

Sveučilište u Zadru / Universitas studiorum Jadertina / University of Zadar  
Odjel za ekonomiju / Department of Economics

# OECONOMICA JADERTINA

Vol. 6 / No. 2

Zadar, 2016.



IZDAVAČ / *Publisher*

Sveučilište u Zadru / *University of Zadar*  
Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar, Hrvatska

POVJERENSTVO ZA IZDAVAČKU DJELATNOST / *Publishing Committee*

Josip Faričić (predsjednik)

GLAVNA I ODGOVORNA UREDNICA / *Editor in Chief*

Aleksandra Krajnović

TAJNIK / *Secretary*

Jurica Bosna

UREDNIŠTVO / *Editorial Bord*

Vinko Belak (Sveučilište u Zagrebu), Janko Belak (Univerza v Mariboru), Đula Borožan (Sveučilište u Osijeku), Marija Bušelić (Sveučilište u Puli), Janos Fojtik (University of Pecs), Ivana Paula Gortan-Carlin (Sveučilište u Puli), Elena Horska (University of Agriculture in Nitra), Šime Ivanjko (Univerza v Mariboru), Tonći Lazibat (Sveučilište u Zagrebu), Josipa Mrša (Sveučilište u Rijeci), Željko Šain (Univerzitet u Sarajevu), Željko Turkalj (Sveučilište u Osijeku), Dean Učkar (Sveučilište u Puli), Ivona Vrdoljak Raguž (Sveučilište u Dubrovniku), Vesna Vrtiprah (Sveučilište u Dubrovniku), Vidoje Vujić (Sveučilište u Rijeci)

Lektor Hrvatskog jezika / *Croatian Language Editor*

Jadranka Varošaneć

Lektor Engleskog jezika / *English Language Editor*

Marko Lukić

Grafički i tehnički urednik / *Grafic and Technical Editor*

Jurica Bosna

ADRESA UREDNIŠTVA / *Adress*

Oeconomica Jadertina  
Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju  
Splitska 1

23000 Zadar, Hrvatska / *Croatia*

Tel. +385 23 400404, +385 23 400402

E-mail: [oeconomica.jadertina@unizd.hr](mailto:oeconomica.jadertina@unizd.hr)

URL: <http://www.unizd.hr/ekonomija/OeconomicaJadertina/tabid/3257/Default.aspx>

URL: <http://hrcak.srce.hr/oeconomicajadertina>

Radovi objavljeni u časopisu referiraju se u sekundarnim publikacijama: ERIH+, IndexCopernicus, Hrčak, Google Scholar

Izrada UDK oznaka / *UDC*

Sveučilišna knjižnica Sveučilišta u Zadru

ČASOPIS IZLAZI DVA PUTA GODIŠNJE / *Published twice a year*

ISSN: 1848-1035

Časopis Oeconomica Jadertina sufinanciran je sredstvima Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta

RH

## Sadržaj / Table of Contents

<b>Utjecaj kvalitete i zadovoljstva studenata na namjeru daljnjeg korištenja usluga visokog obrazovanja na primjeru Visoke škole eMPIRICA / The Impact of Quality and the Satisfaction of Students on the Use of Higher Education Services in the Case of eMPIRICA College</b>	<b>3</b>
Adis Puška, Selma Berbić, Aleksandar Maksimović Prethodno priopćenje / <i>Preliminary communication</i>	
<b>Etično ponašanje profesionalnih računovođa / Ethical Behavior of Professional Accountants</b>	<b>21</b>
Branka Ramljak, Andrijana Rogošić, Ivana Perica Prethodno priopćenje / <i>Preliminary communication</i>	
<b>Struktura i faktori koji utječu na utvrđivanje kompenzacija izvršnih menadžera / The Structure and Factors Affecting the Determination of the Executive Managers Compensation</b>	<b>34</b>
Berislav Bolfek, Perina Torbarina, Lucija Surać Pregledni rad / <i>Review</i>	
<b>Islamsko bankarstvo i modeli financiranja u poslovanju islamske banke / Islamic Banking and Financing Models in the Islamic Bank</b>	<b>48</b>
Nemanja Budimir Pregledni rad / <i>Review</i>	
<b>Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija / The Importance of Fundraising for Sustainability of Nonprofit Organizations</b>	<b>62</b>
Lorena Dadić Pregledni rad / <i>Review</i>	
<b>Ocjena upravljanja tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave Republike Hrvatske / The Assessment of the Management of Technological Changes in the Croatian State Administration Bodies</b>	<b>74</b>
Gordana Dukić, Darko Dukić, Neven Bertović Pregledni rad / <i>Review</i>	

<b>Upute autorima</b>	<b>89</b>
<b>Guidelines for authors</b>	<b>91</b>

**Utjecaj kvalitete i zadovoljstva studenata na namjeru daljnjeg korištenja  
usluga visokog obrazovanja na primjeru Visoke škole eMPIRICA**

**The Impact of Quality and the Satisfaction of Students on the Use of Higher  
Education Services in the Case of eMPIRICA College**

ADIS PUŠKA

Predavač visoke škole  
Visoka škola eMPIRICA u Brčko distriktu BiH  
Bulevara mira 4  
Bosna i Hercegovina  
adispuska@yahoo.com

SELMA BERBIĆ

Asistent visoke škole  
Visoka škola eMPIRICA u Brčko distriktu BiH  
Bulevara mira 4  
Bosna i Hercegovina  
selma.berbic@empirica.edu.ba

ALEKSANDAR MAKSIMOVIĆ

Predavač visoke škole  
Visoka škola eMPIRICA u Brčko distriktu BiH  
Bulevara mira 4  
Bosna i Hercegovina  
a.maksimovic22@gmail.com

Prethodno priopćenje

UDK: 378.14: <658.56+371.8-055.1>

**Sažetak:** U posljednja dva desetljeća kvaliteta je u visokom obrazovanju sve važnija. Razlog tomu treba tražiti u razvitku informatičkog društva i u samoj globalizaciji. Primjenom Bolonjske deklaracije u visokom obrazovanju povećala se mobilnost studenata, a pojavom brojnih privatnih visokoškolskih institucija izraženija je konkurencija na polju visokog obrazovanja.

Ovaj rad ima za cilj istražiti i ispitati vezu između kvalitete usluge u visokom obrazovanju, zadovoljstva studenata te namjere studenata o daljnjem korištenju ovih usluga. Istraživanje je provedeno na Visokoj školi eMPIRICA te je anketirano ukupno devedeset pet studenata. Primjenom faktorske analize izvršeno je grupiranje tvrdnji unutar varijable kvalitete usluge u tri faktora, dok su primjenom multiple regresijske analize postavljene hipoteze u ovome radu.

Dokazano je da kvaliteta usluga visokog obrazovanja utječe na zadovoljstvo studenata i njihovu namjeru daljnjeg korištenja ovih usluga, a da je zadovoljstvo studenata povezano s namjerom korištenja ovih usluga. Rezultati dobiveni u ovome radu pružaju važan uvid u razumijevanje kvalitete u visokom obrazovanju te njegova utjecaja na zadovoljstvo i namjeru studenata o korištenju ovih usluga.

**Ključne riječi:** kvaliteta usluge u visokom obrazovanju, zadovoljstvo studenata, namjera korištenja, multivarijatna analiza

**Abstract:** During the last two decades, quality in higher education became increasingly important. The reasons for that can be observed in the development of the information society and globalization itself. By applying the Bologna Declaration to higher education an increase in student mobility occurred, together with the emergence of more private higher education institutions and the subsequent increase in competition.

The aim of the paper is to analyze the relation between the quality of service in higher education, student satisfaction and the intent to further use these services by the students. The study was conducted at the College eMPIRICA by surveying a total of 95 students. By using factor analysis a grouping of statements in three factors was performed within the quality of services variable, while the proposed hypothesis were tested by applying a multiple regression analysis.

It has been proved that the quality of higher education affects the satisfaction of students and furthers the intent of using these services, while the satisfaction of students is associated with the further intention of using these services. The results presented in this work provide an important insight into the understanding of quality in higher education and its impact on the satisfaction and intention of using these services by students.

**Keywords:** service quality in higher education, student satisfaction, behavioral intention, multivariate analysis

## 1 Uvod

Visoka učilišta u svijetu suočavaju se sa značajnim izazovima u odnosu na dvije prijašnje dekade. Ti su izazovi sve veći broj privatnih visokih učilišta, studija koji su raspoloživi međunarodnim studentima, pristup studijama s bilo kojeg mjesta zahvaljujući tehnologiji, većim školarinama i drugim troškovima s kojima se suočavaju studenti te svakako potražnjom za fleksibilnim putovima učenja (Yeo, 2008; Sumaedi et al., 2012). Visokoškolske ustanove od velikog su značaja za funkcioniranje društva u cjelini. Oni su osnova za unaprjeđenje znanja i podizanje razine obrazovanja neke zemlje. Kvaliteta je nezamjenjiv temelj za poboljšanje visokog obrazovanja.

Visoka učilišta na temelju poznavanja tehničkih i znanstvenih djelatnika nastoje postići obrazovnu, znanstvenu i stručnu kvalitetu na visokoj razini u skladu s procesom europske integracije visokog obrazovanja kroz Bolonjsku deklaraciju i osigurati kvalitetu usluga koje se pružaju s ciljem povećanja zadovoljstva studenata, kao i gospodarstva i društva u cjelini. Visoka učilišta su faktor razvitka društva i kao takva korisnicima moraju osigurati kvalitetu u svojem radu. Kvaliteta u visokom obrazovanju je značajna i uključuje: izvođenje nastavnog procesa (kvalitetan nastavni plan i program prilagođen tržištu), kvalitetne uvjete rada (suvremeno opremljena škole), kvalitetno nastavno osoblje (obučeni za pružanje znanja za studente), kvalitetni radnici visokih učilišta (službenici studentske službe, dekanata itd.) i sve druge elemente koji poboljšavaju cjelokupnu kvalitetu na visokim učilištima.

Osoblje, nastavni materijali, fizički resursi i procesi posebno su važni u pružanju usluga visokog obrazovanja jer se uključuje osoblje – akademsko, administrativno i pomoćno, nastavni materijali koji se odnose na nastavne sadržaje, fizičke resurse koji uključuju prostorije, smještaj i rekreacijske objekte, dok se procesi odnose na primjenu elemenata kvalitete, učenje i društvene aktivnosti (Ng, Forbes, 2009).

Glavni ciljevi kvalitete visokoškolskih ustanova su: spremnost da ispuni obrazovne i istraživačke funkcije, kvaliteta kao cilj (rad bez pogrešaka), zadovoljstvo kupaca (učenici i članovi zajednice),

težnja izvrsnosti, veća vrijednost za novac, transformacija institucija, poboljšanje institucije i kvaliteta kao instrument za poboljšanje učinkovitosti (Puška et al., 2015).

Visoko obrazovanje ima dva posebna značajna obilježja, a to su: visoka razina uključenosti studenata u sam proizvod i prisutnosti percepcije, osobine koje je teško procijeniti jer svaki student drukčije prima uslugu nakon njezine konzumacije (Scott, 1999). Stoga je tretiranje pojma visokog obrazovanja kao uslužne djelatnosti i studenata kao kupaca dobila značajnu potporu u akademskom svijetu (Ledden et al., 2011; Narang, 2012). Ovaj rad temeljit će se upravo na studentima kao konzumentima usluga visokog obrazovanja te će njihova percepcija doživljenih usluga biti osnova za ispitivanja postavljenog modela u ovome radu.

Visoka razina kvalitete usluga i zadržavanje zadovoljstva kupaca u konačnici dovodi do odanosti kupaca, što ima utjecaj na namjeru daljnjeg korištenja usluge visokog obrazovanja u jednoj visokoškolskoj instituciji. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo studenata privlače veliku pažnju istraživača u visokom obrazovanju (Barnes, 2007; Stodnick i Rogers, 2008; Segoro, 2013; Dib i Alnazer, 2013; Puška et al., 2015). Međutim, nema dosta radova usmjerenih na istraživanje percipirane kvalitete usluge i zadovoljstva te njihova utjecaja na namjeru daljnjeg korištenja usluga određene visokoškolske institucije. Tek se u posljednje vrijeme počeo više proučavati taj fenomen (Dado et al., 2013; Twaissi i Al-Kilani, 2015; Prakash i Muhammed, 2016).

Rasvjetljavanjem odnosa između kvalitete usluga i zadovoljstva studenata te njihov utjecaj na namjeru daljnjeg korištenja usluga te visokoškolske institucije od najveće je važnosti za pružatelja usluga visokog obrazovanja. Stoga je potrebno ovo proučiti kako bi se vidjelo fokusiraju li se visokoškolske institucije na kvalitetu usluge i na zadovoljstvo studenata. Tako će se postići da su studenti zadovoljni kvalitetom usluga i da imaju namjeru nastaviti koristiti usluge te visokoškolske institucije.

## **2 Konceptualni model i hipoteze istraživanja**

### **a. Kvaliteta usluge i zadovoljstvo studenata**

Kvaliteta usluge stekla je status najviše proučavanih tema u marketingu usluga u prošla tri desetljeća. Usluge su djela i aktivnosti (Rathmell, 1966), a bit usluga jest da ih je nemoguće provjeriti i pregledati prije kupnje. Usluga je neopipljiva i samo prihvaćanje usluge povezano je s doživljavanjem te usluge. Na osnovi toga važno je kako uslugu prihvaća njezin konzument, što se odražava kroz njegovu percepciju usluge. Kao posljedica toga, kvaliteta usluga smatra se nedostižnom i nejasnom konstrukcijom (Parasuraman et al., 1985, 41), koja se ne može mjeriti na objektivni način, kao npr. kvaliteta proizvoda.

U istraživanju su primijenjeni različiti instrumenti za mjerenje kvalitete u visokom obrazovanju. Mnogi istraživači su za mjerenje kvalitete primijenili model SERVQUAL. Originalni SERVQUAL, autora Parasuraman, Zeithaml i Berry (1988), je s deset dimenzija smanjen na pet i to: opipljivost, pouzdanost, poistovjećivanje, povjerenje i empatija. Owlia i Aspinwall (1996) su preuređivanjem SERVQUAL modela predložili šest dimenzija za mjerenje kvalitete u visokom obrazovanju i to: opipljivost (oprema i prostorije), kompetencije (nastava, praktična i teorijska znanja), stav (potrebe učenika, ljubaznost itd.), sadržaj (primjena nastavnog plana i programa, fleksibilnost znanja itd.), isporuku znanja (efektne prezentacije, povratne informacije itd.), pouzdanost (povjerenje, rješavanje žalba i problema itd.).

Međutim, SERVQUAL klasičan mjerni instrument za mjerenje kvalitete usluga teško se može na adekvatan način primijeniti pa ga je potrebno prilagoditi specifičnostima usluga visokog obrazovanja. Zbog toga su neki od istraživača preformulirali ovaj model u druge modele koje su prilagodili

specifičnostima visokog obrazovanja. Ho i Wearn (1996) su SERVQUAL inkorporirali u HETQMEX model koji predstavlja model izvrsnosti za visoko obrazovanje, a Klarić i Kulašin (2011) su od početnog SERVQUAL modela razvili HEDUQUAL model za mjerenje kvalitete visokog obrazovanja.

Osim SERVQUAL modela za mjerenje kvalitete u visokom obrazovanju u istraživanjima su se koristili i sljedeći modeli:

- SERVPERF koji mjeri kvalitetu usluge na temelju percipiranih faktora usluga, riječ je o modelu SERVQUAL samo što se mjere percepcije studenata, a ne i očekivanja (Puška, Ejubović, 2016).
- Firdaus (2006) je razvio mjerni instrument kvalitete usluga HEdPERF isključivo za visokoškolsko obrazovanje koji se sastoji od: neakademske aspekata, akademskih aspekata, ugleda, pristupa i razumijevanja. Camgoz-Akdag, Zaim (2012) u svojem istraživanju kažu da su SERVPERF i HEdPERF najbolji instrumenti za mjerenje kvaliteta visokog obrazovanja.
- EduQUAL je konkretno predložen za sektor obrazovanja. Koristi se za mjerenje razina zadovoljstva različitih aktera (Mahapatra, Khan, 2007, 289). Ovaj mjerni instrument sastoji se od sljedećih dimenzija: ishoda učenja, odgovornosti, fizičkih objekata, razvoja ličnosti i akademskih aspekata.
- EDUSERVE je razvijen na osnovi SERVQUAL mjernog instrumenta koji je služio za mjerenje očekivanja i percepcije kvalitete usluga u srednjim školama Mauriciusa. (Ramseook-Munhurrun et al., 2010). Sastoji se od sljedećih dimenzija: empatije, školskih objekata, pouzdanosti, odgovornosti i osiguranja discipline učenika.

Najnoviji trendovi u sektoru visokog obrazovanja upućuju na važnost mjerenja kvalitete usluga koje pružaju obrazovne ustanove i praćenja zadovoljstva studenata. Prema Oliver (1981), zadovoljstvo se najbolje može shvatiti kao psihološko stanje rezultiranih emocija te potvrđivanje očekivanja koja je potrošač imao. U prijevodu na sustav visokoškolskog obrazovanja zadovoljstvo je iskustvo s uslugom visokog obrazovanja (Puška i Ejubović, 2016). Iznimno je važno ispitati povezanost između kvalitete usluge u visokom obrazovanju te zadovoljstva studenata. Rosen i Karwan (1994) navode značaj percipirane kvalitete usluga na zadovoljstvo studenata. Stodnick i Rogers (2008) svojim su istraživanjem dokazali da je vrijednost za studente povezana s razumijevanjem pojedinačnih potreba svakog učenika i sposobnost da im se daje osobna pozornost. Navedeni odnos podržan je i u drugim studijama provedenim na području visokog obrazovanja (Elliot i Shin, 2002; Ardi et al., 2012; Puška et al., 2015). Na osnovi navedenog postavlja se prva hipoteza rada koja glasi:

H1: Percipirana kvaliteta usluga pozitivno utječe na zadovoljstvo studenata.

## **b. Namjera korištenja usluge**

Kvaliteta i zadovoljstvo privlače veliku pažnju u prvom redu zbog svoje srodnosti s odanosti kupaca, a u visokom obrazovanju kupci su zapravo studenti. Zadržavanje razine odanosti i zadovoljstva studenata nemoguće je bez provođenja sustava kvalitete na toj visokoškolskoj ustanovi (Puška et al., 2015, 17). Zeithaml et al. (1994) upućuju na to da su namjere korištenja usluga povezane sa sposobnosti davatelja usluga. Zadovoljan i odan korisnik će reći pozitivne stvari o uslugama, preporučiti ih drugima, ostati vjeran, potrošiti više na te usluge i platiti veće cijene tih usluga.

Odanost je povezana s bihevioralnom fazom namjerom daljnjeg korištenja neke usluge. Oliver (1999) u svojem modelu kroz četiri faze odanosti kupaca formulira povezanost lojalnosti s namjerom daljnjeg korištenja neke usluge. Korisnik sa zadovoljstvom korištenja neke usluge postaje odan toj usluzi u kognitivnom smislu. Ta se odanost temelji na superiornosti te usluge u usporedbi s alternativama. Kod korisnika u afektivnom smislu slijedi dublja povezanost s tom uslugom odnosno nastupa bihevioralna



faza namjere daljnjeg korištenja, koja dovodi do spremnosti korisnika da djeluje u smislu daljnjeg korištenja te usluge (Đado et al., 2013).

Ovaj slijed odnosa sličan je modelu Bagozzi (1992) koji se temelji na procjeni koja utječe na afektivne reakcije te se na kraju sam korisnik odaziva na daljnje korištenje. Prevedeno na kontekst usluga u visokom obrazovanju, percipirana kvaliteta usluga utječe na samo zadovoljstvo odnosno nezadovoljstvo studenata, što u konačnici može utjecati na odanost i namjere daljnjeg korištenja te usluge koja se prezentira kroz ponašanje korisnika.

Namjera korištenja u kontekstu visokog obrazovanja odnosi se na to da će student upisati viši ciklus studija u istoj ustanovi te će širiti pozitivne dojmove i preporučiti sveučilište na druge potencijalne studente. Student svoje zadovoljstvo radom i kvalitetom visokoškolske ustanove prenosi na druge. S druge strane, nezadovoljan student neće predstavljati ustanovu u dobrom svjetlu, što će utjecati na reputaciju i imidž te ustanove, što može rezultirati manjim brojem upisanih studenata te migracijom studenata s te ustanove (Puška et al., 2015, 105).

Prethodna istraživanja pokazala su da emocije korisnika utječu na ponašanja kao što su odanost i komunikacija od usta do usta (Derbaix i Vanhamme, 2003; White i Yu, 2005). Korisnik svoje pozitivne emocije prema usluzi povezuje kroz odluke da ostanu i/ili nastave s tim uslugama. Pozitivne emocije dovode klijenta do toga da podijeli svoja pozitivna iskustva s drugima (Liljander i Strandvik, 1997). Ovo potvrđuju prijašnje studije o pozitivnom utjecaju zadovoljstva na namjeru korištenja usluga kod studenata u Norveškoj (Helgesen i Nettet, 2007), te istraživanje provedenog od Ledden, Kalafatis i Mathioudakis (2011), koji su dokazali da će zadovoljni studenti poslijediplomskih studija preporučiti studijski program drugim. Na osnovi ovih odnosa postavlja se i druga hipoteza ovoga rada koja glasi:

H2: Studentsko zadovoljstvo je izravno povezano s namjerom korištenja.

Osim što je namjera daljnjeg korištenja usluge povezana sa zadovoljstvom korisnika, ona je povezana i s percipiranom kvalitetom. Cronin i Taylor (1992) sugeriraju da kognitivno orijentirani konstrukt kvalitete usluge prethodi zadovoljstvu, što dovodi do namjere daljnjeg korištenja te usluge. Đado, et al. (2012) su ustanovili da kvaliteta usluge utječe na zadovoljstvo, a ono na namjeru korištenja. Ovi rezultati podržani su u radu Sultana i Wong (2013). Do sada se nije previše pažnje pridavalo odnosu kvalitete usluge i namjeri korištenja u visokom obrazovanju i veoma je mali broj radova. Đado, Táborecká Petrovičová, Riznić i Rajić (2013) su ispitivali odnos između kvalitete usluga i namjere korištenja na primjeru Slovačke, a Mustaffa et al. (2016) su na primjeru studenata iz Malezije potvrdili ovaj utjecaj. Na osnovi toga postavlja se i treća hipoteza ovoga rada koja glasi:

H3: Percipirana kvaliteta usluga pozitivno utječe na namjeru korištenja.

### **3 Metodologija istraživanja**

Istraživanje za potrebe ovoga rada provedeno je na Visokoj školi eMPIRICA u Brčko distriktu BiH. Podatci su prikupljeni u kolovozu i rujnu 2016. godine u sklopu godišnjeg ispitivanja kvalitete u ovoj ustanovi. Anketni upitnik za potreba ovoga rada preuzet je od suosnivača Visoke škole za poslovne vede iz Ljubljane te se sastojao iz četiri dijela i to:

- osamnaest tvrdnji vezanih za kvalitetu usluga
- četiri tvrdnje za mjerenje zadovoljstva studenata
- tri tvrdnje za mjerenje namjere korištenja
- karakteristike ispitanika (spol, godina studija, smjer, način studiranja).

Za prve tri varijable ovoga istraživanja korištena je Likertova skala s pet razina s kojima su se studenti trebali složiti odnosno negirati. Ove tvrdnje kretale su se od uopće se ne slažem do u potpunosti se slažem. Prikupljanje podataka obavljano je s pomoću web anketnog upitnika koji je postavljen na znanstvenom portalu namijenjenom za online istraživanje i ka te je studentima proslijeđen link toga upitnika. Ukupan broj studenata na sve tri godine bio je 116, namjerni je prigodni uzorak te je link ankete proslijeđen svim studentima. Od ukupnog broja anketne upitnike je popunilo 95 studenata.

Statistička analiza za potrebe ovoga istraživanja provedena je u programima SPSS 20 i Statistica 13. Prilikom mjerenja kvalitete usluga korišteno je osamnaest tvrdnji koje će se s pomoću faktorske analize razvrstati. Da bi se ispitala pouzdanost rezultata faktorske analize koristi se Kaiser-Meyer-Olkinov (KMO) pokazatelj adekvatnosti uzorka te Bartletov test sferičnosti. KMO pokazatelj kreće se u zatvorenom intervalu od 0 do 1. Ako je vrijednost te mjere manja od 0.6, korelacijska matrica nije prikladna za faktorsku analizu. Kod Bartletova testa poželjno je da vrijednost značajnosti bude manja od 0,05 ( $p < 0,05$ ) (Puška et al., 2015). Pouzdanost prikupljenih podataka po varijablama mjeren je na osnovi vrijednosti koeficijenta Crobach's alpha. Vrijednosti Cronbach's alphe kreće se od teorijskih 0 (nula) i jedan. Ako su vrijednosti ovoga pokazatelja blizu nuli, onda se za te podatke kažu da su nepouzdana, a ako su one blizu jedinici, može se reći da su oni vrlo pouzdani (Kozarević i Puška, 2015).

#### 4 Rezultati istraživanja

Kao što je već spomenuto, anketni upitnik za potrebe ovoga istraživanja sastojao se od četiri kategorije, a upitnik je popunilo 95 studenata. Osnovne karakteristika osnovnog skupa i uzorka prikazane su na Tablici 1.

**Tablica 1.** Osnove karakteristike ispitanika  
Izvor: Istraživanja autora 2016.

Karakteristike ispitanika		Osnovni skup		Uzorak istraživanja	
		Frekvencija	Postotak	Frekvencija	Postotak
Studijski program	Inženjerska informatika	63	54,3	52	54,7
	Poslovna informatika	53	45,7	43	45,3
Način studiranja	Redoviti studij	64	55,2	52	54,7
	Studij na daljinu	52	44,8	43	45,3
Spol	Muški	98	84,5	76	80,0
	Ženski	18	15,5	16	20,0
Godina studija	Prva	56	48,3	47	49,5
	Druga	28	24,1	22	23,2
	Treća	32	27,6	26	27,4
<b>Ukupni broj studenata</b>		<b>116</b>	<b>100,0</b>	<b>95</b>	<b>100,0</b>

Na osnovi rezultata prikazanim u Tablici 1. može se vidjeti da je uzorak reprezentativan i da odražava osnovni skup ispitanika. Najveće odstupanje je kod spola studenata, ali i ono je malo. Anketni upitnik je popunilo 52 studenta koji pohađaju studijski program Inženjerska informatika, odnosno 54,7 % od ukupnog broja ispitanika, dok je 43 studenta sa studijskog programa Poslovna informatika popunilo anketni upitnik odnosno 45,3 % od ukupnog broja studenata. Što se tiče načina studiranja, anketni upitnik popunila su 52 redovita studenta i 43 studenta na daljinu. Prema spolu, anketni upitnik ispunilo je 76 studenata, odnosno 80,0 %, i 16 studentica. Prema godini studija, najviše studenata je s prve godine i to 49,5 %. Razlog tome treba tražiti i u osnovnom skupu ispitanika jer je studenata s prve godine i najviše zastupljeno. Anketni upitnik ispunilo je 26 studenata s treće godine, odnosno 27,4 %,

te 22 studenta s druge godine, odnosno 23,2 % od ukupnog broja studenata. Nakon što je utvrđeno da je uzorak reprezentativan i odražava u potpunosti osnovni skup ovoga istraživanja, na Tablici 2. prikazat će se vrijednosti faktorske analize te deskriptivna analiza dobivenih podataka s pomoću aritmetičke sredine (AS) i standardne devijacije (SD) te vrijednosti koeficijenta *Cronbach alphe*.

**Tablica 2.** Faktorska, deskriptivna i analiza pouzdanosti prikupljenih podataka  
Izvor: Istraživanja autora 2016.

Tvrdnja	Faktorska analiza			AS	SD
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3		
Žalbe se brzo rješavaju	0,862			4,18	0,875
Zaposleni su pažljivi sa specifičnim potrebama i željama studenata	0,806			4,24	0,821
Škola ispunjava obećanja koja je dala	0,792			4,08	0,964
Zaposlenici uvijek misle na interese studenata	0,776			4,16	0,938
Škola reagira na potrebe i želje studenata	0,765			4,22	0,853
Odgovaranje na potrebe studenata je glavni zadatak svih zaposlenika	0,753			4,29	0,810
Zaposleni u školi pružaju podršku studentima	0,748			4,40	0,791
Zaposlenici pomažu studentima u rješavanju problema	0,721			4,40	0,749
<b>Faktor 1.</b> Empatija; Objasnjeno varijance 62,566 %, <i>Cronbach's alpha</i> 0,959					
Informacije studentima lako su dostupne		0,856		4,47	0,599
Informacije studentima uvijek su pravovremene		0,775		4,25	0,825
Zaposlenici škole su na raspolaganju studentima		0,727		4,45	0,769
Predavači imaju korektan odnos		0,708		4,45	0,665
Zaposlenici škole su uvijek spremni pomoći		0,696		4,48	0,634
Svojim odnosom zaposlenici podižu povjerenje		0,682		4,35	0,740
<b>Faktor 2.</b> Povjerenje; Objasnjeno varijance 8,332 %, <i>Cronbach's alpha</i> 0,929					
Predavači su dostupni preko elektroničkih medija			0,799	4,55	0,579
Predavači povezuju teoriju i praksu			0,770	4,34	0,738
Predavači koriste suvremene znanstvene metode			0,751	4,29	0,727
Predavači su dostupni i poslije radnog vremena			0,609	4,00	1,101
<b>Faktor 3.</b> Nastavno osoblje; Objasnjeno varijance 6,557 %, <i>Cronbach's alpha</i> 0,847					
KMO = 0,932; Bartlettov test ( $\chi^2$ ) = 1701,91; $p < 0,000$ ; Ukupno objašnjeno varijance 77,464 %					
Nije mi žao što sam upisao ovu školu	0,942			4,46	0,741
Zadovoljan sam svojom odlukom o izboru visoke škole	0,935			4,42	0,780
Gledano u cijelosti, zadovoljan sam školom	0,908			4,53	0,682
Iskustvo sa školom je jako ugodno	0,893			4,45	0,696
<b>Varijabla 2.</b> Zadovoljstvo studenata; <i>Cronbach's alpha</i> 0,939					
KMO = 0,845; Bartlettov test ( $\chi^2$ ) = 339,40; $p < 0,000$ ; Ukupno objašnjeno varijance 84,613 %					
Kada bih još jedanput odlučivao, izabrao bih istu školu	0,938			4,27	0,856
Ako bih imao mogućnost nastavka školovanja, to bih sigurno učinio na ovoj školi	0,911			4,32	0,866
Školu koju pohađam rado bih preporučio drugima	0,900			4,40	0,749
<b>Varijabla 3.</b> Namjera korištenja; <i>Cronbach's alpha</i> 0,903					
KMO = 0,738; Bartlettov test ( $\chi^2$ ) = 182,96; $p < 0,000$ ; Ukupno objašnjeno varijance 83,974 %					

Rezultati faktorske analize (Tablica 2.) pokazuju da je kvaliteta usluga razvrstana u tri faktora, kojima je objašnjeno 77,464 % varijance, što je vrlo dobro. Vrijednost KMO-a (0,932) je veći od 0,6 čime se potvrđuje da je korelacijska matrica prikladna za faktorsku analizu. Rezultati Bartlettova testa je veoma visok (1701,91) te je p-vrijednost manja od 0,05 ( $p < 0,000$ ), čime se potvrđuje validnost faktorske analize.

Prvim faktorom nazvanom empatija obuhvaćeno je osam tvrdnji koje objašnjavaju ovaj faktor. Ovim faktorom je objašnjeno najviše varijanci i to 62,566 %. Vrijednost Crambach's alpha za ovaj faktor je iznimno visoka i vrlo je blizu jedinici (0,959), čime se potvrđuje pouzdanost prikupljenih podataka te se može reći da su prikupljeni podaci kod ovoga faktora vrlo pouzdani. Kod ovoga faktora najviše ocjene su dobile tvrdnje Zaposleni u školi pružaju podršku studentima i Zaposlenici pomažu studentima u rješavanju problema, gdje je vrijednost aritmetičke sredine i najveća (AS = 4,40), dok je kod tvrdnje Škola ispunjava obećanja dobivena najmanja vrijednost aritmetičke sredine (AS = 4,08).

Vrijednosti aritmetičke sredine pokazuju da se studenti slažu s navedenim tvrdnjama i da se slažu odnosno u potpunosti se slažu. Najveća vrijednost standardne devijacije je kod tvrdnje Škola ispunjava obećanja koja je dala (SD = 0,964) kod koje su najviše neusklađeni odgovori kod studenata, dok je najmanja vrijednost standardne devijacije kod tvrdnje Zaposlenici pomažu studentima u rješavanju problema (SD = 0,749) kod koje su studenti najviše usklađeni u odgovorima.

Drugim faktorom nazvanim povjerenje obuhvaćeno je šest tvrdnji vezanih za kvalitetu usluge. Ovim faktorom objašnjeno je 8,332 % varijance te je vrijednost Crambach's alpha visoka (0,929), čime se potvrđuje pouzdanost prikupljenih podataka. Najveća vrijednost aritmetičke sredine je kod tvrdnje Zaposlenici škole su uvijek spremni pomoći (AS = 4,48), dok je najmanja vrijednost ovoga pokazatelja kod tvrdnje Informacije studentima uvijek su pravovremene (AS = 4,25).

Prema vrijednostima aritmetičke sredine, može se zaključiti da su one visoke i veće nego što su kod prvog faktora te se studenti slažu s postavljenim tvrdnjama. Najmanje odstupanja kod dobivenih odgovora je kod tvrdnje Zaposlenici škole su uvijek spremni pomoći (SD = 0,634), dok je najviše odstupanja kod tvrdnje Informacije studentima uvijek su pravovremene (SD = 0,825).

Trećim faktorom nazvanim nastavno osoblje objašnjeno je 6,557 % varijance, dok je vrijednost Crambach's alpha najmanja (0,847) u odnosu na sve faktore, ali je dosta visoka, čime je potvrđena pouzdanost prikupljenih podataka za ovaj faktor. Ovim faktorom obuhvaćene su četiri tvrdnje. Najveće slaganje s postavljenim tvrdnjama kod studenata je kod tvrdnje Predavači su dostupni preko elektroničkih medija (AS = 4,55) a ujedno je kod ove tvrdnje najmanja vrijednost standardne devijacije (SD = 0,579). Najveće neslaganje je kod tvrdnje Predavači su dostupni i poslije radnog vremena (AS = 4,00; SD = 1,101).

Osim ove faktorske analize provedene su još dvije faktorske analize kojima se ispituju varijable zadovoljstvo studenata i namjera korištenja. Cilj ovih faktorskih analiza je utvrđivanje postojanja samo jednog faktora za ove varijable, čime se dokazuje da su tvrdnje unutar ovih varijabli interno koherentne i povezane.

Provedenom faktorskom analizom kod varijable zadovoljstvo studenata objašnjeno je ukupno 84,613 % varijance te je vrijednost KMO pokazatelja veća od 0,6, čime se potvrđuje adekvatnost korelacije matrice za faktorsku analizu. Rezultat Bartlettova testa je visok (339,40) i p-vrijednost je manja od 0,05 ( $p < 0,000$ ), čime se potvrđuju rezultati faktorske analize. Vrijednost Crambach's alpha je visoka za ovu varijablu (0,939), čime se potvrđuje pouzdanost prikupljenih podataka. Najveći stupanj slaganja s postavljenim tvrdnjama je kod tvrdnje Gledano u cijelosti, zadovoljan sam školom (AS = 4,53) kod koje je i najmanja vrijednost standardne devijacije (SD = 0,682). Najmanji je stupanj suglasnosti s tvrdnjom Zadovoljan sam svojom odlukom o izboru visoke škole (AS = 4,42), kod koje je i najmanja vrijednost pokazatelja standardne devijacije (SD = 0,780). Vrijednosti aritmetičke

sredine su vrlo visoke kod ove varijable i može se reći da se studenti slažu odnosno u potpunosti slažu s postavljenim tvrdnjama za mjerenje varijable zadovoljstvo studenata.

Rezultati faktorske analize kod varijable namjera korištenja pokazuju da su sve tvrdnje grupirane u jedan faktor te je ovim faktorom objašnjeno 83,974 % varijable. Vrijednost KMO pokazatelja je veća od 0,6 (KMO = 0,738), čime se potvrđuje adekvatnost korelacije matrice za faktorsku analizu. Vrijednost Bartlettova testa je visoka (182,96) te je p-vrijednost manja od 0,05 ( $p < 0,000$ ), čime se potvrđuju rezultati faktorske analize. Najveći stupanj suglasnosti je s tvrdnjom Školu koju pohađam rado bih preporučio drugima (AS = 4,40) kod koje je ujedno i najmanje odstupanja u dobivenim odgovorima od studenata (SD = 0,749), dok je najveći stupanj neslaganja kod tvrdnje Kada bih još jedanput odlučivao, izabrao bih istu školu (AS = 4,27), dok je kod tvrdnje Ako bih imao mogućnost nastavka školovanja, to bih sigurno učinio na ovoj školi najveća nesuglasnost s tom tvrdnjom (SD = 0,866).

Nakon što su provedena faktorska analiza i grupirane tvrdnje kod kvalitete usluge te dokazana pouzdanost prikupljenih podataka testirat će se postavljene hipoteze s pomoću regresijske analize. Budući da je kvaliteta usluga razvrstana u tri faktora, hipoteze H1 i H3 raščlanjuju se na pomoćne hipoteze koje glase:

H1a: Percipirana empatija kod kvalitete usluga pozitivno utječe na zadovoljstvo studenata.

H1b: Percipirano povjerenje kvalitete usluga pozitivno utječe na zadovoljstvo studenata.

H1c: Percipirana kvaliteta usluga promatrana kroz nastavno osoblje pozitivno utječe na zadovoljstvo studenata.

H3a: Percipirana empatija kod kvalitete usluga pozitivno utječe na namjeru korištenja.

H3b: Percipirano povjerenje kod kvalitete usluga pozitivno utječe na namjeru korištenja.

H3c: Percipirana kvaliteta usluga promatrana kroz nastavno osoblje pozitivno utječe na namjeru korištenja.

Pri ispitivanju prve postavljene hipoteze provedena je analiza, na osnovi tri multiple regresijske analize za svaku pomoćnu hipotezu provedena jedna analiza. Rezultati multiple regresijske analize (Tablica 3.) pokazuju da kod prve pomoćne hipoteze (H1a) postoji značajna povezanost varijabli istraživanja, što pokazuju rezultati višestruke korelacijske analize ( $R = 0,7403$ ), dok je ovim modelom s pomoću nezavisne varijable percipirana empatija objašnjeno 54,81 % zavisne varijable zadovoljstvo studenata, što je pokazano rezultatima pokazatelja koeficijenta determinacije ( $R^2 = 0,5481$ ). Promatranjem rezultata standardne pogreške procjene može se vidjeti da ne postoji značajna statistička pogreška kod provedbe ovoga modela, jer je vrijednost ovoga pokazatelja manja od jedan (0,5481). Rezultati dobiveni ovim modelom pokazuju da je empirijska vrijednost (F-test = 13,037) veća od tablične vrijednosti ( $F = 8,86$ ), čime se dokazuje da postoji značajan statistički utjecaj koji ima varijabla percipirana empatija na zadovoljstvo studenata. Ovu tvrdnju potvrđuje i p-vrijednost koja je manja od postavljene razine značajnosti ( $p < 0,0000$ ), čime se potvrđuje prva pomoćna hipoteza.

