije; 6. poremećaj ne prekida kontinuitet ličnosti.

3. KRIMINOLOŠKA VAŽNOST DEPRESIVNOG SINDROMA

U skladu sa svime gore navedenim, za ovaj rad bitne su samo one vrste depresije koje bi mogle dovesti do bilo kojeg kaznenog djela.

Postoji veliki broj studija i članaka na temu depresije i njezine uzročne povezanosti s počinjenjem kaznenog djela, no također postoje i brojne praznine koje treba popuniti budućim istraživanjima na navedenu problematiku. Veliki broj autora ovom problemu prilazi s drugog aspekta, te problem prikazuje na sasvim drugi način.

Autori se slažu jednoj bitnoj činjenici, a to je da svakoj naizgled „agresiji“ u podlozi je „depresija“. Iako je ova tvrdnja naizgled jednostavna, puno je kompliciranija. Kod endogenih depresija koje nisu liječene s vremenom se razvija bolest u punom smislu. Kako će se razviti ovisi o velikom broju faktora koji utječu na bolesnu osobu. Ne ponašaju se svi bolesnici koji boluju od manije oduševljeno i grandiozno, već često među bolesnicima koji boluju od manije imamo osobe s paranoidnom i destruktivnom simptomatikom. Manija se može razviti postupno s time da ima u svom tijeku i dobre remisije tako bolest nije „uočljiva“. Teški oblik depresije također može uz to imati i dissocijalni poremećaj ličnosti. Kada se

* *Ibid*, bilj.1.

* *Ibid*,

takve kombinacije „spoje“ i uz određeni „trigger“ može doći do raznih kriminalnih aktivnosti i kaznenih djela.

Osobe koje boluju od teške depresije su vrlo osjetljive i imaju niski prag tolerancije na frustracije bilo koje vrste. Nezadovoljne sobom, svijetom oko sebe, vrlo često su frustrirane, te njihova potištenost i frustracije mogu se pretvoriti u agresiju kao obrambenu reakciju. Stoga su i tipična kaznena djela koja počinu takve osobe. Najčešće se radi o kaznenim djelima tjelesne ozljede (nerijetko teške tjelesne ozljede), ubojstva (ubojstva na mah, pokušaji ubojstva), ali i imovinski delikti, te bludne radnje. Sve to nije zanemarivo pogotovo kad postoje simptomi koji su vrlo često očigledni, te se uz stručnu pomoć skoro svaka kriminalna aktivnost može spriječiti.

Kozarić-Kovačić* opravdano tvrdi kako je posebno slabo razjašnjeno ponašanje depresivnih osoba u prometu. Naime, autori su istražili veliki broj literature o prometnim nezgodama i nisu pronašli puno o mogućnostima da je depresivna osoba izazvala prometnu nezgodu, odnosno da je pri pokušaju suicida dovela do prometne nezgode, te time unesrećila nevine stradalnike u prometu. Tu se pak postavlja pitanje kako članovi obitelji bolesne osobe nisu ništa učinili da se spriječi nezgoda. Vrlo je čest slučaj zanemarivanja problema ili još češće negacije da isti postoji.

Postoji još jedan slučaj o kojemu se vrlo malo piše. Zadnjih godina svjedoci smo obiteljskih tragedija u kojima muškarac ubije svoju obitelj (ženu, djecu), a zatim i sebe. O familicidu je pisao Stone (Stone; 1993) i upravo je ovdje depresija najočitija klinička slika koja stoji u pozadini kaznenog djela. Što se događa u glavi muškarca koji osjeti da se ne može više adekvatno brinuti za svoju obitelj ili (još gore) to nikad nije niti mogao. Osjeća se frustriran, i kao svojevrsna „pogreška“ (Ewing; 1997.). Da li se radi o muškarcu koje je nedavno izgubio posao i socijalnu poziciju, ili u sebi trpi neke druge traume koje prikriva nebitno je. Ono što se autorima čini je da se ne reagira na vrijeme kada stručnjaci prema očiglednim postupcima tog muškarca (koji čak u određenim trenucima na svojevrsan način moli za pomoć) mogu vidjeti i na određeni način „prognozirati“ da bi se mogla dogoditi tragedija.

U Republici Hrvatskoj se upravo takvi slučajevi događaju vrlo često, a neki su muškarci unaprijed „upozoravali“ kako će to učiniti (dakle to je bio svojevrsan „poziv u pomoć“), no nadležne institucije su posve zakazale. Kako ne bismo svu „krivnju“ kaznenih djela koji se tiču ubojstva obitelji prenijeli na muškarce, slično se ponašaju i žene, posebno zadnjih godina. Razlog nije isti i žena rijetko ima osjećaj „frustracije“ što se ne može brinuti za obitelj, no zbog poremećaja raspoloženja (koji vrlo često ima osim depresije puno težu kliničku sliku) o čemu je bilo pisano u ovom radu, opet

* *Ibid*, bilj.5.

su se nadležne institucije pokazale loše u postupanju i (ne)reagiranju na očigledne probleme.

4. ZAKLJUČAK

Depresivan sindrom se treba adekvatno i na vrijeme liječiti i u tom slučaju može se puno napraviti za pojedinca, ali i društvo općenito.

Na raspolaganju stoje različite psihoterapijske tehnike poput: 1. Kognitivne terapije, koja se temelji na ispravljanju kroničnih smetnji mišljenja (o čemu je malo prije pisano vezano uz familicid), a koja vode u depresiju, osjećaj beznađa i bespomoćnosti u odnosu kako na sadašnjost tako i budućnost; 2. Bihevioralna terapija, koja se temelji na teoriji učenja i ispravljanju neželjenih ponašanja, 3. Interpersonalna terapija, koja se primjenjuje u liječenju blažih oblika depresija, 4. Psihodinamski orijentirana psihoterapija, koja je usmjerena na razumijevanje nesvjesnih konflikata i motiva koji mogu poticati i održavati depresiju; 5. Suportivna psihoterapija, koja je indicirana u slučaju akutnih kriza i velikog depresivnog poremećaja nakon bolničkog liječenja. Sam naziv ju izvrsno opisuje jer joj je cilj dati emocionalnu potporu; 6. Grupne terapijske tehnike, posebno su korisne u slučaju narušenih međuljudskih interakcija, no nisu prikladne za akutno suicidalne bolesnike; 7. Obiteljska terapija, izvrsna je kada su zbog bolesnikove depresije narušeni obiteljski odnosi, kada je depresija upravo vezana za obiteljske odnose i događanja u obitelji, te kao takvi podržavaju depresiju. Taj oblik terapije može pomoći da bolesnik uspješno svlada sram, strah, ljutnju i agresiju. Istovremeno ovaj oblik terapije uči članove obitelji lakšem prepoznavanju depresivnih simptoma i prevenciji.

Osim razvoda brakova, poremećaji raspoloženja (depresija) mogu dovesti do potpunog uništenja obiteljskih odnosa, međuljudskih odnosa općenito (na poslu, u raznim aktivnostima), te dovesti do velikih problema za društvenu zajednicu kako s općeg tako i kriminološkog aspekta.

LITERATURA

1. Američko psihijatrijsko udruženje, Dijagnostički i statistički priručnik za duševne poremećaje (DSM-IV). 1995. 4. izd. Jastrebarsko. Slap.
2. Davison, G. C., Neale, J. M., 1999. Psihologija abnormalnog doživljavanja i ponašanja. 6. izd. Jastrebarsko. Naklada Slap.
3. Ewing, C. P., 1997. Fatal Families: The Dynamics of Intrafamilial Homicide. Sage Publications, Inc.
4. Freud, A., 1947. Aggression in Relation to Emotional Development; Normal and Pathological. London. The Psychoanalytic Study of the Child. Vol. 3. str.37-42.
5. Freud, A., 2000. Normalnost i patologija djece. Zagreb. Prosvjeta.
6. Katona, C., Livingston, J., 1997. Comorbid Depression in Older People. London. Martin Dunitz.
7. Kecmanović, D. et al., 1986. Psihijatrija. 3. izd. Medicinska knjiga. Beograd.
8. Kozarić-Kovačić, D., Grubišić-Ilić, M. i Grozdanić, V., 2005. Forenzička psihijatrija. Zagreb. Medicinska naklada.
9. Levenson, J. L., 2000. Depression. Michigan. American College of Physicians.
10. Marchand, W. R., 2012. Depression and bipolar disorder: your guide to recovery. Colorado. Bull Publishing Company.
11. Međunarodna klasifikacija bolesti i srodnih zdravstvenih problema. 1994. 10. izd. Zagreb. Medicinska naklada.
12. Moro, Lj., Frančišković, T. et al., 2011. Psihijatrija. Zagreb. Medicinska naklada.
13. Pennington, D. C., 1997. Osnove socijalne psihologije. Jastrebarsko. Naklada Slap.
14. Roose, S. P., Devanand, D. P., 1999. The Interface Between Dementia and Depression. London. Martin Dunitz Ltd.
15. Rosenbaum, M., 1986. Homicide and Depression. American Journal of Psychiatry. Vol. 143. str. 367-370.
16. Stone, A. A., 1993. Murder with no apparent motive. Journal of Psychiatric Law. Harvard Medical School. Vol.21 (2), str.175-189.

PRODUŽENI KOMPAKTNI GENETSKI ALGORITAM (ECGA)

EXTENDED COMPACT GENETIC ALGORITHM (ECGA)

Stručni članak

*Prof. VŠ dr. Hidajet Salkić**

*Pred. VŠ mr. Nermin Palić**

Sažetak

U ovom radu je predstavljen genetski algoritam kao optimizacijski metod nalaženja globalnog minimuma ili maksimuma funkcija pri matematičkom modeliranju tehničkih sistema i procesa. Optimizacijski metod za nalaženje minimuma i maksimuma su logički ekvivalentni, a optimizacijske tehnike mogu biti isto korisne ako se zahtijeva ili minimumi ili nalaženje maksimuma. Nema optimizacijskog algoritma koji može garantovati nalaženje dobrog rješenja problema ako funkcija pogodno ne reflektuje rješenje.

Popularnost Genetskog algoritma motivirana je brojnim faktorima koji uključuju:

- Evolucija je poznato uspješna, robusan metod za adaptaciju unutar bioloških sistema;*
- Genetski algoritmi mogu pretraživati prostor koji sadrži kompleksno uzajamne dijelove gdje uticaj svakog dijela nad pogodnost hipoteze može biti težak za modeliranje.*

Genetski algoritmi su jednostavni za paralelizaciju i mogu iskoristiti prednost u opadanju cijene računarske snage.

Ključne riječi: uniformno ukrštanje, šema teorem, nagomilavanje, genetski algoritam.

Abstract

In this article the genetic algorithm has been presented as the optimization method of the research of global minimum or maximum of functions during mathematic modeling of technical systems and processes.

** Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“, JP Elektroprivreda BiH*

E-mail: h.salkic@elektroprivreda.ba

** Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak*

E-mail: nermin.visokaskola@gmail.com

The optimization method for finding the minimum and the maximum are logical equivalents, and the optimization techniques can also be useful if either a minimum or a maximum is required. There is no optimization algorithm that can guarantee finding a good problem solution if the function does not adequately reflect the solution.

Popularity of Genetic algorithm has been motivated by numerous factors that included:

- *Evolution is very well successful, robust method for adaptation of inner biological systems*
- *Genetic algorithms are able to search space that includes complex mutual parts where influence of each part to over the convenience of a hypothesis can be difficult for modeling.*

Genetic algorithms are simple for parallelization and could use advantage of decreasing computer's power price.

Keywords: uniform crossing, schema theorem, accumulation, genetic algorithm.

1. UVOD

Optimizacija po sebi je više fleksibilna nego što je prepoznata kao takva. Problem optimizacije može se definisati ovako:

Za proizvoljno zadati konačan domen D i funkciju $f: D \rightarrow \mathbb{R}$, \mathbb{R} je skup realnih brojeva. Potrebno je pronaći najbolju vrijednost u D . Nalaženje najbolje vrijednosti u D podrazumijeva nalaženje $x \in D$ takoda vodi minimumu (minimizacija funkcije) ili maksimumu (maksimiziranje funkcije) funkcije f :

$$\begin{aligned} f_{\min}(x) &= \min_{x \in D} f(x) \\ f_{\max}(x) &= \max_{x \in D} f(x) \end{aligned} \quad (1.1)$$

Optimizacijski metod za nalaženje minimuma i maksimuma su logički ekvivalentni, a optimizacijske tehnike mogu biti isto korisne ako se zahtijeva ili minimumi ili nalaženje maksimuma. Nema optimizacijskog algoritma koji može garantovati nalaženje dobrog rješenja problema ako funkcija pogodno ne reflektuje rješenje. Dizajn funkcije je ključni faktor u izvođenju bilo kojeg optimizacijskog algoritma (slično, odgovarajuća selekcija karakteristika je neophodna za uspješno klasificiranje).

Većina konvencionalnih pristupa optimizaciji koristi metode bazirane na izračunavanju koje se mogu uporediti sa penjanjem uz brežuljak (u

slučaju maksimuma) – gradijent funkcije daje strmiji smjer penjanja. Glavni limit ovakvih metoda je njihovo lokalno ponašanje. Pretraživanje može lahko završiti u lokalnom maksimumu, a globalni maksimum se može promašiti (slika 1.)



Slika 1. Ograničenje metoda penjanjem uz brežuljak

Nekoliko metoda povećava vjerovatnoću nalaženja globalnog minimuma: početak penjanja od različiti tačaka u prostoru pretraživanja, primjenjivanje enumerativnog pretraživanja kao što je dinamičko programiranje, primjena slučajnog pretraživanja itd. Među ovim mogućnostima su genetski algoritmi.

2. GENETSKI ALGORITMI

Genetski algoritmi omogućavaju pristup učenju koje je bazirano na simuliranoj evoluciji. Hipoteze su obično opisane stringovima čija interpretacija zavisi od primjene, iako hipoteze mogu takođe biti opisane simboličkim izrazima ili čak kompjuterskim programom. Nalaženje odgovarajućih hipoteza počinje sa populacijom ili kolekcijom inicijalnih hipoteza. Članovi trenutne populacije rastu u slijedeću generaciju populacije, poput operacija kao što je slučajna mutacija ili ukrštanje, koje su uzor biološkoj evoluciji. U svakom koraku, hipoteze u trenutnoj populaciji su evaulirane relativno datom mjerom sposobnosti sa najpogodnijim hipotezama slučajno odabrane, kao sjeme za produkciju nove generacije. Genetski algoritam primjenjuje se uspješno za optimizaciju parametara učenja umjetnih neuronskih mreža. Oni omogućavaju metod učenja motivisan analogno biološkoj evoluciji.

Umjesto da koristi nalaženje hipoteza opšte u specifično, ili jednostavno u složeno, genetski algoritam generišu uspješne hipoteze uzastopno mutirajući i kombinujući dijelove od najboljih trenutno poznatih hipoteza. U svakom koraku kolekcija hipoteza nazvana trenutna populacija ažurira se zamjenom nekog malog dijela populacije sa potomstvom najpogodnijih trenutnih hipoteza. Proces formira generiši - i - testiraj

usmjerenom – pretraživanje hipoteza, u kojem odstupanja od najpogodnije trenutne hipoteze su ta koja će se razmatrati kao sljedeća.

Problem povezan sa genetskim algoritmom je pretraživanje prostora od kandidiranih hipoteza da se identificira najbolja hipoteza. U genetskom algoritmu "najbolja hipoteza" definisana je ona koja optimizira predefinisanu numeričku mjeru za problem, nazvanu podobnost hipoteze. Naprimjer, ako je problem učenja aproksimacija nepoznate funkcije zadate primjerima učenja njenih ulaza i izlaza, onda podobnost se može definisati kao tačnost hipoteza na primjerima učenja. Ako je zadatak učenja strategija igranja šaha, podobnost može biti definisana kao broj individualno dobijenih igara odigranih protiv drugih u trenutnoj populaciji. Iako različite implementacije genetskih algoritama variraju u detaljima, oni tipično dijele sljedeću strukturu: algoritam radi iterativno ažuriranje grupe hipoteza nazvane populacija. U svakoj iteraciji svi članovi populacije se ocjenjuju u skladu sa funkcijom pogodnosti. Zatim se generiše nova populacija slučajnim odabiranjem podobnijih individua iz trenutne generacije. Neke od ovih odabranih individua se prosljeđuju u sljedeću generaciju netaknute. Druge se koriste kao baza za kreiranje potomstva primjenjujući genetske generacije kao što su ukrštanje i mutacija. Prototip genetskog algoritma je:

GA (F, F_t, p, r, m)

F: Funkcija koja pridružuje vrijednost vrednovanja datoj hipotezi

F_t: Prag koji specificira kriterij prekida

p: Broj hipoteza uključenih u populaciju

r: Dio populacije koji se zamjenjuje ukrštanjem

m: Odnos mutacije

- Inicijalizacija populacije: $P \leftarrow$ generiše p hipoteza slučajni.
- Vrednovanje : za svako h iz P, izračunava se F(h)
- While $[\max_h F(h)] < F_t$, do kreiranja nove populacije P_s :

Selekcija: Odabir vjerovatnoćom $(1-r)p$ članova populacije P koji se dodaju u P_s . Vjerovatnoća $P_r(h_t)$ odabrane hipoteze h_t , iz P data je jednačinom (1.2.).

Ukrštanje: Odabire se $rp/2$ parova iz hipoteze P u skladu sa $P_r(h_t)$. Za svaki par (h_1, h_2) , produkuju se dva potomka koristeći operatore ukrštanja. Svi se dodaju u populaciju P_s .

Mutacija: Izabrani m procenata članova P_s sa uniformnom vjerovatnoćom.

Za svaki invertovani jedan slučajno odabrani bit.

Ažuriraj: $P \leftarrow P_s$

Vrednovanje: za svako h iz P, uzračunaj F(h).

- Vratiti hipoteze iz P sa najvećom pogodnosti.

Ulaz u ovaj algoritam uključuje funkciju ocjene podobnosti za rangiranje kandidiranih hipoteza, prag definiše prihvatljivi nivo podobnosti za završetak algoritma, veličina populacije koja će se održavati i parametri koji opisuju koliko će uspješnih populacija biti generisano; mali dio populacije koji će se zamjeniti u svakoj generaciji i nivo mutacije. U ovim algoritmima svaka iteracija kroz glavnu petlju proizvodi novu generaciju hipoteza bazirano na trenutnoj populaciji. Prvo, bitan broj hipoteza iz trenutne populacije odabire se za uključivanje u sledeću generaciju. Odabire se vjerovatnoćom odabiranja hipoteze hi data sa:

$$P(h_i) = \frac{F(h_i)}{\sum_{j=1}^p F(h_j)} \quad (1.2)$$

Prema tome, vjerovatnoća da će hipoteza biti odabrana je proporcionalna njenoj pogodnosti i obrnuto proporcionalna pogodnosti drugih komponentnih hipoteza u trenutnoj populaciji. Jednom kada su članice populacije odabrane za uključivanje u populaciju sljedeće generacije dodatni članovi se generišu korištenjem operacije ukrštanja. Ukrštenje, definisano detaljno u sljedećem paragrafu, uzima dvije roditeljske hipoteze iz trenutne i kreira dvije hipoteze potomstva rekombinujući dijelove oba roditelja. Hipoteze roditelji odabrani su slučajno iz trenutne populacije, koristeći ponovo funkciju vjerovatnoće datu jednačinom (1.2.).

Poslije kreiranja novih članova ovom operacijom ukrštanja nova generacija populacije sada sadrži željni broj članova. U ovoj tački izvjestan dio m ovih članova izabran je slučajno, i slučajno mutacija je izvedena na ovim članovima.

Ovaj genetski algoritam prema tome izvodi se slučajno, paralelno usmjerenim pretraživanjem za hipotezama koje se ponašaju dobro u skladu sa funkcijom pogodnosti.

Hipoteze u genetskim algoritmima su često predstavljene sa stringovima, tako da se s njima može jednostavno manipulirati genetskim operatorima kao što je mutacija i ukrštanje. Hipoteze predstavljene ovakvim bit stringovima mogu biti vrlo kompleksne.

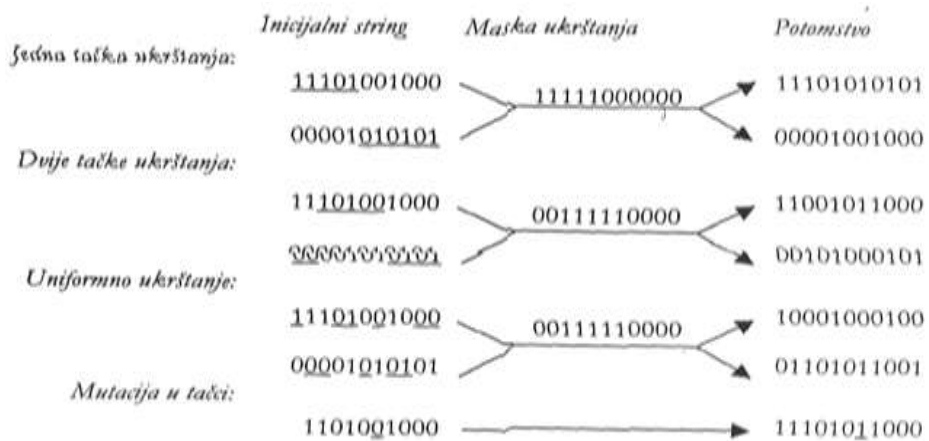
Naprimjer, skup ako-onda pravila mogu biti predstavljeni na ovaj način, izabiranjem pravila alociranjem određenog podstringa za svako pravilo pred-uslova i post-uslova.

String koji predstavlja pravilo sadrži podstring za svaki atribut u prostoru hipoteza, čak ako ovaj atribut nije ograničen pravilom pred-uslova. Ovo vodi fiksnoj dužini bit stringa za predstavljanje pravila u kojem

podstring na određenom mjestu opisuje ograničenja određenog atributa. Datim predstavljanjem za jedno pravilo može se predstaviti skup pravila jednostavno spajajući stringove koji predstavljaju pojedina pravila. U dizajniranju kodiranja bit stringova za neki prostor hipoteza korisno je urediti da svaki sintaksno legalan bit bude prestavljen dobro definisanim hipotezama.

U nekim genetskim algoritmima hipoteze su predstavljene simboličkim opisivanjem umjesto bit stringova.

Generacije uspješnih genetskih algoritama određuju se skupom operatora koji rekonbinuju i mutiraju odabrane članove trenutne populacije. Tipično genetski algoritamski operatori za manipulisanje bit string hipotezama su prestavljeni na slici (2.):



Slika 2. Genetski operatori

Ovi operatori odgovaraju idealiziranim verzijama genetski operatora koji se mogu pronaći u prirodi. Dva najčešća operatora su ukrštanje i mutacija. Operator ukrštanja daje dva nova potomka od roditeljskih stringova kopirajući odabrane bitove roditelja. Bit na poziciji *i* u svakom potomku kopirani je bit na poziciji *i* nekog od dvoje roditelja.

Izbor koji roditelj doprinosi bit na poziciji *i* određuje se drugim stringom koji se naziva maska ukrštanja. Za ilustraciju razmotrimo operator ukrštanja sa jednom tačkom. Na vrhu slike 2 razmotrimo najviši od dva potomka u ovom slučaju. Ovaj potomak uzima prvih pet bita od prvog roditelja, a ostalih šest bitova od drugog, zbog toga što je maska ukrštanja 11111000000 koja određuje ovaj izbor za svaku poziciju bita. Drugi potomak koristi istu masku ukrštanja, ali mjenja pravilo za oba roditelja. Zbog toga sadrži bite koje ne koristi prvi potomak. U ukrštanju sa jednom tačkom, maska ukrštanja uvijek je konstruisana tako da počinje sa stringom koji sadrži kontinualno *n* i iza kojeg slijedi potreban broj 0 tako da se kompletira string.

Ovo rezultira u potomke u kojima je prvi n bita doprinjeti od jednog roditelja a ostatak bita od drugog. Svaki puta kada se maska sa jednom tačkom primjenjuje tačka ukrštanja n se izabire slučajno.

U ukrštanju sa dvije tačke, potomak se kreira zamjenjujući središnji dio jednog roditelja sa sredinom drugog. Maska ukrštanja je string sa n_0 nula na početku, slijedi kontinualno n_1 jedinica i ostatak je popunjen potrebnim brojem nula. Uvijek kada se primjenjuje ovaj operator n_0 i n_1 se odabiru slučajno. U primjeru pokazanom na slici 2 potomci su kreirani koristeći masku $n_0=2$ i $n_1=5$. Ponovno su dva potomka kreirana zamjenjujući pravila za oba roditelja.

Uniformno ukrštanje kombinira bitove uzete uniformno od dva roditelja, kao što je prikazano na slici 2. U ovom slučaju maska ukrštanja je generisana kao slučajni bit string sa svakim izabranim bitom slučajno i neovisno o drugim. Za razliku od operatora koji proizvede potomke kombinujući dijelove roditelja, drugi tip operatora proizvodi potomke od jednog roditelja. Operator mutiranja proizvodi male slučajne promjene bit stringova birajući jedan bit slučajno i mijenja njegovu vrijednost.

Mutacija se obično izvodi poslije ukrštanja. Funkcija pogodnosti definiše kriterijum rangiranja potencijalnih hipoteza i za vjerovatnoću odabiranja za uključivanje u sljedeću generaciju populacije. Ako je zadatak naučiti klasifikacijsko pravilo, onda funkcija pogodnosti tipično ima komponentu da vrednuje tačnost klasifikacije pravila nad skupom datih primjera učenja. Česti drugi kriteriji takođe mogu biti uključeni, kao što je kompleksnost i poštenje pravila. Uopštenije, kada se bit string hipoteza interpretira kao kompleksna procedura (npr. kada bit string predstavlja kolekciju ako-onda pravila koja će biti povezana zajedno za upravljanje robotom), funkcija pogodnosti može mjeriti sveukupno ponašanje rezultirajuće procedure umjesto ponašanja individualnih pravila.