Rezultati parcijalne analize utjecaja pojedinačnih tvrdnji unutar faktora empatija pokazuju da kod triju tvrdnji postoji značajan pozitivan utjecaj na varijablu zadovoljstvo studenata i to kod tvrdnji: Škola reagira na potrebe i želje studenata (T-test = 2,1167;  $p = 0,0372$ ), Odgovaranje na potrebe studenata je glavni zadatak svih zaposlenika (T-test = 2,7763;  $p = 0,0067$ ) i Zaposlenici pomažu studentima u rješavanju problema (T-test = 2,5126;  $p = 0,0139$ ). Potrebno je napomenuti da kod dvije tvrdnje postoji negativan utjecaj na varijablu zadovoljstvo studenata i to kod tvrdnji: Zaposleni su pažljivi sa specifičnim potrebama i željama studenata (T-test = -1,7982;  $p = 0,0757$ ;  $B = -0,2461$ ) i Žalbe se brzo

rješavaju (T-test = -1,8007; p = 0,0753; B = -0,2516). Ovo pokazuje da ove tvrdnje negativno utječu na smjer regresijske funkcije te da korektivno djeluju na nju. To bi značilo da studenti nisu zadovoljni s ovim tvrdnjama te da one djeluju kontraproduktivno na njihovo zadovoljstvo.

**Tablica 3.** Rezultati multiple regresije dobiveni ispitivanjem prve hipoteze  
Izvor: Istraživanja autora 2016.

H1a: R = 0,7403; R <sup>2</sup> = 0,5481; Prilagođeno R <sup>2</sup> = 0,5060; F(8,86) = 13,037; p < 0,0000; standardna pogreška procjene = 0,5481				
Tvrdnja	Standardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna pogreška		
(Konstanta)	<b>1,1417</b>	<b>0,3957</b>	<b>2,8851</b>	<b>0,0049</b>
Škola reagira na potrebe i želje studenata	<b>0,3190</b>	<b>0,1507</b>	<b>2,1167</b>	<b>0,0372</b>
Zaposleni u školi pružaju podršku studentima	0,0531	0,1593	0,3334	0,7396
Zaposleni su pažljivi sa specifičnim potrebama i željama studenata	-0,2461	0,1369	-1,7982	0,0757
Odgovaranje na potrebe studenata glavni je zadatak svih zaposlenika	<b>0,3098</b>	<b>0,1116</b>	<b>2,7763</b>	<b>0,0067</b>
Žalbe se brzo rješavaju	-0,2516	0,1397	-1,8007	0,0753
Škola ispunjava obećanja koja je dala	0,0792	0,1067	0,7425	0,4598
Zaposlenici pomažu studentima u rješavanju problema	<b>0,4202</b>	<b>0,1672</b>	<b>2,5126</b>	<b>0,0139</b>
Zaposlenici uvijek misle na interese studenata	0,0700	0,1580	0,4430	0,6589
H1b: R = 0,7334; R <sup>2</sup> = 0,5379; Prilagođeno R <sup>2</sup> = 0,5064; F(6,88) = 17,075; p < 0,0000; standardna pogreška procjene = 0,54783				
Tvrdnja	Standardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna pogreška		
(Konstanta)	0,6042	0,4776	1,2651	0,2092
Informacije studentima su lako dostupne	<b>0,2903</b>	<b>0,1424</b>	<b>2,0384</b>	<b>0,0445</b>
Informacije studentima uvijek su pravovremene	0,2206	0,1151	1,9160	0,0586
Zaposlenici škole su na raspolaganju studentima	-0,0845	0,1406	-0,6011	0,5494
Zaposlenici škole su uvijek spremni pomoći	-0,1468	0,1783	-0,8235	0,4124
Svojim odnosom zaposlenici podižu povjerenje	<b>0,4385</b>	<b>0,1570</b>	<b>2,7925</b>	<b>0,0064</b>
Predavači imaju korektan odnos	0,1591	0,1473	1,0804	0,2829
H1c: R = 0,5878; R <sup>2</sup> = 0,3455; Prilagođeno R <sup>2</sup> = 0,3164; F(4,90) = 11,877; p < 0,0000; standardna pogreška procjene = 0,6447				
Tvrdnja	Standardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna pogreška		
(Konstanta)	<b>2,7277</b>	<b>0,5522</b>	<b>4,9398</b>	<b>0,0000</b>
Predavači povezuju teoriju i praksu	0,0977	0,1627	0,6002	0,5499
Predavači koriste suvremene znanstvene metode	-0,1123	0,1316	-0,8536	0,3956
Predavači su dostupni preko elektroničkih medija	0,0335	0,1591	0,2106	0,8337
Predavači su dostupni i poslije radnog vremena	<b>0,4000</b>	<b>0,0869</b>	<b>4,6028</b>	<b>0,0000</b>

Ispitivanjem druge pomoćne hipoteze (H1b) dobiveni su rezultati koji pokazuju da postoji značajna povezanost nezavisne varijable percipirano povjerenje sa zavisnom varijablom zadovoljstvo studenata (R = 0,7334), što pokazuje koeficijent višestruke korelacije. Ovim modelom je s pomoću nezavisne varijable objašnjeno 53,79% zavisne varijable, što pokazuje vrijednost pokazatelja koeficijenta

determinacije ( $R^2 = 0,5379$ ). Kod ovoga modela je vrijednost standardne pogreške procjene manja od jedan ( $0,5478$ ), čime se potvrđuje validnost ovoga modela. Rezultati dobiveni modelom multiple regresije pokazuju da su empirijske vrijednosti F-testa ( $F = 17,075$ ) veće od tablične vrijednosti ( $F = 6,88$ ), što potvrđuje i p-vrijednost ( $p < 0,0000$ ).

Parcijalna analiza utjecaja pojedinih tvrdnji unutar faktora povjerenja pokazala je da kod dviju tvrdnji postoji značajni statistički utjecaj na zadovoljstvo studenata i to kod tvrdnji: Informacije su studentima lako dostupne (T-test =  $2,0384$ ;  $p = 0,0445$ ) i Svojim odnosom zaposlenici podižu povjerenje (T-test =  $2,7925$ ;  $p = 0,0064$ ). Kod dviju tvrdnji postoji negativan utjecaj na smjer regresijske funkcije i to: Zaposlenici škole su na raspolaganju studentima (T-test =  $-0,6011$ ;  $p = 0,5494$ ;  $B = -0,0845$ ) i Zaposlenici škole su uvijek spremni pomoći (T-test =  $-0,8235$ ;  $p = 0,4124$ ;  $B = -0,1468$ ). Upravo ove tvrdnje negativno utječu na zadovoljstvo studenata i potrebno im je posvetiti više pažnje kako bi se poboljšanjem kvalitete usluga utjecalo na zadovoljstvo studenata.

Rezultati ispitivanja treće pomoćne hipoteze (H1c) pokazali su da postoji povezanost između nezavisne varijable kvaliteta usluge promatrana kroz nastavno osoblje na zadovoljstvo studenata, što pokazuje pokazatelj višestruke korelacijske analize ( $R = 0,5878$ ). Ovim modelom multiple regresije je nezavisnom varijablom objašnjeno  $34,55\%$  zavisne varijable, što pokazuje koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,3455$ ). Vrijednost standardne pogreške procjene ( $0,6447$ ) je manja od jedan što pokazuje validnost ovoga modela. Empirijska vrijednost F-testa ( $F = 11,877$ ) je veća od tablične vrijednosti ovoga testa ( $F = 4,90$ ), čime se potvrđuje treća pomoćna hipoteza ovoga rada, što potvrđuje i p-vrijednost koja je manja od postavljene razine značajnosti ( $p < 0,0000$ ).

Parcijalna analiza utjecaja pojedinih tvrdnji unutar faktora nastavno osoblje pokazuje da samo kod jedne tvrdnje postoji značajan statistički utjecaj na varijablu zadovoljstvo studenata i to kod tvrdnje Predavači su dostupni i poslije radnog vremena (T-test =  $4,6028$ ;  $p = 0,0000$ ). Kod jedne tvrdnje postoji negativan utjecaj na smjer regresijske funkcije i to kod tvrdnje Predavači koriste suvremene znanstvene metode (T-test =  $-0,8536$ ;  $p = 0,3956$ ;  $B = -0,1123$ ), no kod ove tvrdnje ne postoji značajan utjecaj na zadovoljstvo studenata.

Kao i kod drugih modela, i kod ovoga modela potrebno je poraditi na ovoj tvrdnji tako da se u predavanju unaprijede znanstvene metode i tako poboljša zadovoljstvo studenata. Budući da su potvrđene pomoćne hipoteze, potvrđuje se i prva hipoteza ovoga rada koja kaže da percipirana kvaliteta usluga pozitivno utječe na zadovoljstvo studenata.

Nakon što je ispitana prva hipoteza i njezine pomoćne hipoteze, istom analizom ispitat će se i druga hipoteza ovoga rada, odnosno da je studentsko zadovoljstvo izravno povezano s namjerom korištenja. Kod ove hipoteze kao nezavisna varijabla postavlja se zadovoljstvo studenata, dok se kao zavisna varijabla postavlja namjera korištenja. Na osnovi toga primjenom multiple regresijske analize dobiveni su rezultati prikazani na Tablici 4.

Rezultati provedene multiple regresijske analize pokazuju da postoji značajna povezanost nezavisne varijable zadovoljstva studenata sa zavisnom varijablom namjera korištenja što pokazuje pokazatelj koeficijenta višestruke korelacije ( $R = 0,7767$ ). Ovim modelom s pomoću nezavisne varijable objašnjeno je  $60,32\%$  zavisne varijable, što pokazuje koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,6032$ ). Vrijednost standardne pogreške procjene je manja od jedan ( $0,4825$ ), čime se potvrđuje validnost ovoga modela.

Rezultati dobiveni na osnovi empirijske vrijednosti F-test ( $F = 34,205$ ) potvrđuju da je prihvaćena druga hipoteza ovoga istraživanja da je studentsko zadovoljstvo izravno povezano s namjerom korištenja jer je ova vrijednost veća od tablične vrijednosti ( $F = 4,90$ ). Ovo dokazuje i p-vrijednost jer je manja od postavljene razine značajnosti ( $p < 0,0000$ ).

**Tablica 4.** Rezultati multiple regresije dobiveni ispitivanjem druge hipoteze  
Izvor: Istraživanja autora 2016.

H2: $R = 0,7767$ ; $R^2 = 0,6032$ ; Prilagođeno $R^2 = 0,5856$ ; $F(4,90) = 34,205$ ; $p < 0,0000$ ; standardna pogreška procjene = 0,4825				
Tvrdnja	Standardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna pogreška		
(Konstanta)	0,5968	0,3583	1,6654	0,0993
Zadovoljan sam svojom odlukom o izboru visoke škole	0,2303	0,1352	1,7031	0,0920
Iskustvo sa školom jako je ugodno	<b>0,2677</b>	<b>0,1277</b>	<b>2,0970</b>	<b>0,0388</b>
Nije mi žao što sam upisao ovu školu	<b>0,3007</b>	<b>0,1507</b>	<b>1,9951</b>	<b>0,0490</b>
Gledano u cijelosti, zadovoljan sam školom	0,0554	0,1419	0,3905	0,6971

Parcijalna analiza pojedinačnog utjecaja pojedinih tvrdnji unutar varijable zadovoljstva studenata pokazuje da kod dviju tvrdnji postoji značajan utjecaj na namjeru korištenja i to kod tvrdnja: Iskustvo sa školom jako je ugodno (T-test = 2,0970;  $p = 0,0388$ ) i Nije mi žao što sam upisao ovu školu (T-test = 1,9951;  $p = 0,0490$ ). Kod svih tvrdnji postoji pozitivna povezanost sa smjerom regresijske funkcije, čime se potvrđuje da sve one utječu na namjeru korištenja, ali različitim razinom.

Nakon što je potvrđena i druga hipoteza ovoga rada multiple regresijskom analizom ispitat će se i treća hipoteza ovoga rada, odnosno ispitivanjem pomoćnih hipoteza ispitat će se i glavna hipoteza ovoga rada. Pri ispitivanju treće hipoteze kao nezavisna varijabla uzet će se faktori kvalitete usluge, a kao zavisna varijabla uzet će se namjera korištenja ove usluge. Rezultati ove analize prikazani su na Tablici 5.

Rezultati multiple regresije pokazuju da postoji značajna povezanost kvalitete usluga promatrane kroz nastavno osoblje s namjerom korištenja ( $R = 0,8012$ ) te da je ovim modelom s nezavisnom varijablom objašnjeno 64,19% zavisne varijable, što pokazuje koeficijent determinacije ( $R^2 = 0,6419$ ). Vrijednost standardne pogreške procjene je mala (0,4689), čime se potvrđuje validnost ovoga modela. Rezultati provedenog F-testa pokazuju da je dobivena empirijska vrijednost ( $F = 19,267$ ) veća od tablične vrijednosti ovoga testa ( $F = 8,86$ ), čime se potvrđuje prva pomoćna hipoteza (H3a), također, to potvrđuje i p-vrijednost ( $p < 0,0000$ ).

Parcijalna analiza utjecaja pojedinačnih tvrdnji na namjeru korištenja pokazuje da samo kod jedne tvrdnje postoji značajna statistička povezanost sa zavisnom varijablom i to kod tvrdnje Odgovaranje na potrebe studenata je glavni zadatak svih zaposlenika (T-test = 6,0118;  $p = 0,0000$ ). Kod triju tvrdnji postoji negativan utjecaj na smjer regresijske funkcije i to kod tvrdnji: Zaposleni su pažljivi sa specifičnim potrebama i željama studenata (T-test = -1,4426;  $p = 0,1528$ ;  $B = -0,1689$ ), Žalbe se brzo rješavaju (T-test = -1,6604;  $p = 0,1005$ ;  $B = -0,1985$ ) i Zaposlenici pomažu studentima u rješavanju problema (T-test = -0,6127;  $p = 0,5417$ ;  $B = -0,0877$ ). Ovim tvrdnjama potrebno je posvetiti više pažnje kako bi se poboljšala namjera daljnjeg korištenja usluga.

Rezultati ispitivanja druge pomoćne hipoteze (H3b) pokazali su da je značajno povezana percepcija povjerenja s namjerom korištenja, što pokazuje vrijednost koeficijenta višestruke korelacije ( $R = 0,7205$ ), dok je nezavisnom varijablom objašnjeno 51,91 % zavisne varijable, što pokazuje koeficijent determinacije (0,5191). Vrijednost standardne pogreške procjene je mala (0,5372) i ispod nule je, čime se potvrđuje validnost modela. Rezultati dobiveni multiple regresijom pokazuju da je empirijska vrijednost ( $F = 15,831$ ) veća od tablične vrijednosti ( $F = 6,88$ ), čime se potvrđuje druga pomoćna hipoteza.



**Tablica 5.** Rezultati multiple regresije dobiveni ispitivanjem treće hipoteze  
Izvor: Istraživanja autora 2016.

H3a: $R = 0,8012$ ; $R^2 = 0,6419$ ; Prilagođeno $R^2 = 0,6086$ ; $F(8,86) = 19,267$ ; $p < 0,0000$ ; standardna pogreška procjene = 0,4689				
Tvrdnja	Standardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna pogreška		
(Konstanta)	<b>1,1117</b>	<b>0,3386</b>	<b>3,2832</b>	<b>0,0015</b>
Škola reagira na potrebe i želje studenata	0,2205	0,1290	1,7100	0,0909
Zaposleni u školi pružaju podršku studentima	0,2142	0,1363	1,5713	0,1198
Zaposleni su pažljivi sa specifičnim potrebama i željama studenata	-0,1689	0,1171	-1,4426	0,1528
Odgovaranje na potrebe studenata glavni je zadatak svih zaposlenika	<b>0,5740</b>	<b>0,0955</b>	<b>6,0118</b>	<b>0,0000</b>
Žalbe se rješavaju brzo	-0,1985	0,1195	-1,6604	0,1005
Škola ispunjava obećanja koja je dala	0,0769	0,0913	0,8425	0,4019
Zaposlenici pomažu studentima u rješavanju problema	-0,0877	0,1431	-0,6127	0,5417
Zaposlenici uvijek misle na interese studenata	0,1365	0,1352	1,0092	0,3157
H3b: $R = 0,7205$ ; $R^2 = 0,5191$ ; Prilagođeno $R^2 = 0,4863$ ; $F(6,88) = 15,831$ ; $p < 0,0000$ ; standardna pogreška procjene = 0,5372				
Tvrdnja	Standardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna pogreška		
(Konstanta)	<b>1,1304</b>	<b>0,4683</b>	<b>2,4141</b>	<b>0,0178</b>
Informacije studentima lako su dostupne	-0,1476	0,1400	-1,0571	0,2934
Informacije studentima uvijek su pravovremene	0,0341	0,1129	0,3024	0,7631
Zaposlenici škole su na raspolaganju studentima	-0,0043	0,1379	-0,0309	0,9754
Zaposlenici škole su uvijek spremni pomoći	0,0799	0,1748	0,4572	0,6487
Svojim odnosom zaposlenici podižu povjerenje	<b>0,5521</b>	<b>0,1540</b>	<b>3,5859</b>	<b>0,0006</b>
Predavači imaju korektan odnos	0,2347	0,1444	1,6252	0,1077
H3c: $R = 0,6039$ ; $R^2 = 0,3647$ ; Prilagođeno $R^2 = 0,3364$ ; $F(4,90) = 12,914$ ; $p < 0,0000$ ; standardna pogreška procjene = 0,6105				
Tvrdnja	Standardni koeficijenti		T-test	Značajnost
	B	Standardna pogreška		
(Konstanta)	<b>2,9702</b>	<b>0,5229</b>	<b>5,6803</b>	<b>0,0000</b>
Predavači povezuju teoriju i praksu	<b>0,3752</b>	<b>0,1541</b>	<b>2,4347</b>	<b>0,0169</b>
Predavači koriste suvremene znanstvene metode	-0,1148	0,1246	-0,9216	0,3592
Predavači su dostupni preko elektroničkih medija	-0,2086	0,1507	-1,3846	0,1696
Predavači su dostupni i poslije radnog vremena	<b>0,3111</b>	<b>0,0823</b>	<b>3,7810</b>	<b>0,0003</b>

Parcijalna analiza utjecaja pojedinačnih tvrdnji pokazala je da samo jedna tvrdnja značajno utječe na namjeru korištenja i to: Svojim odnosom zaposlenici podižu povjerenje (T-test = 3,5859;  $p = 0,0006$ ). Kod dviju tvrdnji postoji negativan utjecaj na smjer regresijske funkcije i to kod tvrdnji Informacije studentima lako su dostupne (T-test = -1,0571;  $p = 0,2934$ ; B = -0,1476) i Zaposlenici škole su na raspolaganju studentima (T-test = -0,0309;  $p = 0,9754$ ; B = -0,0043). Ovim tvrdnjama potrebno je posvetiti veću pažnju kako bi i one utjecali na namjeru korištenja.

Ispitivanjem treće pomoćne hipoteze (H3c) dobiveni su rezultati koji pokazuju da postoji povezanost između percepcije kvalitete promatranih kroz nastavno osoblje s namjerom korištenja ( $R = 0,6039$ ) te da je s pomoću nezavisne varijable objašnjeno 36,47 % zavisne varijable ovim modelom ( $R^2 = 0,3647$ ). Vrijednost standardne pogreške procjene je mala (0,6105) pa to potvrđuje validnost ovoga modela. Rezultati F-testa pokazuju da je dobivena empirijska vrijednost (12,914) veća od tablične vrijednosti ( $F = 4,90$ ) pa je zbog toga prihvaćena i treća pomoćna hipoteza koja dokazuje da percipirana kvaliteta usluge promatrana kroz nastavno osoblje pozitivno utječe na namjeru korištenja te usluge, što potvrđuje i p-vrijednost ( $p < 0,0000$ ).

Rezultati parcijalne analize pokazuju da dvije tvrdnje statistički značajno utječu na namjeru korištenja i to: Predavači povezuju teoriju i praksu (T-test = 2,4347;  $p = 0,0169$ ) i Predavači su dostupni i poslije radnog vremena (T-test = 3,7810;  $p = 0,0003$ ). Kod preostalih dviju tvrdnji postoji negativna povezanost sa smjerom regresijske funkcije te one djeluju negativno na namjeru korištenja, a to su sljedeće tvrdnje: Predavači koriste suvremene znanstvene metode (T-test = -0,9216;  $p = 0,3592$ ;  $B = -0,1148$ ) i Predavači su dostupni preko elektroničkih medija (T-test = -1,3846;  $p = 0,1696$ ;  $B = -0,2086$ ), ali one značajno ne utječu na namjeru korištenja. Budući da su prihvaćene sve pomoćne hipoteze, prihvaća se i treća hipoteza ovoga rada koja glasi: Percipirana kvaliteta usluge pozitivno utječe na namjeru korištenja.

## **5 Rasprava**

Glavni cilj ovoga istraživanja bio je ispitati odnos između kvalitete usluge u visokom obrazovanju te zadovoljstva studenata i namjere daljnjeg korištenja ove usluge na primjeru Visoke škole eMPIRICA. Karakteristika ovoga rada je da je promatran utjecaj svake pojedinačne varijable unutar kvalitete usluga i zadovoljstva studenata na namjeru korištenja. Budući da je istraživanje usmjereno na samo jednu visokoobrazovnu instituciju, ovo istraživanje i analiza ponajprije je orijentirano na nju, ali se kao takvo može primijeniti na sve visokoobrazovne institucije.

U ovome istraživanju postavljene su tri glavne hipoteze. Dvije glavne hipoteze rasčlanjene su na tri pomoćne hipoteze. Ispitivanjem prve hipoteze dokazano je da percipirana kvaliteta usluge utječe na zadovoljstvo studenata kroz sva tri faktora i to: empatiju, povjerenje i nastavno osoblje. Dib i Alnazer (2013) u svojem su istraživanju pokazali da kvaliteta usluga na visokoškolskim ustanovama ne utječe na zadovoljstvo studenata. Kundi et al. (2014) dokazali su da kvaliteta usluge pozitivno utječe na zadovoljstvo, ali pojedinačan utjecaj pojedinih dimenzija kvalitete usluge je pokazao da opipljivost, pouzdanost, odgovornost i uvjerenje pozitivno utječu na zadovoljstvo studenata, dok dimenzija empatije nema značajan utjecaj na zadovoljstvo studenata. Farahmandia et al. (2013) dokazali su da kvaliteta usluge utječe na zadovoljstvo studenata, ali pojedinačna dimenzija nastavno osoblje koje je korišteno u ovome radu statistički značajno ne utječe na zadovoljstvo studenata. Abu Hasan et al. (2008) dokazali su da kvaliteta usluge pozitivno utječe na zadovoljstvo studenata, ali nije prikazan pojedinačan utjecaj pojedinih dimenzija na zadovoljstvo studenata. Na osnovi ovih radova i dobivenih rezultata može se ustvrditi da kvaliteta usluge utječe na zadovoljstvo studenata, ali ne mora nužno kroz sve svoje dimenzije pozitivno utjecati na zadovoljstvo.

Druga dokazana hipoteza pokazuje da zadovoljstvo studenata pozitivno utječe na namjeru daljnjeg korištenja ove usluge. Āado et al. (2012) su na primjeru studenata iz Srbije dokazali da zadovoljstvo utječe na namjeru daljnjeg korištenja te usluge. Vergara-Schmalbach i Maza-Avila (2015) dokazali su da stupanj zadovoljstva utječe na namjeru daljnjeg korištenja te usluge, ali su i dokazali da percipirana vrijednost te usluge na utječe na namjeru daljnjeg korištenja. Āado et al. (2013) dokazali su u svojem radu na primjeru slovačkih studenata da zadovoljstvo studenata utječe na namjeru daljnjeg korištenja. Na osnovi rezultata iz ovih radova potvrđeni su rezultati da zadovoljstvo studenata utječe na namjeru daljnjeg korištenja ove usluge.

Treća hipoteza dokazala je da kvaliteta usluge utječe na namjeru daljnjeg korištenja kod studenata. Ovako postavljena hipoteza nije se previše izučavala u drugim radovima tako su Đado et al. (2012) i Đado et al. (2013) dokazali da percipirana kvaliteta utječe na namjeru daljnjeg korištenja. Većinom su autori koristili lojalnost kao varijablu na koju utječe kvaliteta usluge. Tako su u svojim radovima Negricea et al. (2014) te Puška et al. (2015) dokazali da kvaliteta usluge utječe na lojalnost studenata. Da bi se dobila bolja slika u vezi s ovim međusobnim utjecajem potrebno je raspraviti pojedinačne utjecaje pojedinih tvrdnji.

Rezultati ovoga istraživanja pokazali su da sedam od osamnaest tvrdnji za mjerenje kvalitete usluga negativno utječe na namjeru korištenja. Ove tvrdnje djeluju kontraproduktivno što se tiče namjere korištenja usluge visokog obrazovanja te im se mora posvetiti veća pažnja da bi svi elementi kvalitete usluga bili usmjereni povećanju zadovoljstva studenata te da utječu na namjeru daljnjeg korištenja usluge. Pri proučavanju kvalitete usluge na zadovoljstvo kod pet tvrdnji je bio negativan utjecaj na zadovoljstvo.

Uspoređujući ove dvije skupine tvrdnji koje negativno utječu, došlo se do toga da su četiri tvrdnje istodobno odgovorne za negativan utjecaj kako na zadovoljstvo studenata tako i na namjeru korištenja, a to su: Predavači koriste suvremene znanstvene metode, Žalbe se brzo rješavaju, Zaposlenici škole su na raspolaganju studentima i Zaposleni su pažljivi sa specifičnim potrebama i željama studenata. Ovim tvrdnjama potrebno je posvetiti veliku pažnju jer su one najodgovornije za negativan utjecaj. U skladu s tim nastavno osoblje treba primjenjivati suvremene znanstvene metode na svojim predavanjima te na znanstveni način objašnjavati nastavno gradivo, žalbe studenata trebaju se brže razmatrati i na osnovi toga studenti će biti zadovoljniji, zaposlenici škole trebaju se više okrenuti prema studentima i biti im na raspolaganju te se prilagoditi njihovim potrebama i željama kako bi se utjecalo na zadovoljstvo i namjeru daljnjeg korištenja usluge.

Ovo istraživanje pokazalo je da ni jedna tvrdnja unutar zadovoljstva studenata ne utječe negativno na namjeru studenata. To potvrđuje činjenicu da zadovoljan student ima namjeru ostati na toj visokoobrazovnoj instituciji kako bi se i dalje koristio uslugama iz područja visokog obrazovanja na toj institucije.

## **6 Zaključak**

Rezultati provedenog istraživanja pokazali su da je kvaliteta usluge od najveće važnosti za zadovoljstvo i namjeru daljnjeg korištenja ove usluge kod studenata. Provedenom multiple regresijskom analizom dokazano je da upravo kvaliteta usluga i zadovoljstvo studenata pozitivno utječe na namjeru daljnjeg korištenja te usluge. Da bi se utjecalo na studente da nastave studirati na nekoj visokoškolskoj instituciji potrebno je pružiti veliku kvalitetu u svojem radu kako bi se utjecalo na njihovo zadovoljstvo jer samo će zadovoljan student ostati na toj visokoobrazovnoj instituciji.

Faktorska analiza provedena na tvrdnjama koje su vezane za kvalitetu usluga grupirala je ove tvrdnje u tri faktora. Upravo ovo je jedan od nedostataka ovoga istraživanja, jer je kvaliteta usluga usmjerena samo na empatiju, povjerenje i nastavno osoblje, a drugi faktori koji mogu biti korišteni nisu uzeti u razmatranje. Na osnovi toga za buduća istraživanja se preporučuje da se za mjerenje kvalitete uključe i neki drugi faktori kako bi se dobila cjelovita slika o tome kako neki od faktora odnosno tvrdnji utječe na zadovoljstvo i namjeru korištenja. Budući da je anketni upitnik preuzet od suosnivača, ovi faktori nisu uključeni. U anketni upitnik trebalo bi uključiti još tvrdnji i varijabli jer je potrebno odrediti koja od varijabli osim kvalitete utječe na zadovoljstvo studenata. Također, istraživanje je potrebno proširiti i na druge visokoškolske institucije te tako dobiti cjelovitu sliku o tome kako kvaliteta usluga na visokoobrazovnim institucijama utječe na zadovoljstvo studenata. Na osnovi ovih rezultata Visokoj školi eMPIRICA preporučuje se da poduzme odgovarajuće mjere kako bi se očekivanja studenata

uskladila s njihovim percepcijama. Potrebno je više pažnje posvetiti studentima jer su oni korisnici ove usluge, a bez njih usluge ne bi ni bilo.

### ***Literatura***

Abu Hasan, H. F., Ilias, A., Abd Rahman, R., Abd Razak, M. Z. (2008). Service Quality and Student Satisfaction: A Case Study at Private Higher Education Institutions, *International Business Research*, 1 (3), 163-175.

Ardi, R., Hidayatno, A., Zagloel, T. Y. M. (2012). Investigating Relationships among Quality Dimensions in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 20 (4), 408-428.

Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behaviour. *Social Psychology Quarterly*, 55 (2), 178-204.

Barnes, B. R. (2007). Analysing Service Quality: The Case of Post-Graduate Chinese Students. *Total Quality Management*, 18 (3), 313-331.

Camgoz-Akdag, H., Zaim, S. (2012). Education: a comparative structural equation modeling study, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47, 874-880.

Cronin, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension, *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.

Đado, J., Tábovecká-Petrovičová, J., Cuzović, S., Rajić, T. (2012). An Empirical Examination of the Relationships between Service Quality, Satisfaction and Behavioural Intentions in Higher Education Setting, *Serbian Journal of Management*, 7 (2), 201-218.

Đado, J., Tábovecká Petrovičová, J., Riznić, D., Rajić, T. (2013). Linking Service Quality and Satisfaction to Behavioural Intentions in Higher Education Setting, *Ekonomický časopis*, 61 (6), 578-596.

Derbaix, C., Vanhamme, J. (2003). Inducing word-of-mouth by eliciting surprise – a pilot investigation, *Journal of Economic Psychology*, 24(1), 99-116.

Dib, H., Alnazer, M. (2013). The Impact of Service Quality on Student Satisfaction and Behavioral Consequences in Higher Education Services, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2 (6), 285-290.

Elliot, K. M., Shin, D. (2002). Student Satisfaction: An Alternative Approach to Assessing this Important Concept, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24 (2), 197-209.

Farahmandia, S., Minavand, H., Afshardost, M. (2013). Perceived service quality and student satisfaction in higher education, *Journal of Business and Management*, 12 (4), 65-74.

Firdaus, A. (2006). The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector, *International Journal of Consumer Studies*, 30 (6), 569-581.

Helgesen, Ø., Nettet, E. (2007). What Accounts for Students' Loyalty? Some Field Study Evidence, *International Journal of Educational Management*, 21 (2), 126-143.

- Ho, S. K., Wearn, K. (1996). A higher education TQM excellence model: HETQMEX, *Quality Assurance in Education*, 4 (2), 35-42.
- Klarić, S., Kulašin, Dž. (2011). Konstrukcija HEDUQUAL instrumenta za mjerenje glavnih faktora usluge visokog obrazovanja u BiH, 7. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET 2011"*, 821-828.
- Kozarević, S., Puška, A. (2015). Povezanost primjene lanca snabdijevanja, partnerskih odnosa i konkurentnosti malih i srednjih kompanija, *Ekonomski misao i praksa*, 10 (2), 579-596.
- Kundi, G. M., Qureshi, Q. A., Khan, Y., Akhtar, R. (2014). Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Higher Education Institutions (A Case Study of Gomal University, Dikhan, Khyber Pakhtunkhwa Pakistan), *Industrial Engineering Letters*, 4 (3), 23-28.
- Ledden, L., Kalafatis, S., Mathioudakis, A. (2011). The Idiosyncratic Behaviour of Service Quality, Value, Satisfaction, and Intention to Recommend in Higher Education: An Empirical Examination, *Journal of Marketing Management*, 27 (11-12), 1232-1260.
- Liljander, V., Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 148-169.
- Mustaffa W. S. W., Hamid, M. H. A., Bing K. W., Rahman, R. A. (2016). Investigating the Relationship among Service Quality, Emotional Satisfaction and Favorable Behavioral Intentions in Higher Education Service Experience, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 224, 499-507.
- Narang, R. (2012). How do Management Students Perceive the Quality of Education in Public Institutions? *Quality Assurance in Education*, 20 (4), 357-371.
- Negricea, C. I., Edu, T., Avram, E. M. (2014). Establishing Influence of Specific Academic Quality on Student Satisfaction, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 4430-4435.
- Ng, I. C. L., Forbes, J. (2009). Education as Service: The Understanding of University Experience Through the Service Logic, *Journal of Marketing for Higher Education*, 19 (1), 38-64.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings, *Journal of Retailing*, 57 (3), 25-48.
- Owlia, M. S., Aspinwall, E. M. (1996). A Framework for the Dimensions of Quality in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 4 (2), 12-20.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.
- Prakash, A. V., Muhammed, F. S. (2016). Service Quality in Higher Education: An Antecedent to Satisfaction and Behavioral Intentions, *International Journal of Management and Applied Science*, 2 (5), 73-79.

- Puška, A., Ejubović, A. (2016). Quality Enhancement Through Determining the Gap Between the Expectations and Perceptions of Students: eMPIRICA College Case Study, *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, 12, 23-36.
- Puška, A., Maksimović, A., Fazlić, S. (2015). Utjecaj kvalitete na zadovoljstvo i lojalnost studenata, *Poslovna izvrsnost*, 9 (2), 101-119.
- Puška, A., Stanišić, D., Maksimović, A. (2015). Utjecaj sustava kvaliteta na zadovoljstvo i odanost studenata VŠ eMPIRICA, *Praktični menadžment*, 6(1), 15-21.
- Rathmell, J. M. (1966). What is meant by Services?, *Journal of Marketing*, 30 (1), 32-36.
- Scott, S. V. (1999). The Academic as Service Provider: Is the Customer always Right? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21 (2), 193-202.
- Segoro, W. (2013). The Influence of Perceived Service Quality, Mooring Factor, and Relationship Quality on Customer Satisfaction and Loyalty, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 81, 306-310.
- Stodnick, M., Rogers, P. (2008). Using SERVQUAL to Measure the Quality of the Classroom Experience, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 6 (1), 115-133.
- Sumaedi, S., Bakti, G. M. Y., Metasari, N. (2012). An Empirical Study of State University Students' Perceived Service Quality, *Quality Assurance in Education*, 20 (2), 164-183.
- Twaissi, N. M., Al-Kilani, M. H. (2015). The Impact of Perceived Service Quality on Students' Intentions in Higher Education in a Jordanian Governmental University, *International Business Research*, 8 (5), 81-92.
- Vergara-Schmalbach, J. K., Maza-Avila, F. J. (2015). Relationship among Students' Perceptions, Satisfaction and Future Behavioral Intentions at Universities in Cartagena, Colombia, *New Educational Review*, 41 (3), 133-145.
- White, C., Yu, Y-T. (2005). Satisfaction emotions and consumer behavioral intentions, *Journal of Services Marketing*, 19(6), 411-420.
- Yeo, R. K. (2008). Brewing Service Quality in Higher Education, *Quality Assurance in Education*, 16 (3), 266-286.

## **Etično ponašanje profesionalnih računovođa**

## **Ethical Behavior of Professional Accountants**

prof. dr. sc. BRANKA RAMLJAK  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split  
Hrvatska  
[bramljak@efst.hr](mailto:bramljak@efst.hr)

doc. dr. sc. ANDRIJANA ROGOŠIĆ  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split  
Hrvatska  
[arogosic@efst.hr](mailto:arogosic@efst.hr)

mr. IVANA PERICA  
Ekonomski fakultet  
Sveučilište u Splitu  
Cvite Fiskovića 5, 21000 Split  
Hrvatska  
[iperica@efst.hr](mailto:iperica@efst.hr)

Prethodno priopćenje  
UDK: 657-051:17

**Sažetak:** Računovodstvo je danas vitalni sustav u gospodarski razvijenom svijetu jer postojeći ekonomski sustav jednostavno ne može funkcionirati bez njega. Prepoznatljiva osobina računovodstvene profesije je prihvaćenje odgovornosti prema korisnicima računovodstvenih informacija. Svaki profesionalni računovođa osim što mora biti kvalificiran mora posjedovati visok stupanj profesionalnog integriteta. Budući da se profesionalni računovođe suočavaju sa složenim izazovima u poslovnom i profesionalnom okruženju današnjice, sve više rastu pritisci za etičnim ponašanjem računovođe. Etika i profesionalizam u računovodstvu nužni su i za računovođe i sve one koji se koriste njihovim informacijama. Ciljevi istraživanja ovoga rada su utvrditi postoji li razlika u stupnju obrazovanja profesionalnih računovođa s obzirom na spol, ima li razlike između spolova kad je u pitanju profesionalizam računovođa i utječe li duljina radnog staža na integritet i profesionalizam računovođa. Istraživanje je provedeno u lipnju 2016. godine putem online ankete koja je poslana na 196 elektroničkih adresa računovodstvenih djelatnika u Hrvatskoj. Dobiveni rezultati temelje se na povratnim informacijama od 55 računovodstvenih djelatnika i upućuju na razliku između spolova s obzirom na stupanj obrazovanja, na nepostojanje razlike između računovođa muškog i ženskog roda s obzirom na profesionalizam te na utjecaj radnog iskustva na integritet i profesionalizam računovođa i etično ponašanje.

**Ključne riječi:** računovodstvo, računovodstvena profesija, profesionalno ponašanje, računovodstvena etika, integritet

**Abstract:** Today accounting is an essential system in the developed world since the existing economic system simply cannot function without it. A distinctive feature of the accounting profession is the accepting of responsibility towards the users of accounting information. Every professional accountant, besides being qualified, must have a high degree of professional integrity. Since professional accountants face complex challenges in the business and the professional environment there is an increased stress placed on the ethical behavior of accountants. Ethics and professionalism in accounting are necessary for the accountants as well as for those who use their information. The objectives of this study is to determine whether there is a difference in the level of education of professional accountants according to their sex, are there differences between the sexes when it comes to professionalism and whether the length of service affects their integrity and professionalism. An online survey was conducted in June 2016 and it was sent to 196 e-mail addresses of accountants in Croatia. The results are based on the received feedback from 55 accounting professionals. The obtained results indicate that there is a difference between the sexes due to the level of education. The results also indicate that there is no difference between male and female accountants in relation to their professionalism, and also confirm the influence of experience on the integrity and professionalism of accountants as well as on their ethical behavior.