U našem prototipskom genetskom algoritmu, vjerovatnoća da će hipoteza biti odabrana je data sa odnosom njene pogodnosti sa pogodnostima ostalih članica trenutne populacije kao što je viđeno u jednačini (1.2.). Ovaj metod se često naziva proporcionalno odabiranje pogodnosti, ili kružna rulet sekcija. Postoje i drugačiji metodi biranja hipoteza. Npr., takmičarsko odabiranje, prvo se odaberu dvije hipoteze slučajno uz trenutne populacije. Sa nekom predefinisanim vjerovatnoćom p onda se odabire pogodniji od ove dvije hipoteze i hipoteza sa vjerovatnoćom $(1-p)$ se odabire.

Takmičarski odabir često vodi više različitosti u populaciji nego odabir funkcijom pogodnosti. U drugom metodu nazvanom odabir rangiranjem, hipoteze u trenutnoj populaciji prvo se sortiraju po pogodnosti. Vjerovatnoća da će hipoteza biti odabrana je proporcionalna rangu u ovoj sortiranoj listi, umjesto njene pogodnosti.

Kako je predhodno ilustrirano, genetski algoritam koristi slučajni usmjereni metod pretraživanja za nalaženje maksimalno pogodne hipoteze. Ovo pretraživanje je potpuno različito od drugih metoda učenja, i ono je više iznenadno, zamjenjujući roditeljsku hipotezu sa potomcima koji mogu biti značajno drugačiji.

Jedna praktična poteškoća u nekim primjenama genetskog algoritma je problem nagomilavanja. Nagomilavanje je fenomen u kojem se neke individue koje više pogoduju nego ostale u populaciji brzo reprodukuju, tako da kopije ovih individua i veoma sličnih individua zauzimaju veoma veliki dio populacije. Negativna posljedica nagomilavanja je reduciranje raznovrsnosti populacije, zbog čega se usporava budući progres u Genetskim algoritmima. Različite su strategije pronađene za reduciranje nagomilavanja. Jedan je pristup mjenjanje funkcije odabira, koristeći kriterij kao što je takmičarsko odabiranje ili odabir rangiranjem umjesto proporcionalnog kružnog rulet odabiranja. Odgovarajuća strategija je “djeljenje pogodnosti”, u kojoj mjerenje pogodnosti individua reducira prisutnost drugih, sličnih individua u populaciji. Treći pristup je restrikcija vrsta individua dozvoljenih za rekonbiniranje u formiranju potomaka. Npr., omogućavanjem samo najbližijim individuama rekonbinovanje, možemo ohrabriti formiranje klastera sličnih individua, ili više “podprostora” unutar populacije. Sličan pristup je prostorna distribucija individua i omogućavanje samo bliskim individuama rekombinovanje. Mnoge od ovih tehnika su inspirisane analogijom sa biološkom evolucijom.

Interesantno je pitati da li neko može matematički okarakterisati evoluciju tokom vremena populacije unutar genetskih algoritama.

”Šema teorem“ (Holland; 1975) daje jednu takvu karakterizaciju. Bazirano je na konceptu šema ili uzoraka koji opisuju skup stringova. Da bi bili precizniji, šema je bilo koji string sastavljen od 0, 1, i *. Svaka šema predstavlja skup bit stringova koji sadrže indikatore 0 i 1 sa svakom * interpretiranom kao “nebitno”. Npr., šema 0^*10 predstavlja skup bit stringova koji uključuju egzaktno 0010 i 0110.

Pojedinačni bit string može se posmatrati predstavljen različitim odgovarajućim šemama. Npr., bit string 0010 može se zamisliti kao predstavnik 2^4 odvojenih šema uključujući 00^{**} , 0^*10 , **** itd. Na sličan način, populacija bit stringova može se posmatrati u zavisnosti skupa šema koje ga predstavljaju i broj individua svakoj od ovih šema.

Šema teorem karakteriše evoluciju populacije unutar genetskog algoritma u zavisnosti broja instanci predstavljanja svake šeme. Neka $m(s,t)$ označava broj instanci šeme s u populaciji u trenutku t (tj. za vrijeme t -te generacije). Šema teorem opisuje vrijednost očekivanja od $m(s, t+1)$ u zavisnosti od $m(s,t)$ i drugih osobina šeme, populacije i algoritamski parametara genetskog algoritma.

Evolucija populacije u genetskom algoritmu zavisi od koraka selekcije, koraka rekombinovanja i koraka mutacije. Počnimo sa posmatranjem samo efekta koraka selekcije. Neka $f(h)$ označava funkciju pogodnosti pojedinog bit stringa h , a $\bar{f}(t)$ označava srednju vrijednost pogodnosti svih individua u populaciji u trenutku t . Neka $h \in S_t$ pokazuje da individua h je ujedno predstavljena šemom s i članom populacije u trenutku t .

Na kraju, neka $u(s,t)$ označava srednju vrijednost pogodnosti instanci šeme s populacije u trenutku t . Nas zanima računanje očekivanja $m(s,t+1)$, koja označavamo sa $E[m(s,t+1)]$, koristeći distribuciju vjerovatnoće za selekciju datu sa jednačinom (1.2.), koja se može predstaviti koristeći ovu terminologiju kako slijedi:

$$P_r(h) = \frac{f(h)}{\sum_{i=1}^n f(h_i)} = \frac{f(h)}{n\bar{f}(t)}$$

Sada ako odaberemo jednog člana nove populacije u skladu sa distribucijom vjerovatnoće, onda je vjerovatnoća koju ćemo odabrati da predstavlja šemu s :

$$P_r(h \in s) = \sum_{h \in S_{spt}} \frac{f(h)}{n\bar{f}(t)} = \frac{\hat{u}(s,t)}{n\bar{f}(t)} m(s,t) \quad (1.3)$$

Drugi korak slijedi iz činjenice date definicijom,

$$\hat{u}(s,t) = \frac{\sum_{h \in S_{spt}} f(h)}{m(s,t)}$$

Jednačina (1.3.) daje vjerovatnoću da će jedna hipoteza odbrana za genetski algoritam biti instanca šeme s . Zbog toga, očekivanje instanci iz s koja je rezultat n nezavisni koraka koji kreiraju cijelu novu generaciju je tačno n puta ova vjerovatnoća.

$$E[m(s,t+1)] = \frac{\hat{u}(s,t)}{\bar{f}(t)} m(s,t) \quad (1.4)$$

Jednačina (1.4.) izjavljuje da je očekivanje instanci šeme s kod generacije $t+1$ proporcionalno srednjoj pogodnosti $u(s,t)$ instanci ove šeme u trenutku t , i obrnuto proporcionalno srednjoj pogodnosti $f(t)$ svih članova populacije u trenutku t .

Prema tome možemo očekivati šeme sa gore spomenutom srednjom vrijednosti pogodnosti da će biti predstavljene sa povećanom učestalošću na uspješnim generacijama. Ako posmatramo da se genetski algoritam, kao izvođenje virtualnog paralelnog pretraživanja u prostoru mogućih šema, u istom trenutku izvodi eksplicitno paralelnom pretraživanju prostora individua, onda jednačina (1.3.) pokazuje da će više pogodni šema rasti u uticaju tokom vremena.

Dok gornja analiza razmatra samo korak selekcije genetskog algoritma, moraju koraci ukrštanja i mutacije biti razmotreni. Šema teorem razmatra samo mogući negativni uticaj ovih genetskih operatora (npr., slučajna mutacija može smanjiti predstavljanje s , nezavisno od $u(s,t)$ i razmatrati samo slučaj ukrštanja sa jednom tačkom. Potpuna šema teorem prema tome daje donji propusni opseg očekivane frekvencije šeme s , kako slijedi:

$$E[m(s,t+1)] = \frac{\hat{u}(s,t)}{\bar{f}(t)} m(s,t) \left(1 - p_c \frac{d(s)}{l-1}\right) (1 - p_m)^{o(s)} \quad (1.5)$$

Ovdje je p_c očekivanje da će operator ukrštanja sa jednom tačkom bitit primjenjen na odgovarajući bit string i p_m je očekivanje da će odgovarajući bit odgovarajuće individue biti mutirane sa operatorom mutiranja.

$O(s)$ je broj definisanih bita u šemi s , gdje su definisani biti, ali * nije

$d(s)$ je udaljenost između krajnjeg lijevog i krajnjeg desnog definisanog bita u s

l je dužina pojedinog stringa u populaciji.

Termin krajnji lijevi u jednačini (1.5.) identičan je terminu jednačine (1.4.) i opisuje efekat koraka odabiranja. Termin srednji opisuje efekat ukrštanja u jednoj tački – pojedinačno, to opisuje vjerovatnoću da će odgovarajuće individualno predstavljanje s još uvijek predstavljati s slijedeći primjenu operatora mutacije. Termin krajnji desni opisuje vjerovatnoću da će određeno individualno predstavljanje šeme s još uvijek predstavljati s slijedeći primjenu operatora mutacije. Primjećujemo da se efekat operatora ukrštanja u jednoj tački mutacije povećava s brojem definisanih bita $o(s)$ u šemi sa distancom $d(s)$ između definisanih bita. Prema tome šema teorem se može grubo interpletirati kao izjava da će više pogodnih šema težiti rastu u uticaju, posebno šeme koje sadrže male brojeve definisanih bita (tj., koje sadrže veliki broj *) i posebno kada su ove definicije bita bliske jedna drugoj unutar bit stringa.

Šema teorem je možda najraširenija citirana karakterizacija evolucije unutar genetskog algoritma. Jedini put u kojem nije kompletna je da pada u razmatranju pozitivnih efekata ukrštanja i mutacije.

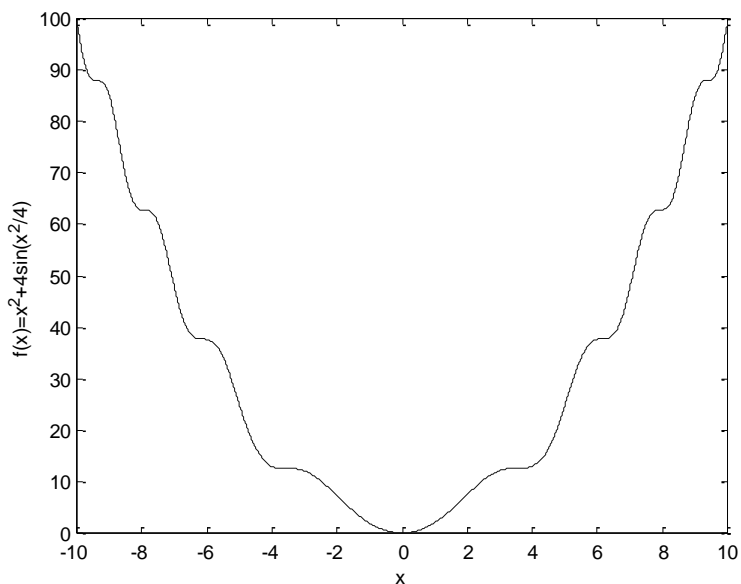
2.1. Produženi kompaktni genetski algoritam (ECGA)

Ovaj primjer nam govori na koji način instalirati, kombinovati i pokrenuti produženi, kompaktni genetički algoritam (ECGA), opisan u Harikovim papirima (Harik, 1999). Objasnjeno je kako modificirati ciljne funkcije koje se pojavljuju pri distribuciji koda. Izvor je pisan u C++, ali dovoljno je poznavanje programskog jezika C za modificiranje ciljne funkcije, tako da možete koristiti ECGA na vašu vlastitu odgovornost.

2.1.1. Kako pokrenuti kod

Za izvršenje funkcije ECGA, potrebna su 2 argumenta : input file i output file. ECGA čita svoje parametre preko input file i čuva rezultate u output file. Uzorak input file se čuva kao primjer sa raspodjelom koda. Ime datoteke je inputfile i njen sadržaj (zajedno sa brojem redova) je prikazan ispod.