**Keywords:** accounting, the accounting profession, professional behavior, accounting ethics, integrity

## 1 Uvod

Računovodstvo je plemenita profesija koja zahtijeva visoku razinu profesionalizma (Akenbor i Tennyson, 2014, 1381). S obzirom na to da je riječ o jednoj od temeljnih profesija bez koje ne bi bilo kvalitetnih i pouzdanih informacija, vrlo je važno da bude educirana i organizirana na kvalitetan način (Žager i Dečman, 2015, 269). Profesionalni računovođe su osobe zaposlene u poduzećima ili institucijama koje pružaju usluge iz područja računovodstvene profesije te kao takvi moraju voditi računa o povjerljivosti informacija jer donose odluke koje imaju utjecaja na institucije, poduzeća pa čak i pojedince (Bedeković, 2013, 102). Računovodstvena profesija vrlo je važna za cijeli rad poduzeća, osobito u smislu stvaranja informacija kako bi se zadovoljile potrebe internih i eksternih korisnika (Ramljak, 2007). Računovođe imaju važnu ulogu u stvaranju povjerenja interesnih skupina u samo poduzeće. Povjerenje između različitih ekonomskih subjekata ovisno je o dostupnim informacijama i povezanim rizicima što se tiče poslovnog ponašanja i odlučivanja (Ballet et al., 2011, 254). Uloga računovođe u današnjem poslovnom okruženju je značajna jer se za svaku odluku prilikom upravljanja poslovanjem koriste informacije koje on pruža. Pozitivan razvitak poslovanja ovisi o pouzdanosti računovodstvenih informacija. Sve poslovne odluke oslanjanju se na informacije koje pruža računovodstvo.

Ponašanje računovođa ne utječe samo na poslovno okruženje već općenito na društvo i javnost. Profesionalni računovođe svoje usluge obavljaju u interesu šire javnosti, bilo da se bave vođenjem poslovnih knjiga i sastavljanjem financijskih izvještaja ili su angažirani na poslovima revizije, suočeni s jedne strane s interesima poslodavca za maksimalnim profitom, a s druge strane s odgovornošću za profesionalno obavljanje usluga i očuvanje ugleda računovodstvene profesije (Stojanović, 2015, 53). Računovodstvo pruža usluge od vitalne važnosti javnom i privatnom sektoru, odnosno svima onima koji se koriste informacijama (Badawi, 2002). Zbog toga svaki profesionalni računovođa osim što mora biti kvalificiran mora posjedovati i visok stupanj profesionalnog integriteta. Usluge računovođa, a posebno financijski izvještaji trebaju biti prikazani točno, nepristrano i fer. Dakle, etika je u računovodstvu važna i za same računovođe i za sve one koji se koriste njihovim informacijama. Etika je, ili bi trebala biti, svakodnevno značajna u profesionalnom životu, a ne samo kod sprječavanja velikih prekršaja (Cowton, 2009, 178).



IFAC (*International Federation of Accountants* – Međunarodna federacija računovođa) je razvio Etički kodeks za profesionalne računovođe koji uspostavlja etičke zahtjeve za profesionalne računovođe cijelog svijeta. Etički kodeks za profesionalne računovođe navodi kako je razlikovno obilježje računovodstvene profesije njezino prihvaćanje odgovornosti da djeluje u javnom interesu, zbog čega odgovornost profesionalnog računovođe nije isključivo u tome da se zadovolje potrebe pojedinačnog klijenta ili poslodavca (Aljinović Barać et al., 2016, 21). Temeljna načela kojih se mora pridržavati svaki profesionalni računovođa uređena su u odjeljku 100.5 IESBA-ova kodeksa (dio A-opća primjena):

- a) poštenje – biti pošten i iskren u svim profesionalnim i poslovnim odnosima
- b) objektivnost – ne dopustiti da pristranost, sukob interesa ili neumjestan utjecaj sa strane nadvlada vlastite profesionalne i poslovne prosudbe
- c) profesionalna sposobnost i dužna pažnja – neprestano održavati znanje i sposobnosti u profesiji na razini potrebnoj za osiguranje da će klijent ili poslodavac primiti kompetentnu profesionalnu uslugu temeljenu na suvremenim dostignućima prakse, zakonodavstva i tehnika te djelovati marljivo i u skladu s primjenjivim stručnim i profesionalnim standardima
- d) povjerljivost – poštovati povjerljivost informacija stečenih putem profesionalnih i poslovnih odnosa, te stoga ne razotkrivati bilo koju tako pridobivenu informaciju trećim stranama bez posebnog i odgovarajućeg ovlaštenja, osim ako ne postoji zakonsko ili profesionalno pravo ili potreba za njihovim razotkrivanjem, niti koristiti informacije za osobnu korist profesionalnog računovođe ili trećih stranaka
- e) profesionalno ponašanje – postupati u skladu s relevantnim zakonima i regulativama te izbjeći svaku radnju koja diskreditira profesiju.

Poštovanje profesionalnih, zakonskih i etičkih normi ponašanja u računovodstvu pri donošenju različitih odluka podrazumijeva da profesionalni računovođe imaju karakteristike koje omogućuju postojanje etičnog kapaciteta (Malinić, 2011, 249). Etički kodeks za profesionalne računovođe značajno utječe na ponašanje i prosudbu profesionalnog računovođe jer je osmišljen s ciljem kako bi profesionalni računovođe ispunili svoje profesionalne obveze s aspekta stručnosti i profesionalnog integriteta. Kodeks sadržava norme koje reguliraju zanimanje, u konkretnom slučaju zanimanje profesionalnog računovođe i njegovo ponašanje, njegovo poznavanje pravila struke i profesionalnih etičkih normi (Schiffler, 2001). Moralni odgoj, poznavanje etike, osobni i poslovni moral kojima se mora voditi u svojem djelovanju u ophođenju s drugima, okolinom i društvom u cjelini, čini od profesionalnog računovođe ne samo obrazovanog stručnjaka, već kompletnu humanu osobu, koja uistinu posjeduje smisao i značenje pojma osobnosti (Janković i Vlašić, 2010, 85).

Nažalost, razne okolnosti u praksi računovođama prilikom obavljanja svakodnevnih poslova nameću određene prijetnje. Prema IESB-ovu kodeksu (odjeljak 100.12, dio A-opća primjena), prijetnje se mogu svrstati u jednu od ili više sljedećih kategorija:

- a) prijetnje osobnih interesa – prijetnja da će financijski ili drugi interes neprimjereno utjecati na prosudbu ili ponašanje profesionalnog računovođe
- b) prijetnja samoprovjere – prijetnja da profesionalni računovođa neće primjereno ocijeniti rezultate prethodne prosudbe ili usluge koju je obavio profesionalni računovođa ili druga osoba iz tvrtke profesionalnog računovođe ili organizacije njegova poslodavca, na koje će se računovođa osloniti kada stvara prosudbu kao dio pružanja tekuće usluge
- c) prijetnja zagovaranja – prijetnja da će profesionalni računovođa uzdizati klijentov ili poslodavčev položaj do mjere koja ugrožava objektivnost profesionalnog računovođe
- d) prijetnja zbližavanja – prijetnja da će zbog dugotrajnog ili bliskog odnosa s klijentom ili poslodavcem, profesionalni računovođa biti previše suosjećajan za njihove interese ili olako prihvaćati ono što oni rade

- e) prijetnja zastrašivanja – prijetnja da će se profesionalni računovođa ustručavati djelovati na objektivan način zbog stvarnog ili umišljenog pritiska, uključujući i pokušaja da se neprimjereno utječe na profesionalnog računovođu.

Budući da se profesionalni računovođe suočavaju sa složenim izazovima u poslovnom i profesionalnom okruženju današnjice, sve više rastu pritisci za etičnim ponašanjem računovođa.

Na temelju iznesenog ciljevi istraživanja ovoga rada su utvrditi postoji li razlika u stupnju obrazovanja profesionalnih računovođa s obzirom na spol, ima li razlike između spolova kad je u pitanju profesionalizam računovođa i utječe li duljina radnog staža na integritet i profesionalizam računovođa. Integritet i profesionalizam računovođa testiran je u kontekstu odredbe kodeksa prema kojem se profesionalni računovođe trebaju uzdržavati od prihvatanja obavljanja profesionalnih usluga koje nisu sposobni obaviti, tj. za koje nisu osposobljeni.

## **2 Teorijska podloga i pregled dosadašnjih istraživanja**

Različiti korisnici uvelike se oslanjaju na računovođe i to kako za ispravno financijsko računovodstvo i izvješćivanje, tako i za učinkovit financijski menadžment, te za mjerodavne savjete pri različitim poslovnim i poreznim pitanjima (Ramljak, 2005). Profesionalni računovođa ima trajnu dužnost da održava stručno znanje i vještine na potrebnoj razini kako bi osigurao da njegov klijent ili poslodavac primi kompetentne profesionalne usluge temeljene na tekućim kretanjima u praksi, zakonodavstvu i u skladu s primjenjivim tehničkim i profesionalnim standardima (Nicolaescu i Pantea Mioara, 2008). Budući da se profesionalni računovođe sve više suočavaju sa složenim izazovima u poslovnim i profesionalnim okruženjima, sve više rastu i pritisci za etičnim ponašanjem (Onyebuchi, 2011).

Profesionalno ponašanje računovođa i njihova sposobnost etičnog rasuđivanja bilo je predmetom istraživanja mnogih relevantnih autora. Clarke, Hill i Stevens (1996) ispituju sposobnost etičnog rasuđivanja u Irskoj. U svojem istraživanju ispituju utjecaj nacionalnosti/kulture, spola, godina, socijalnog uvjerenja i učestalost donošenja etičnih odluka na etično rasuđivanje. Rezultati istraživanja pokazali su da s porastom godina u računovodstvenoj profesiji sposobnost moralnog rasuđivanja opada. Što se tiče spola, istraživanje je pokazalo da ženski računovođe pokazuju znatno etičnije ponašanje od muških kolega. Istraživanje je pokazalo da nema statistički značajne razlike u ponašanju irskih i američkih računovođa. Statistički značajna razlika pokazala se kod socijalnog uvjerenja. Kod liberalnih stavova rezultati su bili etičniji nego što je to slučaj s konzervativnim. Što se tiče etičkih dvojbi, rezultati su pokazali kako se povećava broj etičkih dvojbi tako se povećava i razina etičnog rasuđivanja.

Deshpande (1997) u svojem istraživanju ispituje utjecaj spola, dobi i razine obrazovanja na percepciju različitih poslovne prakse od rukovoditelja. Dolazi do zaključka da ženski menadžeri percipiraju prihvaćanje darova i usluga u zamjenu za povlašten tretman znatno nemoralnijim nego muški menadžeri. Stariji menadžeri (više od 40 godina) bili su etičniji u svojoj percepciji različitih poslovnih situacija (darivanja/usluga u zamjenu za povlašten tretman, odavanje povjerljivih informacija, skrivajući pogreške, krivotvorenje izvješća i poziva o bolesti zbog uzimanja slobodnog dana).

Weeks i suradnici (1999) istražuju postoji li veza između faze u karijeri i spolu s etičkom prosudbom. Rezultati njihova istraživanja pokazali su da žene u prosjeku imaju stroži etični stav od svojih muških kolega. Isto tako rezultati su pokazali da postoji značajna razlika u etičkoj prosudbi ovisno o fazama karijere. U kasnijoj fazi karijere ispitanici su pokazali veću etičku prosudbu od onih u nižim fazama karijere. Za razliku od njih, Roozen i suradnici (2001) utvrdili su značajno negativnu korelaciju između radnog iskustva i etičnog stava. Njihovo istraživanje pokazalo je da su zaposlenici koji imaju više radnog iskustva manje etični u procesu donošenja od onih zaposlenika s manje radnog iskustva.

Odnos radnog iskustva i etičnog ponašanja istražuju Deshpande i suradnici (2008) te u rezultatima dolaze do negativnog odnosa između radnog iskustva i etikne prosudbe. Ovaj nalaz pripisuje mogućnosti da zaposlenik može biti rijedak resurs za tvrtku.

Hartikainen i Torstila (2004) u svojem su istraživanju financijskih djelatnika ustanovili da je dob demografska varijabla koja je najjače povezana s etičkim stavovima. U njihovu istraživanju stariji ispitanici imali su tendenciju da budu etični stroži u svojim pogledima na poslovne situacije, dok su spolne razlike u njihovu istraživanju bile manje izražene. Emerson, Conroy i Stanley (2007) istražujući etičke stavove računovođa došli do zaključaka da spol i godine utječu na etičke stavove. U njihovu istraživanju muškarci i mlađe osobe imale su slabije etičke stavove u odnosu na ženski spol i starije ispitanike. Marques i Azevedo-Pereira (2009) ispituju stavove portugalskih ovlaštenih računovođa s obzirom na pitanja etičke prirode. Rezultati njihova istraživanja pokazuju da je spol važna odrednica etičkim prosudbama. Što se tiče životne dobi, u njihovu istraživanju nema značajne razlike između starijih i mlađih ispitanika u etičkim prosudbama. Njihovo otkriće o utjecaju spola na etičke prosudbe nije u skladu s prethodnim istraživanjima koja su pokazala da žene imaju veće etičke stavove od muškaraca. Njihovo istraživanje ne pokazuje nikakvu statistički značajnu povezanost između razine obrazovanja i etičkih standarda. Međutim, bez obzira na rezultat, oni naglašavaju da se ne smije zanemariti razina obrazovanja kod etičnog ponašanja. Po njima je važno uključiti etičke vrijednosti u obrazovanje kako bi studenti bili svjesni eventualnih etičkih dilema u svojim budućim karijerama.

Utjecaj demografskih obilježja na razinu etičnog ponašanja ispitivali su i Conroy, Emerson i Pons (2010). Njihovo istraživanje je pokazalo da dob utječe na etički stav, dok spol ne utječe značajno na etičku prosudbu. Po njima su stariji ispitanici prihvatljivije etičkog ponašanja od mlađih ispitanika. Mohd Ghazali (2015) ispituje demografske čimbenike koji utječu na etičke stavove malezijskih računovođa. Zaključio je da su čimbenici koji utječu na etičke sudove malezijskih računovođa radno iskustvo i profesionalna kvalifikacija. U njegovim istraživanju godine i spol nisu se pojavile kao varijable koje imaju značajni utjecaj. Rezultati njegova istraživanja pokazali su da će se osoba koja ima više radnog iskustva etičnije ponašati. Dosta istraživanja provedeno je i na temu utvrđivanja stupnja usvajanja etike u računovodstvenoj profesiji i problema s kojima se računovodstvena profesija susreće koji uzrokuju etički neuspjeh kod računovođa. Jackling i suradnici (2007) ispituju uzroke etičkog neuspjeha računovođa u praksi i rezultati su pokazali da su ključni rizici s kojima se računovođe susreću: vlastiti interes, neuspjeh za održavanje objektivnosti i neovisnosti, nedostatak etičke hrabrosti i etičke osjetljivosti, neuspjeh stručne prosudbe. Međukulturalne razlike među zemljama u svojem istraživanju Arnold i suradnici (2007) dovode u vezu s osjetljivošću pojedinaca na etičke dileme i upućuju na to da postoji učinak kulture neke zemlje u provedbi kodeksa ponašanja i percepciji etičnog ponašanja. Do sličnih rezultata došli su u svojem istraživanju Clements, Neill i Stovall (2009).

Međutim, neovisno o kulturnim razlikama ključna etička načela zajednička svima, neovisno o kulturološkim razlikama su: integritet, objektivnost, profesionalna kompetencija, dužna pažnja, povjerljivost i profesionalno ponašanje, što u svojem istraživanju sličnosti etičkog kodeksa profesionalnih računovodstvenih organizacija u Kanadi, Egiptu i Japanu potvrđuju Smith i suradnici (2009). Krkač, Volarević i Josipović (2011) smatraju da su česti problemi u računovodstvenoj etici pitanja povjerenja, povjerljivosti podataka, sukobu interesa i zviždanju. Güney i Bozkurt (2012) smatraju da računovođe mogu etički griješiti i dovoditi svoj ugled u pitanje i zbog stresa na poslu, velike količine posla i zanemarivanja posla. Zajednički stav svih ispitanika u istraživanju stavova kineskih i australskih računovođa koje su proveli Han Fan, Woodbine i Cheng (2013) je da se neovisnost mišljenja može ostvariti izbjegavanjem sukoba interesa s klijentima i izbjegavanjem bliskog odnosa s klijentima.

Utvrđivanjem stupnja usvajanja etike u računovodstvenoj profesiji u Nigeriji bavili su se Akenbor i Tennyson (2014). Njihovo istraživanje je upozorilo na nisku razinu usvajanja računovodstvene etike u

praksi. Istraživanje je pokazalo da čimbenik pohlepe i sebičnosti najviše utječe na profesionalno ponašanje računovodstvenih djelatnika. Stupanj usvajanja etike u računovodstvu u Sloveniji u svojem istraživanju prikazuje Grivec (2014). Više od polovice anketiranih računovodstvenih djelatnika u istraživanju smatra da je etika u njihovu profesionalnom radu vrlo bitna, da se u posljednje vrijeme broj kršenja etike u slovenskoj struci povećava te da mjesta za podizanje razine etičnosti poslovanja ima dovoljno. U Bosni i Hercegovini probleme s kojima se susreće računovodstvena profesija istražuju Kurtanović, Mušinbegović i Kadić (2014) i upućuju na situaciju u kojoj je struka certificiranog računovođe dosta podcijenjena, struktura onih koji pružaju računovodstvene usluge je vrlo šarolika od niskokvalificiranih priučeni knjižovođa do visokoobrazovanih stručnjaka. Zaključuju da je potrebna uređena regulativa profesije.

Na slične probleme u računovodstvenoj profesiji u Srbiji upućuju Đukić i Pavlović (2014) i Stojanović (2015) te smatraju da bi uvođenjem etike i profesije u zakonsku regulativu bila ozakonjena primjena etičkih zahtjeva IFAC-ova etičkog kodeksa profesionalnih računovođa i uspostavljeni konkretniji mehanizmi usmjereni na pouzdanost informacija sadržanih u financijskim izvještajima. Gulin, Milčić i Bakran (2015) upućuju na problem s nekvalificiranim računovođama u Hrvatskoj. Smatraju da za punu afirmaciju računovodstvene profesije u Hrvatskoj nedostaje institucionalno osiguranje.

Na temelju pregleda dosadašnjih istraživanja, a prema raspoloživim saznanjima, ne postoje radovi koji istražuju razliku u stupnju obrazovanja profesionalnih računovođa s obzirom na spol, što je jedan od ciljeva istraživanja ovoga rada i njegov znanstveni doprinos. S obzirom na to da postoje kontradiktorni stavovi o utjecaju spola i radnog iskustva na integritet i profesionalizam računovođa i etično ponašanje, predmet istraživanja je i ispitivanje utjecaja spola i radnog iskustva na integritet i profesionalizam računovođa u Hrvatskoj.

### **3 Hipoteze**

Na temelju navedenoga jasna je važnost profesionalizma i etičnog ponašanja profesionalnih računovođa u poslovnoj praksi. O utjecaju demografskih faktora kao što su spol i radno iskustvo na profesionalizam i etično ponašanje profesionalnih računovođa svjedoče brojna istraživanja (Clarke, Hill i Stevens, 1996; Deshpande, 1997; Weeks et al., 1999; Roozen et al., 2001; Deshpande et al., 2008; Hartikainen i Torstila, 2004; Emerson, Conroy i Stanley, 2007; Marques i Azevedo-Pereira, 2009; Conroy, Emerson i Pons, 2010; Mohd Ghazali, 2015). S obzirom na to da su u prethodnim radovima utvrđeni različiti zaključci što se tiče demografskih čimbenika, u ovom istraživanju išlo se korak dalje pa su hipoteze sljedeće:

*H1: Postoji razlika u stupnju obrazovanja profesionalnih računovođa s obzirom na spol.*

*H2: Nema razlike između spolova kad je u pitanju profesionalizam računovođa.*

*H3: Duljina radnog staža pozitivno utječe na integritet i profesionalizam računovođa.*

### **4 Empirijsko istraživanje – metodologija i uzorak**

Istraživanje je provedeno tijekom lipnja 2016. te je temeljeno na anketi koja je provedena putem interneta (na Google-docs platformi). Anketni upitnik poslan je na 196 elektroničkih adresa profesionalnih računovođa diljem Republike Hrvatske. U navedenom razdoblju upitnik je popunilo 55 računovodstvenih djelatnika s tim da svi sudionici ovoga istraživanja nisu odgovorili na sva pitanja što objašnjava različit broj opservacija kod pojedinih testova. Većina ispitanika su žene (78,6 %). Što se tiče stupnja obrazovanja prednjače računovođe s visokom stručnom spremom (61,4 %), a slijede oni s magisterijem ili doktoratom (22,8 %).

Anketi se odazvalo i 12,3 % računovođa s višom stručnom spremom i 3,5 % njih sa srednjom stručnom spremom. Većina ispitanika su vrlo iskusni računovođe o čemu svjedoči velik udio onih s radnim stažem od više od 30 godina (28,6 %) i sa stažem od 21 do 30 godina (26,8 % anketiranih). U strukturi u vezi s radnim stažem slijede računovođe s iskustvom od 11 do 20 godina (23,2 %), dok je jednak broj ispitanika (10,7%) sa stažem do pet godina kao i onih od šest do 10 godina. Najveći broj anketiranih računovođa zaposlen je kod malih poduzetnika (35,8 %), a slijede zaposleni u mikropoduzećima (30,2 %), velikim poduzećima (18,9 %), poduzećima srednje veličine (11,3 %), dok u obrtima radi samo 3,8 %. Uvidom u prijašnja istraživanja (O'Dwyer i Maden, 2006; Smith i Hume, 2005; Splanding i Oddo, 2011) kreiran je anketni upitnik koji se sastoji od tri dijela, odnosno od:

- pitanja vezana za stajališta i situacije vezane za profesionalno ponašanje računovođa. Svaku ponuđenu izjavu ispitanici su vrednovali na Likertovoj skali od 1 do 5 pri čemu je 1 – „u potpunosti se ne slažem“, 2 – „uglavnom se ne slažem“, 3 – „niti se slažem niti ne slažem“, 4 – „uglavnom se slažem“ i 5 – „u potpunosti se slažem“;
- pitanja što se tiče osobnih iskustava u domeni etičnog ponašanja računovođa kao i poznavanja Etičkog kodeksa za profesionalne računovođe čiji su odgovori također definirani Likertovom skalom;
- seta pitanja demografskog tipa.

Prikupljeni podaci su statistički obrađeni korištenjem dvaju programa: SPSS 17.0 i MS Excel. Za potrebe istraživanja korišteni su različiti testovi u domeni univarijatne statistike. Naime, pojedini podaci imaju nominalno, ali većina redosljedno obilježje pa je to razlog korištenja Mann-Whitney testa kod testiranja prve hipoteze, Kolmogorov-Smirnov testa za provjeru druge hipoteze i Kruskal-Wallis testa za utvrđivanje utemeljenosti potpore trećoj hipotezi.

## 5 Testiranje hipoteza i rezultati istraživanja

S obzirom na to da je rodna struktura anketiranih računovođa navedena u opisu uzorka, Tablica 1. daje uvid u povezanost spola s razinom obrazovanja.

**Tablica 1.** Rodna struktura računovođa s obzirom na stupanj obrazovanja  
Izvor: Istraživanje autora, 2016.

		Rod		Ukupno
		muški	ženski	
Stupanj obrazovanja	1 – SSS	0	2	2
	2 – VŠS	0	7	7
	3 – VSS	6	28	34
	4 – mr./dr.	6	6	12
Ukupno		12	43	55

Tablica 1. prikazuje koliko ispitanika pojedinog roda ima određen stupanj obrazovanja. Vidljivo je da su računovođe muškog roda svi s barem visokom stručnom spremom. Prva hipoteza, prema kojoj

postoji razlika u stupnju obrazovanja računovođa s obzirom na spol, testirana je Mann-Whitney testom (tablice 2. i 3.).

**Tablica 2.** Razlika između stupnja obrazovanja

Izvor: Istraživanje autora, 2016.

	Rod	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Stupanj obrazovanja	M	12	38,00	456,00
	Ž	43	25,21	1084,00
	Ukupno	55		

**Tablica 3.** Mann-Whitney test

Izvor: Istraživanje autora, 2016.

	Stupanj obrazovanja
Mann-Whitney U	138,000
Wilcoxon W	1084,000
Z	-2,821
Asymp. Sig. (2-tailed)	,005

Rezultati Mann-Whitney testa upućuju na statistički značajnu razliku ( $\alpha = 0,005$ ) između spolova s obzirom na stupanj obrazovanja čime je dana potvrda prvoj hipotezi. Računovođe muškog roda imaju viši stupanj obrazovanja u odnosu na svoje kolegice. Unatoč tome što postoji razlika u obrazovanju, pretpostavka je da su računovođe oba spola jednako skloni profesionalizmu koji je testiran u kontekstu odredbe kodeksa prema kojem se profesionalni računovođe trebaju uzdržavati od prihvaćanja obavljanja profesionalnih usluga koje nisu sposobni obaviti, tj. za koje nisu osposobljeni. Druga hipoteza testirana je Kolmogorov-Smirnov testom (Tablica 4.). Hipoteza je postavljena u formi temeljne statističke pretpostavke o nepostojanju razlika između dvaju promatranih skupova.

**Tablica 4.** Razlika profesionalizma s obzirom na spol

Izvor: Istraživanje autora, 2016.

	Profesionalizam	
Najekstremnije razlike	Apsolutno	,064
	Pozitivno	,064
	Negativno	,000
Kolmogorov-Smirnov Z	,196	
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000	

Rezultati neparametrijskog testa (Tablica 4.) upućuju na nepostojanje razlike između računovođa muškog i ženskog roda s obzirom na njihov stav o obavljanju poslove za koje nisu osposobljeni. Naime, hipoteza o nepostojanju razlika između računovođa oba spola kad je profesionalizam u pitanju

je potvrđena jer je  $\alpha > 0,05$  (odnosno u ovom slučaju  $\alpha = 1,000$ ). Utjecaj radnog staža na integritet (mjeren sklonošću kompromitiranja vlastitih načela u svrhu prilagodbe očekivanjima organizacije i čestitošću kroz podršku upitnim stavovima kolega) i profesionalizam računovođa je testiran Kruskal-Wallis testom (tablice 5. i 6.).

**Tablica 5.** Pregled rangova s obzirom na utjecaj duljine radnog staža  
Izvor: Istraživanje autora, 2016.

	Staż	N	Srednja vrijednost ranga
Kompromitiranje načela	1 (do 5 god.)	6	43,00
	2 (6 – 10 god.)	6	32,75
	3 (11 – 20 god.)	13	27,54
	4 (21 – 30 god.)	14	34,04
	5 (više od 30 god.)	16	15,69
	Ukupno	55	
Čestitost – podrška upitnim stavovima	1 (do 5 god.)	6	26,58
	2 (6 – 10 god.)	6	40,00
	3 (11 – 20 god.)	13	29,62
	4 (21 – 30 god.)	14	26,50
	5 (više od 30 god.)	16	24,03
	Ukupno	55	
Profesionalizam	1 (do 5 god.)	6	31,17
	2 (6 – 10 god.)	6	40,58
	3 (11 – 20 god.)	13	29,42
	4 (21 – 30 god.)	14	22,50
	5 (više od 30 god.)	16	25,75
	Ukupno	55	

**Tablica 6.** Rezultati Kruskal-Wallis testa za utjecaj radnog staža  
Izvor: Istraživanje autora, 2016.

	Kompromitiranje načela	Čestitost	Profesionalizam
Chi-Square	18,263	9,544	12,379
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,001	,049	,015

Rezultati testa upućuju na pozitivan utjecaj radnog iskustva mjenog duljinom radnog staža na integritet i profesionalizam računovođa čime je dana potvrda trećoj hipotezi. Navedeni utjecaj je statistički značajan (Tablica 6.) za sve tri zavisne varijable ( $\alpha < 0,05$ ) pa se može zaključiti da je radno iskustvo i zrelost profesionalnih računovođa povezano s etičnim ponašanjem. Navedeni rezultat može se protumačiti činjenicom da primjena etičkog kodeksa za profesionalne računovođe nije regulirana nego se u praksi situacije podložne etičkim dilemama javljaju s vremenom (koji je prikladno mjeriti radnim stažem) te su etički stavovi i reakcije posljedica životnog iskustva, nečega naučenog tijekom formalnog obrazovanja.

## 6 Zaključak

Korisnici računovodstvenih informacija moraju imati povjerenja u kvalitetu usluga i informacija koje pružaju profesionalni računovođe. Njihove usluge, a posebno financijski izvještaji trebaju biti prikazani točno, nepristrano i fer. Svaki profesionalni računovođa osim što mora biti kvalificiran mora posjedovati i visok stupanj profesionalnog integriteta.

Uloga računovođe u današnjem poslovnom okruženju je značajna jer se za svaku odluku prilikom upravljanja poslovanjem koriste informacije koje pruža računovođa. Pozitivan razvitak poslovanja ovisi o pouzdanosti računovodstvenih informacija. Sve poslovne odluke oslanjaju se na informacije koje pruža računovodstvo tako da uvijek postoji čvrsta veza između menadžera i računovođa. Njihovo ponašanje ne utječe samo na poslovno okruženje već općenito na društvo i javnost. Dakle, etika je u računovodstvu od ključne važnosti.

IFAC je razvio etički kodeks za profesionalne računovođe koji uspostavlja etičke zahtjeve za profesionalne računovođe cijelog svijeta. Etički kodeks za profesionalne računovođe značajno utječe na ponašanje i prosudbu profesionalnog računovođe jer je osmišljen s ciljem kako bi profesionalni računovođe ispunili svoje profesionalne obveze s aspekta stručnosti i profesionalnog integriteta.

Cilj istraživanja ovoga rada bio je utvrditi postoji li razlika između spolova kad je u pitanju profesionalizam računovođa i utječe li duljina radnog staža na integritet i profesionalizam računovođa. Provedenim istraživanjem hipoteze su dokazane i potvrđeno je da ne postoje razlike između računovođa muškog i ženskog spola s obzirom na njihov stav o obavljanju poslova za koje nisu osposobljeni te da radno iskustvo mjereno duljinom radnog staža utječe na integritet i profesionalizam računovođa čime je dana potvrda trećoj hipotezi.

Potencijalno ograničenje ovoga istraživanja je relativno mala veličina uzorka, što je ujedno i preporuka za buduća istraživanja, tj. za korištenje većeg uzorka. Isto tako istraživanje se može produbiti ispitujući dodatne varijable koje mogu utjecati na profesionalizam i etiku računovođa, kao što su dob, političko opredjeljenje i druge.

### **Literatura:**

Akenbor, C. O., Tennyson, O. (2014). Ethics of Accounting Profession in Nigeria, *Journal of Business and Economics*, 5 (8), 1374-1382.

Aljinović Barać, Ž., Markota, Lj., Vuljan, F. (2016). Važnost etike u obrazovanju i utjecaj na ponašanje profesionalnih računovođa, ur. Jurić, Đ., Zbornik radova sa 17. međunarodne znanstvene i stručne konferencije „Računovodstvo i Menadžment“, Primošten, Hrvatska, Lipanj 9-10, Zagreb, Hrvatski računovođa, 21-30.



- Arnold, D. F., Bernardi, R. A., Neidermeyer, P. E., Schmee, J. (2007). The effect of country and culture on perceptions of appropriate ethical actions prescribed by codes of conduct: A Western European perspective among accountants, *Journal of Business Ethics*, 70 (4), 327-340.
- Badawi, I. M. (2002). Accounting codes of conduct, violations and disciplinary actions, *Review of Business*, 23(1), 72-76.
- Ballet, J., de Bry, F., Carimentrand, A., Jolivet, P. (2011). *L'entreprise et l'éthique*, Seuil, Pariz.
- Bedeković, M. (2013). Računovodstvena etika i njezina važnost u računovodstvenoj profesiji, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 4(2), 102-105.
- Clarke, P., Hill, N. T., Stevens, K. (1996). Ethical reasoning abilities: Accountancy practitioners in Ireland, *Irish Journal of Management*, 17, 94-109.
- Clements, C. E., Neill, J. D., Stovall, O. S. (2009). The impact of cultural differences on the convergence of international accounting codes of ethics, *Journal of Business Ethics*, 90 (3), 383-391.
- Conroy, S. J., Emerson, T. L., Pons, F. (2010). Ethical attitudes of accounting practitioners: are rank and ethical attitudes related?, *Journal of Business Ethics*, 91 (2), 183-194.
- Cowton, C. J. (2009). Accounting and the ethics challenge: Re-memembering the professional body, *Accounting and Business Research*, 39 (3), 177-189.
- Deshpande, S. P. (1997). Managers' perception of proper ethical conduct: The effect of sex, age, and level of education, *Journal of Business Ethics*, 16 (1), 79-85.
- Deshpande, S. P., Joseph, J., Prasad, R. (2008). Impact of managerial dependencies on ethical behavior, *Journal of Business Ethics*, 83 (3), 535-542.
- Đukić, T., Pavlović, M. (2014). Kvalitet finansijskog izveštavanja u Republici Srbiji, *Economic Themes*, 52 (1), 101-116.
- Emerson, T. L., Conroy, S. J., Stanley, C. W. (2007). Ethical attitudes of accountants: Recent evidence from a practitioners' survey, *Journal of Business Ethics*, 71(1), 73-87.
- Grivec, M. (2014). Etika u računovodstvu, *Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5 (2), 17-22.
- Gulin, D., Milčić, I., Bakran, D. (2015). Očekivanja, stanja i perspektive razvoja računovodstvene profesije, ur. Aljinović Barać, Ž., *Zbornik radova s 50. jesenskog savjetovanja „Računovodstvo, financije i porezi u praksi“*, Brela, Hrvatska, 22. – 24. listopada 2015., Udruga računovođa i finansijskih djelatnika, Split, 1-27.
- Güney, S., Bozkurt, R. (2012). The Problems and Ethical Attitudes of Accounting Professionals Toward Accounting Errors and Frauds: A Model Practice in City of Erzurum, *International Journal of Business and Social Science*, 3 (20), 255-268.
- Han Fan, Y., Woodbine, G., Cheng, W. (2013). A study of Australian and Chinese accountants' attitudes towards independence issues and the impact on ethical judgements, *Asian Review of Accounting*, 21 (3), 205-222.

Hartikainen, O., Torstila, S. (2004). Job-related ethical judgment in the finance profession, *Journal of Applied Finance*, 14(1), 62-76.

IESBA-ov kodeks etike za profesionalne računovođe, Priručnik s kodeksom etike za profesionalne računovođe (2010). Dostupno na: <http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Kodeks-etike/Kodeks-profesionalne-etike-revizora.pdf> [pristupljeno 7. srpnja 2016.].

Jackling, B., Cooper, B. J., Leung, P., Dellaportas, S. (2007). Professional accounting bodies' perceptions of ethical issues, causes of ethical failure and ethics education, *Managerial Auditing Journal*, 22 (9), 928-944.

Janković, S., Vlašić D. (2010). Revidiran je etički kodeks profesionalnih računovođa, *Računovodstvo i financije*, 56 (9), 85-88.

Krkač, K., Volarević, H., Josipović, M. (2011). Načela poslovne etike i korporacijske društvene odgovornosti u području računovodstva, revizije, financija i bankarstva, *Obnovljeni život*, 66 (2), 187-199.

Kurtanović, S., Mušinbegović, S., Kadić, L. (2014). Problemi računovodstvene profesije u praksi BiH preduzeća, *Business Consultant/Poslovni Konsultant*, 6 (36), 26-34.

Malinić, D. (2011). Etička dimenzija kvaliteta finansijskog izveštavanja, *Ekonomika preduzeća*, 59, 243-261.

Marques, P. A., Azevedo-Pereira, J. (2009). Ethical ideology and ethical judgments in the Portuguese accounting profession, *Journal of Business Ethics*, 86(2), 227-242.

Mohd Ghazali, N. A. (2015). The influence of a business ethics course on ethical judgments of Malaysian accountants, *Journal of Asia Business Studies*, 9(2), 147-161.

Nicolaescu, C., Pantea Mioara, F. (2008). Ethics in Accounting, *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17 (3), 191-209.

O'Dwyer, B., Madden, G. (2006). Ethical Codes of Conduct in Irish Companies: A Survey of Code Content and Enforcement Procedures, *Journal of Business Ethics*, 63 (3), 217-236.

Onyebuchi, V. N. (2011). Ethics in accounting, *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 275.

Ramljak, B. (2005). Professional Behaviour of Accountants in Transition Conditions with Focus on Croatia, 3rd International Conference on Accounting and Finance in Transition, Proceedings 3rd International Conference on Accounting and Finance in Transition, London, Great Britain, July 13-16 2005., London: Greenwich University Press.

Ramljak, B. (2007). Role of Accounting Profession in Transition Conditions – Focus on Croatia, Second International Symposium on Economic Theory, Policy and Applications, Athens, Greece, August 6-9, 2007., Athens: Athens Institute for Education and Research (ATINER).

Roozen, I., De Pelsmacker, P., Bostyn, F. (2001). The ethical dimensions of decision processes of employees, *Journal of Business Ethics*, 33(2), 87-99.

Schiffler, L. (2001). Kodeks etike za računovođe – putevi moderne etike, *Računovodstvo, revizija i financije*, 10(8), 40-44.

Smith, A., Hume, E. C. (2005). Linking Culture and Ethics: A Comparison of Accountants' Ethical Belief Systems in the Individualism/Collectivism and Power Distance Contexts, *Journal of Business Ethics*, 62 (3), 209-220.

Smith, M., Charoensukmongk, P. P., Elkassabgi, A., Lee, K. H. H. (2009). Aspects of accounting codes of ethics in Canada, Egypt, and Japan, *Internal Auditing*, 24 (6), 26-34.

Spalding, A. D., Oddo, A. (2011). It's Time for Principles-Based Accounting Ethics, *Journal of Business Ethics*, 99 (1), 49-59.

Stojanović, R. (2015). Profesionalna etika kao imperativ pouzdanosti finansijskog izveštavanja, [Online], 12, 53-61. Dostupno na: <http://finiz.singidunum.ac.rs/portal/wp-content/uploads/sites/3/2015/12/53-61.pdf> (pristupljeno 7. srpnja 2016.)

Weeks, W. A., Moore, C. W., McKinney, J. A., Longenecker, J. G. (1999). The effects of gender and career stage on ethical judgment, *Journal of Business Ethics*, 20(4), 301-313.

Žager, K., Dečman, N. (2015). *Računovodstvo malih i srednjih poduzeća*, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb.

## Struktura i faktori koji utječu na utvrđivanje kompenzacija izvršnih menadžera

### The Structure and Factors Affecting the Determination of the Executive Managers Compensation

doc. dr. sc. BERISLAV BOLFEK  
Odjel za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
bbolfek@unizd.hr

PERINA TORBARINA  
Diplomirana studentica Odjela za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
ptorbarina@outlook.com

LUCIJA SURAC  
Diplomirana studentica Odjela za ekonomiju  
Sveučilište u Zadru  
Splitska 1, 23000 Zadar  
lsurac1810@gmail.com

Pregledni rad  
UDK: 331.2-057.177

**Sažetak:** Izvršni menadžeri čine mali postotak zaposlenika kompanije, ali su ujedno i najvažnija skupina zaposlenika. Idealna strategija menadžerskih kompenzacija osigurava zadržavanje najboljih talenata dok istodobno privlači nove talente i minimizira stopu zamjene zaposlenika. Kompenzacije izvršnih menadžera sastoje se od osnovne plaće, kratkoročnih i dugoročnih poticaja, beneficija i bonusa. Svrha rada bila je istražiti i analizirati podatke o strukturi i čimbenicima koji utječu na određivanje kompenzacija izvršnih menadžera top pet globalnih brendova. Prikupljeni podaci o visinama kompenzacija izvršnih menadžera odnose se na razdoblje od 2010. do 2015. godine. Odabrani izvršni menadžeri na čelu su kompanija koje su prema Interbrandovoj listi iz 2015. godine rangirane kao najboljih pet globalnih brendova. Počevši od sedamdesetih godina prošlog stoljeća, kompenzacije glavnih izvršnih menadžera u SAD-u eksponencijalno rastu. Omjer između visine plaća glavnih izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika iz godine u godinu se povećava. U pojedinim slučajevima glavni izvršni menadžeri zarađuju i više od četiristo puta više od mediana plaće svojih zaposlenika. Analitičari sugeriraju kako bi svaka kompanija trebala poduzeti određene regulatorne akcije, jer bi se implementiranjem različitih mjera određivanja kompenzacija odnos glavnoga izvršnog menadžera i nadzornog odbora učinio transparentniji svim dioničarima kompanije.