Primjer 1D funkcije:



Dijagram 1. Primjer 1D funkcije

„DRUŠTVENA I TEHNIČKA ISTRAŽIVANJA“

Ulazni podaci:

```

1 #
2 # funkcija
   f(x)=x^2+4*sin(x^2/4);
3 #
4 # maksimum: z=-f(x)
   #
5 POČETAK
6 duzina_hromozoma      16
7 inicijalno_sjeme

0.254534
8          velicina_populacije
1000
9 vjerovatnoca_ukrstanja  1
10 tournament_velicina  16
11 učenje_MPM            da
12 stop_kriterij

dostignuta_vrijednost
13 stop_kriterij_argument 1e-
10
14 #
15 # parametri za stampanje
16 # rezultata
17 stampaj_populaciju    ne
18 stampaj_hromozom      da
19 stampaj_podobnost     da
20 stampaj_MPM           ne
21 KRAJ
    
```

Rezultat:

```

Generacija      : 0
Max podobnost   : -
0.0002217081
Srd. podobnost  : -32.92348
Najbolji       hromozom :
011111111011101
   f= -0.0002217081
-----
Generacija      : 1
Max podobnost   : -
4.191079e-007
Srd. podobnost  : -0.8858986
Najbolji       hromozom :
011111111111110
   f= -4.191079e-007
-----
→
    
```

```

Generacija      : 2
Max podobnost   : -4.656755e-008
Srd. podobnost  : -1.343858
Najbolji       hromozom :
01111111111111111
   f= -4.656755e-008
-----
    
```

```

Generacija      : 3
Max podobnost   : -4.656755e-008
Srd. podobnost  : -5.337492
Najbolji       hromozom :
01111111111111111
   f= -4.656755e-008
-----
    
```

```

Generacija      : 4
Max podobnost   : -4.656755e-008
Srd. podobnost  : -1.832825
Najbolji       hromozom :
01111111111111111
   f= -4.656755e-008
-----
    
```

```

Generacija      : 5
Max podobnost   : -4.656755e-008
Srd. podobnost  : -9.239002e-008
Najbolji       hromozom :
01111111111111111
   f= -4.656755e-008
-----
    
```

```

Generacija      : 6
Max podobnost   : -4.656755e-008
Srd. podobnost  : -4.656755e-008
Najbolji       hromozom :
01111111111111111
   f= -4.656755e-008
-----
    
```

**x=-1,52590218966964217593652246
890e-4**

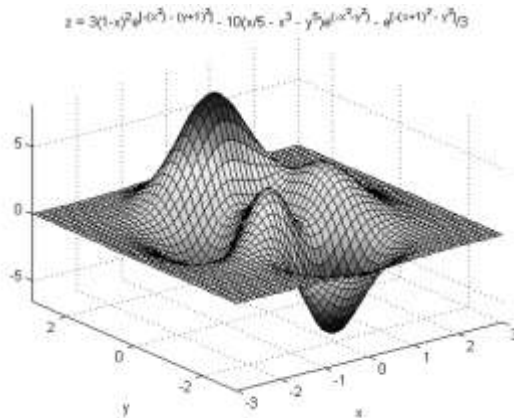


Diagram 2. Primjer 2D funkcije:

Ulazna datoteka:

```

1 #
2 # maksimum funkcije: (peaks)
#
3 # z = 3*(1-x).^2.*exp(-
  (x.^2) - (y+1).^2) ...
#   - 10*(x/5 - x.^3 -
  y.^5).*exp(-x.^2-y.^2)
#   - 1/3*exp(-(x+1).^2 -
  y.^2);
4 #
5 POCETAK
6 duzina_hromozoma      40
7 inicijalno_sjeme
                                0.254534
8 velicina_populacije   1000
9 vjerovatnoca_ukrstanja 1
10 tournament_velicina  16
11 učenje_MPM           da
12 stop_kriterij
    dostignuta_vrijednost
13 stop_kriterij_argument 0
14 #
15 # parametri za stampanje
16 # rezultata
17 stampaj_populaciju   ne
18 stampaj_hromozom     da
19 stampaj_podobnost    da
20 stampaj_MPM          ne
21 KRAJ
    
```

Rezultat:

```

Generacija      : 0
Max podobnost   : 6.31652
Srd. podobnost  : 0.02062806
Najbolji        hromozom      :
1000010110000101100110010010000000010
100
f= 6.31652
    
```

```

Generacija      : 1
Max podobnost   : 7.910785
Srd. podobnost  : 8.11649
Najbolji        hromozom      :
0111111110111010010010100001110100
100 f= 8.11649
-----
Generacija      : 13
Max podobnost   : 8.11649
Srd. podobnost  : 8.11649
Najbolji        hromozom      :
011111111011101001110010100001110100
111 f= 8.11649
-----
Generacija      : 14
Max podobnost   : 8.11649
Srd. podobnost  : 8.11649
Najbolji        hromozom      :
011111111011101001110010100001110100
111 f= 8.11649
-----
Generacija      : 15
Max podobnost   : 8.11649
Srd. podobnost  : 8.11649
Najbolji        hromozom      :
011111111011101001110010100001110100
111 f= 8.11649
-----
Generacija      : 16
Max podobnost   : 8.11649
Srd. podobnost  : 8.11649
Najbolji        hromozom      :
011111111011101001110010100001110100
111 f= 8.11649
-----
x=-1,061440526428724697804
16279236e-2
y= 1,580344753594163507617
4808668908
    
```

ECGA preskače svaki red sve dok ne dođe do riječi POČETAK (5-ti red u gornjim primjerima funkcije 1D i funkcije 2D). Tada počinje čitati parametre u prethodno definisanom redu. Program ne čini ni jednu suvišnu radnju na input datoteci. To znači da poslije riječi POČETAK, NE SMIJETE MIJENJATI REDOSLIJED REDOVA U INPUT DATOTECI, jer bi u suprotnom ECGA postao totalno konfuzan. Input datoteka je jako razumljiva.

U narednom tekstu slijedi objašnjenje svakog reda:

RED 6 govori da je problematična dužina 16, ili 40 u drugom primjeru.

RED 7 govori da 0.254534 predstavlja sjeme za inicijaciju brojnog generatora. To mora biti broj između 0 i 1.

RED 8 govori da je veličina populacije 1000

RED 9 govori da je vjerovatnoća preokreta 1, što znači da se cijela populacija obnavlja poslije svakog generacijskog kruga.

RED 10 govori da je veličina prvenstva 16. Operator sprovodi samo jednu selekciju: prvenstvenu selekciju bez mogućnosti zamjene.

RED 11 govori da ECGA uči svaku generaciju MPM. Možete postaviti ovu opciju ali i ne morate (on ili off). Ako postavite na on, dobivate normalni ECGA. Ako postavite na off, dobivate originalni kompaktni GA.

RED 12 govori da se ECGA zaustavlja kada je populacija potpuno konvergirala, odnosno, kada se populacija sastoji od N kopija iste individue. Osim allele_konvergentne opcije, također možete odabrati opciju max_generacija.

RED 13 ovdje možete specificirati maksimalni broj generacija u slučaju da ste odabrali opciju max_generacija u prethodnom redu. Ako ste odabrali opciju allele_konvergenciju, ovaj parametar je irelevantan.

RED 17 govori da ne želimo poslati populaciju output datoteci na kraju svake generacije. Ovu opciju možete postaviti na on ili off. Ako odaberete on, trebate biti oprezni da ne biste otvorili veliki problem, jer bi u suprotnom izvještajna datoteka postala ogromna.

RED 18, 19, 20 su on i off zastavice korištene za svrhu izvještavanja.

Sada ste spremni da krenete naprijed i pokrenete ECGA. Unesite ecga inputfile outputfile. Statistika populacije se pojavljuje na ekranu na kraju svake generacije. Ista informacija se također šalje output datoteci. U dodatku, output datoteka također pokazuje različite MPM strukture koje ECGA pronalazi za vrijeme svog MPM pretraživanja.

2.1.2. Kako priključiti vašu vlastitu ciljnu funkciju

Šifra za ciljnu funkciju je u funkciji `objective_func()` u datoteci `objfunc.cpp`. Ovo je jedina funkcija koju morate prepisati ako želite isprobati vaš problem. Početak funkcije je sljedeći:

```
Double objective_func ( char # chrom, int lchrom);
```

Kao argument uzima karaktere niza od 1 i 0, kao i dužinu niza. Funkcija vraća stvarne brojeve vrijednost niza ciljne funkcije. U sadašnjoj implementaciji ECGA da je problem binarno kodiran.

2.1.3. Nešto o c++ kodu

Sprovođenje ecga ne koristi prednosti C ++ jezika kao što je nasljeđe i forma. To znači da ne morate biti stručnjak za C ++ da bi modificirali kod. Možete modificirati kod i priključiti vašu ciljnu funkciju koristeći samo programski jezik. Stoga, jasan opis izvora datoteka je dat u nastavku. Svaka .cpp datoteka ima odgovarajuću .hpp datoteku. *hpp je glavna datoteka i sadrži definicije različitih razreda. *cpp datoteka sadrži aktualnu implementaciju.

Gen.cpp sadrži sprovođenje gena razreda. Gen ima locus I allele.

Hromosom.cpp sadrži implemetaciju hromosoma razreda.

Populacija.cpp sadrži implementaciju poppacije razreda. Populacija je hromosoma. Odabir operatora, statistika populacije, i stop kriteriji se sprovode ovdje.

Objfunc.cpp sadrži šifru za ciljnu funkciju. Ako želite isprobati ECGA na vašem vlastitom problemu, trebate modificirati funkciju objective_func () sadržanu u ovoj datoteci.

Korisnost.cpp sadrži korisne funkcije i procedure.

Intlist.cpp sprovodi listu integera.

Mpm.cpp sadrži operacije koje ne mogu biti izvršene u MPM.

Cache.cpp sprovodi cache koji se koristi za brže pretraživanje MPM-a.

Slučajni izbor.cpp je brojni generator.

Ecga.cpp sadrži glavni loop ECGA.

Glavni.cpp sadrži glavnu () funkciju i inicijalne procedure.

3. ZAKLJUČAK

Popularnost Genetskog algoritma motivirana je brojnim faktorima koji uključuju:

- Evolucija je poznato uspješna,robusan metod za adaptaciju unutar bioloških sistema.
- Genetski algoritmi mogu pretraživati prostor koji sadrži kompleksno uzajamne dijelove gdje uticaj svakog dijela nad pogodnost hipoteze može biti težak za modelovanje.

Genetski algoritmi su jednostavni za paralelizaciju i mogu iskoristiti prednost u opadanju cijene računarske snage.

LITERATURA

1. Baluja, S., “Genetic Algorithms and Exsplicit Search Statistics”
2. Harik, G. R., 1999. “Linkage Learning via Probabilistic Modeling in the ECGA (IlliGAL Report No.99010), University of Illinois at Urbana-Champaing.
3. Lin, C.H., Ling Wu, J., 1999.“Automatic Facial Feature Exstraction by Genetic Algorithms”,Transactions on Image Processing, Vol.8.No.6.
4. Lobo, F.G., Harik, G. R., “Extended Compact Genetic Algorithm in C + +”, University of Illinois at Urbana-Champaing,Genetic Algorithms Laboratory.

**PRIMJENA 3D GRAFIKE U REKONSTRUKCIJI DOGAĐAJA
SAOBRAĆAJNE NESREĆE**

**APPLICATION OF 3D GRAPHICS IN THE RECONSTRUCTION OF
EVENTS OF TRAFFIC ACCIDENTS**

Stručni članak

*Doc. dr Hadžib Salkić **

Sažetak

U radu će se pokazati 3D programi koji mogu dati doprinos u rekonstrukciji događaja saobraćajnih nesreća, kao i ostalih alata koji mogu poboljšati samu rekonstrukciju a vezani su za 3D modeliranje i animaciju. Pored teorijskog objašnjenja rekonstrukcije događaja pokazat će se i same skice, fotografije i način korištenja pojedinih modela.

Ključne riječi: 3D, IT, rekonstrukcija, saobraćajne, nesreće, Cinema, 4D, animacija.

Abstract

The paper will show 3D programs that can contribute to the reconstruction of traffic accidents, as well as other tools that can improve the reconstruction itself, and are linked to 3D modeling and animation. In addition to the theoretical explanation of the reconstruction of the event, the sketches, photographs and the use of certain models will be shown.

Keywords: 3D, IT, Reconstruction, Traffic Accidents, Cinema, 4D, Animation.

** Sveučilište/ Univerzitet „Vitez“ Vitez
E-mail: hadzib.salkic@unvi.edu.ba*

1. UVOD

3D prikaz je raširen u svim dijelovima ljudskog života, već samim tim što naš mozak stvara 3D prikaz same okoline. Najveći razvoj 3D modeliranja dogodio se pojavom računarske tehnologije, od kada se mnogo stvari u struci promijenilo, unaprijedilo i pojednostavilo.

Postoje mnogobrojni softveri koji su obilježili eru računarskog 3D modeliranja. Od 1985. godine i računara AMIGU, koji je bio sinonim za odličnu grafiku i zvuk, do današnjih. Bitniji softveri kroz historiju : Cinema 4D (animacija), Animation: Master (animacija, karakter likova), Autodesk Maya (filmska, televizijska, gamerska industrija), CityEngine (dizajniranje urbanih okolina), Vue (animacija, stvaranje 3D okruženja), SolidWorks (mehanički softver za inženjere), SketchUp (pomoću njega stvoren Google Earth), LightWave 3D (filmska industrija) LightWave 3D zaslužan za specijalne efekte u mnogim poznatim i nagrađenim filmovima i serijama (Jurassic Park, Babylon, Lost, Star Trek, Titanic, The X-Files , Avatar, 300, ...).

2. GRAFIČKO OBLIKOVANJE

3D grafika u grafičkom oblikovanju je veoma profitabilan smjer. Upotrebljava se u filmskoj industriji (za izradu 3D filmskih efekata, animiranih filmova, reklama, itd.), igračkoj industriji (većina današnjih igara za računare i konzole je zasnovana na 3D grafici), izradu web stranica (3D animacije), itd.

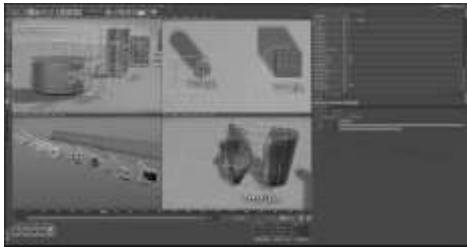
Izgled i funkcionalnost programa za industrijsko 3D oblikovanje su u principu veoma slični. Radna površina je podijeljena na više prozora sa različitim pogledima na prikaz.

Prikaz se kreće od linijskog do glatko osjenčenog modela sa teksturama, sa mogućnošću izbora osvijetljenosti i pozadine. Program sadrži alatnu traku sa svim funkcijama programa, uređivanje, hijerarhija, kretanje, prikaz, pomoć, itd.