**Ključne riječi:** kompenzacije izvršnih menadžera, komponente menadžerskih kompenzacija, strategija menadžerskih kompenzacija, razlika u visini plaća, top pet globalnih brendova

**Abstract:** Executive managers represent a small percentage of one companies workers but they are the most important group of employees. The ideal compensation management policy ensures that the best talent will remain with the organization while attracting new talent and minimizing turnover. Executive compensation normally combines base salary, short-term and long-term incentives, benefits and bonuses. The purpose of this paper is to explore and analyse data about stucture and factors that affect executive compensation determination of top five global brands. The collected data on the hight of executive compensations refer to the period from 2010 to 2015. Selected executives are leaders of the companies that are ranked as the top five global brands on Interbrands 2015 list. CEO pay in the U.S. has grown exponentially since the 1970s. The CEO-to-worker pay ratio trend indicates that the ratio keeps rising over the years, with some CEOs making more than 400 times the median salary of their employees. Some analyst recommend that every company's compensation system should include implementing certain regulatory actions, using different metrics for determining CEO compensation, making board member-CEO relationships transparent to all company stakeholders.

**Key words:** executive compensation, executive compensation components, compensation management policy, gap between salaries, top five global brands

## 1 Uvod

Kompenzacije vrhovnog menadžmenta oblik su nagrađivanja koji za izvršne menadžere ima ulogu iznimnog poticaja i motivacije za rad. Strategija menadžerskih kompenzacija razvija se u okviru strategije upravljanja ljudskim potencijalima i predstavlja način na koji poduzeće osmišljava motivirajuće i poticajne menadžerske kompenzacijske pakete. Adekvatna struktura menadžerskih kompenzacija oblikuje se prema nekoliko kriterija od kojih je najvažniji izbor pravilnog odnosa između nagrade i rizika. U novije vrijeme sve je popularnije korištenje kratkoročnih i dugoročnih bonusa koji potiču menadžere na kratkoročne akcije odnosno maksimiziranje vrijednosti za dioničare na dulje vremensko razdoblje. Kompenzacije izvršnih menadžera daleko su najveće u američkim kompanijama iz čega proizlaze mnoga pitanja. Kritike javnosti usmjerene su na velike razlike u visinama naknada izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika i općenito na pitanje etičnosti milijunskih kompenzacija.

Cilj rada je odrediti na koji se način određuju kompenzacije izvršnih menadžera, koje su komponente od kojih se sastoji kompenzacijski paket izvršnih menadžera i koji faktori utječu na njegovu strukturu. Svrha rada je istražiti i analizirati podatke o visini i strukturi kompenzacija izvršnih menadžera kompanija koje čine top pet globalnih brendova, kako bi se izložili argumenti koji opravdavaju ili ne opravdavaju visoke kompenzacije izvršnih menadžera i kako bi se odgovorilo na pitanje njihove etičnosti.

Istraživačka pitanja koja se u radu postavljaju:

1. Kakva je struktura kompenzacijskih paketa izvršnih menadžera za svaki od top pet globalnih brendova?
2. Koji faktori utječu na strategiju određivanja kompenzacija izvršnih menadžera?
3. Koliki je omjer visina naknada izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika za svaki od top pet globalnih brendova?
4. Koji su argumenti za visoke kompenzacije izvršnih menadžera?
5. Koji su argumenti protiv visokih kompenzacija izvršnih menadžera?

U radu su primijenjene metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije i matematička metoda. Metoda klasifikacije primijenjena je pri podjeli komponenti kompenzacija i faktora koji utječu na njezinu strukturu. Metoda kompilacije primijenjena je tako da su se osobna saznanja

ukomponirala s mišljenjima više priznatih autora na temu strukture i etičnosti kompenzacija izvršnih menadžera. Matematička metoda je u ovome radu korištena za izračunavanje omjera visine naknada izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika odabranih kompanija.

## **2 Struktura i strategija kompenzacija izvršnih menadžera**

Strategija menadžerskih kompenzacija razvija se u okviru strategije upravljanja ljudskim potencijalima, a oblikuje se tako da podupire strateška usmjerenja kompanije. Predstavlja način na koji poduzeće osmišljava motivirajuće i poticajne menadžerske kompenzacijske pakete.

Iako je svako poduzeće specifično i ima različite zahtjeve koje postavlja pred menadžera, određene odgovornosti, sposobnosti i rezultate u pravilu se uvijek ponavljaju pri definiranju strategije menadžerskih kompenzacija. Poduzeća od menadžera očekuju ostvarenje određenih ciljeva poduzeća odnosno ostvarenje određenih performansi te uvođenje i primjenu vještina vođenja koje će dovesti do željenog ponašanja svih zaposlenih i kontinuiranog uspjeha poduzeća (Davis & Edge, 2004).

Velike organizacije primorane su neprestano provjeravati svoju praksu menadžerskih kompenzacija kako bi utvrdili jesu li razine plaća u skladu s tržišnim kretanjima. Također je važno da se kroz strategiju menadžerskih kompenzacija odredi željena razina menadžerske plaće u odnosu na očekivane rezultate poslovanja. Različiti autori navode različita pravila, korake ili načela koja treba poštovati pri definiranju strategije menadžerskih kompenzacija. Prema Bergeru (1999), optimalan proces definiranja strategije menadžerskih kompenzacija sastoji se od sljedećih koraka:

- utvrditi očekivanja poduzeća i menadžera što se tiče strategije kompenzacija, kao i identificirati mjerila za utvrđivanje uspješnosti implementacije izabrane strategije kompenzacija
- utvrditi organizacijsku strategiju i strategiju upravljanja ljudskim resursima te definirati sve faktore koji utječu na strategiju kompenzacija kao dijela strategije upravljanja ljudskim resursima
- definirati strategiju menadžerskih kompenzacija te utvrditi jaz između tekućih programa menadžerskih kompenzacija i predložene buduće strategije te definirati model za premošćivanje toga jaza
- osmisliti finalnu strategiju menadžerskih kompenzacija, uključujući i specifične programe te definirati troškove svakog elementa nove strategije
- implementirati i testirati definiranu strategiju menadžerskih kompenzacija.

Globalne kompanije koje imaju poduzeća u raznim dijelovima svijeta moraju u okviru strategije menadžerskih kompenzacija postaviti smjernice kako nagrađivati menadžere u poduzećima smještenim u drugim zemljama. Najčešće se onda strategija menadžerskih kompenzacija vodi pravilima strategije kakva je prisutna u matičnoj zemlji. Pravila definiranja menadžerskih kompenzacija unatoč tomu u najvećoj mjeri ostaju ista.

Utvrđivanje visine i strukture kompenzacija izvršnih menadžera odgovoran je posao stoga su u taj proces uključeni različiti pojedinci i skupine (Galetić, 2012):

- nadzorni odbor – nadzire i prati rad uprave te predlaže i kontrolira politiku nagrađivanja članova uprave i glavnih menadžera
- pododbor za nagrađivanje – osniva se kao pomoć nadzornom odboru u području utvrđivanja adekvatnih kompenzacija najvišim menadžerima
- savjetnik (konzultant) za nagrađivanje – usko surađuje s pododborom za nagrađivanje kojemu je izvor pouzdanih informacija vezanih za plaće, promjene na tržištu rada, najbolju praksu i trendove.

Koncept i razvijenost menadžerskih kompenzacija najveće su razmjere dosegili na američkom tlu odnosno u američkim globalnim kompanijama. Kompenzacije izvršnih menadžera razlikuju se od plaća ostalih zaposlenika. Najznačajnije komponente menadžerskih kompenzacija su: osnovna plaća, kratkoročni poticaji, dugoročni poticaji, paketi otpremnina, programi mirovinskog i životnog osiguranja, specijalni programi posebnih beneficija.

Aдекватna struktura menadžerskih kompenzacija oblikuje se prema nekoliko kriterija. Pravi odnos između nagrade i rizika zasigurno je jedan od najvažnijih. Dok je osnovna plaća stabilan dohodak, kratkoročni i dugoročni bonusi potiču menadžere na kratkoročne akcije odnosno maksimiziranje vrijednosti za dioničare na dulje vremensko razdoblje. Mirovinski programi, programi otpremnina te posebne beneficije i povlastice pak privlače i zadržavaju talente na tržištu izvršnih menadžera.

Buble i Bakotić (2013) navode kako na definiranje strategije utvrđivanja menadžerskih kompenzacija utječu različiti eksterni i interni faktori. Eksterni faktori koji utječu na utvrđivanje strategije menadžerskih kompenzacija su:

- industrija i financijsko stanje industrije
- stupanj razvoja industrije
- dugoročna orijentacija industrije i stupanj razvoja funkcije istraživanja i razvoja u industriji
- ponuda i potražnja za menadžerima u okviru industrije
- stupanj konkurencije u okviru industrije
- postojeći i budući ekonomski uvjeti.

Interni faktori koji utječu na utvrđivanje strategije menadžerskih kompenzacija su:

- konkurentna pozicija poduzeća unutar industrije kojoj pripada
- stupanj razvoja poduzeća
- financijsko stanje poduzeća
- sposobnost privlačenja i zadržavanja najboljih menadžera.

### **3 Rezultati provedenog istraživanja**

Istraživanje je provedeno radi dobivanja podataka o strukturi i faktorima koji utječu na određivanje kompenzacija izvršnih menadžera i to na primjeru kompanija koje čine top pet globalnih brendova. Prikupljeni su podaci o visinama kompenzacija izvršnih menadžera koji se odnose na razdoblje od 2010. do 2015. godine. Odabrani su izvršni menadžeri koji su u tom razdoblju bili na čelu kompanija koje su prema Interbrandovoj listi iz 2015. godine bile rangirane kao pet najboljih globalnih brendova.

#### **3.1. Struktura i visina kompenzacijskih paketa izvršnih menadžera kompanija koje čine top pet globalnih brendova**

Visina kompenzacija glavnih izvršnih menadžera česta je tema u poslovnom svijetu. Iznosi naknada izvršnih menadžera globalnih organizacija u pravilu se izračunavaju u milijunima američkih dolara. Potkraj osamdesetih ekonomski stručnjaci i dioničari sugerirali su da se kompenzacijski paket oblikuje prema performansama kompanije.

Iz tog se razloga komponenta dodijeljenih dionica i dioničkih opcija u ukupnoj strukturi kompenzacija sve više povećavala. Ovako strukturirani kompenzacijski paketi trebali su povećati motivaciju glavnih izvršnih menadžera za boljim rezultatima jer ta komponenta kompenzacije ovisi o uspješnosti kompanije. Osnovna plaća je s druge strane u pravilu fiksni iznos koji se određuje prema ponudi i

potražnji menadžera na tržištu i prema sektoru kojoj kompanija pripada. Udio osnovne plaće u ukupnom paketu menadžerskih kompenzacija posljednjih je godina sve manji te u američkim kompanijama iznosi od 40 % pa sve do 10 do 15 % ukupnoga kompenzacijskog paketa izvršnih menadžera (Galetić, 2012).

Prema Merceru, bazi podataka američkih javnih kompanija koje godišnje zarađuju više od jedne milijarde dolara prihoda, dugoročni poticaji su u ukupnim primanjima izvršnih direktora porasli s 49 % u 1994. godini, na 68 % u 2002. godini (Chingos, 2004). Dugoročni poticaji koji se najčešće koriste u praksi su dugoročni bonusi i dioničke opcije. Trend kretanja visina kompenzacijskih paketa i njihove strukture obrađen je na primjeru glavnih izvršnih menadžera kompanija koje čine top pet globalnih brendova.

Podaci prikazani u Tablici 1. upućuju na trend povećanja visine ukupnoga kompenzacijskih paketa glavnoga izvršnog menadžera Applea s iznimkom za 2011. godinu. Naime, tijekom prve godine dolaska na čelo kompanije, komponenta vrijednosti u danim dionicama glavnih izvršnih menadžera u pravilu bude najveća. Stavke osnovne plaće, bonusa i ostalih bonusa (s iznimkom 2015. godine) kroz pet godina su se povećavale. Glavni izvršni menadžer Applea, Tim Cook, dolaskom na čelo kompanije 2011. godine dobio je nešto više od 900.000 dolara osnovne plaće, 16.520 bonusa i dionice u vrijednosti 376.180.000 dolara, no dodijeljene dionice može unovčiti tek potkraj 2016. godine (Annual report, *APPLE INC. Form Def 14A*).

**Tablica 1.** Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Applea, Tim Cooka za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)

Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	900.017	900.000	376.180.000	0	16.520	377.996.537
2012.	1.357.718	2.800.000	0	0	17.274	4.174.992
2013.	1.400.006	2.800.000	0	0	52.721	4.252.727
2014.	1.748.462	6.700,000	0	0	774.176	9.222.638
2015.	2.000.000	8.000,000	0	0	281.327	10.281.327

Larry Page, suosnivač Googlea, bio je glavni izvršni menadžer od 2011. do 2015. godine nakon čega ga je na tom mjestu zamijenio Sundar Pichai. Iz tog razloga, trend kretanja visine i strukture ukupnih kompenzacija iz Tablice 2. može se analizirati za razdoblje od četiri godine pod vodstvom Larryja Pagea uz usporedbu s ukupnim kompenzacijskim paketom Sundara Pichaia iz 2015. godine.

Page je dolaskom na vodstvo kompanije zatražio smanjivanje plaće na 1 dolar i kompenzacijski paket bez gotovinskih bonusa ili dodijeljenih udjela. Zato u svojem vlasništvu Page drži 23,59 milijuna



Googleovih dionica klase B, što mu daje udio od 28,1 % i ukupnu vrijednost od oko 29 milijardi američkih dolara.

**Tablica 2.** Struktura ukupnog kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Googlea, Sundar Pichai i Larry Pagea za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)

Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	1	0	0	0	0	1
2012.	1	0	0	0	0	1
2013.	1	0	0	0	0	1
2014.	1	0	0	0	0	1
2015.	625.500	22.935	99.829.142	0	0	100.504.577

Od kolovoza 2015. Google dobiva krovnu (holding) kompaniju Alphabet Inc. u okviru koje posluje zajedno s ostalim Google tvrtkama. Larry Page postaje izvršni direktor Alphabet koji u svojem portfelju zadržava poslovne aktivnosti kao što su Google X, Google Ventures i sl. Novi glavni izvršni direktor Googlea postaje Sundar Pichai čiji ukupni kompenzacijski paket samo za 2015. godinu iznosi više od 100 milijuna dolara (Hunt, 2016). Postavši izvršni menadžer Googlea, Sundar Pichai je dobio 99 milijuna dolara vrijednosti dionica čime je 2015. godine postao najplaćeniji izvršni direktor u SAD-u. Izvješće koje se podnosi američkoj Komisiji za vrijednosne papire i burze pokazuje da je Pichai 3. veljače nagrađen s 273.328 dionica Alphabet klase C, što je u ukupnom iznosu 99 milijuna dolara. U isto vrijeme, on je prodao 375 dionica klase A za 786,28 dolara i 3.625 dionica klase C po cijeni od 768,84 dolara za svaku. Na osnovi Pichaijevih dionica, njegova ukupna vrijednost na tržištu je porasla na nešto manje od 650 milijuna dolara. Do 2019. godine Pichai bi postupno trebao preuzeti vlasništvo nad svim dionicama (Annual report, *Form 10-K/A For the Fiscal Year Ended December 31, 2015*).

Došavši na čelo Coca-Cole, Kent je predočio plan za udvostručenje profita kompanije do 2020. godine. No financijsko izvješće kompanije pokazalo je kako su trenutačno posustalo globalno gospodarstvo, veća i zdravija konkurencija te previranja na valutnim tržištima zauzdali prihode američke Coca-Cole u proteklom tromjesečju. Razlog je to smanjenja Kentova ukupnog kompenzacijskog paketa za 42 % u odnosu na prošlu godinu. Ukupna plaća za 2015. godinu iznosila je 14,6 milijuna dolara, dok je 2014. godine iznosila ukupno 25,2 milijuna dolara. Stavka osnovne plaće ostala je povećana (2011., 2012.) ili nepromijenjena (2013. – 2015.), dok su stavke bonusa, ostalih bonusa, danih dionica i dioničkih opcija od 2013. godine sve manje. Kompanija je potkraj 2014. godine obećala kako će smanjiti udio kapitala kao komponente kompenzacijskog paketa, uključujući i dioničke opcije, kako bi smanjile zabrinutost investitora da se njihovi udjeli razrjeđuju (Melin & Kaplan, 2016).

**Tablica 3.** Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Coca-Cole Muhtara Kenta za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)

Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	1.350.000	6.000.000	5.600.141	7.454.880	756.790	21.161.811
2012.	1.550.000	6.000.000	6.239.977	6.854.958	963.816	21.608.751
2013.	1.600.000	2.200.000	6.399.988	7.113.946	981.912	18.175.846
2014.	1.600.000	0	6.489.441	9.314.144	719.897	18.123.482
2015.	1.600.000	4.600.000	4.904.848	2.830.597	655.126	14.590.571

Podaci iz Tablice 4. pokazuju kako su se sve komponente kompenzacijskog paketa Stevena Ballmera kroz tri godine od 2011. do 2013. tek neznatno mijenjale. Vrijednost u danim dioničkim opcijama je tijekom cijelog razdoblja iznosila nula, dok podaci o vrijednosti u danim dionicama nisu dostupni.

**Tablica 4.** Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavnoga izvršnog menadžera Microsofta, Satya Nadelle i Stevena Ballmera za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)

Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	682.500	682.500	N/A	0	11.915	1.376.915
2012.	685.000	620.000	N/A	0	13.128	1.318.128
2013.	697.500	550.000	N/A	0	13.718	1.261.218
2014.	918.917	3.600.000	79.777.109	0	12.729	84.308.755
2015.	1.200.000	4.320.000	12.761.263	0	13.007	18.294.270

Ukupni kompenzacijski paket glavnoga izvršnog menadžera Satya Nadelle je za prvu, 2014. godinu iznosio ukupno 84 milijuna dolara. Od toga je osnovna plaća iznosila 918.917 dolara, a bonus 3,6 milijuna dolara. Dodijeljene jednokratne dionice moći će unovčiti nakon 2019. godine. Čekajući završetak procesa potrage za glavnim izvršnim menadžerom, 2013. godine Nadella je dobio i jednokratne dionice u vrijednosti 13,5 milijuna dolara (Bort, 2016). Ukupni kompenzacijski paket za 2015. godinu bio je očekivano manji i iznosio je 18.294.270 dolara. Unatoč tomu, Nadella je trenutačno jedan od najbolje plaćenih glavnih izvršnih menadžera u svijetu.

Čelni ljudi Microsofta tvrde kako bi bez jednokratnih dionica ukupna kompenzacija za Satyu Nadellu bila preskromna suma od samo 11.600.000 dolara. Kompanija je također pristala na *golden parachute* u iznosu od 17,4 milijuna dolara ako Nadella odstupi s pozicije glavnoga izvršnog menadžera. Uspoređujući spomenuta dva izvršna menadžera, vidi se kako je iznos bonusa i osnovne plaće trenutačnoga izvršnog menadžera u odnosu na bonus njegova prethodnika porastao. Činjenica koja ide u prilog sadašnjem čelnom čovjeku Microsofta je ta što je cijena dionica Microsofta u srpnju 2016. godine iznosila 55,34 dolara (19. srpnja 2016.), što je značajan rast u odnosu na cijenu dionica za vrijeme Ballmerova vodstva koja se kretala između 24 i 30 dolara po dionici (Kalb, 2014).

**Tablica 5.** Struktura ukupnoga kompenzacijskog paketa glavne izvršne menadžerice IBM-a, Virginije Rometty i S. J. Palmisana za razdoblje od 2011. do 2015. godine (u američkim dolarima)  
Izvor: Obrada autora

Godina	Osnovna plaća	Bonus	Dionice	Dioničke opcije	Ostali bonusi	Ukupni kompenzacijski paket
2011.	1.800.000	6.500.000	14.307.565	0	1.614.300	31.798.918
2012.	1.500.000	3.915.000	9.259.000	0	687.725	16.184.727
2013.	1.500.000	0	11.703.869	0	761.808	13.965.677
2014.	1.500.000	3.600.000	12.460.409	0	381.991	19.345.125
2015.	1.550.000	4.500.000	12.905.329	0	866.621	19.821.950

Tijekom zadnje 2011. godine na čelu IBM-a, S. J. Palmisanu je isplaćen ukupni kompenzacijski paket u iznosu od 31,798,918 američkih dolara. Ako se uspoređi struktura pojedinih komponenata kompenzacijskog paketa dvaju izvršnih menadžera, vidljivo je kako su sve komponente korištene u sličnim omjerima. Međutim, razlika u visinama tih komponenti je primjetna. Komponenta osnovne plaće, bonusa, vrijednosti u danim dionicama i ostalim bonusima veća je u slučaju S. J. Palmisana. Dolaskom na čelo IBM-a, Virginiji Rometty je u 2012. godini isplaćeno ukupno 16,1 milijuna dolara. Kompenzacijski paket uključivao je 1,5 milijuna dolara osnovne plaće, 4 milijuna dolara bonusa i više od 9 milijuna dolara vrijednosti dugoročnih dionica (Annual report, IBM Form Def 14A).

IBM je u 2015. godini odlučio povećati ukupni kompenzacijski paket svoje glavne izvršne menadžerice te je on prema podacima s kraja 2015. godine iznosio 19.821.950 dolara. Iz podataka se može zaključiti kako je ukupni kompenzacijski paket glavne izvršne menadžerice Virginije Rometty u 2015. godini u odnosu na 2012. godinu povećan za nešto više od 3 milijuna dolara. Dokaz je to kako menadžeri nisu uvijek plaćeni u skladu s rastom dobiti kompanije. Svaka uprava određene kompanije zasebno određuje kriterije određivanja kompenzacijskog paketa.

### **3.2. Razlike u visinama kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika kompanija koje čine top pet globalnih brendova**

Sjedinjene Američke Države jedan su od primjera države s primjetnom nejednakosti u visini dohotka. Taj se jaz značajno povećao 1970-ih, kad se ukupni dohodak nacije povećao mnogo više nego se povećao udio dohotka pojedinih kućanstava. Uzroci su različiti: opadanje moći sindikata, globalizacija (strani „jeftiniji“ radnici), tehnološke promjene koje zahtijevaju cjeloživotno učenje, moderne tehnologije koje kompaniju u kratkom vremenu mogu učiniti „pobjednikom“ ili „gubitnikom“ i dr. (Yellen, 2006).

Kad su u pitanju naknade glavnih izvršnih menadžera u SAD-u, podaci govore kako je razdoblje od osamdesetih do danas pogodovalo glavnim izvršnim menadžerima. PayScale i Equilar su 2015. godine objavili izvješće koje je na temelju analize 168 kompanija izračunalo kako je omjer naknada prosječnoga glavnog izvršnog menadžera i radnika oko 70 : 1. Prema izvješću, pojedini glavni izvršni menadžeri samo u novcu (osnovna plaća, bonusi i dr.) zarade više od 300 puta više od mediana plaće svojih zaposlenika. Uz to mnogi izvršni menadžeri primaju znatan broj dionica, dioničkih opcija i druge pogodnosti i potpore kao dio svoje naknade, koja može više nego učeterostručiti njihov ukupni kompenzacijski paket. Značajan jaz između visine kompenzacija glavnih izvršnih menadžera i ostalih izvršnih menadžera također je prisutan. Prema rezultatima nedavnog istraživanja Carole Frydman s Massachusetts Instituta za tehnologiju, glavni izvršni menadžeri u najvećim američkim kompanijama su šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog stoljeća u prosjeku zarađivali do 80 % više od trećega najboljeg plaćenog izvršnog menadžera. Početkom 21. stoljeća taj se jaz povećao na 260 % (Porter, 2007).

Američka vlada je nakon ekonomske krize iz 2008. godine pokrenula *Troubled Asset Relief Program* (TARP) kako bi revitalizirala svoju ekonomiju i pomogla ojačati oštećene kompanije. Za kompanije koje prihvate pomoć TARP-a, postoji nekoliko odrednica kojima moraju ostati vjerni u području izvršnih plaća, bonusa i kompenzacija. No TARP ograničenja su neodređena, omogućuju rupe u propisima i ne dotiču financijski sektor kao cjelinu. Odbor financijske stabilnosti, međunarodna organizacija bankarskih regulatora, izdao je međunarodne standarde slične prijedlozima američke vlade. Standardi se oslanjaju na pretpostavku kako su politike bankarskih kompenzacija bile značajan faktor u aktualnoj financijskoj krizi (Štefulić, 2012).

Pokazalo se kako sve veća komponenta dugoročnih poticaja u strukturi kompenzacijskih paketa izvršnih direktora ne rješava u potpunosti agencijski problem. Kako bi povećali vrijednost svojih kompenzacijskih paketa, izvršni direktori su skloni pretjeranom preuzimanju rizika i drugih štetnih djelovanja na dugoročne interese kompanije netom prije odlaska iz kompanije. Budući da izvršni direktori imaju veliku ulogu u nominiranju kandidata za nadzorni odbor, članovi odbora se rijetko suprotstavljaju već visoko postavljenoj razini kompenzacijskih paketa izvršnih direktora. Dok američka vlada smišlja kako zaustaviti sve veći jaz između visine naknada i generalno nejednakosti u raspodjeli dohotka, nova studija objavljena na portalu *The Economist* potvrđuje teoriju kako korijen problema leži u privatnim korporacijama. Naime, novčane beneficije u većim kompanijama nisu jednako raspodijeljene među svim zaposlenicima. Ako veća kompanija zarađuje više od neke manje kompanije, dodatni profit se prelijeva na plaće izvršnog direktora i ostalih viših menadžera.

Iako je neosporna činjenica kako su kompenzacije izvršnih direktora izrazito visoke u odnosu na kompenzacije ostalih zaposlenika, postoje argumenti koje treba uzeti u obzir. Naime, visina i struktura kompenzacija predstavljaju instrument za privlačenje i zadržavanje najsposobnijih menadžera, tj. izvršnih direktora. Što su kompenzacijski paketi veći od onih konkurentskih kompanija, to je menadžer motiviraniji. U obzir se mora uzeti činjenica kako danas, u vrijeme globalne ekonomije i neometane mobilnosti radne snage, međunarodna konkurentnost kompenzacijskog paketa postaje značajna dimenzija koja određuje visinu i vrstu menadžerskih kompenzacija (Buble & Bakotić, 2013). Izvršni direktori, kao predstavnici poduzeća, imaju ulogu definiranja korporativnih vrijednosti i kreiranja korporativne strategije poduzeća. Oni imaju najveću odgovornost u poduzeću, stoga je opravdano i da budu bolje plaćeni.

U ovome je radu na primjeru kompanija koje čine top pet globalnih brendova prikazana razlika u visini godišnjih kompenzacija glavnih izvršnih menadžera i projektnog menadžera odabranih kompanija. Razlika u visini kompenzacija glavnoga izvršnog menadžera i projektnoga menadžera dobivena je prema formuli izračunavanja postotka varijance  $[(B-A)/A]$ . Od stavke iznosa naknade glavnoga izvršnog menadžera (B) oduzeta je stavka iznosa naknade projektnog menadžera (A). Dobiven rezultat zatim je podijeljen sa stavkom iznosa naknade projektnog menadžera (A).

**Tablica 6.** Razlike u visinama ukupnih godišnjih kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika kompanija koje čine top pet globalnih brendova za 2015. godinu (u američkim dolarima)  
Izvor: Izračun autora

Kompanija	Ukupna godišnja kompenzacija projektnog menadžera (A)	Ukupna godišnja kompenzacija glavnoga izvršnog menadžera (B)	Razlika u visini kompenzacija $[(B-A)/A]$
APPLE	106.255	10.281.327	95,76
GOOGLE	118.546	100.504.577	846,81
COCA-COLA	83.377	14.590.571	173,99
MICROSOFT	101.900	18.294.270	178,53
IBM	92.366	19.821.950	231,6

Primjenom formule postotka varijance izračunato je kako je ukupna godišnja plaća glavnoga izvršnog menadžera Applea za 95,76 puta veća od ukupne godišnje kompenzacije projektnog menadžera. Ukupni kompenzacijski paket glavnoga izvršnog menadžera Googlea je za 846,81 puta veći od onoga projektnog menadžera. U slučaju Googlea treba se uzeti u obzir to kako glavni izvršni menadžeri u prvoj godini od dolaska na čelo kompanije obično dobiva puno veći ukupni kompenzacijski paket nego u nadolazećim godinama. Glavni izvršni menadžer Coca-Cole ima 173,99 puta veći kompenzacijski paket od projektnog menadžera. U Microsoftu ta je razlika nešto veća te izvršni menadžer ima 178,53 puta veću godišnju kompenzaciju od projektnog menadžera. I na kraju, IBM-ova izvršna menadžerica ima 231,6 puta veći kompenzacijski paket od projektnog menadžera.

## **4 Zaključak**

Nagrađivanje menadžera jedan je od najvažnijih aspekata cjelokupnog sustava nagrađivanja koji je usko vezan uz uspješno poslovanje i konkurentnost organizacije. Kompenzacije izvršnih direktora razlikuju se od plaća ostalih zaposlenika prema strukturi i visini. U slučaju američkih kompanija koje su analizirane u ovome radu te kompenzacije se izračunavaju u milijunima dolara. Upravo je to razlog zašto su izvršni direktori nerijetko na udaru kritika javnosti. No izvršni menadžeri važan su kapital svake kompanije. Zato je za kompaniju koja želi ostvariti poslovnu strategiju i konkurentski položaj na tržištu prijeko potrebno da ima izvršnog direktora s odgovarajućim vještinama kojim će omogućiti kontinuirano napredovanje i razvoj karijere kroz brojne programe i naknade. U slučaju kompanija koje čine top pet globalnih brendova vidljiv je trend korištenja dugoročnih poticaja odnosno dionica i dioničkih opcija kao najbitnije komponente kompenzacijskih paketa glavnih izvršnih direktora. Komponenta dugoročnih poticaja je ujedno i razlog zašto su kompenzacijski paketi glavnih izvršnih direktora izračunati u milijunima dolara. Ako se tome dodaju kratkoročni i dugoročni bonusi koji značajno povećavaju osnovnu plaću očito je kako na visinu ukupne kompenzacije izvršnog menadžera najviše utječu varijabilne komponente.

Istraživanja pokazuju kako je razlika između kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih zaposlenika u američkim kompanijama posljednjih dvadeset godina sve veća. Velika nejednakost u visinama kompenzacija vidljiva je i u slučaju kompanija koje čine top pet globalnih brendova. Izračun je pokazao kako je ukupna godišnja kompenzacija izvršnih menadžera u nekim slučajevima bila i više od dvjesto puta veća od ukupne godišnje plaće projektnog menadžera. Omjer bi kod usporedbe sa zaposlenicima na „nižim“ pozicijama bio još veći. Takav omjer visine kompenzacija izvršnih menadžera i ostalih radnika najviše varira u velikim kompanijama. Uzrok tomu je praksa dodjeljivanja znatnog broja dionica, dioničkih opcija i drugih pogodnosti, čija vrijednost u još većoj mjeri povećava jaz u visini kompenzacija.

Argument koji ide u prilog visokim kompenzacijama izvršnih menadžera je činjenica kako visina i struktura kompenzacija predstavljaju instrument za privlačenje i zadržavanje najsposobnijih menadžera, a izvršni direktori imaju ključnu ulogu u kreiranju korporativne strategije i vrijednosti poduzeća. Argument koji ne opravdava visoke kompenzacijske pakete glavnih izvršnih direktora je taj da postoji malo dokaza kako se visoke naknade izvršnih menadžera povećavaju u skladu s njihovim performansama. Empirijski je dokazano kako veličina kompanija ima puno veći utjecaj na naknadu izvršnih menadžera nego što imaju ostvarene performanse. Drugi argument govori kako korištenje dugoročnih poticaja ne osigurava rješavanje agencijskog problema. Izvršni menadžeri su naime skloni poduzimati niz riskantnih mjera koje donose samo kratkoročne dobitke na dugoročnu štetu dioničara i kompanije.

Jesu li milijunski kompenzacijski paketi izvršnih menadžera etični; pitanje je koje ostaje djelomično neodgovoreno. Analitičari tvrde kako bi se implementiranjem određenih regulatornih mjera proces određivanja kompenzacijskih paketa učinio transparentnijim svim dioničarima kompanije. Stručnjaci koji se bave problemom strukturiranja menadžerskih kompenzacija predlažu da se odredi gornja granica za ukupni kompenzacijski paket koja bi bila prilagođena specifičnosti pojedine kompanije. U uvjetima globalizacije i američke poslovne kulture, eventualne restriktivne odluke vlade malo znače pa je za pronalazak rješenja problema nejednakosti u visinama kompenzacija potrebno uložiti veće napore. Stoga bi na pitanje o etičnosti kompenzacijskih paketa izvršnih menadžera trebalo dodatno odgovoriti u nekim budućim istraživanjima.

### ***Literatura:***

Alphabet Inc. and Google Inc. *Form 10-K/A For the Fiscal Year Ended December 31, 2015*, 8. Dostupno na:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000119312516520367/d133613d10ka.htm>>  
(pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Apple Inc. *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No. )*. Dostupno na:

<http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2114449475x0xS1193125-16-422528/320193/filing.pdf> , <http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/2114449475x0xS1193125-15-17607/320193/filing.pdf> (pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Berger, L. A., Berger, D. R. (1999). *The Compensation Handbook: A state for the art guide to compensation strategy and desing*, McGraw-Hill Irwin, str. 44.

Bort, J. (2014). Microsoft Is Paying CEO Satya Nadella \$84 Million. Dostupno na: <http://www.businessinsider.com/microsoft-ceo-satya-nadella-pay-84-million-2014-10> (pristupljeno: 1. prosinca 2016.)

Buble, M., Bakotić, D. (2013). *Kompenzacijski menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 250, 251, 266.

Chingos, P.T. (2004). *Responsible Executive Compensation for a New Era of Accountability*, J.Wiley & Sons, Inc., New Jersey, str. 159.

Coca-Cola Company *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No.)*. Dostupno na:

[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000130817913000057/lcocacola2013\\_def14a.htm#N12D63](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000130817913000057/lcocacola2013_def14a.htm#N12D63) i  
[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000130817916000226/lcocacola2016\\_def14a.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/21344/000130817916000226/lcocacola2016_def14a.htm) >  
(pristupljeno 1. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Apple Salaries. Dostupno na: <https://www.glassdoor.com/Salary/Apple-Salaries-E1138.htm> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Coca-Cola Company Salaries. Dostupno na: <https://www.glassdoor.com/Salary/Coca-Cola-Company-Salaries-E161.htm> (pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Google Salaries. Dostupno na: <https://www.glassdoor.com/Salary/Google-Salaries-E9079.htm> (pristupljeno 5. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, IBM Salaries, preuzeto s: <https://www.glassdoor.com/Salary/IBM-Salaries-E354.htm> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Glassdoor.com, Microsoft Salaries. Dostupno na: <https://www.glassdoor.com/Salary/Microsoft-Salaries-E1651.htm> (pristupljeno 3. prosinca 2016.)

HINA/Agrobiz (2016). Coca-Coline prihode koči slabija prodaja na inozemnim tržištima. Dostupno na: <http://www.agrobiz.hr/agrovijesti/coca-coline-prihode-koci-slabija-prodaja-na-inozemnim-trzistima-2431>(pristupljeno 1. prosinca 2016.)

Davis, M. L., Edge, J. T. (2004). *Executive Compensation, The Profesional's Guide to Current Issues & Practices*, Windsor Professional Information, str. 3.

Galetić, L. (2012). *Izabrane teme iz kompenzacijskog menadžmenta*, Ekonomski fakultet Zagreb, Mikrorad d.o.o., Zagreb, str. 139, 127.

Google Inc. *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment no.)*

Dostupno na:

[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000130817913000248/lgoogle\\_def14a.htm#\\_N12358](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1288776/000130817913000248/lgoogle_def14a.htm#_N12358) (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Huet, E., *Google's Sundar Pichai To Replace Larry Page As CEO, Company Restructures As Alphabet*, Forbes.com, 8/10/2015

Dostupno na:

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=2869bbce-38b2-4501-9cc8-64de3d1bd0b1%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4101&bdata=Jmxhbmc9aHImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bth&AN=108947558> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Hunt, G. (2016). *Google CEO Sundar Pichai's salary for 2015 revealed, Silicon Republic*. Dostupno na: <https://www.siliconrepublic.com/companies/sundar-pichai-google-salary> (pristupljeno 23. veljače 2017.)

IBM *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No)*, p40.

Dostupno na:

[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/51143/000110465915018205/a15-1543\\_1def14a.htm#a2014SummaryCompensationTableNarr\\_070023](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/51143/000110465915018205/a15-1543_1def14a.htm#a2014SummaryCompensationTableNarr_070023)

[https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/51143/000110465913019165/a13-1547\\_1def14a.htm](https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/51143/000110465913019165/a13-1547_1def14a.htm)

(pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Kalb, I. (2016). *Have You Noticed Microsoft Stock Has Steadily Risen Under Satya Nadella?* (April, 06) preuzeto s: [http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/have-you-noticed-microsof\\_b\\_9629638.html](http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/have-you-noticed-microsof_b_9629638.html)

Melin, A., Kaplan, J. (2016). *Coca-Cola Cuts CEO Kent's Pay After Revamping Equity Program*, (March 10, 2016.) preuzeto s: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-10/coca-cola-cuts-ceo-kent-s-pay-after-revamping-equity-program>

Microsoft Corporation *Proxy Statement Pursuant to Section 14(a) of the Securities Exchange Act of 1934 (Amendment No.)*

Dostupno na:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312514376415/d694241ddef14a.htm>

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312511262724/d195928ddef14a.htm>

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/789019/000119312513390306/d559701ddef14a.htm>

(pristupljeno 3. prosinca 2016.)

Murphy, N. (2015). *Are Big Companies Driving Income Inequality?* April 02, 2015. Dostupno na: <http://www.cheatsheet.com/business/why-big-companies-are-driving-income-inequality.html/?a=viewall> (pristupljeno: 29. studenoga 2016.)

Pay Scale and Equilar; CEO Pay: How Much Do CEOs Make Compared to Their Employees? Dostupno na: <http://www.payscale.com/data-packages/ceo-pay> (pristupljeno 2. prosinca 2016.)

Porter, E. (2007). Yes, it's lonely at the top, but No. 2' pay is a lot less, *International Herald Tribune*, May 26-27, str. 19-20.