2.1. Maxon Cinema 4D

Cinema 4D se odlikuje svojom brzinom, stabilnošću i prostom upotrebom svojih alata, što rezultuje veoma brzim završetkom izrade bilo kojeg projekta. Prva verzija je bila urađena za Amiga sisteme, ali danas je dostupan i na MAC-u i PC-u. Njegova najveća prednost je grafičko sučelje, sa već mnogo izrađenih 3D predmeta, koji su dizajnirani za određeni dio proizvodnje. Program također omogućava brzo prebacivanje između prozora za modeliranje, animaciju i farbanje. Namijenjen je kako početnicima, tako i

profionalcima na području fotorealističnog predstavljanja efekata i animacije.



Slika 1. i 2. Screenshot programa Cinema 4D
(<http://www.animationmagazine.net/events/maxon-sets-itinerary-for-cinema-4d-road-show/>)

2.2. Autodesk 3d Studio Max

3D Studio MAX je jedan od najboljih i među korisnicima najrašireniji program za izradu 3D grafike. U svijetu je poznat kao vodeći proizvođač grafike za računarske igrice. Ovo je jedini veći 3D program koji ne radi na MAC-u, već samo na PC-u. 3D Studio MAX ne posjeduje paket kao Cinema 4D, već samo osnovni program sa dodacima, koji su ispočetka bili besplatni, ali se sada naplaćuju. Cijena ovog programa je 2650,00 €.



Slika 3. i 4. Screenshot programa 3D Studio MAX
(<https://forums.autodesk.com/t5/3ds-max-forum/simlab-3d-pdf-export-plugin-adds-support-for-3d-studio-max-2011/td-p/4162036>)

2.3. Blender

Blender je program za 3D modeliranje otvorenog koda (besplatan). Na raspolaganju za sve veće operativne sisteme pod licencom GNU (General Public Licence). S obzirom da je besplatan, veoma je raširen među maldim umjetnicima. Gledajući na funkcionalnost programa, konkurentan je programima čija je cijena nekoliko hiljada eura. Jedina slabost mu je kompleksnost, jer ne sadrži korisničko sučelje podobno za korisnika (izrada 3D grafike traje dosta duže u odnosu na druge programe).



Slika 5. i 6. Screenshot programa Blender (<https://www.blender.org/>)

2.4. Autodesk & Alias Maya

Maya je najbolje prefinjen program za 3D modeliranje. Idealan je za filmsku industriju. Na početku je bio znatno skuplji od konkurencije, ali zbog slabije prodaje njegova cijena je znatno pala. Program nije namijenjen početnicima, već profesionalcima. Ima odlično renderiranje, što doprinosi velikim sistemskim zahtjevima za rad (minimalno 1 GB RAM-a). Standardna verzija Autodesk Maya Complete košta približno 1515,00 €. Proširena verzija posjeduje pored svih funkcija osnovne verzije i najnovije izume na području grafike – realistično krzno, kosa, tekućine, itd. Ta verzija košta 5305,00 €. Postoji i Autodesk Maya Personal Learning Edition (PLE) koja je besplatna i namijenjena je isključivo u studijske svrhe.



Slika 7. i 8. Screenshot programa Alias Maya
(<http://devmaster.net/devdb/tools/autodesk-maya>)

2.5. Google Sketchup

S obzirom da ćemo analizu saobraćajne nesreće raditi u ovom programu, isti ćemo i malo detaljnije objasniti nego prethodne.

Karakteristike i glavne opcije - 3D skiciranje

Trodimenzionalna tijela moguće je proizvoljno kreirati i na odabranim tačkama ili bridovima rastezati, zbijati ili zaobliti. Tako se na vrlo jednostavan način mogu oblikovati čak i kompleksne prostorne strukture, bez posebnih zahtjeva za podukom u korištenju programa.

Karakteristike i glavne opcije – Vizualizacija

Nacrti se mogu vizualizirati sa teksturama i sjenama ili bez njih - kao sjenčanje (Shading) ili u obliku arhitektonske skice. Osobitost SketchUpa je "prostoručno crtanje" - izgled nedovršene ručne skice ostvaren je prostoručnim linijama i prekriženim uglovima. Za uvjerljivu prezentaciju gotovog projekta SketchUp sadrži sve potrebne alate za jednostavnu vizualizaciju i animaciju.

Karakteristike i glavne opcije – Kombiniranje sa ručnim skicama

Za idejnu skicu, nacrtanu rukom na papiru, za dovršavanje na računaru, SketchUp nudi odgovarajuće rješenje: skeniranje skice, učitavanje iste kao sliku i korištenje iste kao podlogu za konstruiranje modela. Ideja ubrzo poprima konkretan oblik. Na taj način se konvencionalan princip rada može kreativno nadopunjavati sa savremenim. Ukoliko se rado crta ručno, ovaj jedinstveni koncept programa pruža nešto sasvim posebno. Već nakon nekoliko minuta instinktivno se mišem kao olovkom "skiciraju" kreativni 3D

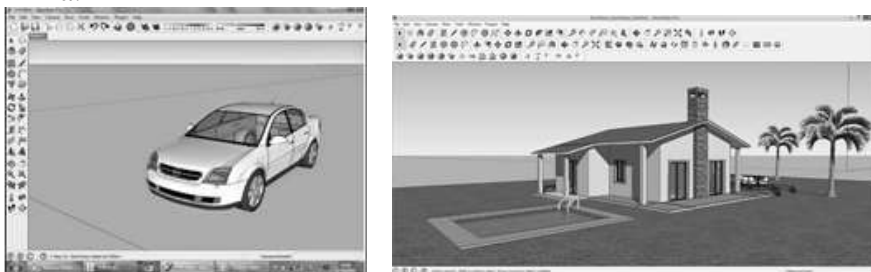
oblici. Alternativno je moguć i precizan unos koordinata. Cijeli program omogućava potpuno usmjerenje na najvažniji element u stvaranju novog oblika - ideju.

Karakteristike i glavne opcije – Interaktivnost sa ArConom

Obzirom da je SketchUp namijenjen skiciranju i prezentaciji, te se njime mogu kreirati slobodniji oblici, izvrstan je pomoćni alat za potrebe drugih CAD programa, kao npr. ArCon Vizualna arhitektura. Import AutoCAD formata - DWG i DXF, te eksport modela u 3DS formatu omogućavaju korisnicima SketchUpa, izbor između mnogobrojnih objekata dostupnih na Internetu, kao i kreiranje vlastitih modela i njihov unos u ArCon (uz 3DS Importfilter).

Karakteristike i glavne opcije – Otvorenost prema drugim aplikacijama

SketchUp 4.0 podržava importiranje i eksportiranje DWG i DXF datoteka, slikovnih datoteka kao što su BMP, JPEG, PNG, TIFF i TGA, importiranje 3DS objekata, kao i eksportiranje u 3D Studio 3DS, VRML i Piranesi Epix format. Za 2D vektorske aplikacije, SketchUp eksportira EPS i PDF. Za animatore SketchUp ekportira AVI za Windowse i QuickTime datoteke za Mac. U ponudi je verzija SketchUpa 5 za jednog korisnika ili mrežna verzija za Windows NT (minimalno SP3), 2000 i XP ili Mac OS X (minimalno 10.3). SketchUp 5 neće raditi na Windows 95, 98 ili ME. Kompatibilan je sa većinom pokazivačkih uređaja i pisaača podržanih tim sistemima.



Slika 9. i 10. Screenshot programa Google SketchUp
(<http://crackedtool.com/google-sketchup-8-pro-crack/>)

2.6. Ostali programi

U odnosu na druge grane aplikacija 3D grafike, konkurencija u industrijskom oblikovanju je gotovo najveća. Pored gore navedenih

programa, postoji velika količina drugih konkurentnih programa. Neki od njih su:

- Lightwave 3D
- Strata 3D CX
- SoftimageIXSI.

3. UVIĐAJ SAOBRAĆAJNE NESREĆE

Pod uviđajem se podrazumijeva: hitna istražna radnja u kojoj se neposrednim opažanjem (uvidom) i pregledom lica mjesta nesreće utvrđuju bitne okolnosti i činjenice za njeno nastajanje. Putem uviđaja vrši se prikupljane svih tragova, podataka i ostalih činjenica koji su od važnosti za nastalu saobraćajnu nesreću, a svi ti podaci i činjenice evidentiraju se u okviru tri osnovna dokumenta koji sačinjavaju uviđajnu dokumentaciju, a to su:

- Zapisnik o uviđaju
- Skica lica mjesta nesreće
- Foto-dokumentacija

3.1. Metodologija uviđaja

Posmatrano prema logičnom redoslijedu radnji i hitnosti, vršenje uviđaja može se podijeliti u tri faze:

Pleniminarnu fazu uviđaja

- Prijem obavještenja o nesreći
- Obezbjeđenje lica mjesta saobraćajne nesreće
- Formiranje uviđajne ekipe i izlazak na lice mjesta saobraćajne nesreće
- Preuzimanje izvještaja od lica sa obezbjeđenja lica mjesta saobraćajne nesreće
- Planiranje rada ekipe na licu mjesta saobraćajne nesreće.

Uviđaj na mjestu saobraćajne nesreće

- Utvrđivanje užeg mjesta nezgode i smijera kretanja
- Utvrđivanje podataka o učesnicima nesreće

- Pronalaženje i identifikovanje tragova i predmeta saobraćajne nesreće
- Fiksiranje i mjerenje tragova i predmeta saobraćajne nesreće
- Prikupljanje ostalih podataka na licu mjesta saobraćajne nesreće
- Izazivanje, fiksiranje i pakovanje dokaznih sredstava.

Postuvidajna faza i formiranje dokumentacije

- Utvrđivanje podataka o putu, signalizaciji i saobraćaju
- Utvrđivanje podataka o vozilima
- Prikupljanje podataka o vremenskim prilikama
- Prikupljanje podataka o posljedicama saobraćajne nesreće
- Saslušanje učesnika i svjedoka saobraćajne nesreće
- Formiranje uvidajne dokumentacije
- Čuvanje, pakovanje i slanje dokaznih sredstava.

Zapisnik o uviđaju. Opšti podaci obuhvataju:

- Tačno vrijeme kada je uviđajna ekipa stigla na mjesto nesreće i u kom sastavu, kao i što približnije vrijeme dešavanja nesreće
- Vrijeme započinjanja vršenja uviđaja
- Podatke o načinu i licima koja su vršila obezbjeđenje lica mjesta, kao i podatke o izmjeni stanja lica mjesta
- Podatke o pravcu i smijeru kretanja učesnika nesreće neposredno prije njenog nastanka
- Mjesto i položaj očevidaca u odnosu na mjesto nesreće
- Meteorološke uslove koji su vladali za vrijeme nesreće kao i prilikom vršenja uviđaja
- Sve podatke koji se odnose na trenutno stanje vidljivosti
- Podatke o opštem intezitetu i strukturi saobraćaja.

Podaci o putu obuhvataju:

- Tačne dimenzije kolovoza i ostalih elemenata i objekata na putu na širem licu mjesta saobraćajne nesreće
- Podatke o vrsti i stanju puta
- Tačnu stacionažu puta
- Podatke o veličinama poprečnog i podužnog nagiba, poluprečnika krivina, obliku i dimenzijama raskrsnica

- Podatke o zaprljanosti puta i eventualnom postojanju pijeska, blata, ulja, prašine, lišća i sl.
- Podatke o kompletnoj opremi puta u široj zoni mjesta nesreće, saobraćajnoj signalizaciji, oznakama na putu, zaštitne ograde, kolobrani, putokazi i sl.

Podaci o vozilima obuhvataju:

- Podatke o opštem stanju vozila, odnosno stanje uređaja i sistema na vozilu
- Podatke o identifikaciji vozila, odnosno sve one podatke koji su unijeti u saobraćajnu dozvolu
- Podaci o veličini, lokaciji i intezitetu oštećenja i tragova na vozilima koja su nastala u nesreći
- Podaci o opterećenju vozila, odnosno o broju i rasporedu lica ili tereta u vozilu neposredno prije same nesreće
- Podatak o eventualnom postojanju i zatečenom stanju tahogafa na vozilu
- Podaci iz zapisnika o izvršenom tehničkom pregledu vozila.

Podaci o učesnicima nezgode obuhvataju:

- Opšte podatke o vozačima koji su učestvovali u nesreći (godine starosti, zanimanje, kategorije za koje ima položen vozački ispit, dužina vozačkog staža, koliko redovno koristi vozilo kojim je učestvovao u nesreći, vrijeme i mjesto započinjanja putovanja, određište putovanja, zdravstveno i psihofizičko stanje, stanje eventualne alkoholisanosti i sl.
- Opšte podatke o identitetu putnika koji su se nalazili u vozilu u momentu nesreće
- Opšte podatke o ostalim učesnicima nesreće (pješaci, biciklisti, gonići stoke, tjeraoci zaprege i sl.
- Podatke o težini tjelesnih povreda učesnika nesreće.