Štefulić, P. (2012). Kompenzacije menadžera kao jedan od uzroka suvremene financijske krize, *Oeconomica Jadertina* 2/2012, UDK: 331.2-057.177:336.71, str 57,58. Preuzeto s: <http://hrcak.srce.hr/94459>



Yellen, Janet L. (2006). *Economic Inequality in the United States*, November 6, 2006. Dostupno na: <http://www.frbsf.org/our-district/press/presidents-speeches/yellen-speeches/2006/november/economic-inequality-in-the-united-states/Y> (pristupljeno 29. studenoga 2016.)

## **Islamsko bankarstvo i modeli financiranja u poslovanju islamske banke**

### **Islamic Banking and Financing Models in the Islamic Bank**

NEMANJA BUDIMIR  
WiNeCon AB  
Styravägen 2, 591 93 Motala  
Sverige  
budimir.nemanja@yahoo.com

Pregledni rad  
UDK: 336.71(53)

**Sažetak:** Islamsko bankarstvo danas je široko rasprostranjen pojam kako u islamskim zemljama, tako i na Zapadu. Ono označava bankarsku formu i financije koje klijentima nastoje osigurati usluge bez kamata. Zagovornici islamskog bankarstva tvrde da je glavni cilj „riba”, koja je zabranjena po islamskim zakonima. Ovakav stav prema kamati udružio je nekoliko islamskih škola radi pronalaska načina i sredstava za razvitak alternativnoga bankarskog sustava, koji bi bio u skladu s pravilima islamskih zakona, a posebno s pravilima koji se odnose na zabranu kamate. Od sredine 1970-ih broj islamskih banaka je u porastu. Islamske banke nisu osnovane samo u zemljama u kojima je islam najzastupljenija religija, kao što je Egipat, Jordan, Sudan, Bahrein, Kuvajt, Ujedinjeni Arapski Emirati, Tunis, Mauritanija i Malezija, već i u zemljama kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka i Filipini, gdje je islam manjinska religija. Međunarodna islamska banka, Islamska razvojna banka, čiji su dioničari članovi Organizacije islamske konferencije, djeluju kao sponzori islamskog bankarstva i financija širom islamskog svijeta.

**Ključne riječi:** islamsko bankarstvo, zabranjena kamata, kamata, islamski zakoni, zabrane

**Abstract:** Islamic banking is now a widespread notion in both Islamic countries and the West. It denotes a bank form and finances that seek to provide services to clients without interest. Proponents of Islamic banking say that the main objective is the "fish", which is prohibited by Islamic law. This attitude toward interest contributed to the unification of several Islamic schools, with the aim of finding ways for the development of an alternative banking system that would be compatible with the rules of Islamic Laws, and in particular to the rules relating to the prohibition of interest. Since the mid-1970s, the number of Islamic banks is on the rise. Islamic banks are not only based in countries where Islam is the prevalent religion, such as Egypt, Jordan, Sudan, Bahrain, Kuwait, United Arab Emirates, Tunisia, Mauritania and Malaysia, but also in countries such as the UK, Germany and the Philippines where Islam is a minority religion. The International Islamic Bank, the Islamic Development Bank, whose shareholders are members of the Islamic Conference Organization are acting as sponsors for Islamic banking and finance throughout the Islamic world.

**Keywords:** Islamic banking, prohibition of interest, interest, Islamic Laws, prohibition

## **1 Uvod**

Cilj ovoga rada je sustavno i iscrpno istražiti nastanak, razvitak i funkcioniranje islamskog bankarstva. U posljednje vrijeme često se postavlja pitanje što je islamsko bankarstvo. Naime, islamsko

bankarstvo je dio šireg koncepta islamske ekonomije. Za razliku od konvencionalnoga financijskog sustava koji je usmjeren primarno na ekonomske/financijske aspekte transakcija, islamski financijski sustav ima ulogu da ravnomjerno izrazi etičku, moralnu, društvenu i religijsku dimenziju radi ostvarenja jednakosti u društvu, a sve za dobrobit društva kao cjeline.

Ukidanje kamata je osnovno sporno pitanje u suvremenim raspravama o islamskom financiranju ili o islamskoj ekonomiji uopće (a u potpunosti podržano ostalim načelima islamske doktrine koja preporučuje, brani i zagovara sudjelovanja u riziku, individualna prava i dužnosti, vlasnička prava, svetost ugovora itd.). Potrebno je naglasiti da je bilo nekoliko pokušaja preispitivanja kamata i od pripadnika islamske vjeroispovijesti koji prihvaćaju islamsko učenje i žele se pridržavati islamskih načela u smislu: što je zabrana kamata, postoji li razlika između kamata i lihvarstva („zelenastva“), je li svaki vid kamata nedopušten. Rasprava o ovim pitanjima je završena (i o njima se više ne raspravlja među islamskim ekonomistima); u suvremenoj islamskoj literaturi javljaju se dva termina, a to su „riba“ (naziv za kamatu na arapskom jeziku, ovaj termin spomenut je u Kur'anu u smislu imperativne zabrane kamata) i „interest“ (naziv za kamatu na engleskom). Ova dva izraza tretiraju se kao sinonimi, a zabrana kamate nastavlja se promatrati kao zabrana svake vrste kamate.

Ovakve nedoumice nastale su u 20. stoljeću, vjerojatno zbog sveprisutnosti kamate i zbog postojanja bankarskog novca koji s kamatom na taj bankovni novac obujmom prelazi novčanu masu koju je država proizvela i pustila u optjecaj. Nekada nisu postojale dvojbe u vezi s kamatama, o čemu najbolje govori Abu Hamida el Gazalija, koji u svojem djelu „Ihja ilumid-din“ ističe kako kamata sprječava novac da vrši svoju pravu funkciju, kako novac treba služiti kao mjera vrijednosti i sredstvo razmjene, dok je funkcija novca kao „sredstva zgrtanja blaga“ loša i nepoželjna funkcija. Gazali ujedno tvrdi da novac, sam po sebi, nema nikakvu korist ni vrijednost. Ovu tvrdnju obrazlaže uspoređujući novac sa slovima abecede. Kao što slova abecede služe za pisanje riječi i rečenica, a same nemaju nikakvo smisljeno značenje za čovjeka, tako i novac omogućuje sve oblike robne razmjene, a bez toga svojsta ne bi imao nikakvu ulogu, za razliku od konvencionalne ekonomske teorije koja definira novac kao robu sa specifičnim svojstvima i prihvaća kamatu kao logičnu i opravdanu. Naime, Gazali predstavlja islamsko shvaćanje po kojem novac nije roba jer ne gubi na vrijednosti tijekom vremena, a kao takav ne može se iznajmljivati niti pojavljivati u razmjeni kao vrijednost s obzirom na to da je on mjera svih drugih vrijednosti, a ako bi se ipak tretirao kao i sve druge robe, onda bi se odvrćao od uporabe za koju je namijenjen. Upravo u ovim činjenicama on je vidio osnovni razlog zabrane kamata. I razmišljanja drugih islamskih znanstvenika slična su Gazalijevu stavu o kamatama. Tako oni ističu da nitko ne treba biti privilegirani ni nagrađeni zbog samog akta odricanja od potrošnje, da novac nije isto što i kapital, da se u praksi kamata plaća na novac (a ne na kapital) te da upravo to islam zabranjuje. Drugim riječima, kamata se ne može smatrati cijenom kapitala ako se ona plaća bez obzira na produktivnost toga kapitala, a da bi se o novcu moglo govoriti kao o kapitalu mora postojati produktivna upotreba novca.

Izdvajaju se dva osnovna pitanja vezana za problematiku financiranja, a to su: razlika između trgovinskih transakcija i transakcija temeljenih na kamati i odbijanje čak i same „ideje“ fiksne cijene povrata na financijski kapital. Dakle, predmet ovoga rada upravo su teorijske osnove islamskog bankarstva, njegov nastanak i razvitak, ali i modeli financiranja koji se primjenjuju u islamskom bankarstvu te koncept i načela islamskog bankarstva.

## **2 Razlika između trgovine i kamata**

Važno je znati razliku između trgovine i kamata. Trgovina je dopuštena, a kamate su zabranjene. Abu E ala el-Mewdudi<sup>1</sup> promatra razliku između trgovine i kamate u kontekstu pravične raspodjele dobitaka i gubitaka i kao stvarnog upravljanja rizikom (u transakcijama temeljenim na kamati rizik se

---

<sup>1</sup> Jedan od osnivača Islamske Republike Pakistan.

prebacuje na onoga tko posuđuje novac, što je jedan vid nepravde i ekonomske nesposobnosti). Potrebno je istaknuti da mnogi islamski ekonomisti odobravaju vremensku vrijednost novca, ali ona ne može biti određena unaprijed. Dakle, oni prihvaćaju „vrijednost vremena“, ali samo u vezi sa stvarnim (robnim) transakcijama jer je vrijednost vremena u vezi s kompletiranjem stvarne transakcije. Vrijeme je jedan od nekoliko čimbenika koji može imati za posljedicu dobitak ili gubitak. Stoga je u stvarnim transakcijama naknada na kapital povezana s posjedovanjem stvarnih dobara koja su podređena neizvjesnosti zbog svojstava njihove prirode.

Kada se govori o razlici između trgovinskih i kamatnih transakcija, može se reći da su bit prve kategorije transakcija prirodni uvjeti, neizvjesnost rizika u relaciji s vremenom, a kod drugih nisu. Kao posljedica toga javlja se kapital koji je uključen u trgovinu i koji može rasti ili opadati kroz vrijeme, dok se u kamatnim transakcijama kapital s vremenom automatski povećava. Ovdje je također potrebno jasno i nedvosmisleno definirati pitanje, jer o definiranju problema ovisi i konačan odgovor. Vrlo je bitno točno utvrditi što je kamata, a što je trgovina, može se vidjeti da se kamatne transakcije trebaju izbjegavati, a da se trgovačke transakcije trebaju poticati, jedina razmimoilaženja nastaju zato što netko konkretnu transakciju smatra običnom trgovinom, a netko drugi „lažnom“ trgovinom, tj. transakciju koja u svojoj osnovi ima zacjenjivanje kamate (Ahmed-Hunt, 2013).

## **2.1 Fiksna cijena povrata**

O nepriznavanju fiksne cijene povrata na uloženi financijski kapital Ebu Eala el-Mewdudija je rekao: „Koji racionalni princip, koja logika, koji zakonski propis i koji ispravan ekonomski princip može dati za pravo da onima koji troše svoje vrijeme, energiju, kapacitete i resurse, a čiji napori i sposobnosti čine poslovni napredak, nije garantiran profit u nekom fiksnom postotku, dok je onima koji naprosto samo posuđuju svoj kapital, potpuno osiguran od svih rizika i gubitaka, garantiran i profit u fiksnom iznosu?“ (Hadžić, 2005, 156)

Vidljivo je da postoji potpuni konsenzus između islamskih ekonomista da je, u skladu s odgovorom na ova i slična pitanja, zaračunavanje nekoga garantiranog povrata na financiranje nelogičan, neracionalan i neopravdan postupak.

## **3 Koncepti i načela islamskog bankarstva**

Vodeća načela islamskoga financijskog sustava predstavlja skup zakona i odluka, tzv. šerijatskih načela koji upravljaju ekonomskim, socijalnim, političkim i kulturnim aspektima islamskih društava. Šerijat (islamski vjerezakon) proizlazi iz Kur'ana, njegove prakse i objašnjenja. Kao što je već naglašeno, osnovno načelo islamskog bankarstva je da je ono oslobođeno kamata. Naravno, novac je samo sredstvo razmjene, način definiranja vrijednosti stvari, on sam po sebi nema vrijednost.

Šerijat zabranjuje i „gerar“ (rizik ili špekulacije). Svaka transakcija u koju se upuštaju muslimani mora biti oslobođena neizvjesnosti, rizika i špekulacija. Na ovaj način slabiji se štite od eksploatacije. Sve investicije moraju biti etične, ne smiju biti vezane za alkohol, kockanje i druge moralno diskutabilne aktivnosti. Poslovanje kompanije također mora biti etično.

Ta pravila zabranjuju naplatu interesa. Za razliku od konvencionalnog bankarstva, u kojem visina kamata ovisi o riziku ulaganja, u islamskom bankarstvu onaj koji daje novac i onaj koji ga posuđuje dijele rizik i profit. Na primjer, umjesto da odobri kredit za kupnju stana, islamska banka kupuje stan, prodaje ga zainteresiranoj osobi uz određen profit. Klijent tada plaća tu veću cijenu tijekom određenoga vremenskog razdoblja kao „hipoteku“, ali bez interesa. Osim toga islamski investitori kupuju akcije samo u poslovima čije aktivnosti i proizvodi nisu zabranjeni ili protiv učenja Kur'ana (Hadžić, 2005, 158).

## 4 Modeli financiranja u poslovanju islamskih banaka

U poslovanju islamskih banaka razlikuju se tri modela financiranja, a to su:

- financijski instrumenti mobiliziranja bankarskih resursa
- modeli financiranja
- instrumenti za realizaciju neutralnih bankarskih poslova.

### 4.1 Financijski model mobilizacije bankarskih resursa

U islamskom bankarstvu banka deponentima ne isplaćuje kamatu. Naime, ona deponentima nudi učešće u raspodjeli dobitka ili gubitka koji će nastati različitim bankarskim poslovnim operacijama. U islamskom bankarstvu dva su osnovna izvora fonda: depoziti po viđenju, koji se izravno odnose na tekuće platne transakcije i štednju, i depoziti za investicije, koji su glavni izvor fonda za banke i namijenjeni su financiranju različitih projekata. Izvori financiranja (depozitima) su: tekući računi (*al-wadiah* ugovor), štedni računi (*al-wadiah* ugovor), investicijski računi, specijalni investicijski PLS računi.

#### 4.1.1 Tekući računi (*al-wadiah* ugovor)

Tekući računi funkcioniraju na isti način kao i depoziti po viđenju, odnosno kao tekući računi konvencionalnih banaka. Ovi računi služe kao kratkoročni transakcijski depoziti kojima deponenti mogu raspolagati u bilo koje vrijeme u punom iznosu bez ograničenja. Banka će od deponenta unaprijed tražiti suglasnost za njihovo korištenje, ali isključivo do trenutka kada ih deponent bude želio povući ili koristiti. S obzirom na to da banka sredstva koristi na vlastiti rizik, deponent ne sudjeluje u raspodjeli dobitka koji banka njihovim korištenjem eventualno ostvari. Banka ne naplaćuje proviziju niti druge troškove za korištenje sredstava s ovoga računa, a na kraju mjeseca dostavlja deponentima izvod s evidencijom stanja i svih promjena u prošlom mjesecu.

#### 4.1.2 Štedni računi (*al-wadiah* ugovor)

Štedni računi uglavnom se odnose na štedne depozite stanovništva. Islamska banka nudi četiri različita načina deponiranja sredstava na ovim računima:

- Prihvaćanje štednih uloga na načelima povjerenja, odnosno na osnovi *al-wadiah* ugovora. Ovim se od deponenta zahtijeva da banci da suglasnost za raspolaganje uložnim sredstvima na računu, uz obvezu punog povrata uloga i neobvezno sudjelovanje u raspodjeli eventualnog ostvarenog profita.
- Prihvaćanje štednih depozita s ovlaštenjem banci da investira i dijeli profit kao nagradu deponentima u skladu s prirodom i iznosom sredstava koji se nalazio na računu. Ova metoda slična je oročenim depozitima konvencionalnih banaka.
- Tretiranje štednog depozita kao *qard hasan* – pod tim se podrazumijeva poklanjanje banci svih novčanih ili nenovčanih efekata koji korištenjem tih sredstava mogu proisteći.
- Prihvaćanje štednih depozita na zajedničkim investicijskim računima i njihovo tretiranje kao investicijskih depozita (Tariqullah, 1998, 3).

#### 4.1.3 Investicijski računi (*Profit and Loss Sharing* – PLS računi)

Na osnovi ovoga može se vidjeti da deponenti imaju pravo učešća u dobiti banke u omjeru koji ovisi o depozitu i razdoblju u kojem je depozit bio povjeren u banci. U ovom slučaju banka s deponentom zaključuje ugovor na načelima *al-mudarab*, gdje će se ona pojavljivati u ulozi „poduzetnika“, a deponent u ulozi onoga koji osigurava potreban kapital. Ugovorom se utvrđuje omjer raspodjele očekivanog profita ili gubitka. Ako dođe do gubitka pri investiranju, s obzirom na to da se deponent pojavljuje u ulozi vlasnika kapitala, a cijeli nastali gubitak pada na njegov teret.

U ovu skupinu pripadaju:

- Generalni (zajednički) investicijski računi – imaju formu zajedničkih investicijskih računa po kojima se provodi zajedničko investiranje sredstava depozita u različite poslovne namjene.
- Vremenski ograničeni investicijski računi – potpisuje se sporazum između banke i deponenta. Na osnovi toga sporazuma sredstva se deponiraju na određeno vrijeme. Nakon toga razdoblja sredstva se mogu povući, a profit se obračunava i isplaćuje tek na kraju poslovne godine.
- Vremenski neograničeni investicijski računi – sredstva se deponiraju na ovim računima bez vremenskog ograničenja i automatski se obnavljaju do opoziva deponenta. Rok za opoziv određuje se unaprijed i uglavnom je tri mjeseca. Obračun i isplata profita vrši se nakon isteka poslovne godine.

#### 4.1.4 Specijalni investicijski računi (*Profit and Loss Sharing* – PLS računi)

Kada se kod specijalnih investicijskih računa ostvari profit, on se dijeli između banke i deponenta. Tu se banka javlja kao zastupnik ili agent investitora. Naknada banci utvrđuje se unaprijed i to na osnovi provizije ili učešća u ostvarenom profitu.

## 5 Modeli financiranja

Kako je u islamu trgovina dopuštena, a kamata zabranjena, prvu skupinu predstavljaju modeli financiranja zasnovani na modelima prodaje, odnosno ajala. U drugoj su skupini modeli koji se realiziraju kao najam ili lizing odnosno idžara. Tu se izdvajaju i oni koji predstavljaju partnerstvo na osnovi zajedničkog učešća u podjeli profita ili gubitka, odnosno mušareka, i kao četvrta skupina izdvaja se partnerstvo na osnovi zajedničkog učešća u podjeli profita, odnosno mudaraba. Posebno mjesto pripada kreditima bez troškova i naknada (*qard hasan*) koji su za klijente najpovoljniji model financiranja.

Može se zaključiti da je čimbenik rizika osnovni argument u islamskom financiranju. U svakoj ljudskoj aktivnosti postoji rizik od neuspjeha. Često pitanje koje se postavlja je kakva je razlika između rizika nečijeg novca na pokretanje poslovnog pothvata i rizika novca pri najobičnijoj okladi, npr. oko rezultata nogometne utakmice. Sa stajališta islama, razlika je golema, ponajprije jer je prvi slučaj dopušten, a drugi zabranjen. U prvom slučaju potpisuje se ugovor u kojem se naglašava da se provodi investiranje dobara i da će se ostvarena profit podijeliti. U drugom slučaju postoji dogovor između dviju strana da jedna drugoj daje određen iznos novca ovisno o rezultatu budućeg događaja na koji oni ne mogu utjecati i koji ujedno nije produktivan proces, jer se ništa ne ulaže s ciljem pribavljanja novog kapitala.

Dakle, u njemu se ostvaruje samo proces preraspodjele već postojećeg kapitala bez produktivnog iskorištavanja svojih sposobnosti i ulaganja bilo kakva napora, na način koji se ne može smatrati društveno opravdanim i racionalnim, njega je potrebno promatrati kao društveno štetni hazard, odnosno kockanje. Može se zaključiti da je implementiranje ovih načela islamskog financiranja bankarski sustav doveo do toga da se rizik pokušava podijeliti između banaka i korisnika kapitala. Rizik je pridonio tomu da su islamske banke stvorile mnoga kreativna financijska rješenja i da u

svojem radu koriste neke od financijskih instrumenata, a to su: mudareba, mušareka, murabeha, idžara, istisna, muqareda, qard hasen.

## **5.1 Mušareka**

Mušareka je ugovor o poslovnom partnerstvu prema kojem dvije ili više strana ulažu novac (rjeđe rad) u zajednički komercijalni projekt. Da bi takav ugovor bio valjan, on, osim pravne sposobnosti i slobodnog pristanka strana u ugovoru, mora ispuniti sljedeće uvjete:

- Udjeli partnera u investiciji i dobitku moraju biti dogovoreni kod sklapanja ugovora.
- Udio u dobitku mora biti izražen u postocima u odnosu na stvarnu dobit koju investicija ostvari, a ne u odnosu na uloženi novac ili u fiksnom iznosu.
- U načelu, udio strana u dobiti može odstupati od njihova udjela u investiciji. No u slučaju gubitka svaki partner će gubitak snositi u omjeru u kojem je financirao projekt.
- Suvremeni islamski pravници dopuštaju da uloženi kapital bude u robu uz određene uvjete. U slučaju ulaganja nenovčanih sredstava u partnerstvo izvršit će se procjena njihove tržišne vrijednosti na dan sklapanja ugovora i na osnovi toga određen udio dotičnog partnera u investiciji.
- Upravljanje zajedničkim poslom može biti povjereno samo jednom partneru, a u njemu mogu sudjelovati svi ako se dogovore.

Suvremeni pravници iz praktičnih razloga dopuštaju da se u ugovoru o mušareki stavi klauzula da mušareka neće biti okončana dok to ne bude željela većina ili svi partneri. Ako neki od partnera, na primjer banka, želi napustiti projekt prije isteka ugovora, ona to može učiniti tako što će svoje dionice prodati ostalim partnerima. Na taj način banka može dobiti natrag iznos koji je investirala zajedno s dobitkom, ako ju je biznis ostvario. Ostali partneri mogu nastaviti projekt sami ili prodajući udio banke nekom drugom partneru.

Međutim, ako je prodaja čitavog dijela neizvediva zbog nedostatka likvidnosti u projektu, on se može podijeliti na manje jedinice (dionice) i svaka se dionica može prodati kada se za to steknu uvjeti. Kada god se neka jedinica proda, udio banke u projektu se smanjuje u tom obujmu, a kada se prodaju sve dionice, banka u potpunosti napušta projekt. Iz ovoga primjera vidljivo je da su iz mušareka s vremenom izrasla dioničarska društva čije dionice, pod određenim uvjetima, mogu mijenjati vlasnika, a da to ne ugrozi postojanje samog društva.

Ovaj se instrument danas koristi za financiranje novih, pokretanja ili proširivanja kapaciteta postojećih poduzeća, za financiranje uvoza, izvoza i obrtnog kapitala. Osnovni prigovor mušareki je da ona banke izlaže velikom riziku gubitka. Potrebno je imati na umu da je taj rizik manji nego u slučaju ulaganja u dionice raznih poduzeća, što je raširena pojava u razvijenim ekonomijama. S druge strane, rizik gubitka nadomješta se mogućnošću veće zarade. Mnogo veći problem za korištenje mušareke je nepoštenje i neprikazivanje stvarnih poslovnih rezultata. No ovo je problem koji može riješiti samo država (Kettell, 2010, 46-52).

### **5.1.1 Umanjujuća mušareka (mušareka mutenakisa)**

U ovom slučaju financijer i njegov klijent participiraju u zajedničkom vlasništvu nad imovinom ili opremom koja se daje u zakup klijentu. Udio financijera dijeli se na nekoliko jedinica i podrazumijeva se da će klijent kupiti financijerove dionice i postati jedini vlasnik imovine ili poduzeća. Na ovaj način banke financiraju kupnju stanova, opreme ili inventara za uslužna poduzeća, ali i trgovinu. Na primjer kupnju stana.

Ako klijent želi kupiti stan koji stoji 100.000 eura, a on ima samo 50.000 eura, za ostatak se obraća islamskoj banci koja udovoljava njegovu zahtjevu te zajednički kupuju stan koji u zakup uzima klijent

i plaća rentu financijeru zbog korištenja njegova udjela u stanu. Uz rentu on istodobno svakog mjeseca ili kvartala otkupljuje određen dio financijerova vlasništva u stanu čime se smanjuje financijerov udio u vlasništvu stana, ali i renta koju mu klijent mora plaćati.

Ovaj proces se nastavlja dok klijent u potpunosti ne otkupi stan. Predloženi aranžman sastoji se od sljedećih transakcija: stvaranje zajedničkog vlasništva u imovini (širketu '1-milk), iznajmljivanje financijerova udjela klijentu, obećanje klijenta da će kupiti jedinice financijerova udjela,<sup>2</sup> stvarna kupnja jedinica u različitim razdobljima razmjenom ponude i prihvatanja ponude uz cijenu dogovorenu u vrijeme prodaje ili kod davanja obećanja o kupnji, prilagođavanje najamnine prema preostalom financijerovu udjelu u imovini.

## **5.2 Mudareba**

Mudareba je zajedničko sudjelovanje islamske banke i njezina klijenta u nekom projektu. Njezin cilj je ostvarenje suradnje onoga tko posjeduje kapital, ali ne i znanje, mogućnost odnosno sposobnost da rukovodi određenim projektom ili jednostavno da obavlja potrebne radnje u sklopu poslovne aktivnosti i onoga tko ima znanje, mogućnost i sposobnost, ali ne i (financijska) sredstva za realizaciju toga projekta.

Mudareba je ugovor temeljen na dogovoru da kapital bude osiguran od jednog sudionika (banke), a rad od drugog (poduzetnika), a pravo učešća u profitu i jedne i druge strane zasniva se na činjenici da su obje strane ulagači, iako se njihovi ulogi kvalitativno razlikuju. Poznato je da nema mudarebe osim pod uvjetom podjele profita između ulagača u dogovorenom omjeru. Taj omjer je određen u trenutku potpisivanja ugovora. Nije ispravno odrediti fiksnu sumu koja će biti isplaćena jednoj strani, omjer podjele mora biti iskazan u postocima.

Kada bi sav profit pripao vlasniku kapitala, mudareba bi postala jednostavno investiranje (uz plaćanje fizičkog i intelektualnog rada po tržišnoj cijeni), a kada bi se složili da poduzetnik dobije sav profit, u tom slučaju se govori o tzv. qard ugovoru, a ne mudarebi. Upravo ovo povlači crtu između načela izravnog investiranja qarda i mudarebe. U ovom slučaju vlasnik novčanih sredstava dijeli profit s partnerom koji radi, ali on sam snosi sve rizike gubitka. Ustvari, nije pogrešno smatrati da se i gubitak pokriva razmjerno ulogu sudionika u poslu s tim da banka gubi dio uloženi sredstava, a mudareba gubi uloženi trud, vrijeme te svoju nematerijalnu, a i određena materijalna ulaganja. Odnosno svatko gubi ono što je uložio.

S obzirom na to da banka daje određen novčani iznos svojem klijentu kako bi ga on uložio po svojoj procjeni, nužno je da: bankarski službenik traži elaborat (studiju) o namjeravanoj investiciji na osnovi kojeg banka, nakon analize, može odbiti da traženi zajam, dok u slučaju gubitka, ispita i savjesnosti i poslovnosti komitenta mudariba, tj. je li učinio sve da bi izbjegao gubitke. Ako nije, tj. ako je gubitak nastao zbog namjernog zanemarivanja, nestručnog rukovođenja, pogrešnog korištenja sredstava i sl., u tom slučaju mudarib je obvezan banci nadoknaditi štetu.

Treba li banka koja je vlasnik kapitala pričekati gubitak ili može i treba provoditi mjere kontrole savjesnog poslovanja svojeg klijenta i tijekom provođenja projekta. Glavno načelo mudarebe je da ne treba tražiti, očekivati i potencirati da vlasnik kapitala sudjeluje i na taj način u projektu, ali on u samom ugovoru može postaviti mnoga ograničenja na osnovi kojih se razlikuje uvjetna i bezuvjetna mudareba.

---

<sup>2</sup> Suvremeni islamski pravnici prave razliku između obećanja i uvjeta u ugovoru. Ako bi umjesto obećanja o kupnji bio uvjet, ugovor ne bi bio šerijatski valjan. Obećanje je dopustivo jer o njemu ne ovisi transakcija, iako suvremeni islamski pravnici smatraju da ono stvara financijske obveze čije ispunjenje strana kojoj je dano obećanje može tražiti putem suda.



Uvjetna mudareba obuhvaća prostorna i vremenska ograničenja (poduzetnik sredstva ne može koristiti izvan zone dopuštene ugovorom), može podrazumijevati da vlasnik kapitala može suspendirati poduzetnika ili raskinuti ugovor (s tim da poduzetnik ima pravo na realno procijenjenu naknadu za rad do tog trenutka) kao i to da se ne dopusti udruživanje kapitala mudarebe s kapitalom drugog mudareba projekta istoga ili drugoga vlasnika. Bezuvjetna mudareba podrazumijeva da je poduzetnik slobodan obavljati transakcije po svojem nahođenju i da nema nikakvih sankcija što se tiče radnih aktivnosti, vremena, mjesta, kupaca i ostalog, da može kupovati/prodavati za gotovinu ili na kredit, da imenuje treću osobu da vodi poslove u njegovo ime, da pomiče aktivu mudarebe iz druge zemlje i slično.

Razlike između mušareke i mudarebe su:

- Ulaganja u mušareki dolaze od svih partnera, dok je u mudarebi ulaganje odgovornost samo jedne strane (tzv. rabbu'l-mala).
- U mudarebi rabbu'l-mala nema pravo sudjelovati u upravljanju. To je pravo i obveza samo aktivnog partnera (mudarib).
- U mudarebi sav gubitak, ako ga bude, snosi isključivo rabbu'l-mal jer mudarib ništa ne investira. Gubitak koji on snosi je to što je njegov rad bio uzaludan i što mu njegov trud nije donio nikakve rezultate. Ovo vrijedi isključivo pod uvjetom da je mudarib radio dobro i marljivo. U suprotnom on će biti odgovoran za gubitke uzrokovane njegovim nehatom i neprimjerenim postupanjem.
- Odgovornost partnera u mušareki je u načelu neograničena osim kada se partneri ne dogovore drukčije. U mudarebi odgovornost rabbu'l-mala je ograničena samo na njegov ulog, osim ako ne dopusti mudaribu da se zaduži u njegovo ime.
- U mušareki, u trenutku kada partneri izmiješaju svoj kapital na jednom mjestu, sva imovina/kapital mušareke postaje suvlasništvo svih njih u omjeru u kojem su izvršili ulaganje. Dakle, svaki od njih može imati korist od porasta vrijednosti kapitala mušareke, makar dobit ne nastala putem prodaje. Slučaj mudarebe je različit. U njoj je sva roba/dobra koja mudarib kupi isključivo vlasništvo rabbu'l-mala i mudarib može zaraditi svoj udio u dobiti samo ako napravi dobit njihovom prodajom. Dakle on nema pravo na udio u samom kapitalu, iako se njegova vrijednost povećala.

Kao što je već naglašeno, partneri se u mudarebi moraju dogovoriti o podjeli dobiti na isti način kao i u mušareki. Osim udjela u dobiti, koji je dogovoren, mudarib ne može tražiti periodičnu plaću ili taksu za posao koji obavlja za mudarebu. Imam Ahmed čini izuzetak i dopušta mudaribu samo da se hrani na račun mudarebe. Hanefijski pravници ograničavaju ovo pravo mudariba samo na situaciju kada je na poslovnom putu izvan svojega grada. U tom slučaju on može tražiti nadoknadu za osobne troškove, troškove smještaja, hrane itd., ali nema pravo ni na kakve dnevnice i nadoknade kada je u svojem gradu.

### **5.3 Murabeha**

Murabeha je termin iz islamskog prava i posebna je vrsta kupoprodaje u kojoj se prodavatelj (banka) dogovara sa svojim kupcem da mu nabavi određenu robu (automobile, građevinsku opremu...) uz dodavanje određene dobiti na nabavnu cijenu robe.<sup>3</sup> Osnovni element murabehe je da prodavatelj otkriva stvarnu cijenu koju je platio za nabavku robe i onda na tu cijenu dodaje određeni profit. Ta dobit može biti fiksna ili postotak. Svi troškovi koje će prodavatelj imati u nabavi robe, kao što su transport, carinske takse i slično, bit će uključene u nabavnu cijenu, a marža se može dodati na ukupnu cijenu.

Stalni troškovi poslovanja kao što su plaće radnika, zakupnina poslovnog prostora i drugo ne može biti uračunato u cijenu jedne transakcije. Ovi troškovi uračunati su u dobit koja se zaračunava na nabavnu cijenu. Plaćanje može biti gotovinsko ili odgođeno do datuma o kojem se strane dogovore. Ovoj vrsti

<sup>3</sup> U Bosni i Hercegovini ovaj se instrument ne može koristiti zbog ograničenja Zakona o bankama.

prodaje islamske banke i financijske institucije dodaju neke druge koncepte i koriste je kao način financiranja. Valjanost takvih transakcija ovisi o cjelovitom poštivanju uvjeta njihove valjanosti. Da bi se ovo razumjelo ispravno, potrebno je podsjetiti se na propise valjane kupoprodaje u islamskom pravu koji vrijede i za murabehu. Također, nužno je objasniti ispravne procedure za korištenje murabehe kao prihvatljivog načina financiranja (Shafiel, 2010, 8-21).

Neki od temeljnih propisa o kupoprodaji koji vrijede i za murabehu su:

- predmet prodaje mora postojati u trenutku prodaje
- predmet prodaje mora biti u vlasništvu, te u fizičkom ili konstruktivnom vlasništvu prodavatelja/financijera u smislu da rizici za robu moraju biti njegovi barem na kratko<sup>4</sup>
- prodaja mora biti trenutačna i apsolutna (nevezana za datum ili događaj u budućnosti)
- predmet prodaje mora biti imovina od vrijednosti i ne smije biti stvar koja se koristi samo u zabranjene svrhe (npr. vino i slično)
- predmet prodaje mora biti posebno poznat i identificiran kupcu
- isporuka prodane robe kupcu mora biti izvjesna i ne smije ovisiti o slučaju ili nekom uvjetu u budućnosti (npr. ne može prodavati ukradene automobile u nadi da će se naći)
- nužni uvjet za valjanost prodaje je izvjesnost cijene; ako je cijena neizvjesna, prodaja nije valjana
- prodaja mora biti bezuvjetna; izuzetak su uvjeti priznati u trgovačkoj praksi kao dio transakcije
- prodaja uz odgođeno plaćanje (bej'muedždžel) je valjana ako je dogovoreni datum plaćanja precizno određen
- odgođena cijena može biti veća nego cijena za gotovinsko plaćanje, ali ona mora biti određena u trenutku prodaje
- jednom kada je cijena dogovorena, ona ne može biti umanjena u slučaju ranije otplate niti povećana u slučaju kašnjenja
- da bi se izvršio pritisak na kupca da blagovremeno uplaćuje rate, od njega se može tražiti da obeća da će u slučaju kašnjenja donirati određen iznos u dobrotvorne svrhe; u takvom slučaju prodavatelj može primiti takav iznos od kupca ne da bi ga uvrstio u svoj prihod, već kako bi ga upotrijebio u dobrotvorne svrhe u ime kupca
- radi osiguranja naplate, prodavatelj od kupca može tražiti da ponudi osiguranje u vidu hipoteke ili založnog prava na bilo koju njegovu imovinu
- od kupca se može tražiti da potpiše zadužnicu ili mjenicu s tim da zadužnica ili mjenica ne mogu biti prodani trećoj strani po cijeni različitoj od one nominalne
- murabeha ne može biti korištena za financiranje tekućih, režijskih troškova, isplate plaća, otplate dugova i slično.

U skladu s tim, islamske banke prihvatile su sljedeću proceduru:

- klijenti i banka potpisuju predugovor u kojem klijent specificira traženu robu i obećava da će je kupiti
- banka imenuje klijenta za svojeg agenta za kupnju robe u njezino ime i obje strane potpisuju ugovor o zastupanju
- klijent kupuje robu u ime banke i uzima je u posjed u svojstvu agenta; u tom svojstvu on je samo povjerenik, dok je roba u vlasništvu banke koja snosi rizik za robu
- klijent informira banku da je kupio robu u njezino ime, i istodobno daje ponudu za kupovinu te robe
- banka prihvaća ponudu i prodaja se zaključuje tako da vlasništvo i rizik za robu prelaze na klijenta.

---

<sup>4</sup> Čovjek ne može prodati, ali može obećati prodaju nečega što nije u njegovu vlasništvu ili posjedu. Prva dva propisa su u vezi s dvije vrste prodaje: selem i istisna', koji su najpogodniji za financiranje poljoprivrede i svih vrsta gradnje ili proizvodnje opreme. „Konstruktivni posjed“ označava situaciju u kojoj posjednik nije fizički preuzeo robu, ali je roba došla pod njegovu kontrolu i on ima sva prava i obveze proistekle iz robe, uključujući i rizik uništenja.

Ako banka robu kupuje direktno od dobavljača, ne treba ugovor o zastupništvu. U tom slučaju druga faza procedure se izostavlja, u trećoj fazi sama će institucija kupiti robu od dobavljača, a četvrta faza će se svesti na ponudu klijenta za kupnju robe. Jedan od najvažnijih uvjeta za valjanost murabeha je da roba bude kupljena od treće strane. Ova procedura murabeha financiranja je kompleksna transakcija gdje uključene strane nastupaju s različitim kapacitetima u različitim fazama.

U prvoj fazi institucija i klijent obećavaju da će prodati i kupiti neku robu u budućnosti. To nije stvarna prodaja. To je samo obećanje o prodaji u budućnosti na bazi murabehe. Dakle u toj fazi odnos između institucije i klijenta je odnos onoga koji daje i onoga kojem se daje obećanje. U drugoj fazi je odnos između strana zastupanog i zastupnika. Treća faza predstavlja odnos između institucije i dobavljača je onaj između kupca i prodavca. U četvrtoj i petoj fazi odnos kupac – prodavatelj je uspostavljen između institucije i klijenta, a s obzirom na to da je kupoprodajni ugovor sklopljen uz odgođeno plaćanje, istovremeno se između njih uspostavlja odnos dužnika i zajmodavca. Naravno, sve ovo mora se imati na umu i svi oni moraju biti provedeni u praksi sa svim njihovim konzekvencama, svaki u svojoj fazi, i oni nikad ne smiju biti pomiješani ili zamijenjeni jedan sa drugim.

#### **5.4 Davanje u zakup (idžara ili lizing)**

Idžara je poslovni odnos u kojem banka kupuje predmet iznajmljivanja i daje ih u zakup svojim klijentima. To je klasičan lizing kojim se rado koriste mnoge islamske banke. Ugovorom o zakupu definiraju se svi bitni elementi, a posebno predmeti i razdoblje zakupa te cijena, odnosno zakupnina. Duljina trajanja zakupa i zakupnina određuju se sporazumom između banke i klijenta, a na osnovi vrste i vrijednosti predmeta zakupa. Zakup može trajati od tri mjeseca do pet i više godina. U vrijeme trajanja lizinga banka, kao vlasnik predmeta zakupa, na korisnike prenosi pravo korištenja. U vrijeme lizinga korisnik, osim zakupa, može plaćati i dio cijene predmeta lizinga. Nakon isteka ugovora oprema se vraća vlasniku ili vlasništvo prelazi na korisnika, tačnije korisnik otkupljuje predmetne opreme. Predmet lizinga može biti pokretna i nepokretna imovina (Usmani, 1999, 174-177).

Islamske banke razlikuju dvije vrste idžara ili lizinga. Operativni idžara podrazumijeva da banka nabavi ili kupi određenu imovinu ili opremu koju će kasnije rentati zainteresiranim korisnicima. Na ovaj način banka ostvaruje prihode po osnovi koristi koju korisnik najma ostvaruje uporabom iznajmljene imovine. Nakon isteka najma imovina ili oprema vraća se vlasniku, koju ovaj ponovno iznajmljuje drugom korisniku. Ovaj vid idžare za banku je dvostruki rizik. Prvi je rizik smanjenje potražnje za opremom koju je banka nabavila s namjerom iznajmljivanja, a drugi je smanjenje vrijednosti predmeta lizinga zbog fizičkog trošenja i tehnološkog zastarivanja. Operativni idžara koristi se za iznajmljivanje skupe imovine ili opreme koju, zbog visoke cijene, korisnici nisu u mogućnosti kupiti. Može se koristiti i kod industrijske opreme, poljoprivredne mehanizacije ili proizvodnih i poslovnih objekata.

Posao idžara s kupnjom sličan je operativnom idžara modelu financiranja, s tim što se u ovom slučaju imovina ili oprema, nakon isteka najma predaje korisniku najma. Dakle ona predstavlja prodaju s odgođenim obročnim plaćanjem. U ovom slučaju imovina ili oprema nabavljaju se po zahtjevu korisnika najma, tako da je cijeli posao opterećen manjim rizikom od operativnog idžara posla. Banka će u svoju prodajnu cijenu ukalkulirati i određenu razinu profita koji će prethodno biti usklađen s korisnikom najma. Nakon isteka najma, imovina ili oprema obično postaju vlasništvo korisnika najma. U ovom slučaju, nakon isteka najma, banka može opremu „pokloniti“ korisniku ili je prodati uz određenu cijenu koju korisnik najma plaća odmah i u cijelosti po okončanju najma ili u ratama. Ovaj vid posla idžara primjenjuje se kod financiranja kupnje nekretnina, informatičke i druge opreme, mehanizacije i slično. Naravno, u skladu sa šerijatom, davalac predmeta najma na korisnika ne prenosi odgovornost upravljanja, održavanja i osiguranja predmeta najma.

## **5.5 Salam**

Salam podrazumijeva prodaju robe za gotovinu u cjelokupnom iznosu uz isporuku koja će kasnije uslijediti u rokovima u skladu s ugovorom. Isporuka ranije određene robe može biti realizirana kao isporuka u cijelosti na ugovoreni dan ili obročna isporuka u skladu s ugovorenim dinamikom (Tiby El Amr, 2011, 49-50)

Korist za prodavatelja je u tome što će ranije doći do financijskih sredstava nužnih za proces proizvodnje i pokrivanje drugih troškova, dok će kupac na ovaj način ostvariti nižu cijenu od cijene koju bi platio na dan isporuke i zaštitio se od njezina mogućeg rasta. Cijena, količina i kvaliteta proizvoda moraju biti precizno definirani u trenutku zaključenja ugovora. Važnost ovoga posebno se može vidjeti prilikom isporuke, tj. preuzimanja robe s ciljem izbjegavanja eventualnih nejasnoća i sporova (Kettell, 2011, 100).

Ako se banka pojavi kao posrednik ili kupac, ona će nakon obavljene kupnje moći robu prodati u cijelosti za gotovinu, uz plaćanje po isporuci ili uz plaćanje na kredit. U ovom modelu financiranja nije dopušteno da banka provodi daljnju prodaju robe prije nego postane njezin vlasnik. Salam se koristi u financiranju različitih poslovnih aktivnosti. Koristi se za financiranje industrijske proizvodnje i izvoza. Banke ga primjenjuju za financiranje obrtničke proizvodnje i poslovnih aktivnosti mikro, malih i srednjih poduzeća. Salam kao fleksibilan model i svoju primjenu ima u graditeljstvo i trgovini.

## **5.6 Istisna'**

Za istisnu' pojedini autori tvrde da je jedna od varijanti modela salam, a drugi smatraju da je neovisan i specifičan modelu financiranja. Postoje dva uvjeta za realizaciju ovog modela: da u trenutku zaključenja posla predmet kupoprodaje fizički još ne postoji i nije nužno da cijena bude u cijelosti unaprijed plaćena kao kod salam modela, iako posao može u cijelosti biti avansiran. Istisna' se pojavljuje u slučaju ako proizvođač prihvati narudžbu, sa ili bez uplate avansa, za proizvodnju koju će u budućnosti realizirati sam ili angažiranjem drugih radnika, odnosno drugih poduzetnika (Schoon, 2009, 36).

Predmet ovoga posla obično se izrađuje po posebnoj specifikaciji ili po posebnom projektu. Ako nije ugovoren avans u cijelosti, plaćanje se može provoditi segmentirano u skladu s obročnom isporukom ili dinamikom realizacije posla. Banka se može pojaviti u ulozi posrednika između prodavatelja i kupca financirajući posao. U tom slučaju zaključuje dva neovisna ili vezana istisna' ugovora. Prema ovome, partneri nemaju pravo odustati od ugovora, izuzev u slučajevima da proizvođač ne odgovara ranije usklađenoj specifikaciji ili projektu. Kod ovoga tipa ugovora nabavku materijala potrebnog za realiziranje posla vrši proizvođač. Ako nabavku vrši naručitelj posla, onda se radi o idžaru ugovoru. Ovakav model financiranja otvara široko polje primjene u poslovanju islamskih banaka. Ne koristi se kod poljoprivredne proizvodnje, ali se koristi za realizaciju kako manjih tako i krupnih projekata.

## **5.7 Qard hasan**

Qard hasan je kredit bez troškova i naknada, pozajmica korisniku uz njegovu obvezu da banci, nakon određenog roka, vrati osnovnu sumu primljenog kredita, odnosno vrati samo glavnica. Hoće li korisnik takvog kredita vratiti banci uvećanu sumu primljenog kredita i kolika će ona biti, prepušteno je njegovoj slobodnoj volji (Isamil, 2013, 10).

U pojedinim islamskim bankama povlasticu dobivanja ovih kredita imaju vlasnici investicijskih depozitnih računa. No druge banke ovim oblicima financiranja koriste se pri odobravanju kredita studentima, ekonomski slabijim klijentima s ciljem njihova financijskog jačanja ili omogućavanja da,

pod povoljnim uvjetima, započnu vlastiti biznis. Ovaj mehanizam primjenjuje se i u slučajevima kada su u realizaciji poslova ili projekata nastupile određene poteškoće, a banka je s klijentom već ušla u odnose mudarabe ili murabahe.

Ovakav način financiranja može se primjenjivati i u procesu poticanja razvitka određene privredne ili neprivredne djelatnosti, gospodarske regije ili posebne društveno značajne aktivnosti. U Tablici 1. prikazana je prosječna zastupljenost pojedinih modela financiranja koji su se primjenjivali kod deset najvećih islamskih banaka od 1994. godine do 1996. godine.

**Tablica 1.** Struktura korištenja modela financiranja u poslovnoj praksi deset najvećih islamskih banaka u razdoblju od 1994. do 1996. godine.

Izvor: Igbal, M. (1998).

Modeli financiranja	Postotak (%)
Murabaha	70,19
Mušareka	6,48
Mudareba	7,29
Idžara	4,84
Ostalo	11,20
UKUPNO	100,00 %

## 5.8 Ostali bankarski poslovi

Islamske komercijalne banke, kao i tradicionalne, svojim klijentima nude i druge bankarske usluge: vođenje tekućeg računa uz garanciju za sredstva koja su na njima deponirana, primanje uloga na štednju ili njihovo angažiranje, izdavanje debitnih kartica, kupnja stanova na bazi hipoteke po murabaha modelu financiranja, akceptiranje i izdavanje čekova i mjenica te njihova naplata, otvaranje i realizacija dokumentiranih akreditiva, forfeting i faktoring, izdavanje bankarskih garancija, promet dionicama, usluge portfolio menadžmenta, uloge uzajamnog osiguranja i upravljanja mirovinskim fondovima, čuvanje dragocjenosti, vrijednosnih papira i dokumentacije.

## 6 Karakteristike poslovanja islamskih banaka

Uvođenjem modela islamskog bankarstva postojao je gotovo opći konsenzus njegovih tadašnjih teoretičara o tome da se modeli financiranja trebaju ponajprije zasnivati na načelu učešća u podjeli profita ili gubitka, točnije na načelima mudaraba i mušaraka. Potkraj pedesetih i osamdesetih godina model „mark-up“ ili murabaha postaje posebno popularan, a kasnije i dominantan u poslovnoj praksi islamskih banaka. Do podataka poslovanja islamskih banaka teško je doći jer ih institucije koje bi to trebale ili ne prikupljaju (Međunarodno udruženje islamskih banaka) ili se objavljuju s neshvatljivim kašnjenjem. Upravo ovo onemogućuje realno sagledavanje, analizu i praćenje osnovnih tendencija razvoja islamskog bankarstva. Analizirajući primjenu pojedinih modela financiranja u praksi islamskih banaka može se uočiti da su banke sklone korištenju manje rizičnih modela kao što je npr. murabaha. Iako je osnovna ideja islamskog bankarstva u fazi njegova nastajanja bila raspodjela rizika između banaka i poduzetnika, praksa islamskih banaka jasno pokazuje da su one vodeći se praktičnim i racionalnim razlozima svoje aktivnosti usmjeravale ili preusmjeravale s visokorizičnih (srednjoročnih i dugoročnih) k manje rizičnim (kratkoročnim) modelima. Razlozi za to nalaze se kako u strukturi bankarskih izvora tako i u osnovnim karakteristikama pojedinih modela. Upravo u tom smislu može poslužiti pregled u Tablici 2.

**Tablica 2.** Usporedba osnovnih modela financiranja  
Izvor: Wilson, R. (1997: 14)

	<b>Mudaraba</b>	<b>Mušaraka</b>	<b>Idžara</b>	<b>Baj al Salam</b>	<b>Murabaha</b>
<b>Priroda posla</b>	Investicija	Investicija	Lizing	Trgovina	Trgovina
<b>Kontrola</b>	Nikakva	Kompletna	Kompletna	Nikakva	Kompletna
<b>Rizik kapitala</b>	Visok	Visok	Umjeren	Nizak	Nizak
<b>Povrat</b>	Neizvjestan	Neizvjestan	Fiksni	Fiksni	Fiksni

Različiti oblici zajedničkog ulaganja u praksi su se pokazali visoko rizičnim. Poduzetnici uglavnom nisu realizirali poslove u skladu s prihvaćenim poslovnim planom. Tvrtke nisu iskazivale dobit, tako da banke nisu sudjelovale u raspodjeli ostvarenog profita. Dobit se „topila“ kroz troškove. Gubici od poduzetih poslova nisu bili rijetkost, posebno u uvjetima kada za poduzetnike nisu bile predviđene nikakve sankcije. Tako je kod mudaraba modela financiranja u slučaju gubitka poduzetnik gubio „samo“ uloženi rad, što mnogi poduzetnici nisu smatrali „nekom vrijednošću“. Banka, kao strana koja osigurava kapital, snosila je cijeli gubitak. U slučaju dobiti banka je morala čekati nekoliko godina da bi se projekt u potpunosti realizirao i počeo donositi očekivani profit. Oblici zaštite ili osiguranja banke i njezinih sredstava u ovom modelu financiranja nisu dopušteni. Međutim, složenim se pokazalo pronalaženje, izbor i angažiranje kvalitetnog menadžmenta koji je trebao, po modelu mudarabe, obaviti povjereni mu posao. Kod mušaraka modela financiranja banka je bila prinuđena da istodobno vodi, upravlja i kontrolira čitav niz složenih projekata. Postavlja se i pitanje mogućnosti kapaciteta banke da kvalitetno odgovori tim zahtjevima. Banke su uglavnom radile u sredinama u kojima je, inače, postojao problem osiguranja kvalitetnog menadžmenta. Pitanje adekvatnih sankcija u slučajevima različitih oblika prijevare nije bilo jasno definirano. Sve ovo imalo je za cilj da se islamske banke usmjere korištenju manje razvijenih modela financiranja koji su podrazumijevali kraće rokove, mogućnosti zaštite ili osiguranja potraživanja, jasnog definiranja troškova, tj. prihoda banke. One time nastoje zaštititi sebe i svoje deponente, a osnivačima i dioničarima osiguraju prihvatljivu razinu profita. Ovakav trend u praksi islamskih banaka nailazi na kritike nekih islamskih znanstvenih krugova koji govore da je pretjerano oslanjanje banke u korištenju mark-up modela financiranja „nezdrav trend u razvoju islamskog bankarstva“. Ovakve i slične kritike rezultirale su djelimičnim preusmjeravanjem njihovih poslovnih aktivnosti k modelu idžara financiranja.

Jednu od ozbiljnih prepreka u poslovanju islamskih banaka predstavlja i nedovoljna primjena jedinstvenih međunarodnih standarda. Primjena različitih računovodstvenih standarda dovodi do otežanog, a nekad i nemogućeg, usporedbe i sumiranja bilancnih pozicija većine islamskih banaka. Dalji problemi iskazuju se u dijelu njihove kontrole, supervizije i licenciranja. Svi ovi problemi nastoje se riješiti osnivanjem međunarodnih institucija koje će utvrditi odgovarajuće standarde i kontrolirati njihovu promjenu.

## 7 Zaključak

Islamsko bankarstvo ne može se promatrati odvojeno od šireg koncepta islamske ekonomije. Islam ne negira privatno vlasništvo, tržišnu ekonomiju, niti motiv zarade, ali im postavlja određena ograničenja koja su zbog svojega vjerskog karaktera nepromjenjiva. Upravo u ovome i jest temeljna razlika između islamske ekonomije i trenutno prevladavajuće, kapitalističke.

U kapitalističkoj ekonomiji privatno vlasništvo i motiv zarade imaju neograničenu moć donošenja ekonomskih odluka i u tome ih ne ograničavaju nikakve božje odredbe. Ako postoje bilo kakve restrikcije, one su predmet stalnih promjena kroz ljudsko zakonodavstvo. Ovakav odnos pridonosi stvaranju raznih oblika neravnoteže u društvu. Kamata, kocka i špekulativne transakcije vode koncentriranju bogatstva u rukama samo malog broja ljudi. Ne strahuje od eksploatiranja nezdravih,

nemoralnih i štetnih proizvoda i usluga samo ako donose dobit. S druge strane, neobuzdana trka za profitom omogućuje stvaranje monopola koji paralizira tržišne snage, zaustavljajući tako prirodni proces ponude i potražnje, za koji kapitalistička ekonomija tvrdi da je njezin temelj, a koji ne može pravilno djelovati osim u atmosferi slobodnog nadmetanja, naravno bez monopola. Sva ograničenja koja islam postavlja imaju svoj učinak u održavanju ravnoteže u društvu, omogućavanju pravedne raspodjele bogatstva i jednakih prilika za sve.

Valja naglasiti da se u islamu kapital i poduzetnik ne priznaju kao dva odvojena čimbenika. Svatko tko sudjeluje sa svojim kapitalom, u obliku novca, u nekom pothvatu preuzima na sebe rizik gubitka te na osnovi toga ima pravo na proporcionalni dio u dobiti koja je zaista ostvarena. Tako kapital ima stvarni poduzetnički karakter kada je rizik posla u pitanju te umjesto fiksnog prihoda u formi kamata donosi dobit. Što je veća dobit iz posla, to je veći prihod od kapitala. Na ovaj način dobit od poslovnih pothvata biva pravedno raspoređena na sve one koji su u njemu sudjelovali. Ovdje treba imati na umu da islamske banke i financijske institucije, koje su još na početku svojega razvoja, rade u za njih nepovoljnom ekonomskom i financijskom okruženju, takvom koje općenito nije utemeljeno na islamskim načelima. Iz toga razloga one su prisiljene raditi pod velikim brojem ograničenja i pritisaka, uglavnom nemajući podrške od vlada, zakonskog i poreskog sustava, te središnjih banaka svojih zemalja, pa često budu dovedene u situaciju kada se ne mogu pridržavati svih idealnih propisa šerijata. U takvim uvjetima njima i jest dopušteno da se koriste šerijetski opravdanim olakšicama koje vrijede samo u slučajevima potrebe ili nužde, za razliku od uvjeta jednog cjelovitoga islamskog poretka, u kojem bi idealni propisi šerijata bili u potpunosti primjenjivi i sasvim dovoljni.

### ***Literatura***

Ahmed-Hunt, K. (2013). *Contemporary Islamic Finance, Innovations, Applications and Best Practices*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

Hadžić, F. (2005). *Islamsko bankarstvo i ekonomski razvoj*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.

Igbal, M. (1998). *Challenges Facing Islamic Banking, Intensive Orientation Course: Islamic Economics, Banking & Finance*, Markfield Conference Centre, Leicestershire, UK.

Isamil, R. (2013). *Islamic Banking in Indonesia*, John Wiley & Sons, Singapore.

Kettell, B. (2010). *Islamic Finance in a nutshell, A guide for Non-Specialists*, John Wiley & Sons.

Kettell, B. (2011). *Islamic banking and finance workbook*, John Wiley & Son, New Jersey.

Rodney, W. (1997). *Islamic Finance*, FT Financial Publishing, Pearson Profesional Limited, London.

Schoon, N. (2009). *Islamic Banking and Finance*, Spiramus Press Ltd., London.

Shafiel, A. K. (2010). *The Islamic Moral Economy: A Study of Islamic Money and Financial Instruments*, BrownWalker Press, Florida.

Tariquillah, K. (1998). *Islamic Finance – An Analytical Overview of Principles Modes and Parctices*, 6th Intensive Orientation Course: Islamic Economics, Banking & Finance, Seminar Proceedings, Makfield Conferece Centre, Leicestershire, UK.

Tiby El Amr, M. (2011). *Islamic Banking*, John Wiley & Son, Inc., Hoboken, New Jersey.

Usmani, M. T. (1999). *An Intorduction to Islamic Finance*, Idaratul Ma'arif, Pakistan, Karachi.

**Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija**  
**The Importance of Fundraising for Sustainability of Nonprofit Organizations**

LORENA DADIĆ

Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija  
Sveučilište u Rijeci  
Primorska 42, p.p. 97, 51410 Opatija  
Hrvatska  
[lorenad@fthm.hr](mailto:lorenad@fthm.hr)

Pregledni rad  
UDK: 658.14:061.2

**Sažetak:** Neprofitne organizacije temelj su svakoga demokratskog društva. Neprofitne organizacije imaju ključnu ulogu u modernizaciji socijalnih država, izgradnji povjerenja, civilnih vrlina i socijalnog kapitala, a suradnjom unutar lokalne zajednice stvaraju dodatne sposobnosti (kapacitete) za rješavanje problema i unaprjeđenje kvalitete života. Međutim, djelovanju neprofitnih organizacija imanentan je čitav niz upravljačkih problema. Problemi koji se najčešće ističu su nedostatak financijskih sredstava i neodrživost razvoja, neprofesionalnost u radu, netransparentnost organizacija i njihova neutemeljenost u širem članstvu, nedostatak vodstva, slaba umreženost i niska razina suradnje među organizacijama, slaba suradnja s medijima te nerazvijena uloga zagovaranja (Bežovan, 2005). Nedostatak financijskih sredstava dolazi u novije vrijeme sve više do izražaja ponajprije zato što su neprofitne organizacije ovisne o sredstvima iz javnog proračuna (dotacije), a s druge strane jer je prisutan i sve veći broj registriranih neprofitnih organizacija koje se natječu za sve manji raspoloživi iznos javnih sredstava. Slijedom toga, upitna je dugoročna održivost neprofitnih organizacija.

Rješenje se može pronaći u pomno planiranim aktivnostima prikupljanja sredstava (engl. *fundraising*) od potencijalnih donatora i/ili sponzora kako bi se povećao udio donacija i vlastitih prihoda i smanjio udio dotacija. U hrvatskome neprofitnom sektoru još se uvijek nedovoljno govori o fundraisingu, a istraživanja su pokazala da neprofitne organizacije u Hrvatskoj ne znaju što sve taj pojam obuhvaća.

**Ključne riječi:** neprofitne organizacije, održivost neprofitnih organizacija, fundraising, donacije, sponzorstva

**Abstract:** Non-profit organizations represent the basis for all democratic societies. They have a key role in modernizing welfare states, building trust, civic virtues and social capital. Cooperation within the local community creates additional capabilities (capacities) for problem solving and improvement of the quality of life. However there are a number of managerial issues relating to the activities of the non-profit organizations. The most common problems are the lack of financial resources and the unsustainability of development, the lack of work professionalism, lack of transparency of organizations and the connection to a broader membership, lack of leadership, poor networking and a low level of cooperation between organizations, low level of cooperation with the media and an underdeveloped role of advocacy (Bežovan, 2005). The lack of financial resources is one of the main problems nowadays, primarily due to non-profit organizations high dependency on the public budget (grants). Simultaneously, there is an increasing number of registered non-profit organizations that compete for a continuously decreasing number of public grants.



Therefore, long-term sustainability of non-profit organizations is highly questionable. The solution can be found in carefully planned fundraising activities involving potential donors or sponsors in order to increase the proportion of grants and self-earned revenues and therefore reducing the need for public grants. Fundraising is still relatively unknown within the Croatian non-profit sector, which is also confirmed by studies indicating that non-profit organizations in Croatia are not familiar with what the term “fundraising” comprises.

**Keywords:** non-profit organizations, sustainability of non-profit organizations, fundraising, donations, sponsorships

## **1 Uvod – pregled dosadašnjih istraživanja**

Da bi neprofitne organizacije mogle ostvariti svoje ciljeve i ispuniti misiju postojanja kao i stabilan rast u budućnosti, potrebni su im financijski i ljudski resursi.

Financijska sredstva potrebna za svoj rad neprofitne organizacije osiguravaju iz sljedećih izvora: privatni – donacije gospodarskih subjekata i građana, javni – državne dotacije koje daju vlada, županije, gradovi i općine, članarine – sredstva koja daju članovi pojedinih organizacija te strani izvori – sredstva koja se dobiju iz inozemnih programa namijenjenih razvoju civilnog društva (Bežovan, 2005, 138). Javna sredstva (dotacije) predstavljaju osnovni, prevladavajući izvor financiranja neprofitnih organizacija. U 2011. godini one su zauzimale udio od 40 % u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj (Nacionalna Zaklada za razvoj civilnog društva, 2011, 56).

No istraživanja pokazuju da se neprofitne organizacije suočavaju sa sve većim problemom smanjenja priliva sredstava iz javnih dotacija (Bežovan, 2005; Eikenberry and Kluver, 2004; Froelich, 1999). Smanjenje sredstava od dotacija s jedne strane i rastući broj registriranih neprofitnih organizacija s druge strane, dugoročno će ugroziti opstanak neprofitnih organizacija. Zbog toga bi se neprofitne organizacije trebale pobrinuti da pomno razrade strategije prikupljanja sredstava od potencijalnih donatora i sponzora. Iako se u literaturi često poistovjećuju, donacije i sponzorstva nisu istovjetan pojam. Pod donacijama ili darovanjem smatra se davanje u novcu, stvarima ili uslugama primatelju i to bez ikakve naknade ili protučinidbe. S druge strane, sponzorstvo je davanje za koje postoji protuusluga reklame (Vašiček, Vašiček, Sirovica, 2014). Sponzor daje novac, robu ili usluge, a primatelj ga zauzvrat reklamira isticanjem njegove tvrtke, odnosno proizvoda/usluga, na reklamnim panoima na priredbama, sportskim terenima, dresovima, u pisanim materijalima, knjigama i drugim mjestima. Glavni motiv sponzorstva je ekonomska razmjena dok je kod donatorstva motiv moralne naravi.

U literaturi se često u tom kontekstu govori o fundraisingu, odnosno strategiji prikupljanja novčanih sredstava za financiranje djelatnosti neprofitnih organizacija. Pojam se ne može prevesti isključivo kao prikupljanje sredstava, jer ima više značenja: osnivanje, oblikovanje, skrb o fondovima, doniranje, darivanje, socijalno investiranje (Ovsenik, Ambrož, 1999, 121). Pojam fundraisinga ima mnogo različitih značenja, ali najčešće se odnosi na ideju prikupljanja sredstava od različitih donatora. U najširem smislu fundraising je proces pri kojem se osigurava pristup nužnim fondovima kako bi se osigurao protok prihoda koji će u konačnici omogućiti održavanje aktivnosti neprofitne organizacije (Lewinsky, Muhareновиć, 2011, 14). Tako definirano, prikupljanje sredstava odnosi se na sve aktivnosti koje se provode u jednoj neprofitnoj organizaciji da bi se osigurali prihodi nužni za njezinu održivost i provođenje njezine misije. American Fundraising Association ([afpnet.org](http://afpnet.org), pristupljeno 1. svibnja 2016.) definira fundraising kao prikupljanje sredstava i resursa za podršku organizaciji ili specifičnom projektu.

Prema Pavičiću (2003, 281), fundraising podrazumijeva aktivnosti prikupljanja sredstava koje se promatraju ne samo kao dio ukupne strategije marketinga već i kao izdvojena strateška i provedbena cjelina.

Općenito bi se moglo reći da fundraising predstavlja umijeće traženja novca od ljudi i korporacija u cilju financiranja vlastita djelovanja.

Počeci razvoja fundraisinga u svijetu vezuju se uz SAD i imućne pojedince, njihovu dobru volju za doniranjem i to ponajprije vjerskim organizacijama, sirotištima ili za osnivanje škola i fakulteta. Na taj se način razvila filantropija, tj. kultura dobrovoljnog davanja za opće dobro. Prve organizirane aktivnosti fundraisinga vidljive su tek u 20. stoljeću kada su nakon Drugoga svjetskog rata aktivnosti fundraisinga podignute na nacionalnu razinu država. Podaci koji govore o razvitku fundraisinga u Hrvatskoj veoma su ograničeni. Oni se uglavnom oslanjaju na razdoblje Domovinskog rata i naglog povećanja ponajprije humanitarnih neprofitnih organizacija koje su se bavile posljedicama koje rat donosi. Tada su mnoge međunarodne udruge svojim donacijama pružale pomoć i olakšavale život u tim ratnim okolnostima. Poslije rata mnoge su se humanitarne organizacije zbog nedovoljnog znanja i vještina ugasile, a njihovim ukidanjem smanjivale su se i donacije međunarodnih udruga.

Da je fundraising relativno mlad koncept, potvrđuje i činjenica da prvi značajni znanstveni i stručni radovi sežu tek iz 1970-ih. U Tablici 1. sažeta su značajna istraživanja o fundraisingu koja su dala bitan temelj i doprinos razvoju literature iz tog područja. U posljednjih desetak godina primjetan je značajan trend porasta istraživanja u području fundraisinga koja se ponajprije oslanjaju na istraživanja o provođenju aktivnosti fundraisinga po pojedinim zemljama te po pojedinim vrstama neprofitnih i nevladinih organizacija (npr. sveučilišta, muzeji, vjerske institucije, kulturne, sportske i druge udruge...).

**Tablica 1.** Temeljna istraživanja iz područja fundraisinga  
Izvor: obrada autora

<b>Autor</b>	<b>Godina istraživanja</b>	<b>Područje istraživanja</b>
Lawson	1975.	Tehnike za uspješan fundraising od pojedinca, korporacija i zaklada
Ackerman	1982.	Kako previsoki troškovi za aktivnosti fundraisinga utječu na potencijalne donatore
Brockner, et. al	1984.	Organizirani fundraising umjesto dosadašnjega korištenog „face to face“
Weisbrod, Dominguez	1986.	Povezanost visine troškova fundraisinga i visine donacija neprofitne organizacije
Harvey	1990.	Utjecaj menadžmenta, usluga podrške i fundraising aktivnosti na marketinško pozicioniranje neprofitne organizacije
Swan	1990.	Podrijetlo i načela fundraisinga
Warwick	2000.	Pet strategija za uspješnost fundraisinga
Sargeant	2001.	Kako zadržati lojalnost donatora
Vesterlund	2003.	Važnost informacija za efikasnost fundraisinga
Ingenhoff, Koelling	2009.	Potencijali web stranica za jačanje aktivnosti fundraisinga neprofitne organizacije
Kelly	2012.	Načela efektivnog fundraising menadžmenta

U praksi se o fundraisingu počelo ipak ranije govoriti, međutim samo u SAD-u. Prva krovna organizacija koja je dala podršku razvitku fundraisinga osnovana je 1935. godine u SAD-u i zvala se *American Association of Fundraising Counsel* (AAFRC). Ona je bila prvo američko udruženje specijalista fundraisinga. Od 2005. godine djeluje pod nazivom *Giving Institute*, a temeljna vizija instituta je razviti vrsne lidere u području filantropije. Njegova temeljna zadaća je pružati konzultantske usluge neprofitnim organizacijama iz područja fundraisinga i razvijanje filantropije u društvu. Za američki neprofitni sektor značajno je i udruženje profesionalnih fundraisera (*AFP, Association of Fundraising Professionals*), osnovano 1959. koje ima zadaću:

- pomoći fundraiserima u obavljanju svojih profesionalnih dužnosti
- ujediniti one koji se bave strukom fundraisinga
- formulirati, promicati i interpretirati organizacijama, agencijama i javnosti ciljeve prikupljanja sredstava i uloge onih koji ga prakticiraju.
- razmijeniti ideje i iskustva te prikupiti i širiti informacija o vrijednostima fundraisinga
- poticati i sponzorirati istraživanja i predavanja iz područja prikupljanja sredstava putem tečajeva i/ili drugih oblika učenja
- poticati i financirati dodjelu nagrada i stipendija u priznatim institucijama u području fundraisinga.

Na europskoj razini krovnu organizaciju fundraisinga predstavlja EFA (*European Fundraising Association*), osnovana 2002. godine u Belgiji s ciljem pružanja podrške nacionalnim udruženjima fundraisinga. Udruženje se brine o uspostavljanju zajedničke platforme za dijeljenje znanja i razmjenu iskustva o fundraisingu kao i o uspostavljanju standarda koji će pomoći fundraiserima da profesionalno djeluju. U svojem sastavu ima dvadeset zemalja članica, ali Hrvatska još uvijek nije jedna njih.

Uočavajući važnost koncepta fundraisinga, svrha i cilj ovoga rada je na temelju pomno proučenih dosadašnjih istraživanja utvrditi u kojoj mjeri neprofitne organizacije u Hrvatskoj poznaju aktivnosti fundraisinga i u kojoj mjeri ga koriste u procesu planiranja potrebe za novčanim sredstvima.

U svrhu sažimanja dosadašnjih istraživanja primijenjena je metoda analize i sinteze, dok su za opisivanje strukture prihoda neprofitnih organizacija primijenjene metode deskriptivne statistike.

## **2 Planiranje aktivnosti fundraisinga**

Za fundraising se može reći da je to složen proces koji se sastoji od niza međusobno povezanih aktivnosti i kojemu se treba pristupiti vrlo profesionalno i detaljno. Središnja vrijednost fundraisinga jesu potencijalni i postojeći donatori i sponzori. Temeljno pitanje koje si svaka organizacija treba postaviti jest kako utjecati na donatore te zašto bi oni htjeli donirati baš određenoj neprofitnoj organizaciji.

Da bi se pojedinac ili poslovni subjekt odlučio za donaciju nekoj organizaciji, on nečime mora biti motiviran. Mnoga se istraživanja bave motivima i razlozima za doniranjem. Npr. Olson (2002, 60) navodi da se kao motiv često javlja želja za prestižem, poštovanjem i ugledom. Becker (1974, 1070) spominje da je dobrotvorno ponašanje motivirano željom za društvenim prihvaćanjem, ali i da se izbjegne prezir drugih. Kao motiv često se može javiti i vjersko opredjeljenje, kao i osjećaj da društvo nešto treba vratiti (Ovsenik, Ambrož, 1999, 132).

Andreoni (1990, 470) je u svojem istraživanju došao do zaključka da su pojedinci spremniji izravno donirati nekoj organizaciji nego npr. kroz fondacije, porezni sustav i sl. Doniranju su sklonije žene i to posebno organizacijama s kojima su osobno i emocionalno povezane (Snipes, Oswald, 2010, 73). Osim navedenih motiva, bitno je spomenuti i čimbenike koji utječu na donošenje odluke o doniranju, a to su (Snipes, Oswald, 2010, 74):

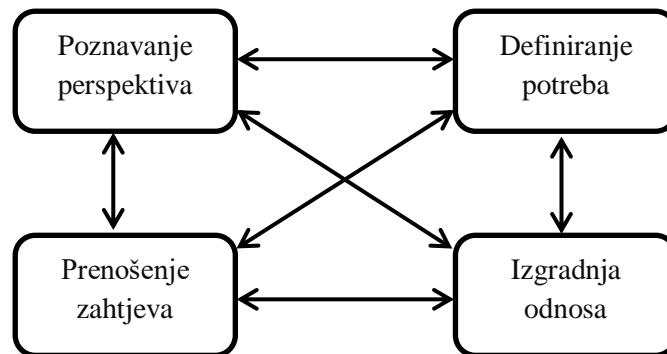
- preporuke poslodavca za dobrotvorne priloge
- prethodna iskustva u neprofitnim organizacijama
- opseg pruženih usluga neprofitne organizacije
- svijest o važnosti organizacije i njezinih usluga
- ugled neprofitne organizacije
- reklame i oglasi kojima se poziva na dobrotvorne priloge.

Za razliku od privatnih osoba koje su na doniranje potaknute uglavnom altruističnim motivima, profitne organizacije djelomično činom doniranja očekuju i vlastiti interes. Taj interes može rezultirati (Dean, 2003, 92):

- stvaranjem dobrih odnosa sa zajednicom
- diferencijacijom od konkurencije
- većom elastičnošću potražnje na povećanje cijena
- povećanjem morala zaposlenih
- zapošljavanjem novih djelatnika
- zaštitom poduzeća od javnih kritika
- povećanjem prihoda i dobiti.

Dobro poznavanje razloga i motiva za doniranjem temeljna je pretpostavka uspješnog procesa fundraisinga. Da bi ovaj proces bio uspješan, potencijalni donator/sponzor mora jasno shvatiti ciljeve organizacije i određenog programa koje organizacija provodi kao i njegovu svrhu za društvo u cjelini. Iako je glavni cilj aktivnosti fundraisinga prikupiti što više sredstava za djelovanje neprofitne organizacije (izravni utjecaj), njegov kontekst je puno širi i implicira niz pozitivnih posrednih utjecaja na organizaciju koji se ogledaju u jačanju vidljivosti organizacije, širenju njezine misije u društvu, reputaciji kao i motiviranju mogućih budućih donatora.

Temeljne aktivnosti fundraisinga mogu se prikazati s pomoću sljedećeg shematskog prikaza.



**Slika 1.** Temeljne aktivnosti fundraisinga  
Izvor: Lewinsky, Muharemović, 2011, str. 60.

Temeljne aktivnosti fundraisinga obuhvaćaju: prepoznavanje perspektiva, definiranje potreba, prenošenje zahtjeva i izgradnju odnosa. Bitno je napomenuti da su sve te aktivnosti međusobno povezane i isprepletene i da se mogu odvijati paralelno, točnije rečeno, nema početne točke. Prepoznavanje perspektiva obuhvaća sagledavanje trenutnih izvora financiranja i uočavanje potencijalnih donatora. Ovdje je potrebno odgovoriti na pitanja tko su potencijalni donatori, kakav je njihov dosadašnji kontakt s organizacijom i zašto bi se oni odlučili na doniranje. Definiranje potreba

podrazumijeva na temelju detaljno razrađenih ciljeva organizacije, utvrđivanje potrebne visine financijskih sredstava i izvora financiranja. Prenošenje zahtjeva može se promatrati u kontekstu kanala komuniciranja s potencijalnim donatorima, i to usmenim putem, s pomoću pisama, internetom ili organizacijom posebnih događanja. Uspješnost fundraisinga ovisi o moći prenošenja zahtjeva. Najučinkovitijim se smatra (iako i najzahtjevnijim) osobni kontakt s potencijalnim donatorima gdje je bitno predstaviti organizaciju, željene rezultate i ciljeve kako bi se na njih utjecalo. Potencijalnim donatorima bitno je naglasiti pozitivne učinke programa organizacije na njih i društvo u cjelini. Pozitivan imidž organizacije kao i pozitivna energija svakako će najviše utjecati na odluku o doniranju. Izgradnja odnosa obuhvaća kontinuiranu komunikaciju s donatorima, stvaranje prijateljstva s donatorima, iskazivanje zahvalnosti i poštovanja, približavanje donatora programima i osoblju organizacije, izgradnju partnerskih mreža i dr.

Osim što je aktivnosti fundraisinga potrebno razvijati cjelovito, svaka organizacija treba promišljati i o temeljnim ciljevima fundraisinga koje mora uzeti u obzir pri planiranju aktivnosti, a to su (Warwick, 2000, 20):

1. Rast (*Growth*) – stvaranje baze donatora
2. Uključivanje (*Involvement*) – učiniti donatore aktivnim
3. Vidljivost (*Visibility*) – podignuti profil organizacije u javnosti
4. Efikasnost (*Efficiency*) – smanjiti trošak fundraisinga
5. Stabilnost (*Stability*) – osigurati dugoročni opstanak.

Načini na koji će organizacija pristupiti prikupljanju sredstava ovisi o njezinim ciljevima, odnosno razradi strategije, a u praksi se obično razlikuju dva pristupa:

- stihijski (prikupljanje sredstava za sporadične namjene uz prilagodbu raspisanim natječajima za financiranje projekata bez osmišljavanja strateškog plana za cijelu organizaciju)
- strateški (osmišljavanje plana prikupljanja sredstava u skladu s dugoročnim planom organizacije te postizanja sinergijskih učinaka više projekata).

Jedno od ključnih pitanja neprofitnih organizacija, a na koje ne postoji jednoznačan odgovor je koliko bi trebali iznositi troškovi fundraisinga. Razlike postoje ponajprije u tome tko provodi aktivnosti fundraisinga neprofitne organizacije. To može biti jedna ili više osoba unutar organizacije koje se povrh drugih obveza brinu o aktivnostima fundraisinga, a može biti i posebno formiran odjel čija je zadaća isključivo planiranje i praćenje djelotvornosti fundraisinga. Prema američkom istraživanju, čak 23 % neprofitnih organizacija u Americi ima barem jednu osobu zaposlenu isključivo za brigu o fundraisingu (Hager, 2003, 46). Postojanje zasebnog odjela fundraisinga česta je praksa neprofitnih organizacija diljem svijeta, dok u Hrvatskoj takav odjel ima samo organizacija SOS Dječje selo Hrvatska. U novije vrijeme sve više neprofitnih organizacija poseže i za profesionalnim fundraiserima koje uz određenu naknadu, u ime neprofitne organizacije organiziraju razne događaje s ciljem prikupljanja novčanih priloga. Neke od poznatijih konzultantskih tvrtki specijalizirane za savjetovanje iz područja fundraisinga su IFC (*International Fundraising Consultancy*), Graham-Pelton Consulting, NTT Fundraising (vođeća agencija za telefonski fundraising u Velikoj Britaniji).