Podaci o pokretnim tragovima obuhvataju:

- Otpali dijelovi i nečistoća sa vozila
- Predmeti koje su posjedovali pješaci ili ostali učesnici u nesreći
- Položaji tijela pješaka ili drugih učesnika nesreće koji su zatečeni

izvan vozila

- Rasut teret, ili njegovi dijelovi, sa vozila
- Prosute tečnosti (ulje, voda, benzin, krv, kiselina iz akumulatorai sl.)

Podaci o nepokretnim tragovima obuhvataju:

- Tragovi pneumatika vozila na površini puta koji se mogu pojaviti u obliku tragova kočenja, zanošenja, klizanja i blokiranja
- Tragovi pneumatika vozila na ostalim površinama i objektima
- Tragovi ogrebotina i drugih oštećenja kako na putu tako i na ostalim njegovim elementima, objektima i opremi.

Podaci o povrijeđenim i poginulim licima i njihovim povredama obuhvataju:

- Podaci o povrijeđenim licima sa kompletnim generaljama i podacima o identitetu, vrsti, obliku, lokaciji, izgledu i težini tjelesnih povreda
- Podaci o poginulim licima sačinjavaju podaci o identitetu i povredama koje su za posljedicu imale smrt. Ovi podaci se dobijaju od zdravstvenih ustanova u obliku ljekarskog izvještaja ili obdukcionog nalaza.

Podaci o izjavama učesnika saobraćajne nezgode obuhvataju:

- Izjave učesnika i svjedoka koje se uzimaju na licu mjesta putem informativnog razgovora
- Izjave koje učesnici i svjedoci daju naknadno u obliku saslušanja

Ostali podaci o nesreći. U ostale podatke spadaju svi oni podaci koji su po mišljenju uviđajne ekipe od značaja za konkretnu saobraćajnu nezgodu, a koji kao takvi nisu obuhvaćeni u navedenim podacima.

4. SKICA I SITUACIONI PLAN LICA MJESTA SAOBRAĆAJNE NESREĆE

Pod skicom podrazumijevamo grafički pikaz zatečenog stanja lica mjesta saobraćajne nesreće rađen slobodnom rukom u približnoj razmjeri na licu mjesta saobraćajne nesreće sa tačno izmjerenim pozicijama tragova mjesta saobraćajne nesreće.

Redosljed radnji i poslova na licu mjesta nesreće koje predhode izradi “kroki” skice su:

- Upoznavanje sa događajem
- Izviđanje i upoznavanje lica mjesta (kako bi se pronašli i obilježili ili markirali svi tragovi, određivanje F.T.)
- Skiciranje lica mjesta (puta i objekata, vozila, lica, tragova i sl)
- Mjerenje lica mjesta (obično ili u nizu) i unošenje podataka.

4.1. Situacioni plan lica mjesta saobraćajne nesreće

Izrada situacionog plana vrši se na osnovu skice pomoću neophodnog pribora (pribor za crtanje, tuš ili flomaster, po potrebi mogu se upotrijebiti i drvene bojice i sl.), na kvalitetnom papiru i u tačnoj razmjeri koja je najčešće 1:100, 1:200, i 1:500.

Elementi situacionog plana lica mjesta saobraćajne nesreće obuhvataju:

- Tačna lokacija saobraćajne nesreće (stacionaža, rastojanje od čvora, većeg naseljenog mjesta ili objekta, naziv mjesta)
- Vrijeme nastanka nesreće
- Šire mjesto saobraćajne nesreće (makrolokacija)
- Dimenziju osnovnih elemenata puta i objekata
- Bitne karakteristike puta
 - Vrsta: beton, asfalt, kocka, makadam, ...
 - Stanje: nov, dobar, star, gladak, ...
 - Površina puta: suh, sa prašinom, vlažan, klizav, blato, ...
 - Ravnost: ravan, talasast, udarne rupe, kolotrazi, ...
 - Boja: taman, svijetao, ...
- Vrsta i lokacija saobraćajnih znakova i oznaka na putu bitnih za nastalu nesreću
- Položaj i vrstu svih vozila koja su učestvovala u nesreći

- Pretpostavljeno mjesto sudara ili nalijetanja vozila
- Vrsta, lokacija i dimenzija tragova nastalih u nesreći (dužina i širina tragova kočenja točkova, pojas rasipanja stakla i sl.)
- Mjesto i položaj tijela poginulih lica u nesreći
- Stajne tačke od kojih je vršeno fotografisanje
- Mjesta sa kojih je vršeno fotografisanje
- Mjesta i pravac gledanja svjedoka
- Pravac sjevera
- Ugao sunčevih zraka i pravac duvanja vjetra
- Opis bitnih karakteristika vozila (težina, broj putnika, razmještaj tereta, stanje pneumatika, i sl.)
- Učesnici u nesreći (starost, pol, psihofizičko stanje, način kretanja).

5. FOTOGRAFISANJE LICA MJESTA SAOBRAĆAJNE NESREĆE

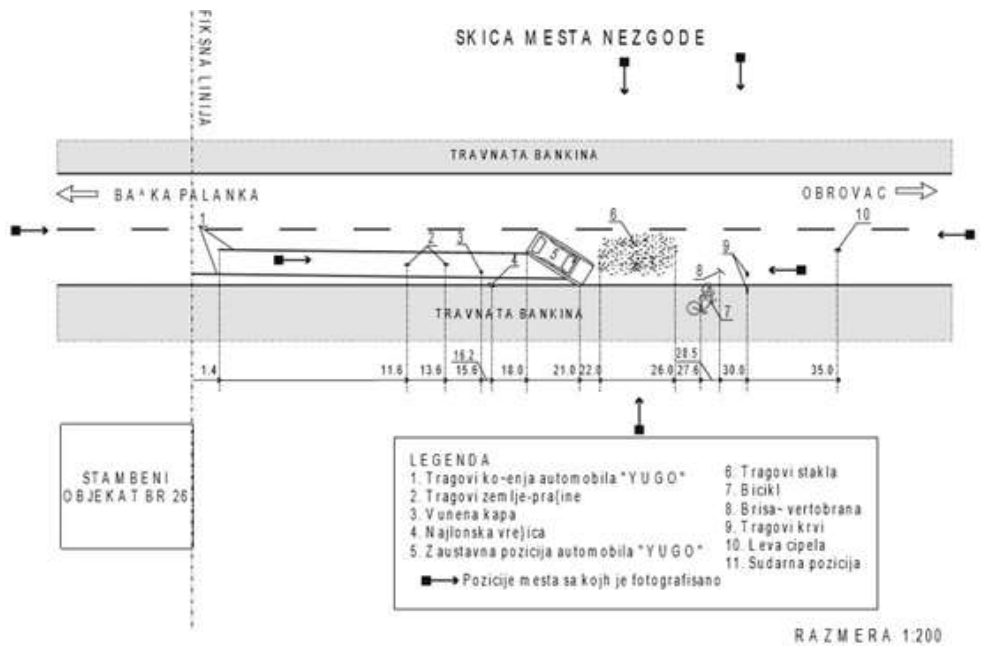
Najčešće grupe snimaka kojima se fiksira lice mjesta saobraćajne nesreće podrazumijevaju fotografisanje:

- Šireg – daljeg izgleda lica mjesta saobraćajne nezgode
- Užeg – bližeg izgleda lica mjesta saobraćajne nezgode
- Međusobnog položaja vozila, tragova i predmeta
- Izgleda tragova i predmeta
- Oštećenja vozila i objekata
- U procesu izuzimanja
- Nastradalih lica i životinja.





Slika 11.,12.,13 i 14 Screenshot fotografisanja lica mjesta



Slika 15. Screenshot Skica mjesta saobraćajne nesreće

LITERATURA

1. <http://www.animationmagazine.net/events/maxon-sets-itinerary-for-cinema-4d-road-show/> (07.06.2017.)
2. <https://forums.autodesk.com/t5/3ds-max-forum/simlab-3d-pdf-export-plugin-adds-support-for-3d-studio-max-2011/td-p/4162036> (07.06.2017.)
3. <https://www.blender.org/> (08.06.2017.)
4. <http://devmaster.net/devdb/tools/autodesk-maya> (08.06.2017.)
5. <http://crackedtool.com/google-sketchup-8-pro-crack/> (09.06.2017.)

**POBOLJŠANJE KAO UVJET DOSTIZANJA ZAHTJEVA ZA
KVALITETOM**

**IMPROVEMENT AS A REQUIREMENT OF IMPLEMENTING
QUALITY REQUIREMENTS**

Stručni članak

*Prof. VŠ dr. Ivan Damjanović**

*Omnia mutantur omnia decurrit
(Sve teče sve se mijenja)*

Sažetak

U radu se posebno analizira važnost kontinuiranog poboljšavanja procesa, sustava upravljanja kvalitetom i njegovom stalnom poboljšavanju. Dat je i osvrt na metodologiju vršenja promjene, jer korektivna akcija koja je alat za poboljšanje kvalitete je u suštini promjena i proveda i parametara opreme i promjene u radu uposlenika.

Ključne riječi: procesi, upravljanje kvalitetom, uposlenici, proizvod.

Abstract

The paper analyzes the importance of continuous improvement of the process, quality management system and its continuous improvement. It also gives an overview of the methodology of doing the change because the corrective action that is a quality improvement tool is essentially a change in the performance and equipment parameters and changes in employee performance.

Keywords: Processes, quality management, employees, product.

** Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“
E-mail: damjanovicivan1@gmail.com*

1. UVOD

U fazi realizacije proizvoda ili usluge povremeno se pojavljuju neželjene stvari; tada je vrijeme za rješavanje nesukladnosti i vršenje korektivne akcije. Kako bi se stvari poboljšale, vrši se stalno poboljšavanje. Ti su zahtjevi općeniti i dobro poznati. Ali što je s preventivnim djelovanjem? Često se ono ne pojavljuje. Kao što su neki godinama tvrdili, jedan od ciljeva sustava upravljanja kvalitetom (QMS) je preventivno djelovanje. Zahtjevi iz točke 4.1. ISO 9001:2015* da "...se određuju vanjska i unutarnja pitanja koja su relevantna za svrhu QMS i koja utječu na njegovu sposobnost postizanja namjeravanog ishoda." i u točki 6.1 istog se navodi "odrediti rizike i mogućnosti kako bi se osiguralo da sustav upravljanja kvalitetom može postići predviđeni ishod (e); spriječiti ili smanjiti neželjene učinke; postići stalno poboljšanje". I na kraju, auditori/ revizori će se osvrnuti na sustav upravljanja koji je utvrđen u točki 4.4., pregledi u članku 9.3 i sada stalno poboljšavanje.

Općenito

Organizacija mora odrediti i odabrati mogućnosti za poboljšanje i imlementirati sve potrebne radnje kako bi zadovoljila zahtjeve i poboljšala zadovoljstvo kupaca. Te aktivnosti moraju uključivati poboljšanje proizvoda i usluga kako bi se zadovoljili zahtjevi, kao i odredile buduće potrebe i očekivanja; ispravljanje, sprečavanje ili smanjenje neželjenih učinaka; poboljšalo izvođenje i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom. Primjeri poboljšanja mogu uključivati korekciju, korektivne akcije, kontinuirano poboljšanje, probojne/nagle promjene, inovaciju i reorganizaciju.

Pojam "sustav poboljšanja" koristimo kako bi označili pristup, metodologije, alate i tehnologije koje organizacije koriste kako bi se desilo poboljšanje u načinu na koji organizacija djeluje. To su upravljački pristupi za izoliranje problema i pronalaženje rješenja, a često su katalizator za specifične promjene u tehnologijama, procesima, ulogama zaposlenika ili organizacijskim strukturama. Sustavni i humani pristup za poboljšanje organizacija ima tri komponente:

1. kako se proizvod ili usluga isporučuje,
2. dizajn proizvoda ili usluga i
3. sustav upravljanja koji omogućava poboljšanja.

*Korištena literatura za ovaj rad je ISO 9001:2015

2. POBOLJŠANJE PROCESA

Stvarnost za ispunjavanje potreba kupca sastoji se od neudovoljivog broja faktora. Zahtjevi se nameću iz više izvora ili kupaca, svaki s vlastitim potrebama i željama. Kako se zahtjevi kaskadiraju kroz organizaciju, zahtjevi su prevedeni u akcijske stavke. Ponekad s jasnim vezama, ponekad veze nisu očite. Neke prednosti su odmah vidljive i neke prednosti su nejasne lokalnoj radnoj snazi. Svaki zahtjev ima posljedice koje su daleko iznad neposrednog područja. Mnogi procesi poboljšanja postojećih procesa izvode se s ciljem poboljšanja operativne efikasnost i efektivnost.

Svaki od njih pruža discipliniran pristup za poboljšanje načina kako se proizvod ili usluga isporučuju. Njihova primarna tehnika je otkriti nesukladnosti u izvođenju taktičkih planova, što dovodi do otvorenih pretpostavki i pogrešno usmjerenog fokusa posvećenih profesionalaca. Jednom kada su nepodudarnosti izložene i shvaćene, ljudi ih nastoje ispraviti. Nitko namjerno ne stvara nepotrebn rad ili lošu kvalitetu. Većina se procesa kreiraju s najboljim namjerama, fokusirajući se na obavljanje zadatka, s raspoloživim sredstvima, u okruženju u kojem postoje. Koristi se strukturirani pristup za razumijevanju postojećih uvjeta, generiranje ideja za poboljšanja, a zatim provode promjene.

3. POBOLJŠANJE PROIZVODA

Ukupni troškovi procesa dizajniranja iznose oko pet posto ukupnih troškova proizvoda, a imaju 70 % utjecaja na konačni trošak. S druge strane, stvarni troškovi materijala i troškovi rada mogu iznositi i 65% ukupnih troškova proizvoda, a u samoj konačnoj cijeni njihovo učešće je oko 25 posto. Gdje biste uložili kapital i ljudske resurse da biste ostvarili najveći povratak poboljšavajući 25% utjecaja na troškove proizvoda ili 70%? Vrijednosno inženjerstvo (VE) razvija se tijekom posljednjih 60 godina kao način uklanjanja nepotrebnih troškova dizajna proizvoda prije, za vrijeme i nakon dizajniranja. VE prvo identificira namjeru ili funkciju i razumije kontekst, zatim razvija alternative i provodi plan. Vrijednosne inženjerske studije odnose se na marketing, financije, poslovanje, dizajn, kupce i dobavljače kako bi sustavno istražili kako proizvod funkcionira prema potrebama kupca.

4. POBOLJŠANJE UPRAVLJANJA

Sve ljudske aktivnosti i naponi bilo koje organizacije temelje se na praksama upravljanja. Praksa kojom se upravlja načinom interakcije između ljudi unutar organizacije, kao i način na koji ljudi međusobno djeluju unutar

organizacije i ostatka svijeta. Prakse se mogu svjesno stvarati i utemeljene su na teoriji, ili su se jednostavno pojavile kako organizacija raste i sazrijeva. Posao menadžmenta na području poboljšanja je stvaranje i olakšavanje okruženja za učenje i suradnju. Jedno područje za početak je ukloniti politike i prepreke koje sprečavaju ljude da rade dobar posao. Istovremeno, potičite komunikaciju između funkcionalnih područja i različitih razina organizacije. Drugi aspekt obveze upravljanja je pojačanje napora za poticanje istraživanja podataka i teorije. Pronalaženje konteksta za koji se koriste podaci za poboljšanje i kako oni pomažu za prilagođavanje napora za unapređenje cilja sustava. Podaci, informacije i znanje nisu isto. Podaci su upravo to, podaci. Mjerenja i promatranja su dva primjera. Kada se podaci smještaju u kontekst, stvaraju se informacije. Razumijevanje kako se podaci klasificiraju i tumače na temelju koncepata u kojima su izrađeni, zajedno s načinom na koji se podaci koriste za akciju, samo su neki faktori pretvaranja podataka i informacija u znanje.

5. STVARANJE SUSTAVNOG PRISTUPA POBOLJŠANJU

Poboljšanje procesa, poboljšanje proizvoda i unapređenje prakse upravljanja moraju zajednički djelovati na unapređenju organizacije u cjelini, radeći prema zajedničkom cilju. Nije dovoljno da svatko radi svoje na najbolji način. Funkcionalna područja sustava moraju biti svjesna kako njihovo djelovanje utječu na druge skupine i cijeli sustav. Svaka grupa mora istražiti kako bi shvatila kako će njihovo djelovanje biti korisno cjelini i identificirati opasnosti, te kako njihovo djelovanje predstavlja rizike za cjelinu. Također, svaka grupa mora prihvatiti manje od optimalne performance/izrade svog funkcionalnog područja kako bi se cijeli sustav poboljšao. Odabir mjesta za početak nije pitanje jednog ili drugog područja. Sva tri područja su međusobno ovisna. Nijedna grupa ne postoji sama (izolirano). Svaka organizacija je sustav. Kada se poboljšanje započne u bilo kojem pojedinom području, prva pitanja koja se upućuju obično su pitanja koja lokalna radna snaga može to ispraviti.

Međutim, kako se ovi neposredni i lokalni problemi ispravljaju, nova pitanja postaju vidljiva. Pitanja su često izvan dosega neposrednog utjecaja. To uzrokuje sukobe jer naponi za poboljšanje počinju utjecati i na druga područja. Između neobuzdanog entuzijazma jednog područja i drugog područja koji ne razumiju razloge promjene, nastaje sukob. Ovaj sukob uzrokuje promjenu napora te ima nekoliko štetnih učinaka. Prvo, negativno utječe na moral ljudi i organizacija. Drugo, sukob dovodi do smanjenja performansi/rezultata drugih skupina u sustavu. Ljudi nisu protiv promjena, oni su protiv toga da se oni mijenjaju. Ljudi moraju razumjeti potrebu za promjenom iz svoje perspektive. Funkcionalne radne skupine nisu

prihvatljive za vanjske skupine koje im govore kako moraju vršiti promjene. Komunikacija i suradnja najbolji su način prevladavanja otpora. Prakse upravljanja moraju pružiti okruženje u kojem se ljudima daje glas o tome kako će se dogoditi promjena i dijeliti operativne informacije među njima o međusobnim projektima poboljšanja. Treba upotrebljavati jezik koji je uobičajen ili lako razumljiv većini ljudi, bez žargona. Organizacija mora učiti pojedinačno i kolektivno. Samo kroz zajednički rad i suradnju odvijat će se kolektivno učenje. Suradnja u parovima je privremeni korak. Na kraju, proizvodnja, dizajn proizvoda i praksa upravljanja morat će raditi zajedno. U nastavku je jednostavna analiza elemenata ADKAR za promjenu, "implementacija novog sustava poboljšanja".

ADKAR faze	Pitanja koja treba razmotriti
Svjesnost/ Awareness	Svijest o potrebi za novo poboljšavanje sustava Zašto je potrebno poboljšavanje sustava? Koji su rizici ako se ne poboljša sustav? Zašto se to poboljšavanje sustava implementira sada? Što je opća narav/priroda tih promjena– što znači korištenje Lean? ili BPM? ili Zahvalan upit? Ili Šest Sigma?
Želja/Desire	Želja da se učestvuje i podrži novo poboljšanje sustava Koji su organizacijski pokretači koji nas uvode u novi sustav poboljšanja u organizaciju? Što je moja osobna motivacija da se uključim u Lean ili BPM ili Zahvalan upit Ili Šest Sigma(npr.)?
Znanje/Knowledge	Znanje o tome kako koristiti novi sustav poboljšanja Što će biti moja ulga u korištenju novog sustava poboljšanja? Što trebam znati da bi uspješno koristio novi sustav poboljšanja? Kada ću biti obučavan o tome kako novi sustav poboljšanja djeluje?
Ability/Sposobnost	Sposobnost implementiranja/primjene vještina i ponašanja koje se traže u novom sustavu poboljšanja Što ću točno raditi drugačije zbog uvođenja novog sustava poboljšanja? Kada ću imati šansu to prakticirati? Tko će mi pomoći da budem uspješan kao dio tog novog sustava

Reinforcement/ Učvršćivanje	Učvršćivanje da se održi novi poboljšani sustav Kako ću znati da je organizacija privržena korištenju novog poboljšanog sustava? Jesu li viši rukovoditelji odani potpunom uspjehu istog? Hoće li novi pristup biti odbačen sljedećih mjeseci?
--------------------------------	---

Nesukladnost (neispunjenje zahtjeva za proizvod ili uslugu) i korektivna akcija

U članku 10.2.1, ISO 9001:2015 navodi se da kada dođe do nesukladnosti, uključujući i one koje proizlaze iz pritužbi, organizacija mora reagirati na nesukladnost i, prema potrebi, poduzeti mjere za kontrolu i ispravak; i baviti se posljedicama. Organizacija također mora procijeniti potrebu za djelovanjem kako bi se uklonili uzroci nesukladnosti kako se isti nebi ponavljali ili se dogodili negdje drugdje, pregledavanjem i analizom nesukladnosti, utvrđivanjem uzroka nesukladnosti i utvrđivanjem da li postoje slične nesukladnosti, ili se mogu pojaviti. Organizacija mora sprovesti sve potrebne radnje i pregledati efektivnost/ učinkovitost bilo koje od poduzetih korektivnih mjera; Potrebno je ažurirati rizike i prilike utvrđene tijekom planiranja, ako je potrebno, i izvršiti promjene u sustavu upravljanja kvalitetom. Korektivne mjere moraju biti primjerene učincima nesukladnosti na koje se naišlo. Članak 10.2.2 istog standarda kaže da organizacija mora "zadržati" dokumentirane informacije/podatke kao dokaz o prirodi nesukladnosti i sve naknadne radnje koje su poduzete i rezultate bilo kakve korektivne radnje.

Korištenje termina „zadržati“ indicira dokumentirane informacije koje se odnose na „zapise“ koji se zadržavaju kao dokaz.

ISO 9001:2015 zahtjeva od organizacije da mora reagirati na nesukladnosti prvo kontroliranjem i korigiranjem istih, kao i nošenjem s posljedicama. Također dodaje zahtjev za utvrđivanjem postojanja sličnih nesukladnosti ili bi se iste mogle potencijalno pojaviti. Novi zahtjev je da se ažuriraju rizici i mogućnosti određeni za vrijeme planiranja ako je neophodno. Drugi novi zahtjev je da se načine promjene u sustavu upravljanja kvalitetom, ako je potrebno. Članak 10.2.2 dodaje da se dokumentirana informacija zadržava/čuvala dokaz koji mora prikazati prirodu nesukladnosti i svake naredne akcije koja je poduzeta. Korektivna akcija je akcija koja je poduzeta da se eliminiira uzrok detektirane nesukladnosti da bi se onemogućilo ponovno pojavljivanje, a preventivna akcija je akcija koja se poduzima da bi se eliminirao uzrok potencijalne nesukladnosti ili druga neželjena situacija, ili da se onemogući pojavljivanje.

Procedura za proces korektivne akcije koju morate odrediti kroz sljedeće kontrolne zahtjeve:

- Identificirati otkrivene nesukladnosti koje se odnose na proizvode, QMS procese, resurse, dobavljače i kooperativne poslove (vanjski rad), proizvod koji se isporučuje kupcima, pritužbe kupaca, troškove izvješća o kvaliteti i stvari o kojima je pogrešno izvještavano.
- Definirajte svoj proces za identifikaciju nesukladnosti i razmotrite korištenje odgovarajućih alata za rješavanje problema kako biste utvrdili temeljne uzročnike nesukladnosti
- Alati za rješavanje problema mogu uključivati analizu modela uzroka neuspjeha, studije sposobnosti, korelacijske dijagrame, prikupljanje podataka, dijagram riblje kosti (Ishikawa dijagram), histogrami, Pareto analizu, dijagrami vjerojatnosti, stratifikacija podataka, grafički prikazi itd. Osigurati da osoblje koje primjenjuje te alate je kompetentno i osposobljeno/ obučeno.

Akcije/ radnje koje su poduzete kako bi se uklonio uzrok nesukladnosti moraju proizaći iz vaše aktivnosti rješavanja problema. Radnje mogu uključivati promjene u proizvodu, procesu, resursima, dokumentaciji, kontroli itd. ili bilo kojoj njihovoj kombinaciji. Provođenje testova praćenja kako bi se utvrdilo jesu li te radnje doista uklonile uzroke nesukladnosti i spriječile ponavljanje. Morate čuvati odgovarajuće evidencije o tim aktivnostima i aktivnostima praćenja. Morate promatrati zapise/ evidencije korektivnih akcija kontinuirano zbog bilo kakvog ponavljanje neusklađenosti akcijama koje ste poduzimali. Ako ste ustanovili da se problem opet pojavio, možda je vaša analiza korijenskog uzroka možda netočna ili nepotpuna. Zadržite odgovarajuće evidencije o svim koracima korektivnih mjera. Osigurati pravodobno dovršenje svih otvorenih korektivnih akcija/mjera ili budite spremni pružiti dokaze koji će opravdati svoj stalni otvoreni status. Omogućite zapise o korektivnoj akciji dostupnom na zahtjev klijentima i dajte sažetak izvješća za pregled uprave. Sve nesukladnosti ne moraju nužno rezultirati korektivnim akcijama/ djelovanjem.

Procijeniti značaj nesukladnosti u smislu njihovog utjecaja na operativne troškove, troškove nesukladnosti i korekcije, performanse proizvoda, sigurnost, pouzdanost, regulatorne zahtjeve, utjecaj na proizvode i procese kupaca, ostale rizike i zadovoljstvo kupaca. Razmotrite korištenje mješovitih funkcionalnih timova u donošenju odluka, uključujući involviranje predstavnika klijenata vaše organizacije. Pokazatelji uspješnosti za mjerenje efektivnosti procesa korektivne akcije mogu uključivati smanjenje ciklusnog vremena za korekcijske aktivnosti, ponovnu pojavu problema, otvorene korektivne radnje, troškove i poboljšanje produktivnosti QMS-a.

6. STALNO POBOLJŠAVANJE

Organizacija mora stalno poboljšati prikladnost, adekvatnost i efektivnost/učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom. Organizacija mora uzeti u obzir rezultate analize i evaluacije, kao i rezultate iz pregleda uprave, kako bi se utvrdilo postoje li potrebe ili prilike koje moraju biti određene/ riješene kao dio stalnog poboljšanja.