Za mjerenje efikasnosti fundraisinga ne postoje ujednačeni kriteriji, no najčešće korišteni u literaturi je onaj koji je predložio američki Nacionalni centar za statistike dobrotvornih davanja (NCCS, 2005) prema kojemu se fundraising smatra efikasnim ako se na uloženi 35 centi ostvari 1 dolar prihoda. Odluku o iznosu novčanih sredstava koji će neprofitna organizacija investirati u aktivnosti fundraisinga može donijeti ona sama, međutim preporuka je da troškovi fundraisinga ne budu viši od 35 % ukupnih troškova organizacije (NCCS, 2005). Razlike u visini troškova za aktivnosti fundraisinga postoje s obzirom na pojedinu zemlju, pa tako npr. u SAD-u troškovi fundraisinga u ukupnim troškovima neprofitnih organizacija zauzimaju udio od oko 8 % (Andreoni, Payne, 2003,

80), u Švedskoj je taj udio 15 %, Švicarskoj 50 %, Njemačkoj 7,5 % (Heinzel, 2005, 111) te u Engleskoj otprilike 19 % (Sargeant, 2009, 339).

### 3 Fundraising u Hrvatskoj

O fundraisingu se u hrvatskom neprofitnom sektoru još uvijek nedovoljno zna, a tome u prilog govori i činjenica da ne postoje radovi o važnosti fundraisinga za hrvatski neprofitni sektor kao ni istraživanja o aktivnostima fundraisinga koje organizacije provode.

Tezu da je fundraising u Hrvatskoj gotovo nepoznanica potvrđuje i istraživanje autora Pavičić, Alfirević i Ivelja (2006) provedeno na uzorku od 132 neprofitne organizacije u Hrvatskoj kojim se uz ostalo ispitalo i koja su to željena područja za stjecanje dodatnih znanja. Iako je prošlo već deset godina od navedenog istraživanja, to je ujedno i jedino istraživanje kojime se može dobiti približe slika fundraisinga u hrvatskom neprofitnom sektoru.

Rezultati istraživanja prikazani su u Tablici 2.

**Tablica 2.** Potreba za stjecanjem dodatnih znanja prema područjima  
Izvor: Pavičić, J., Alfirević, N., Ivelja, N., 2006, str. 230

R.br	Područje	Udio anketiranih organizacija koje iskazuju potrebu za potporom
1.	Prikupljanje sredstava (fundraising)	66,7 %
2.	Unaprjeđenje i razvoj organizacije	59,1 %
3.	Neprofitni marketing	55,3 %
4.	Neprofitni menadžment	53,8 %
5.	Izrada projektnih prijedloga	53,0 %
6.	Evaluacija projekata i programa	44,7 %
7.	Upravljanje odnosima s donatorima	43,9 %
8.	Strateško planiranje	41,7 %
9.	Upravljanje financijama i budžetiranje	40,9 %
10.	Benchmarking	40,9 %
11.	Upravljanje odnosima s javnošću	40,9 %
12.	Upravljanje projektima	40,2 %

Iz tablice se može vidjeti da je najveći broj neprofitnih organizacija (njih 67 %) na prvo mjesto kao potrebu istaknulo edukacije o prikupljanju sredstava (fundraisingu). Tek nakon toga ističu potrebu za unaprjeđenjem i razvitkom organizacije, neprofitnim marketingom i menadžmentom, izradom projektnih prijedloga i dr. Ovakvo stanje može se smatrati poprilično zabrinjavajućim jer sva ona područja od vitalne važnosti za organizaciju (poput upravljanja financijama i budžetiranje ili strateškog upravljanja) svrstana su daleko ispod fundraisinga.

Za razliku od Hrvatske, u državama u kojima neprofitni sektor značajna sredstva ulaže u aktivnosti fundraisinga, vidljiv je porast individualnih i korporativnih donacija u ukupnoj strukturi prihoda od donacija. U hrvatskome neprofitnom sektoru situacija je potpuno drukčija što je prikazano Tablicom 3.

**Tablica 3.** Struktura dotacija i donacija u hrvatskom neprofitnom sektoru od 2006. do 2014. godine  
Izvor: podaci Ministarstva financija

Opis	2006.	2008.	2010.	2012.	2014.
Prihodi od dotacija iz proračuna jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave	48%	44%	43%	45%	43%
Prihodi od dotacija iz državnog proračuna	22%	16%	17%	14%	14%
Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija	6%	14%	14%	15%	15%
Prihodi od trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba	15%	14%	13%	13%	16%
Prihodi od građana i kućanstava	1%	2%	2%	3%	4%
Ostali prihodi od donacija	8%	10%	10%	9%	8%
<b>UKUPNO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Iz tablice je vidljivo da najveći udio u ukupnim prihodima neprofitnih organizacija zauzimaju javna sredstva (dotacije) iz proračuna jedinica lokalne i regionalne (područne) samouprave i dotacije iz državnog proračuna, čineći udio od 70 % u 2006. godini i 57 % u 2014. godini. Iako je vidljivo postupno smanjenje udjela dotacija kroz godine, jasno je da hrvatski neprofitni sektor i dalje previše ovisi o dotacijama. S druge strane, vidljiv je veoma nizak udio donacija trgovačkih društava i ostalih pravnih osoba, a pogotovo građana i kućanstava koji variraju kroz godine tek od 1 do 4 %. Prema Word Giving Indexu (Charities Aid Foundation, 2014), koji mjeri postotak ljudi koji barem jedanput godišnje doniraju, zemlja s najvišim postotkom donatora je Malta (80 %), slijedi Nizozemska (77 %), Thailand (73 %), Velika Britanija (73 %). U Hrvatskoj godišnje donira tek 26 % građana, što upućuje na nedovoljno razvijenu filantropiju, dok najmanje ljudi donira u Ukrajini (5 %) i Rusiji (6 %).

Iako se istraživanje autora Pavičić, Alfirević i Ivelja (2006) može smatrati već zastarjelim, podaci u tablici govore u prilog tome da se situacija u području fundraisinga u hrvatskom neprofitnom sektoru očito nije značajnije promjenila s obzirom na to da su donacije građana kao i one trgovačkih društava i dalje na iznimno niskoj razini. U skladu s tim, može se reći da su neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj iznimno potrebna savjetovanja i dodatna znanja o aktivnostima fundraisinga kao i koristima koje one mogu donijeti organizaciji. Kao jedna od slabosti može se navesti i nedostatna institucionalna podrška kao i nepostojanje konzultantskih tvrtki specijaliziranih za savjetovanje o fundraisingu. Dobar korak k tome za sada je napravio Centar za razvoj neprofitnih organizacija (CERANEO) i to 1998. godine, organizirajući konferenciju o fundraisingu s ciljem upoznavanja neprofitnih organizacija s tehnikama i znanjima iz područja fundraisinga. Iako je konferencija imala veliku perspektivu i u budućnosti, nažalost održala se samo te jedne godine.

#### 4 Zaključak

Iako pojam fundraisinga u svojoj srži podrazumijeva aktivnosti prikupljanja sredstava za djelovanje neprofitne organizacije, njegov je kontekst puno širi. Svaka neprofitna organizacija koja teži

pribavljanju što većih iznosa sredstava, mora razumjeti da se fundraising sastoji iz čitavog niza međusobno povezanih aktivnosti, od poznavanja potreba donatora, privlačenja donatora u organizaciju pa do uspostavljanja prijateljskih odnosa s donatorima i sponzorima. S obzirom na to da je fundraising iznimno kompleksan koncept, svaka neprofitna organizacija koja teži uspješnosti fundraisinga mora ulagati u dodatne edukacije kojima će biti ukorak s novim potrebama i zahtjevima donatora koji predstavljaju veoma dinamičnu kategoriju. Kompleksnost fundraisinga potvrđuje i činjenica da mnoge ozbiljne inozemne organizacije u svojoj strukturi imaju kompletan odjel zadužen za fundraising kao i to da postoji niz konzultantskih tvrtki specijaliziranih za savjetovanje u području fundraisinga. Za uspješne neprofitne organizacije važno je dobro poznavanje kompletnog procesa fundraisinga. Iako postoji mnogo različitih tehnika fundraisinga, općenito se na njega gleda kao na filantropsku i altruističku aktivnost, koja se provodi za dobrobit određene aktivnosti ili projekta, a ne u cilju ostvarivanja komercijalne koristi ili dobiti (Zappala, Lyons, 2006, 402).

U hrvatskom neprofitnom sektoru organizacije, nažalost, još se uvijek nedovoljno poznaju sve mogućnosti koje fundraising pruža. Iz rada se može zaključiti da je fundraising nepoznanica u hrvatskom neprofitnom sektoru odnosno da se taj koncept još uvijek slabo primjenjuje pri planiranju potreba za novčanim sredstvima, što je također jasno iz činjenice da su organizacije ponajprije ovisne o javnim sredstvima (dotacijama). Iako su organizacije iskazale želju za educiranjem o fundraisingu, ono još uvijek nije sustavno već su organizacije prepuštene same sebi. S druge strane, i filantropija je u hrvatskom društvu još uvijek na niskoj razini, uzimajući u obzir činjenicu da samo 25 % građana godišnje barem jedanput donira. Hrvatskom neprofitnom sektoru potreban je jedan cjeloviti i sustavni pristup radi razvijanja filantropije u društvu i prihvaćanja neprofitnog sektora kao pokretača razvitka društva u cjelini, a ne kao sektora ovisnog isključivo o dotacijama. Iz istraživanja (Čačija, 2013) je vidljivo da neprofitne organizacije u Hrvatskoj aktivnosti fundraisinga ne provode sustavno i kontinuirano.

Sa stajališta donatora, dva su glavna problema u financiranju neprofitnih organizacija: prevelik broj različitih neprofitnih organizacija koje se natječu za ograničena javna sredstva i s druge strane nedovoljna razvijenost kompletnoga civilnog sektora (Hromatko, 2007, 116).

Prevelika ovisnost neprofitnih organizacija o javnim dotacijama, osim što rezultira krivom slikom o neprofitnom sektoru u javnosti, s druge strane dugoročno može ugroziti djelovanje organizacije. S obzirom na to, za pretpostaviti je da će se u idućim godinama hrvatski neprofitni sektor suočavati s problemom raspodjele ograničenih javnih sredstava na rastući broj registriranih neprofitnih organizacija što će dovesti u pitanje održivost neprofitnog sektora. Rješenje takvog problema može se pronaći u orijentaciji organizacije na što veći udio samostalno zarađenih sredstava (npr. putem prodaje proizvoda i usluga) kao i što većem udjelu donacija od građana i trgovačkih društava što se može postići jedino dobro razrađenom strategijom fundraisinga. Kao što je u radu prikazano, ne postoje novija istraživanja o fundraisingu u hrvatskom neprofitnom sektoru te je daljnjim istraživanjima potrebno na većem broju neprofitnih organizacija (i to po pojedinom obliku neprofitne organizacije kao i prema području djelovanja) utvrditi razinu korištenosti aktivnosti fundraisinga te koji su to ostali razlozi (osim nedovoljnog poznavanja koncepta) za njegovu slabu primjenu. Na taj bi se način trebalo doći do spoznaje postoje li možda razlike u razini primjene koncepta fundraisinga s obzirom na vrstu neprofitne organizacije kao i s obzirom na područje djelovanja.

### ***Literatura:***

Andreoni, J., Payne, A. (2003). Do Government Grants to Private Charities Crowd Out Giving or Fund-raising?., *American Economic Review*, 93(3), 792-812.

Becker, G. S. (1974). A theory of social interactions, *Journal of Political Economy*, 82(6), pp. 1063-1093.



- Bežovan, G. (2005). *Civilno društvo 2*, Nakladni zavod Globus, Zagreb.
- Brockner, J., Guzzi, B., Kane, J., Levine, E., Shaplen, K. (1984). Organizational fundraising: Further evidence on the effect of legitimizing small donations. *Journal of Consumer Research*, 11(1), 611-614.
- Burnett, K. (1992). Relationship fundraising. A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money, London.
- Čačija, Lj. (2013). Fundraising in the context of nonprofit strategic marketing: toward a conceptual model, *Management*, 18(1), 59-78.
- Dean, D. H. (2003). Consumer perception of corporate donations effects of company reputation for social responsibility and type of donation, *Journal of advertising*, 32(4), 91-102.
- Eikenberry, A. M., Kluver, D. J. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, *Public Administration Review*, Vol. 64, No. 2, 132-140.
- Froelich, K. A. (1999), Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, Vol. 28, No. 3, 246-268.
- Hager, M. A. (2003). Current practices in allocation of fundraising expenditures. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2003(41), 39-52.
- Harvey, J. W. (1990). The Fundraising Product: Implications for Market Positioning, *Journal of Professional Services Marketing*, 5(2), 19-32.
- Heinzel, H. (2005). Philanthropy and fundraising in Western Europe within a framework of change, U: L. G. J. Wagner, ur. *Global Perspectives on Fundraising: New Directions for Philanthropic Fundraising*, Jossey-Bass, Bloomington, 101-120
- Hromatko, A. (2007). *Procjena stanja razvoja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj*, Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva, Zagreb.
- Ingenhoff, D., Koelling, A. M. (2009). The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs, *Public Relations Review*, 35(1), 66-73.
- Swan, J. (1990). Grass Roots Fundraising. *The Bottom Line*, Vol. 3, No. 3, 31-32.
- Kelly, K. S. (2012). *Effective fund-raising management*, Routledge.
- Lawson, D. (1976). *Fund Raising by Parent/Citizen Groups*.
- Lewinsky, T., Muharemović, A. (2011). *Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima*, TACSO, Sarajevo.
- Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva (2011). *Procjena stanja razvoja organizacija civilnog društva u Republici Hrvatskoj*, Zagreb.
- Olson, M. (2002). The logic of collective action: Public goods and the theory of group. Harvard University Press, Massachusetts.

- Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999). *Neprofitni autopoetični sustavi*, Alineja, Zagreb.
- Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb.
- Pavičić, J., Alfirević, N., Ivelja, N. (2006). Oblici i mehanizmi potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), 217-238.
- Rose-Ackerman, S. (1982). Charitable giving and „excessive“ fundraising. *The Quarterly Journal of Economics*, 193-212.
- Sargeant, A. (2001). Relationship fundraising: How to keep donors loyal, *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 177-192.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L. (2010). Charitable giving to not-for-profit organizations: Factors affecting donations to non-profit organizations, *Innovative Marketing*, 6(1), 73-80.
- Vašiček, V., Vašiček, D., Sirovica, K. (2014). *Računovodstvo neprofitnih organizacija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
- Vesterlund, L. (2003). The informational value of sequential fundraising, *Journal of Public Economics*, 87(3), 627-657.
- Warwick, M. (2000). *The five strategies for fundraising success: A mission-based guide to achieving your goals*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Weisbrod, B. A., Dominguez, N. D. (1986) Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior?, *Journal of public economics*, 30(1), 83-96.
- Zappala, G., Lyons, M. (2006). Factors associated with fundraising dependency among nonprofit organisations in Australia, *Australian Journal of Social Issues*, 41(4), 399-417.

#### *Internetske stranice*

- AFP: Association of Fundraising Professionals, <http://www.afpnet.org/> (pristupljeno 1. srpnja 2016.)
- CAF (Charities Aid Foundation); World Giving Index 2014 – a global view of giving trends <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2014-publications/world-giving-index-2014> (pristupljeno 9. srpnja 2016.)
- CERANEO; Centar za razvoj neprofitnih organizacijam <http://www.ceraneo.hr/> (pristupljeno 1. srpnja 2016.)
- European Fundraising Association, <http://www.efa-net.eu/> (pristupljeno 15. lipnja 2016.)
- Graham-Pelton Consulting, <http://grahampelton.com/> (pristupljeno 5. srpnja 2016.)
- International Fundraising Consultancy, <http://groupifc.com/> (pristupljeno 1. srpnja 2016.)
- Ministarstva financija <http://www.mfin.hr/hr/arhiva-neprofitne-organizacije> (pristupljeno 11. travnja 2016.)

NCCS, 2005. *National Centre for Charitable Statistics.* [Mrežno]  
Available at: <http://nccs.urban.org/faq/index.cfm#dataFiles>

NTT Fundraising, <http://nttfundraising.co.uk/> (pristupljeno 2. srpnja 2016.)

SOS Dječje Selo Hrvatska, <http://sos-dsh.hr/> (pristupljeno 2. srpnja 2016.)

The Giving Institute, <http://www.givinginstitute.org/> (pristupljeno 15. lipnja 2016.)

**Ocjena upravljanja tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave  
Republike Hrvatske**

**The Assessment of the Management of Technological Changes in the  
Croatian State Administration Bodies**

GORDANA DUKIĆ

Odsjek za informacijske znanosti  
Filozofski fakultet u Osijeku  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Lorenza Jägera 9, 31000 Osijek  
Republika Hrvatska  
gdukic@ffos.hr

DARKO DUKIĆ

Odjel za fiziku  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Trg Ljudevita Gaja 6, 31000 Osijek  
Republika Hrvatska  
darko.dukic@fizika.unios.hr

NEVEN BERTOVIĆ

Ministarstvo graditeljstva i prostornoga uređenja  
Ulica Republike Austrije 20, 10000 Zagreb  
Republika Hrvatska  
neven.bertovic@mgipu.hr

Pregledni rad

UDK: 35.07:004(497.5)

**Sažetak:** Glavni cilj ovoga rada bio je istražiti upravljanje tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave Republike Hrvatske. Studija je temeljena na stavovima zaposlenika državnih institucija. Zbog uske povezanosti tehnoloških promjena i e-uprave, u radu je ispitano i njihovo zadovoljstvo e-servisima. Prema rezultatima, ispitanici su bili tek djelomično zadovoljni tehnološkim promjenama u njihovim organizacijama i e-servisima državne uprave. Stavovi zaposlenika s obzirom na dob, spol, stupanj obrazovanja i položaj u instituciji bili su prilično slični. Analiza je nadalje pokazala da su zaposlenici državnih institucija uglavnom nezadovoljni upravljanjem tehnološkim promjenama. U nastavku je primijenjena k-sredina klaster analiza kako bi se izvršila klasifikacija ispitanika u dvije skupine prema njihovoj razini zadovoljstva. No između karakteristika zaposlenika i pripadnosti klasteru nije utvrđena značajna ovisnost. Budući da je upravljanje tehnološkim promjenama u državnoj upravi nedovoljno istraženo, ova studija pruža korisne informacije znanstvenicima, kreatorima politika i praktičarima.

**Ključne riječi:** upravljanje promjenama, tehnološke promjene, e-uprava, e-servisi, tijela državne uprave

**Abstract:** The aim of this paper was to explore the management of technological changes in Croatian state administration bodies. The study was based on government employees' attitudes. Due to the close connection between technological changes and e-government, their satisfaction with e-services is also examined in the study. According to the results, the respondents were only slightly satisfied with the technological changes in their organizations and e-services provided by the government. The attitudes of employees with regard to age, gender, level of education and position within the institution were quite similar. The analysis further revealed that government employees are mostly dissatisfied with the management of technological changes. In addition, a k-means cluster analysis was used to classify respondents into two groups according to their satisfaction levels. However, there was no significant relationship between employees' characteristics and their belonging to a specific cluster. Since the management of technological changes in public administration has been insufficiently explored, this study provides valuable information for scholars, policy makers and practitioners.

**Keywords:** change management, technological changes, e-government, e-services, state administration bodies

## 1 Uvod

Promjene su sastavni dio funkcioniranja organizacija. Kako bi u svijetu koji se neprestano mijenja organizacije opstale i napredovale, moraju se mijenjati. Prilagodba je ponajprije važna u okruženju koje karakteriziraju složene i turbulentne promjene. Takvo okruženje je izvor nesigurnosti i neizvjesnosti u kojem jedino fleksibilne organizacije mogu biti uspješne. Bez obzira na njihovu trenutačnu snagu i veličinu, kao i u prirodi, održat će se i napredovati samo one organizacije koje su se spremne i sposobne adaptirati. U tom se smislu organizacije mogu shvatiti kao živi organizmi za koje vrijede zakoni evolucije.

Svijest o važnosti sagledavanja i prilagođavanja promjenama rezultirao je razvitkom posebne discipline, koja se tijekom posljednjih desetljeća nametnula kao jedno od najvažnijih područja menadžmenta. Upravljanje promjena tako se našlo u središtu interesa mnoštva znanstvenika i stručnjaka, u prvom redu onih iz poslovnog svijeta. Ovisno o kontekstu u kojem se upravljanje promjenama razmatra, postoje brojna određenja toga pojma. Nakhoda, Alidousti i Fadaie (2011) jednostavno su definirali upravljanje promjenama kao strukturni pristup vođenju tipične organizacije tijekom procesa promjena. Prema Kaleu (2005), upravljanje promjenama je proces razvijanja planiranog pristupa željenim transformacijama u organizaciji. Upravljanje promjenama može se shvatiti i kao skup alata koji omogućuju zadržavanje promjena ili tranzicijskih napora pod kontrolom te prevođenje pojedinaca, timova i organizacija iz trenutačnog u buduće stanje kroz modificiranje poslovnih procesa i ponašanja (Dos Santos Vieira, Coelho, Luna, 2013). Osim toga, upravljanje promjenama definira se i kao disciplina koja omogućuje organizacijama i zaposlenicima ispunjavanje novih i postojećih ciljeva brzo i djelotvorno, do čega se dolazi razvitkom odgovarajućeg menadžmenta, organizacijske strukture, kulture, kompetencija i ljudskih resursa (Worren, Ruddle i Moore, 1999). Prema Calvo-Manzanou et al. (2012), upravljanje promjenama je proces planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontroliranja internih i eksternih komponenti kako bi se osiguralo da su promjene provedene uz minimalna odstupanja u odnosu na planove i zacrtane ciljeve. Dakle, upravljanje promjenama je proces s pomoću kojeg organizacija dolazi do svojega budućeg stanja. I dok se tradicionalnim planiranjem definiraju koraci na tom putu, upravljanje promjenama nastoji ga olakšati (Lorenzi i Riley, 2000).

Različiti čimbenici potiču promjene u organizaciji. Robins (1995) navodi sljedećih šest sila koje stvaraju potrebu za promjenama: promjenjivu narav radne snage, napredak tehnologije, gospodarske šokove, društvene trendove, politička kretanja i konkurenciju. Za Bakera (2007) su ključni pokretači promjena: korisnik, konkurencija, raznolikost i diversifikacija, zakonodavstvo, upravljanje ljudskim

resursima, tehnologija i financije. Lientz i Rea (2004) razlikuju interne i eksterne okidače promjena. Kao interne čimbenike izdvajaju promjene u menadžmentu i njegovim prioritetima, unutarnje probleme u radu, velike fluktuacije djelatnika, gubitak ključnog osoblja, uvođenje novih proizvoda ili usluga, implementaciju novih tehnologija, spajanje ili akviziciju te organizacijske promjene. U eksterne čimbenike ubrajaju povećanje ili smanjenje prodaje, pojačanu konkurenciju, pojavu novih tehnologija, promjene u vladinim politikama i propisima, izmjene ugovora pod utjecajem sindikata te preporuke konzultanata za promjene u radu. Lientz i Rea napominju da promjene često nastaju kao kombinacija djelovanja više različitih čimbenika te je nužno razumjeti što ih je potaknulo prije negoli se pristupi planiranju i provođenju promjena. Brown (2002) navodi da potreba za promjenom može nastati kao posljedica pritiska izvan i unutar organizacije. Pri tome kao okidače promjena razlikuje eksterne pritiske, slabu performansu i unutarnje nezadovoljstvo. Brown eksternim pritisima smatra djelovanje konkurencije, promjene izazvane političkim ili ekonomskim okolnostima, promjene u tržišnoj percepciji i tehnološke promjene. Nezadovoljavajući financijski rezultat, nekontrolirani rast troškova, neostvarivanje planirane prodaje i povećan broj pritužbi klijenata neki su od primjera slabe performanse. Ti su čimbenici uobičajeno internog karaktera iako mogu biti izazvani eksternim silama. Nezadovoljstvo pojedinaca unutar organizacije ili interesnih skupina je unutarnji okidač za promjene. Oni mogu biti nezadovoljni plaćom i položajem, radnim procesima, starom ili novom opremom, promjenama u politici, određenim pojedincima ili skupinama zaposlenika i sl. Prema Brownu, nezadovoljstvo se može širiti kroz organizaciju i dobiti toliki zamah da ga je nemoguće prevenirati bez dramatičnih i potencijalno destruktivnih promjena.

Kako je navedeno, brojni čimbenici mogu uzrokovati promjene u organizaciji. No u današnjem se svijetu tehnologija izdvaja kao jedan od ključnih pokretača promjena. Naime, u vremenu kada se tehnološke promjene svakodnevno događaju, bilo kakvo zaostajanje u implementaciji najnovijih dostignuća može imati teške i dalekosežne posljedice. Zbog toga organizacije trebaju naročitu pozornost posvetiti upravljanju tehnološkim promjenama. To u prvom redu znači da se tehnološke promjene u organizaciji ne smiju prepustiti slučaju, već one moraju biti pažljivo pripremljene i vođene. Upravo je intencija ovoga rada utvrditi na koji se način, sa stajališta zaposlenika, upravlja tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave Republike Hrvatske. Budući da su posljednjih desetak godina tehnološke promjene u državnoj upravi usko povezane s informatizacijom toga sektora i implementacijom programa e-Hrvatska, ovo istraživanje također nastoji uputiti na probleme i otvorena pitanja vezna uz taj proces.

## **2 Upravljanje tehnološkim promjenama u državnim institucijama**

Brojne studije bavile su se različitim aspektima upravljanja promjenama u privatnom sektoru (npr. Huang i Mak, 1999; McNish, 2001; Ramayah, Jantan i Hassan, 2002; Self, Armenakis i Schraeder, 2007; Garg i Jain, 2008; Chen et al., 2015). No i uz svijest o važnosti upravljanja promjenama u javnim organizacijama i državnim institucijama, toj problematici nije posvećena odgovarajuća pozornost. Među radovima koji su obrađivali tu tematiku prevladavaju studije slučaja te analize fokusirane na sadržaj i kontekst promjena, a manje na sam proces implementacije (Kickert, 2013; Kuipers et al., 2014).

Javni sektor sve se više percipira kao preglomazan, suviše trom i neučinkovit. Takve predodžbe ponajprije dolaze do izražaja u uvjetima krize i smanjenih financijskih sredstava, kada je javni sektor dodatno izložen pritisku da poboljša svoju učinkovitost i poveća transparentnost. Kao odgovor na takve pritiske, u javnom sektoru počele su se primjenjivati tehnike upravljanja promjenama razvijene za potrebe privatnog sektora. Pri tome su najčešće bile zanemarivane specifičnosti javnog sektora pa su i rezultati upravljanja promjenama bili dvojbeni. To je potaknulo pojedine autore da zakluče kako je pri upravljanju promjenama u javnom sektoru potrebno uzeti u obzir njegov specifičan kontekst (Coram i Burnes, 2001; Brown, Waterhouse i Flynn, 2003; Piercy, Phillips i Lewis, 2013; Van der Voet, 2014).

Suvremene tehnologije mogu biti od velike pomoći javnom sektoru u njegovu nastojanju da unaprijedi svoje djelovanje. Iako tehnološke promjene otvaraju brojne mogućnosti, u slučaju kada su pogrešno vođene, one postaju izvor problema. Izbor primjerene strategije upravljanja tehnološkim promjenama ovisi, uz ostalo, o utjecaju takvih promjena na produktivnost, kvalitetu, kapacitet i korištene resurse (Frankel, 1990). U privatnom su sektoru tehnološke promjene u prvom redu potaknute tržišnim pritiscima i djelovanjem konkurencije te nastojanjem da se u najvećoj mogućoj mjeri racionalizira poslovanje. Prema Frenkelu, čimbenici koji utječu na odluke vezane uz tehnološke promjene ovise o trenutačnoj tehnološkoj poziciji, knjizi narudžbi, marketinškom potencijalu proizvoda, tržišnom položaju, cijeni inputa, dostupnim tehnološkim opcijama te trendovima u proizvodnoj i procesnoj tehnologiji. Pri tome se kao najvažnije varijable odlučivanja u upravljanju tehnološkim promjenama izdvajaju: izbor tehnologije, metoda inovacije, usvajanja, razvoja i uvođenja novih tehnologija, *tajming* usvajanja, razvitka i uvođenja tehnoloških promjena, tempo uvođenja tehnoloških promjena te razina ulaganja u tehnološke promjene i kapaciteti koji su rezultat toga.

Država i njezine institucije imaju vitalnu ulogu u tehnološkim promjenama koje vode stvaranju informacijskog društva. Prema Jorgensenu i Klayu (2007), ona se ogleda u pokretanju istraživačkih i razvojnih projekata te kroz funkciju potencijalnog kupca i korisnika novih tehnologija. Autori su također istaknuli da norme koje usmjeravaju razvitak i primjenu predstavljaju najkritičniji aspekt odnosa javne uprave i tehnologije. Važnost upravljanja promjena za učinkovito funkcioniranje cjelokupnoga državnog aparata je nedvojbeno. No, i pored toga, područje upravljanja tehnološkim promjenama je unutar teorije i prakse javne uprave marginalizirano. Polazeći od te činjenice, Pollitt (2011) je razvio konceptualni okvir za analizu tehnoloških promjena u javnom sektoru. U njega je uključio utjecaj tehnoloških promjena na korisnike javnih servisa, pružatelje usluga, dobavljače i političare te na šire kulturne norme i uvjerenja.

Ljudski resursi ključni su za uspjeh tehnoloških promjena u javnoj upravi. Stoga je nužno sagledati na koji način zaposlenici u državnim institucijama percipiraju različite aspekte tehnoloških promjena. Hennessy i Sawchuk (2003) ispitali su kako djelatnici javne uprave reagiraju na tehnološke promjene u kontekstu procesa učenja i rada. Utvrdili su da djelatnicima ne odgovaraju organizirani oblici učenja, što indicira da im je neformalno učenje važnije. Osim toga, ispitanici su se žalili da je uvođenje tehnologija rezultiralo time da rade i uče u okruženju koje se depersonaliziralo, fragmentiralo i polariziralo u smislu odnosa radnika i menadžmenta. Pattnaik, Chetana i Das Mohapatra (2015) istražili su stavove zaposlenika javnih i privatnih banaka o upravljanju tehnološkim promjenama. Njihova studija je otkrila da su osobe zaposlene u privatnom sektoru, kao i oni mlađe dobi, zadovoljniji načinom na koji se tehnološkim promjenama upravlja u njihovoj organizaciji. Autori su također utvrdili da zaposlenici s višim stupnjem obrazovanja pozitivnije ocjenjuju upravljanje tehnološkim promjenama.

Upravljanje promjenama u državnim organizacijama često se promatra kroz prizmu elektroničke uprave (e-uprave). Proces realizacije projekata e-uprave pretpostavlja niz promjena, među kojima se posebno ističu one tehnološke. Papantoniou et al. (2001) smatraju da bi upravljanje promjenama trebalo biti garancija da se inicijative vezane uz e-upravu odvijaju na vrijeme, uz zadovoljavanje zahtjeva interesnih skupina i iskorištavanje potencijala tržišnih kretanja i nove tehnologije. Osim toga, upravljanje promjenama treba omogućiti da se stečena iskustva sačuvaju i ponovno iskoriste. Stojanovic, Stojanovic i Apostolou (2006) promatraju proces upravljanja promjenama kao kontinuirani proces poboljšavanja. U svojem su radu pokazali kako semantičke web tehnologije mogu unaprijediti upravljanje promjenama u e-upravi. Budući da su sustavi e-uprave predmet kontinuiranih promjena, radi izbjegavanja problema potrebno je upravljanje promjenama tretirati na sustavniji način te izbjegavati ad hoc rješenja. Li i Dai (2011) izgradili su model upravljanja promjenama za automatsku provjeru usklađenosti servisa e-uprave s propisima i zakonima. Korištenjem podataka iz područja e-uprave, autori su pokazali na koji način njihov pristup može pomoći administratorima da automatski identificiraju nedosljednosti u procesnim modelima. Polazeći od konstatacije da je

upravljanje promjenama u procesu implementacije e-uprave vrlo složeno pitanje, Nograšek (2011) zaključuje da je loša strategija upravljanja promjenama čest razlog za neuspjeh takvih projekata. Dodatni problem predstavlja to što se e-uprava uglavnom shvaća kao primjena informacijskih i komunikacijskih tehnologija u javnom sektoru, a ne kao kompleksno organizacijsko pitanje. Autorica u svojem radu također upozorava na nedostatak literature posvećene upravljanju promjenama u e-upravi. El Badawy i Attia (2014) istražili su učinak upravljanja promjenama na e-upravu na primjeru Egipta. Ustvrdili su da je upravljanje promjenama uvijek veliki izazov te zato treba biti planirano strateški. Poput Nograšek, istaknuli su da je loše upravljanje promjenama jedan od glavnih razloga za neuspjeh e-uprave u zemljama u razvoju. Kao veliku prepreku uspješnoj implementaciji e-uprave naveli su otpor zaposlenika prema promjenama.

### **3 Cilj rada i istraživačka pitanja**

Tehnološke promjene su neizbježne i organizacije moraju znati kako se s njima nositi. U vremenu stalnog napretka, ponajprije u domeni informacijskih i komunikacijskih tehnologija, upravljanje takvim promjenama nameće se kao imperativ. Iako se pravodobno usvajanje tehnoloških dostignuća u poslovnom svijetu smatra jednom od ključnih konkurentskih prednosti, iznimno je važno i da javni sektor u svojem djelovanju implementira najnovije alate i procese. Jedino će na taj način biti u mogućnosti učinkovito ispuniti svoju temeljnu funkciju zadovoljenja javnih potreba. Osim toga, ne smije se zaboraviti uloga javnog sektora kao nositelja tehnoloških promjena, zato što upravo država često inicira i financira tehnološki najzahtjevnije projekte (npr. u području znanosti, vojne industrije, svemirskih istraživanja i energetike).

Usprkos važnosti tehnoloških promjena za funkcioniranje javnog sektora na svim razinama, ta je problematika vrlo slabo istražena. U dostupnoj literaturi posebno se uočava nedostatak empirijskih istraživanja koji bi pružili uvid u učinkovitost upravljanja tehnološkim promjenama u državnim institucijama. Polazeći od činjenice da su ljudski resursi ključni za uspješnu implementaciju promjena, glavni je cilj ovoga rada utvrditi kako zaposlenici središnjih tijela državne uprave Republike Hrvatske ocjenjuju upravljanje tehnološkim promjenama i pojedine aspekte toga procesa. Naime, i najbolje planirane promjene ne mogu se uspješno realizirati bez podrške zaposlenika. Zbog uske povezanosti tehnoloških promjena s realizacijom projekata e-uprava, u radu je ispitano i koliko su zaposlenici zadovoljni rezultatima ostvarenim na tom polju. Konkretno, istraživanje je bilo vođeno sljedećim pitanjima:

- Koliko su zaposlenici središnjih tijela državne uprave zadovoljni tehnološkim promjenama koje su se dogodile u njihovim institucijama i e-servisima državne uprave?
- Postoje li značajne razlike u razinama zadovoljstva tehnološkim promjenama i e-servisima državne uprave s obzirom na promatrana obilježja zaposlenika?
- Kako zaposlenici središnjih tijela državne uprave ocjenjuju pojedine aspekte upravljanja tehnološkim promjenama u svojim institucijama?
- Postoji li značajna ovisnost između promatranih obilježja zaposlenika i njihove percepcije pojedinih aspekata upravljanja tehnološkim promjenama s obzirom na klastere u koje su razvrstani?

### **4 Ispitanici i metode**

Istraživanje je provedeno s pomoću online upitnika na uzorku zaposlenika središnjih tijela državne uprave Republike Hrvatske. Anketi se odazvalo 367 osoba zaposlenih u ministarstvima, državnim uredima i državnim upravnim organizacijama. Tablica 1. prikazuje razdiobu ispitanika prema dobi, spolu, stupnju obrazovanja i njihovu položaju u instituciji. Ispitanici su za potrebe analize podijeljeni u tri dobne skupine. Najviše je osoba koje su sudjelovale u anketi bilo srednje dobi, a najmanje je brojila



skupina ispitanika starih 50 ili više godina. U uzorku su prevladavale žene i osobe koje su završile preddiplomski ili diplomski studij, dok je najmanje bilo onih sa srednjoškolskim obrazovanjem. Većina ispitanika nije u vrijeme provođenja ankete obavljala rukovodeću funkciju. Osim deskriptivne statističke metode, u analizi su s ciljem ispitivanja značajnosti razlika u ocjenama pojedinih skupina zaposlenika korišteni Mann-Whitneyev i Kruskal-Wallisov test. Klaster analiza primijenjena je sa svrhom identificiranja relativno homogenih skupina ispitanika s obzirom na njihovu percepciju pojedinih aspekata upravljanja tehnološkim promjenama. S pomoću hi-kvadrat testa provjereno je postoji li značajna ovisnost između promatranih obilježja zaposlenika i determiniranih klastera.

**Tablica 1.** Razdioba ispitanika prema dobi, spolu, stupnju obrazovanja i položaju

Obilježje	Broj ispitanika	Struktura (%)
Dob (navršene godine)		
20 – 34	120	32,7
35 – 49	178	48,5
50 – 64	69	18,8
Spol		
Muški	126	34,3
Ženski	241	65,7
Stupanj obrazovanja		
Srednja škola	50	13,6
Preddiplomski/diplomski studij	240	65,4
Poslijediplomsko obrazovanje	77	21,0
Položaj u instituciji		
Zaposlenik	271	73,8
Menadžer	96	26,2

## 5 Rezultati analize

Ispitanici su na skali od 1 do 5 iskazali zadovoljstvo tehnološkim promjenama koje su se dogodile u njihovoj instituciji te da ocjene uspješnost institucije u njihovu provođenju. Na istoj skali iskazali su svoje slaganje s tvrdnjama koje se odnose na zadovoljstvo e-servisima državne uprave. Tablica 2. sadrži deskriptivne statističke pokazatelje koji su izračunati na temelju dobivenih odgovora.

**Tablica 2.** Zadovoljstvo tehnološkim promjenama i e-servisima državne uprave (statistički pokazatelji)

Statistički pokazatelj	Zadovoljstvo tehnološkim promjenama u instituciji	Uspješnost institucije u provođenju tehnoloških promjena	Zadovoljstvo e-servisima državne uprave	Zadovoljstvo brzinom kojom se razvija e-uprava	Zadovoljstvo brojem usluga dostupnih preko e-servisa državne uprave
Aritmetička sredina	3,07	3,16	3,52	2,99	3,29
Medijan	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Mod	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Interkvartil	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
Standardna devijacija	1,02	1,08	0,94	1,09	1,00

Aritmetička sredina upućuje na prilično neutralan stav ispitanika po pitanju zadovoljstva tehnološkim promjenama koje su se dogodile u njihovoj instituciji. Uspješnost institucije u njihovom provođenju zaposlenici središnjih tijela državne uprave ocijenili su tek nešto pozitivnije. U oba slučaja medijan i mod imaju vrijednost 3. Ovakvi rezultati upućuju na zaključak da se, sa stajališta zaposlenika, tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave Republike Hrvatske ne upravlja dovoljno učinkovito te da postoji mnogo prostora za poboljšanje. Uzimajući u obzir zanemarenost ove problematike od hrvatskih stručnjaka i znanstvenika te nedovoljnu prisutnost tema iz područja upravljanja promjenama unutar javnog sektora u nastavnim programima visokoobrazovnih institucija, ovakav stav zaposlenika čini se realnim i očekivanim. U odnosu na tehnološke promjene, zaposlenici su iskazali veći stupanj zadovoljstva s pokrenutim e-servisima državne uprave. Pozitivniji stav o e-servisima može se protumačiti time da su prepoznali nastojanja i aktivnosti vezane uz informatizaciju tijela državne uprave. Naime, posljednjih petnaestak godina usvojeno je nekoliko strategija s ciljem razvitka e-uprave u Republici Hrvatskoj. U skladu s njima ostvareni su značajni pomaci te je pokrenut čitav niz projekata koji su unaprijedili interakciju državnih institucija s poslovnim subjektima i stanovništvom. No ni u slučaju e-servisa, prema mišljenju ispitanika, još uvijek nisu ostvareni željeni rezultati. To potvrđuju njihove ocjene zadovoljstva brzinom kojom se razvija e-uprava i brojem usluga dostupnih preko e-servisa državne uprave. Iz toga proizlazi da je potrebno intenzivirati proces informatizacije tijela državne uprave i povećati broj usluga. Na taj bi se način nedvojbeno povećala učinkovitost državne administracije, koja se smatra jednim od glavnih izvora problema u državi.