ISO 9001: 2015 zahtijeva da rezultati analize i evaluacije (klauzula 9.1.3) i izlazi iz pregleda uprave (revizija menadžmenta) (klauza 9.3) se trebaju razmotriti za potrebe ili mogućnosti koje se moraju odrediti/rješavati kao kontinuirano poboljšavanje. Poboljšanje "efektivnosti" sustava upravljanja kvalitetom je i zahtjev ISO 9001: 2008, klauza 8.5.1. Standard ISO 9001: 2015 dodaje u točki 10.3 da organizacija također poboljšava "primjerenost" i "adekvatnost" sustava upravljanja kvalitetom.

Kontinuirano poboljšanje definirano je kao ponavljajuća aktivnost koja ima za cilj povećavanje sposobnost ispunjavanja zahtjeva. "Mogućnost ispunjavanja zahtjeva" odnosi se i na sukladne i nesukladne proizvode / procese. Procesi koji su sukladni(usklađeni) mogu se dodatno poboljšati, a nesukladni procesi moraju biti poboljšani poduzimanjem korektivnih mjera kako bi se spriječilo ponavljanje nesukladnosti. Ponavljajuća aktivnost odnosi se na poboljšavanje kvalitete uključujući rezultate audita, rezultate analize i evaluacije, rezultate iz pregleda uprave, itd. Kontinuirani proces poboljšanja može se provesti:

- Značajnim probojnim projektima koji ili revidiraju ili poboljšavaju postojeće procese ili dovode do novih procesa. To se obično vrši pomoću funkcionalnih timova izvan rutinskih operacija (reintegracija/reinženjering poslovnih procesa).
- Aktivnostima u tijeku s malim korakom koje provodi osoblje u postojećim procesima (Kaizen događaji).

Korištenje trajnih alata za poboljšanje uključuje:

Rezultati audita - Rezultati proizvoda, procesa i audita sustava upravljanja kvalitetom obično omogućavaju mnoge mogućnosti za poboljšanje efektivnosti QMS i efikasnosti. Prilike se mogu odnositi na komunikaciju, informacijske sustave, procese, kontrole, korištenje resursa, tehnologiju itd.

Predstavnik uprave mora izvijestiti o ovim mogućnostima upravu što je uključeno u dnevni red upravljanja. Također se mogu prijaviti i pregledi na redovitim operativnim sastancima itd.

Drugi auditi - Osim proizvoda, procesa i audita QMS, možda ćete ga pronaći vrlo produktivnim za provođenje financijskih, zdravstvenih i

sigurnosnih pitanja, okoliša, tehnologije, profitabilnosti proizvoda, društvene odgovornosti, audita informacijskih i komunikacijskih sustava.

U korištenju "rezultata analize i evaluacija" kao alata za kontinuirano poboljšanje, koristite stvari koje su otišle dobrim i stvari koje su otišle pogrešnim pristupom za klasificiranje podataka za donošenje odluka.

Primjeri situacija koje mogu dovesti do poboljšanja projekata uključuju: postavljanje stroja, promjenu alata/kalupa, vrijeme prebacivanja stroja, vrijeme ciklusa, otpad, upotreba površine bez dodane vrijednosti, varijacija parametara procesa, manje od 100% , početnog kapaciteta procesni prosjeci koji nisu usredotočeni na ciljne vrijednosti, zahtjevi za ispitivanje koji nisu opravdani akumuliranim rezultatima, otpad rada i materijala, teškoće u proizvodnji, montaža i ugradnja proizvoda, prekomjerno rukovanje i skladištenje itd.

7. ALATI ZA POBOLJŠAVANJE

Korisni alati koji se često koriste za stalno poboljšavanje uključuju: studije sposobnosti, dizajn eksperimenata, analiza rizika, SPC, procjena dobavljača, tehnologija ispitivanja i mjerenja, teorija ograničenja, sveukupna učinkovitost opreme, tehnologija, benchmarking, analiza pokreta/ ergonomije i greška dokazivanja. Osigurajte da je osoblje koje primjenjuje ove alate kompetentno i osposobljeno. Pokazatelji uspješnosti za mjerenje efektivnosti /učinkovitosti kontinuiranog procesa poboljšanja mogu uključivati ciljeve kvalitete koji će se ispuniti prije planiranog, postizanja i prekoračenja poslovnih i kvalitetnih ciljeva, poboljšane učinkovitosti u korištenju resursa, smanjenja troškova, poboljšane kvalitete proizvoda itd.

**SPRJEČAVANJE I SUZBIJANJE NASILJA U PORODICI KROZ
PRIMJENU MEDIJACIJE U CRKVAMA I VJERSKIM ZAJEDNICAMA
(2015) ***

**PREVENTION AND COMBATING DOMESTIC VIOLENCE
THROUGH APPLICATION OF MEDIA IN CHURCH AND RELIGIOUS
COMMUNITIES (2015)**

Prikaz knjige

*Pred. VŠ Vanja Elezović **

Priručnik za cjeloživotno učenje Sprječavanje i suzbijanje nasilja u porodici kroz primjenu medijacije u crkvama i vjerskim zajednicama koji je koautorsko djelo deset znanstvenika i stručnjaka koji se bave ovim problemom u bosanskohercegovačkom društvu donosi novu dimenziju mogućnosti za uspješnu prevenciju i suzbijanje nasilja u obitelji. O kakvom problemu je riječ dovoljno govori podatak da je viša stopa nasilja u obitelji, kao osnovnoj ćeliji svakoga društva, pa tako i našeg, jedan od važnijih uzroka, ali i pokazatelja općeg stanja u društvu-naravno u negativnom smislu. Upravo se u obitelji iskazuju sve frustracije pojedinca, njihova patologija, ali i uče određeni obrasci ponašanja. U ovom djelu koje se sastoji od deset poglavlja, na sveobuhvatan način daje se pregled samog problema nasilja u obitelji, pravnog okvira preventivno-represivne naravi, ali i potpuno novi pristup temeljen na utjecanju na svijest pojedinaca od strane predstavnika vjerskih zajednica u BiH, kao neformalnih autoriteta.

U prvom poglavlju, autorica Halima Sofradžija razmatra pitanje nasilja kao problema za društvenu znanost, ističući kako je „jedan od najskrivnijih oblika nasilja-nasilje u obitelji“ (str.12). Ona tu posebice apostrofiraju pojmove moralnosti i solidarnosti, te ističe izravnu vezu između osjećaja vrijednosti i samopoštovanja sa fizičkom silom.

U drugom djelu, autorica Amra Pandžo govori o patrijarhalnim uzrocima nasilja u obitelji, koje se širi kroz preuzimanje obrazaca ponašanja djece iz takvih obitelji i nastavkom takve prakse poslije u svojim obiteljima: „Cjelokupna zajednica se inficira legitimiziranjem nasilja, koje ulazi u svaku poru društva“ (str.14-15). Autorica posebice kritizira ignorantski odnos

* Priručnik za cjeloživotno učenje: Azra Adžajlić-Dedović, Alisabri Šabani, Halima Sofradžija, Irma Deljkić, Merima Čamo, Denis Martinović, Tarik Humačkić, Željko Topić, Selma Stočanin-Hrustemović, Amra Pandžo, Smiljka Gavrić

* Visoka škola „CEPS – Centar za poslovne studije“ Kiseljak
E-mail: vanja.elezovic@outlook.com

vjerskih službenika prema ovom problemu, čime neizravno podržavaju nasilje nad ženama.

U trećem poglavlju Merima Čamo ukazuje, kako je za odgoj djeteta, uz obitelj, važna i vjerska zajednica koja može pomoći razvoju cjelovite i moralni zrele osobe kroz potenciranje nenasilja. Ona ovdje govori o temeljnim postulatima monoteističkih religija za koje je „nasilje u bilo kojem obliku grijeh i zločin“ (str.21).

U sljedećem poglavlju Selma Stočanin-Hrustemović analizira pravni okvir sprječavanja i suzbijanja nasilja u obitelji u Bosni i Hercegovini. Ova oblast prvenstveno je regulirana prvenstveno entitetskim Obiteljskim zakonima, ali i kaznenim zakonodavstvom te nizom međunarodnih konvencija, deklaracija i preporuka.

Irma Deljkić je u narednom dijelu s kriminalističkog aspekta pojasnila mjere i radnje policije nakon saznanja za obiteljsko nasilje. Ona ovdje ističe „da je policija u velikom broju slučajeva izvor sekundarne viktimizacije žrtava“ (str.27).

Šesto poglavlje zajednički je uradak dvoje autora, Azre Adžajlić-Dedović i Tarika Humačkića. Razmatrajući prevenciju, kao najbolji način sprječavanja kaznenih djela, u ovom dijelu naglasak je dat na uvezivanje obitelji, obrazovnih ustanova i vjerskih zajednica radi educiranja o medijaciji kao alternativnom obliku rješavanja nasilja u obitelji u kojem ulogu medijatora ima vjerski službenik. Polazeći od podređenog položaja žene u religiji ističe se kako „sprječavanje i suzbijanje nasilja u obitelji upravo oblast u kojoj je moguće pomirenje religijskih i feminističkih stavova radi ostvarenja zajedničkih ciljeva, za jedne očuvanje zdrave i nenasilne obitelji, a za druge, zaštita ženskih članova obitelji – koje su, prema svim do sada provedenim istraživanjima, i većinske žrtve nasilja u obitelji“ (str.34). Ističući kako se model medijacije putem vjerskih zajednica razvio još 60-tih godina prošlog stoljeća u SAD-u, autori pojašnjavaju dobrobiti ovog modela prvenstveno kroz preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke, razvitak empatije kod počinitelja i osnaživanje žrtve. Uz to, istraživanja dokazuju „da je primjenom medijacije u slučajevima nasilja u obitelji stopa recidivizma bitno smanjena“ (str. 37). Uz to navodi se i dobrobit manje stigmatizacije žrtava i manje prinude prema počiniteljima.

Denis Martinović u sedmom dijelu govori o povijesnom aspektu nasilja u obitelji te o „međugeneracijskoj transmisiji nasilja“ (str. 46). Govoreći o medijaciji u slučajevima obiteljskog nasilja, on ovdje ističe nemogućnost da medijator bude neutralan, jer bi „neutralnost značila ne ulaziti duboko u problem nasilja, ne suočavati se s problemom, a samim tim se problem potiskuje, a ne rješava“ (str. 489). Stoga ističe potrebu uspostavljanja balansa među stranama. On podvlači kako vjerski službenici mogu utjecati individualno i kolektivno, kao neformalni autoriteti.

U osmom poglavlju Željko Topić daje osvrt na obvezu katoličkih svećenika da sukladno svojem poslanju rade na prevenciji i sprječavanju svakog nasilja. Primarni cilj postupka unutar Crkve je da se „kod žrtve vrati osjećaj sigurnosti, a kod počinitelja preuzimanje odgovornosti i razvoj svijesti o problemu“ (str.54), ali i sprječavanje podjele zajednice na one koji podržavaju neku od strana.

Alisabri Šabani u devetom dijelu pozornost daje na konflikt, a posebice na interpersonalni, od kojeg ovisi socijalni razvoj, definiranje sebe i interakcije s drugima“ (str.59), a „struktura konflikata u Bosni i Hercegovini, prema ovom autoru, takva je i nakon 1995.godine da je dovela ne samo do dalje dezorganizacije društva, nego je oduzela i potencijal da konflikte pretvori u korisna rješenja i iskustva“ (str. 61).

Medijatorica Smiljka Gavrić u desetom dijelu govori o postupku medijacije i principima na kojim on počiva. Tu posebice ističe potrebu pravilnog usmjeravanja medijacije kroz pažljivo slušanje, otvorena pitanja, te prvenstveno „preoblikovanje“ što je alat putem kojeg „strane u sporu na problem počinju gledati iz drugog ugla“ (str. 73.). Cilj svega je da strane uz pomoć medijatora postignu sporazumno rješenje.

Priručnik za cjeloživotno učenje Sprječavanje i suzbijanje nasilja u porodici kroz primjenu medijacije u crkvama i vjerskim zajednicama daje doista cjelovit uvid u problem nasilja u obitelji, te inovativan pristup njegovu rješavanju kroz veće angažiranje vjerskih službenika. Dati su i pojedini primjeri kada se postupak medijacije na različite načine koristi u vjerskim zajednicama u svijetu, što je dobar temelj za dalji razvoj tog modela. Također stoje konstatacije da vjerske zajednice u Bosni i Hercegovini posjeduju dosta dobar temelj za preuzimanje veće odgovornosti i prevenciji i sprječavanju nasilja. No, osobno nisam sigurna da su u našoj državi vjerski službenici i doista toliko veliki neformalni autoriteti koji doista mogu napraviti veće promjene. Iako se vjernici javno tako očituju, u biti veliki broj njih ipak ne smatra predstavnike vjerskih zajednica osobama koje se smiju uplitati u njihovu „obiteljsku intimu“, jer „oni nemaju probleme koje ima prosječan građanin“. S obzirom kako model medijacije podrazumijeva pristanak obje strane „u konfliktu“, ali i samog vjerskog službenika, mislim da će u većini slučajeva izostati suglasnost bar jednog od njih. To se može objasniti aktualnim stanjem anomije u Bosni i Hercegovini, općom depresijom, sve većim društvenim raslojavanjem, te nizom drugih čimbenika, koji postaju izvrstan alibi za bilo koga da ne pristane na ovaj model rješavanja sporova.