**Tablica 3.** Rezultati testiranja značajnosti razlika s pomoću Mann-Whitneyeva i Kruskal-Wallisova testa

Obilježje	Zadovoljstvo tehnološkim promjenama u instituciji	Uspješnost institucije u provođenju tehnoloških promjena	Zadovoljstvo e-servisima državne uprave	Zadovoljstvo brzinom kojom se razvija e-uprava	Zadovoljstvo brojem usluga dostupnih preko e-servisa državne uprave
Dob (navršene godine)	Prosječni rang				
20 – 34	183,92	178,81	170,55	174,15	176,85
35 – 49	186,80	186,81	190,51	187,67	187,22
50 – 64	176,92	185,79	190,61	191,65	188,12
Kruskal-Wallisov test	$p = 0,790$	$p = 0,793$	$p = 0,202$	$p = 0,421$	$p = 0,640$
Spol	Prosječni rang				
Muški	189,50	184,94	172,16	168,02	166,56
Ženski	181,12	183,51	190,19	192,36	193,12
Mann-Whitneyev test	$p = 0,453$	$p = 0,899$	$p = 0,103$	$p = 0,030^*$	$p = 0,017^*$
Stupanj obrazovanja	Prosječni rang				
Srednja škola	203,37	199,93	195,21	204,61	218,62
Preddiplomski/diplomski studij	181,21	182,19	183,39	182,22	181,51
Poslijediplomsko obrazovanje	180,12	179,29	178,62	176,16	169,29
Kruskal-Wallisov test	$p = 0,347$	$p = 0,483$	$p = 0,653$	$p = 0,279$	$p = 0,022^*$
Položaj u instituciji	Prosječni rang				
Zaposlenik	179,82	180,79	183,20	181,18	183,23
Menadžer	195,80	193,07	186,26	191,95	186,16
Mann-Whitneyev test	$p = 0,185$	$p = 0,312$	$p = 0,798$	$p = 0,376$	$p = 0,808$

\* Statistički značajno na razini  $p < 0,05$

U Tablici 3. navedeni su rezultati testiranja značajnosti razlika u stavovima zaposlenika središnjih tijela državne uprave s obzirom na dob, spol, stupanj obrazovanja i položaj u instituciji. Iako vrijednosti prosječnih rangova indiciraju da mlađi zaposlenici u odnosu na ostale uglavnom iskazuju manji stupanj zadovoljstva, prema rezultatima Kruskal-Wallisova testa niti u jednom slučaju nije potvrđeno da postoje najmanje dvije skupine koje se statistički značajno razlikuju. Također, Mann-Whitneyevim testom nije utvrđeno postojanje niti jedne statistički značajne razlike u ocjenama zaposlenika i menadžera, iako su menadžeri imali nešto pozitivniji stav o analiziranim pitanjima.

Prema Mann-Whitneyevu testu muški i ženski zaposlenici statistički značajno se razlikuju u zadovoljstvu brzinom razvitka e-uprave i brojem usluga dostupnih preko e-servisa državne uprave. U oba su slučaja veći stupanj zadovoljstva iskazale zaposlenice. S obzirom na stupanj obrazovanja, Kruskal-Wallisovim testom potvrđeno je da postoje najmanje dvije skupine koje se statistički značajno razlikuju što se tiče zadovoljstva brojem usluga dostupnih preko e-servisa državne uprave. Brojnošću usluga najviše su zadovoljni zaposlenici sa završenom srednjom školom, a najmanje oni s poslijediplomskim obrazovanjem.

U okviru upitnika ispitano je i kako zaposlenici središnjih tijela državne uprave ocjenjuju pojedine aspekte upravljanja tehnološkim promjenama u njihovim institucijama. Odgovori ispitanika mjereni su na skali od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem). Deskriptivni statistički pokazatelji izračunati na temelju odgovora ispitanika navedeni su Tablici 4.

Na temelju izračunatih aritmetičkih sredina može se zaključiti da anketirani zaposlenici uglavnom nisu zadovoljni načinom na koji se upravlja tehnološkim promjenama u njihovim institucijama. Od 20 konstatacija vezanih uz upravljanje tehnološkim promjenama samo je za pet utvrđena aritmetička sredina veća od 3, a i u tim slučajevima zaposlenici nisu iskazali veliki stupanj suglasnosti, odnosno zadovoljstva. Ispitanici su najpozitivnije ocijenili tvrdnju da se tehnološke promjene poduzimaju s pozitivnim namjerama, a ne zbog nečijeg hira. No i u slučaju tog pitanja ostavljen je prostor uvjerenju da to nije uvijek tako. Anketirani zaposlenici su također djelomično suglasni s konstatacijama da njihova institucija aktivno prati tehnološki napredak i kontinuirano provodi promjene te da zaposlenici dobivaju potrebnu tehničku i drugu podršku vezanu uz tehnološke promjene. Aritmetička sredina tek nešto veća od 3 izračunata je za tvrdnje da zaposlenici mogu slobodno i bez straha od posljedica iskazati svoje mišljenje o tehnološkim promjenama te da je rukovodeći kadar u instituciji kompetentan za upravljanje tehnološkim promjenama.

Najmanja aritmetička sredina izračunata je za konstataciju da se posebno nagrađuju zaposlenici koji pridonose provedbi tehnoloških promjena. Ovakav rezultat je očekivan s obzirom na to da u sustavu državne administracije, ponajprije u financijskom smislu, postoji vrlo malo prostora za nagrađivanje pojedinaca koji se ističu svojim radom. Upravo se pitanje obračuna plaća državnih službenika prema učinku izdvaja kao jedno od temeljnih u najavljenoj reformi javne uprave. Kao značajnije probleme u upravljanju tehnološkim promjenama ispitanici izdvajaju to što se smanjenju otpora zaposlenika prema promjenama i njihovu motiviranju ne posvećuje dovoljna pozornost te što se zaposlenicima jasno ne objašnjavaju razlozi, važnost i cilj provođenja tehnoloških promjena. Ovakvi stavovi indiciraju da rukovodeći kadar u središnjim tijelima državne uprave ne shvaća koliko je važno pravovremeno pripremiti zaposlenike na promjene i informirati ih o svim pitanjima od njihova interesa.

Osjećaj nepravde može snažno utjecati na ishod promjena i biti jedan od ključnih čimbenika neuspjeha. Odgovori ispitanika upućuju na zaključak da su oni skloni vjerovati kako u procesu provođenja tehnoloških promjena svi zaposlenici nisu ravnomjerno opterećeni, odnosno da postoje privilegirani pojedinci.

S obzirom na stanje u javnoj upravi, nije isključeno da zaposlenici s razlogom smatraju kako su neki manje opterećeni poslom, no ne smije se zanemariti ni subjektivnost u takvim ocjenama. Pogreška je

menadžmenta ako pravovremeno ne reagira te dopusti da negativni osjećaji loše utječu ne samo na pojedince, nego i na cijeli kolektiv. Zbog toga je nužno zaposlenike unaprijed informirati o načinu na koji se tehnološke promjene odražavaju na njih i njihov posao, no i to se propušta učiniti.

**Tablica 4.** Ocjene pojedinih aspekata upravljanja tehnološkim promjenama (statistički pokazatelji)

Konstatacija	Aritmetička sredina	Medijan	Mod	Interkvartil	Standardna devijacija
Institucija aktivno prati tehnološki napredak i kontinuirano provodi promjene	3,19	3,00	3,00	1,00	1,04
Rukovodeći kadar u instituciji kompetentan je za upravljanje tehnološkim promjenama	3,01	3,00	3,00	2,00	1,10
Tehnološke promjene poduzimaju se s pozitivnim namjerama, a ne zbog nečijeg hira	3,50	4,00	4,00	1,00	1,08
Tehnološke promjene u instituciji pažljivo se unaprijed planiraju	2,93	3,00	3,00	2,00	1,12
Tehnološke promjene u instituciji provode se sustavno i organizirano, a ne stihijski	2,89	3,00	3,00	2,00	1,14
Pri provođenju tehnoloških promjena poštuju se rokovi, odnosno nema kašnjenja	2,74	3,00	3,00	1,00	1,07
U procesu tehnoloških promjena svi dijelovi institucije aktivno međusobno surađuju	2,66	3,00	3,00	1,00	1,10
Smanjenju otpora zaposlenika prema promjenama i njihovu motiviranju posvećuje se velika pozornost	2,57	3,00	3,00	1,00	1,07
Zaposlenicima se jasno objašnjavaju razlozi, važnost i cilj provođenja tehnoloških promjena	2,61	3,00	2,00	1,00	1,15
Zaposlenici su unaprijed informirani o načinu na koji se tehnološke promjene odražavaju na njih i njihov posao	2,64	3,00	3,00	1,00	1,12
Zaposlenici mogu slobodno i bez straha od posljedica iskazati svoje mišljenje o tehnološkim promjenama	3,03	3,00	3,00	2,00	1,15
Zaposlenici aktivno sudjeluju u implementaciji tehnoloških promjena	2,67	3,00	3,00	1,00	1,16
Uloge i odgovornosti sudionika tehnoloških promjena jasno su definirane	2,79	3,00	3,00	1,00	1,05
U procesu provođenja tehnoloških promjena svi zaposlenici su ravnomjerno opterećeni, odnosno nema privilegiranih	2,63	3,00	3,00	1,00	1,14
Zaposlenici dobivaju potrebnu tehničku i drugu podršku vezanu uz tehnološke promjene	3,10	3,00	4,00	2,00	1,15
Između menadžmenta i zaposlenika uključenih u tehnološke promjene postoji dobra komunikacija	2,93	3,00	3,00	2,00	1,10
Rukovodeći kadar uspješno rješava konflikte u provođenju tehnoloških promjena	2,89	3,00	3,00	2,00	1,11
Odluke menadžmenta vezane uz provedbu tehnoloških promjena su transparentne	2,81	3,00	3,00	2,00	1,13
Zaposlenici koji pridonose provedbi tehnoloških promjena se nagrađuju	2,32	2,00	3,00	2,00	1,09
Pri provođenju tehnoloških promjena institucija se uglavnom oslanja na vlastite snage	2,96	3,00	3,00	2,00	1,09

Tablica 5. Aritmetičke sredine i standardne devijacije klastera

Konstatacija	Prvi klaster		Drugi klaster	
	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Institucija aktivno prati tehnološki napredak i kontinuirano provodi promjene	3,65	0,82	2,45	0,93
Rukovodeći kadar u instituciji kompetentan je za upravljanje tehnološkim promjenama	3,59	0,82	2,06	0,80
Tehnološke promjene poduzimaju se s pozitivnim namjerama, a ne zbog nečijeg hira	3,96	0,74	2,76	1,13
Tehnološke promjene u instituciji pažljivo se unaprijed planiraju	3,53	0,80	1,96	0,84
Tehnološke promjene u instituciji provode se sustavno i organizirano, a ne stihijski	3,55	0,80	1,84	0,75
Pri provođenju tehnoloških promjena poštuju se rokovi, odnosno nema kašnjenja	3,27	0,82	1,88	0,84
U procesu tehnoloških promjena svi dijelovi institucije aktivno međusobno surađuju	3,23	0,89	1,75	0,71
Smanjenju otpora zaposlenika prema promjenama i njihovu motiviranju posvećuje se velika pozornost	3,10	0,88	1,71	0,73
Zaposlenicima se jasno objašnjavaju razlozi, važnost i cilj provođenja tehnoloških promjena	3,23	0,95	1,61	0,61
Zaposlenici su unaprijed informirani o načinu na koji se tehnološke promjene odražavaju na njih i njihov posao	3,20	0,91	1,72	0,75
Zaposlenici mogu slobodno i bez straha od posljedica iskazati svoje mišljenje o tehnološkim promjenama	3,60	0,88	2,11	0,91
Zaposlenici aktivno sudjeluju u implementaciji tehnoloških promjena	3,22	0,98	1,79	0,82
Uloge i odgovornosti sudionika tehnoloških promjena jasno su definirane	3,33	0,81	1,91	0,74
U procesu provođenja tehnoloških promjena svi zaposlenici su ravnomjerno opterećeni, odnosno nema privilegiranih	3,19	0,92	1,71	0,81
Zaposlenici dobivaju potrebnu tehničku i drugu podršku vezanu uz tehnološke promjene	3,69	0,82	2,14	0,94
Između menadžmenta i zaposlenika uključenih u tehnološke promjene postoji dobra komunikacija	3,54	0,80	1,93	0,74
Rukovodeći kadar uspješno rješava konflikte u provođenju tehnoloških promjena	3,51	0,77	1,89	0,82
Odluke menadžmenta vezane uz provedbu tehnoloških promjena su transparentne	3,44	0,78	1,79	0,80
Zaposlenici koji pridonose provedbi tehnoloških promjena se nagrađuju	2,76	1,00	1,60	0,81
Pri provođenju tehnoloških promjena institucija se uglavnom oslanja na vlastite snage	3,30	0,96	2,41	1,08

Vrlo sličnim prosječnim ocjenama ispitanici su vrednovali tvrdnje da u procesu tehnoloških promjena svi dijelovi institucije aktivno međusobno surađuju te da zaposlenici aktivno sudjeluju u implementaciji tehnoloških promjena. Međusobna suradnja svih dijelova organizacije i zaposlenika temeljna je pretpostavka uspješne provedbe bilo koje promjene, no stav je ispitanika da to nije slučaj u njihovim institucijama. Nešto većom prosječnom ocjenom ispitanici su se odredili prema tvrdnji da se pri provođenju tehnoloških promjena poštuju rokovi. Uz navedene propuste i probleme u upravljanju tehnološkim promjenama, kašnjenje u provedbi promjena je neminovno. Aritmetička sredina manja od 3, što je neutralni stav, izračunata je i za sljedeće konstatacije: uloge i odgovornosti sudionika tehnoloških promjena jasno su definirane, odluke menadžmenta vezane uz provedbu tehnoloških promjena su transparentne, rukovodeći kadar uspješno rješava konflikte u provođenju tehnoloških promjena, tehnološke promjene u instituciji provode se sustavno i organizirano, a ne stihijski, između menadžmenta i zaposlenika uključenih u tehnološke promjene postoji dobra komunikacija, tehnološke promjene u instituciji pažljivo se unaprijed planiraju te pri provođenju tehnoloških promjena institucija se uglavnom oslanja na vlastite snage. Dobiveni rezultati jasno indiciraju da zaposlenici u središnjim tijelima državne uprave Republike Hrvatske uglavnom negativno percipiraju različite aspekte upravljanja tehnološkim promjenama, što je u skladu s njihovim ocjenama zadovoljstva tehnološkim promjenama i uspješnosti institucije u njihovu provođenju.

**Tablica 6.** Razdiobe ispitanika prema pripadnosti klasteru i dobi, spolu, stupnju obrazovanja i položaju, s rezultatima hi-kvadrat testa

Obilježje		Prvi klaster	Drugi klaster
Dob (navršene godine)	20 – 34	78 (65,0%)	42 (35,0%)
	35 – 49	110 (61,8%)	68 (38,2%)
	50 – 64	39 (56,5%)	30 (43,5%)
	Hi-kvadrat test	$p = 0,513$	
Spol	Muški	81 (64,3%)	45 (35,7%)
	Ženski	146 (60,6%)	95 (39,4%)
	Hi-kvadrat test	$p = 0,488$	
Stupanj obrazovanja	Srednja škola	30 (60,0%)	20 (40,0%)
	Preddiplomski/ diplomski studij	151 (62,9%)	89 (37,1%)
	Poslijediplomsko obrazovanje	46 (59,7%)	31 (40,3%)
	Hi-kvadrat test	$p = 0,846$	
Položaj u instituciji	Zaposlenik	161 (59,4%)	110 (40,6%)
	Menadžer	66 (68,8%)	30 (31,2%)
	Hi-kvadrat test	$p = 0,105$	

S ciljem identifikacije relativno homogenih skupina ispitanika s obzirom na njihovu percepciju pojedinih aspekata upravljanja tehnološkim promjenama provedena je klaster analiza. Korištenjem algoritma k-sredina zaposlenici su podijeljeni u dva klastera. Adekvatan broj klastera utvrđen je u okviru hijerarhijske klaster analize s pomoću Wardove metode. Aritmetičke sredine i standardne devijacije za dva determinirana klastera navedene su u Tablici 5.

U prvi klaster razvrstano je 227 zaposlenika (61,9 %), a u drugi 140 zaposlenika (38,1 %). Prvi klaster čine zaposlenici koji pozitivnije ocjenjuju različite aspekte upravljanja tehnološkim promjenama, a drugi oni nezadovoljniji. Hi-kvadrat test primijenjen je u analizi kako bi se ispitalo postoji li statistički značajna ovisnost između pripadnosti klasteru i dobi, spola, stupnja obrazovanja i položaja u instituciji. U Tablici 6. navedene su pripadajuće razdiobe s rezultatima hi-kvadrat testa.

Iako su u pojedinim skupinama zastupljeniji zaposlenici koji pozitivnije, odnosno negativnije percipiraju različite aspekte upravljanja tehnološkim promjenama, prema rezultatima hi-kvadrat testa niti u jednom slučaju nije potvrđeno postojanje statistički značajne ovisnosti između promatranih obilježja i pripadnosti klasteru. Ovo implicira da zaposlenici bez obzira na svoju dob, spol, stupanj obrazovanja i položaj u instituciji imaju ujednačene stavove o analiziranim pitanjima.

## **6 Zaključak**

Organizacije moraju biti sposobne prilagoditi svoje djelovanje promjenjivim i vrlo kompleksnim uvjetima u okruženju. U neizvjesnim i turbulentnim vremenima samo one organizacije koje u svoju poslovnu praksu ugrade promjene mogu očekivati pozitivne rezultate i pomake. Prihvaćanje promjena kao prilike i racionalno preuzimanje rizika danas su više nego ikada ranije preduvjeti uspješnog poslovanja. U privatnom sektoru svako kašnjenje u prilagodbi ima visoku cijenu i može imati kobne posljedice. Dugo se činilo da su državne institucije izuzete od zakona tržišta te da za njih vrijede posebna ekonomska pravila. Tijekom desetljeća državni se aparat kontinuirano povećavao, ostavljajući dojam da je skup, trom i neučinkovit, pa kada su nastupili ozbiljni gospodarski problemi i taj se sektor suočio sa zahtjevima za racionalizacijom i učinkovitijim djelovanjem. Upravljanje promjenama jedan je od načina na koji državne institucije mogu odgovoriti takvim pritiscima i unaprijediti svoje funkcioniranje kako bi na najbolji način zadovoljile potrebe poslovnih subjekata i stanovništva. Korištenje alata i tehnika upravljanja promjenama osigurava da državne institucije provode promjene u željenom smjeru, na troškovno učinkovit način i u planiranim rokovima.

U vremenu stalnog i ubrzanog napretka, upravljanje tehnološkim promjenama izdvaja se kao posebno važno pitanje za nositelje odlučivanja i kreatore strategija razvitka javne uprave. Modernizacija toga sektora izravno pridonosi općem društvenom razvitku, ne samo kroz stvaranje poticajne poduzetničke okoline, u kojoj je pojednostavljen i olakšan rad poslovnim subjektima, nego i kroz jačanje participacije građana u procesima donošenja odluka. Iako su u Republici Hrvatskoj ostvareni značajni rezultati u području informatizacije tijela državne uprave, praktički je potpuno neistraženo na koji način zaposlenici u tim institucijama, a o kojima presudno ovisi ishod poduzetih aktivnosti, percipiraju upravljanje tehnološkim promjenama. Polazeći od toga, u radu su prezentirani rezultati istraživanja čiji je cilj bio utvrditi kako zaposlenici središnjih tijela državne uprave ocjenjuju upravljanje tehnološkim promjenama u svojim institucijama te koliko su zadovoljni e-servisima državne uprave. Prema rezultatima analize, ispitanici su tek djelomično pozitivno ocijenili tehnološke promjene i uspješnost institucije u njihovu provođenju. Nešto više su zadovoljni e-servisima državne uprave, ali ne i brzinom kojom se razvija e-uprava. Stavovi zaposlenika s obzirom na promatrana obilježja prilično su ujednačeni. Rezultati testiranja potvrdili su da se muškarci i žene značajno razlikuju u zadovoljstvu brzinom razvitka e-uprave i brojem usluga dostupnih preko e-servisa državne uprave, a s obzirom na stupanj obrazovanja jedino po pitanju zadovoljstva brojem usluga, dok niti jedna razlika s obzirom na dob i položaj u instituciji nije statistički značajna. Analiza je nadalje pokazala da zaposlenici uglavnom nisu zadovoljni načinom na koji se upravlja tehnološkim promjenama u njihovim

institucijama s obzirom na to da su većinu aspekata upravljanja promjenama ocijenili negativno. Najpozitivnije su ocijenili tvrdnju da se tehnološke promjene poduzimaju s pozitivnim namjerama, a najmanji stupanj slaganja iskazali su s konstatacijom da se posebno nagrađuju zaposlenici koji pridonose provedbi tehnoloških promjena. Primjenom klaster analize ispitanici su razvrstani u dvije skupine. Prvi klaster su činili oni koji pozitivnije percipiraju upravljanje tehnološkim promjenama, a drugi oni manje zadovoljni. Rezultati hi-kvadrat testa nisu potvrdili da postoji značajna ovisnost između promatranih obilježja i pripadnosti klasteru, što indicira da su zaposlenici prilično homogeni u svojim stavovima s obzirom na razlike u dobi, spolu, stupnju obrazovanja i položaju u instituciji.

Upravljanje tehnološkim promjenama u državnim institucijama nužno je unaprijediti kako bi se ostvarili optimalni rezultati i time dao dodatni poticaj gospodarskom i društvenom razvitku. Istraživanje čiji su rezultati prezentirani u ovome radu potvrđuje da je upravljanje tehnološkim promjenama u tijelima državne uprave potrebno posvetiti daleko veću pozornost nego što je to do sada bio slučaj. To ponajprije znači da se mora osigurati da rukovodeći kadar u državnoj administraciji, ponajprije onaj neposredno odgovoran za provođenje tehnoloških promjena, posjeduje odgovarajuća znanja i vještine, što pretpostavlja njegovu permanentnu izobrazbu. Pri tome se posebno fokusirati na problematiku vođenja ljudi kroz proces promjena i smanjenje njihova otpora prema promjenama. Jednako je važno u nastavne programe visokoobrazovnih institucija uključiti izučavanje različitih aspekata upravljanja tehnološkim promjenama kako bi budući menadžeri, nakon završetka studija, bili spremni preuzeti odgovornost za vođenje organizacija kroz transformacijske procese. Osim toga, potrebno je potaknuti interes znanstvene i stručne javnosti za teme iz područja upravljanja tehnološkim promjenama u državnim institucijama te kontinuirano provoditi istraživanja stavova zaposlenika kako bi se pravovremeno detektirali mogući problemi i ponudila rješenja.

### **Literatura**

Baker, D. (2007). *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*, Chandos Publishing, Oxford.

Brown, B. B. (2002). *Managing Change*, Rowmark, Havant.

Brown, K., Waterhouse, J., Flynn, C. (2003). Change Management Practices: Is a Hybrid Model a Better Alternative for Public Sector Agencies?, *International Journal of Public Sector Management*, 16 (3), 230-241.

Calvo-Manzano, J. A., Cuevas, G., Gómez, G., Mejia, J., Muñoz, M., San Feliu, T. (2012). Methodology for Process Improvement through Basic Components and Focusing on the Resistance to Change, *Journal of Software: Evolution and Process*, 24 (5), 511-523.

Chen, C.-S., Tsui, Y.-K., Dzung, R.-J., Wang, W.-C. (2015). Application of Project-Based Change Management in Construction: A Case Study, *Journal of Civil Engineering and Management*, 21 (1), 107-118.

Coram, R., Burnes, B. (2001). Managing Organisational Change in the Public Sector: Lessons from the Privatisation of the Property Service Agency, *International Journal of Public Sector Management*, 14 (2), 94-110.

Dos Santos Vieira, C. L., Coelho, A. S., Luna, M. M. M. (2013). ICT Implementation Process Model for Logistics Service Providers, *Industrial Management & Data Systems*, 113 (4), 484-505.

El Badawy, T. A., Attia, S. A. (2014). The Effect of Change Management on e-Government: Implementation in Egypt, *The International Journal of Business & Management*, 2(9), 141-148.



- Frankel, E. G. (1990). *Management of Technological Change: The Great Challenge of Management to the Future*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
- Garg, R. K., Jain, S. (2008). Impact of Change Management on Competitiveness: A Study of Small Scale Industry in Punjab, *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9(2/3), 55-59.
- Hennessy, T., Sawchuk, P. H. (2003). Worker Responses to Technological Change in the Canadian Public Sector: Issues of Learning and labour Process, *Journal of Workplace Learning*, 15 (7/8), 319-325.
- Huang, G. Q., Mak, K. L. (1999). Current Practices of Engineering Change Management in UK Manufacturing Industries, *International Journal of Operations & Production Management*, 19 (1), 21-37.
- Jorgensen, D. J., Klay, W. E., (2007). Technology-Driven Change and Public Administration: Establishing Essential Normative Principles, *International Journal of Public Administration*, 30 (3), 289-305.
- Kale, S. H. (2005). Change Management: Antecedents and Consequences in Casino CRM, *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 9 (2), 55-67.
- Kickert, W. J. M. (2013). Specificity of Change Management in Public Organizations: Conditions for Successful Organizational Change in Dutch Ministerial Departments, *The American Review of Public Administration*, 44 (6), 693-717.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organizations: A Literature Review, *Public Administration*, 92 (1), 1-20.
- Li, L., Dai, H. (2011). Building a Change Management Model for e-Government Services Evolution, *Proceedings of the International Conference on Management of e-Commerce and e-Government (ICMeCG 2011)*, Wuhan, China, 5-6 November 2011, IEEE, Los Alamitos, 87-92.
- Lientz, B. P., Rea, K. P. (2004). *Breakthrough IT Change Management: How to Get Enduring Change Results*, Elsevier Butterworth – Heinemann, Amsterdam.
- Lorenzi, N. M., Riley, R. T. (2000). Managing Change: An Overview, *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7 (2), 116-124.
- McNish, M., (2001). Guidelines for Managing Change: A Study of Their Effects on the Implementation of New Information Technology Projects in Organisations, *Journal of Change Management*, 2 (3), 201-211.
- Nakhoda, M., Alidousti, S., Fadaie, G. R. (2011). Selecting an Appropriate Change Management Model for Iranian Academic Libraries Using MADM Methods, *Libri*, 61 (3), 190-204.
- Nograšek, J. (2011). Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation, *Business Systems Research*, 2 (2), 13-24.
- Papantoniou, A., Hattab, E., Afrati, F., Kayafas, E., Loumos, V. (2001). Change Management, a Critical Success Factor for e-Government, Tjoa A. M., Wagner. R. R. (eds.), *Proceedings of the 12th*

*International Workshop on Database and Expert Systems Applications*, Munich, Germany, 3-7 September 2001, IEEE, Los Alamitos, 402-406.

Pattnaik, L., Chetana, N., Das Mohapatra, A. K. (2015). Technological Change Management: A Comparative Study between Public and Private Sector Banks in India, *The International Journal of Business & Management*, 3 (11), 210-221.

Piercy, N., Phillips, W., Lewis, M. (2013). Change Management in the Public Sector: The Use of Cross-Functional Teams, *Production Planning & Control*, 24 (10-11), 976-987.

Pollitt, C. J. (2011). Mainstreaming Technological Change in the Study of Public Administration: A Conceptual Framework, *Public Policy and Administration*, 24 (4), 377-397.

Ramayah, T., Jantan, M., Hassan, M. M. (2002). Change Management and Implementation of Total Productive Maintenance: An exploratory Study of Malaysian Manufacturing Companies, *Utara Management Review*, 3 (1), 35-49.

Robins, S. P. (1995). *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, 3. izdanje, MATE d.o.o., Zagreb.

Self, D. R., Armenakis, A.A., Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions, *Journal of Change Management*, 7 (2), 211-229.

Stojanovic, Lj., Stojanovic, N., Apostolou, D. (2006). Change Management in e-Government: OntoGov Case Study, *Electronic Government*, 3 (1), 74-92.

Van der Voet, J. (2014). The Effectiveness and Specificity of Change Management in a Public Organization: Transformational Leadership and a Bureaucratic Organizational Structure, *European Management Journal*, 32 (3), 373-382.

Worren, N.A.M., Ruddle, K., Moore, K. (1999). From Organizational Development to Change Management: The Emergence of a New Profession, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), 273-286.

## Naslov Rada (14pt Times New Roman, Bold, centrirano)

IME I PREZIME (12pt Times New Roman, centrirano)  
Fakultet/Odjel (12pt Times New Roman, centrirano)  
Sveučilište (12pt Times New Roman, centrirano)  
Adresa (12pt Times New Roman, centrirano)  
Država (12pt Times New Roman, centrirano)  
vas.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centrirano)

**Sažetak:** Ovo je primjerak formata vašeg rada. Rad bi minimalno trebao imati osam stranica A4 (21 x 29 cm), a maksimalni opseg rada ne bi trebao prelaziti trideset stranica. Gornja i donja margina, kao i lijeva i desna su 2.5 cm. Koristite jednostruki prored u cijelom radu. Koristite Times New Roman font u tekstu rada veličine 11pt, izuzev naslova i fusnota. Za pisanje fusnota koristite Times New Roman font veličine 8pt. Riječi **Sažetak**, **Ključne riječi** i **Literatura** su u kurzivu i masno otisnute. Sažetak minimalno treba imati 120 riječi. Tekst u cijelom radu treba biti obostrano poravnat. Sažetak je potrebno prevesti na engleski jezik.

**Ključne riječi:** Ostavite dvije prazne linije ispod Sažetka i navedite 5 do 7 ključnih riječi međusobno odvojenih zarezom. Ključne riječi je potrebno prevesti na engleski jezik.

### 1 Uvod (12pt, Times New Roman)

Predloženi naslovi ne trebaju se slijediti doslovno, što znači da primjerice možete koristiti klasični okvir s Uvodom, Materijalima i Metodama, Rezultatima, Raspravom, Zaključkom i Referencama. Naslovi svake cjeline rada trebaju biti lijevo poravnati i masno otisnuti. Obavezno je numeriranje naslova i podnaslova cjelina rada kao i u ovom predlošku. Navedeno numeriranje ne bi se smjelo vršiti primjenom rimskih brojeva. Odlomci se odvajaju razmakom, a svaki odlomak trebao bi imati bar tri retka.

### 2 Formulacija problema

Molimo Vas da ostavite dvije prazne linije između susjednih naslova. Podnaslovi se odvajaju jednom praznom linijom. Ispod naslova i podnaslova slijedi redak razmaka te potom tekst bez uvlake. Sljedeći odlomak slijedi nakon razmaka, kako je već ranije navedeno.

Ukoliko u Vašem radu ima i matematičkih izraza i formula potrebno ih je numerirati redosljedom kako se pojavljuju – (1), (2), (3), ..... Nikako nemojte koristiti princip vezivanja tih izraza s podnaslovima – (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... , dakle nije poželjno. Svi takvi izrazi centrirani su i odvojeni s po jednom linijom razmaka u odnosu na tekst koji prethodi i koji slijedi. Isto vrijedi i za više takvih izraza u nizu – odvajanje po istom principu.

#### 2.1 Podnaslov (12pt, Times New Roman)

Podnaslovi se lijevo poravnavaju, masno su otisnuti, veličine 12pt u fontu Times New Roman. Potrebno je da vodite računa da Vam sam podnaslov ne bude izoliran na dnu stupca.

### 2.1.1 Pod-podnaslov (11pt, Times New Roman)

Kada trebate koristiti i daljnju podjelu unutar neke cjeline, za pod-podnaslove koristite Times New Roman veličine 11pt, masno otisnut i lijevo poravnat. Daljnja podjela cjelina nije poželjna i neće se prihvaćati.

## 3 Rješenje problema

Slike i tablice trebaju se referencirati kako slijedi: Slika 1, Slika 2, Slika 3, ..., Tablica 1, Tablica 2, Tablica 3, .... Svaka referenca slike sadrži i opis slike (što slika predstavlja) i eventualno izvor odakle je preuzeta, u slučaju da je riječ o slikama kojima niste autori/ce. Isto vrijedi i za tablice, što podrazumijeva da se pored oznake tablice nalazi i njezin naziv ili kratko objašnjenje što predstavlja, uz navođenje izvora za slučajevne preuzetih tablica.

Slike se centriraju, kao i njihovi izvori koji se nalaze ispod same slike. Tablice su također centrirane sa svojim referencama, s tim što se referenca tablice nalazi iznad same tablice.

U slučajevima da vaš rad značajno odstupa od navedenih specifikacija, tajnica časopisa će Vas na to upozoriti i zamoliti da uredite rad prema ovim uputama. U slučaju da ni nakon toga Vaš rad nije u skladu s traženim formatom, tada ne može biti uključen u izdanje časopisa.

## 4 Zaključak

Sve Literatura u tekstu rada, kao i na kraju u samom popisu istih, navode se po harvardskom sustavu citiranja i referenciranja – u ovoj uputi, pod popisom Literatura, navedeni su samo neki najčešći primjeri. Molimo Vas da ove preporuke slijedite što vjernije kako bismo osigurali uniformnost svih radova koji će se objavljivati u ovom časopisu. Zahvaljujemo na Vašoj suradnji i doprinosu.

### *Literatura:*

Boughton, J. M. (2002), The Bretton Woods Proposal: An Indepth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564 – 578.

Carter, F. & Neville, T. (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454 (7193), pp. 234 – 250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Menadžment, Rožić, N. & Begušić, D. eds., Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Italy, October 10 – 13, 2004., Split: University of Split, pp. 17 – 21.

Clinch, P. (2001), Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. et al., (2008), Perception and Mind, *Science*, 321 (5884), pp. 121 – 145.

Hamill, C. (1999), Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates, Nursing Standard, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <raspoloživo na: <http://libweb.ejournals/333>>, [pristupljeno 20. 07. 2005.].

Kirk, J. & Munday, R.J. (1988), Narrative Analysis, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.

**Title of the Paper (14pt Times New Roman, Bold, Centred)**

AUTHOR'S NAME (12pt Times New Roman, CAPITAL LETTERS, centred)

Faculty / Department (12pt Times New Roman, centred)

University (12pt Times New Roman, centred)

Address (12pt Times New Roman, centred)

Country (12pt Times New Roman, centred)

your.mail@xxxxx.xx (12pt Times New Roman, centred)

**Abstract:** This is a sample paper template. Please use the following settings. Page format must be size A4 (21 x 29 cm). The length of the paper should be in the range of eight to maximum thirty pages. Top, bottom, left and right margins are 2.5 cm. Use single line spacing throughout your paper. Use font Times New Roman 11pt, except in the title and footnotes. All footnotes should be single-spaced 8-point Times New Roman. The words Abstract, Key words and References are in italics and bold. The Abstract should have at least 120 words. The text should be justified throughout the paper.

**Key words:** Leave two blank lines after the Abstract and list 5 to 7 key words, separated by commas

**1 Introduction (12pt, Times New Roman)**

It is not necessary to follow the suggested headlines strictly. For instance, you may use the standard framework including Introduction, Materials and methods, Results, Discussion, Conclusion(s) and References. Headings should be aligned left and bold-faced. Headings and subheadings should be in "Sentence case" and numbered using Arabic numerals as in this template. Paragraphs are separated by a blank line, each paragraph containing at least three lines.

**2 Problem formulation**

Please leave two blank lines between the neighbouring headings. Subheadings are separated by a blank line. Headings and subheadings are followed by a blank line. The text follows without indentations. As it has been already said, the next paragraph is preceded by a blank line.

Mathematical equations, formulae and other expressions should be numbered sequentially, as they appear, i.e. (1), (2), (3), ... Please avoid the principle of linking these expressions with the subheadings, hence (1.1), (1.2), ..., (2.1), ... should be avoided. These expressions are centred and separated by one blank line from the preceding and following text. The same goes for a series of expressions – they are separated following the same principle.

**2.1 Subheading (12pt, Times New Roman)**

For subheadings use 12pt Times New Roman, bold. Subheadings should be in "Sentence case", aligned left and numbered using Arabic numerals. Make sure your subheading is not left isolated at the bottom of the page.

### 2.1.1 Subheading (11pt, Times New Roman)

If it is necessary to further distribute the text, you can introduce subheadings in Times New Roman 11pt, aligned to the left side and bold-faced. Further distribution is not recommended and will not be accepted.

## 3 Results

Figures and tables should be inserted as close as possible to the position where they are first referenced. Use Arabic numerals: Figure 1, Figure 2, Figure 3, ...., Table 1, Table 2, Table 3, .... Each figure / table should be accompanied by a reference (caption / legend) with sufficient description so that the figure / table is understandable without reading the text. In case the author of the paper is not the author of the figure / table, the source has to be cited correctly. Figures are centred and so are their references below them. Tables and their references are also centred but the references are placed above the tables. In case your paper significantly deviates from these guidelines, the secretary of the journal will warn you and ask you to adjust the formatting. If your paper fails to comply with the required format again, it can not be published in the journal.

## 4 Conclusion

All references, within the main text and within the list of references, are cited according to the Harvard reference system. This sample paper template features only the most common items in the list of References. Please follow these guidelines as closely as possible so that we could ensure uniform quality of the published work. Thank you for your cooperation and contribution.

### *References:*

Boughton, J. M. (2002), The Bretton Woods Proposal: An In-depth Look, *Political Science Quarterly*, 42 (6), pp. 564-578.

Carter, F. & Neville, T. (2008a), Quantum Reality of Genetics, *Nature*, 454 (7193), pp. 234-250.

Chung-Lung, H., Chi-Chun, L., Chin-Long, T., (2004), Mobile Privacy and Identity Management, Rožić, N. & Begušić, D. eds., *Proceedings of 12th International Conference on Software, Telecommunications and Computer Networks, SoftCOM 2004, Split – Dubrovnik, Croatia – Venice, Italy, October 10 – 13, 2004.*, Split: University of Split, pp. 17-21.

Clinch, P. (2001), *Using a Law Library: A Student's Guide to Legal Research Skills*, 2nd ed., London: Blackstone.

Foster, H. et al. (2008), Perception and Mind, *Science*, 321 (5884), pp. 121-145.

Hamill, C. (1999), *Academic Essay Writing in the First Person: A Guide for Undergraduates*, Nursing Standard, [Online], 13 (44), pp. 38-40., <available at: <http://libweb.anglia.ac.uk/ejournals/333>>, [accessed 20 July 2005].

Kirk, J. & Munday, R. J. (1988), *Narrative Analysis*, 3rd ed., Bloomington: Indiana University Press.