



Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

Ekonomski izazovi

**Časopis Departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru**

Godina 7, Broj 14

Novi Pazar, decembar 2018. godine

Ekonomski izazovi

Časopis departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru

- Izdavač: **Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru**
Za izdavača: **Suad Bećirović**, rektor
- Redakcija: **Bećir Kalač**, glavni i odgovorni urednik
Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
Dženis Bajramović, sekretar i tehnički urednik
Amela Ahmatović, zamjenik sekretara redakcije
Irma Mašović-Muratović, zamjenik tehničkog urednik
- Uredivački odbor: **Radmilo Todosijević**, Univerzitet u Novom Sadu
Suad Bećirović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Halid Kurtović, Univerzitet u Zenici
Milenko Popović, Univerzitet Mediteran
Esad Ahmetagić, Univerzitet u Novom Sadu
Pece Nedanovski, University "Ss. Cyril and Methodius"-
Škopje
Šemsudin Plojović, Internacionalni Univerzitet u Novom
Pazaru
Miro Blečić, Univerzitet Mediteran
Petar Bojović, Univerzitet Metropolitan
Senad Bušatlić, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
Adisa Delić, Univerzitet u Tuzli
Daniel Tomić, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
- Izdavački savjet: **Elma Elfić**, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Tibor Petres, University of Szeged
Amela Lukač-Zoranić, Internacionalni Univerzitet u Novom
Pazaru
Darko Lacmanović, Univerzitet Mediteran
Čamil Sukić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Ljiljana Arsić, Univerzitet u Prištini
Enis Ujkanović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Nada Živanović, Univerzitet Union u Beogradu
Sefer Mededović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Dušica Karić, Alfa Univerzitet u Beogradu
Azra Čatović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
Gordana Paović-Jeknić, Univerzitet Crne Gore
Selma Novalija, Univerzitet u Tuzli
- Lektor: **Jelena Lekić**, Univerzitet u Novom Pazaru
- Korice: **Denis Kučević**, Univerzitet u Novom Pazaru

Tiraž: 200 primjeraka

Štampa: **GrafiColor**, Kraljevo

ISSN: 2217-8821
e- ISSN: 2560-4805

Adresa redakcije: Univerzitet u Novom Pazaru
Ul. Dimitrija Tucovića bb
36300 Novi Pazar
Telefon: +381 20 316 634
E-mail: ekonomski.izazovi@uninp.edu.rs

Sajt časopisa: <http://ei.uninp.edu.rs/>

Bibliografska baza:

- Repozitorijum NBS
- Kobson - Spisak časopisa iz Srbije dostupnih u elektronskoj formi
- Central and Eastern European Online Library (CEEOL)
- University Library of Regensburg
- SCI indeks Srbija
- M53 lista Ministarstva Prosvete za 2015, 2016, 2017 i 2018

Ekonomski izazovi
Časopis Departmana za ekonomske nauke
Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru

UVODNA REČ UREDNIKA

Poštovani čitaoci,
uvažene kolege i kolegice,

Nakon punih 7 godina od izlaska prvog broja časopisa Ekonomski izazovi, čast mi je i veliko zadovoljstvo da predstavimo drugi broj u 7 godini izdanja, odnosno 14 izdanje časopisa Ekonomski izazovi.

Od početka akademske 2017/2018, i zvanično smo dobili informaciju da je naš časopis Ekonomski izazovi kategorisan po prvi put za 2015 i 2016 na listi Ministarstva za prosvetu i nauku RS.

U 2017 akademskoj godini smo pristupili i SCI indeksu Srbija, tako da su naši radovi sada vidljivi i na njihovom sajtu ali su i opremljeni DOI brojevima poput svih renomiranih časopisa i od sada je časopis opremljen i e-ISSN brojem.

Svih ovih godina rasli smo, kako u pogledu broja tako i u pogledu kvaliteta radova koje dobijamo. Izrazito zadovoljstvo nam pričinjava činjenica da sve veći broj profesora, istraživača i studenata iz okolnih zemalja i Univerziteta aktivno učestvuje u daljem razvoju časopisa Ekonomski izazovi.

O samom 14 izdanju časopisa Ekonomski izazovi, nemam potrebu da pišem u mnogome, jer su sami autori o svojim temama veoma studiozno i na veoma pitak a sa druge strane akademski prihvatljiv način, napisali stranice i stranice svojih razmišljanja.

Glavni urednik,
Prof. dr Bećir Kalač

Sadržaj / Contents

VAŽNOST DOBRO OSMIŠLJENE KOMUNIKACIJE IZMEĐU TURISTIČKIH VODIČA I IZLETNIKA TOKOM ORGANIZOVANIH TURA U CRNOJ	1
Aleksandra Petronijević	
THE IMPORTANCE OF WELL CONCEPTUALIZED COMMUNICATION BETWEEN TOURIST GUIDES AND EXCURSIONISTS DURING ORGANIZED DAY TRIPS IN MONTENEGRO.....	1
UTICAJ STILA LIDERSTVA NA ORGANIZACIONU KULTURU TURISTIČKIH PREDUZEĆA U CRNOJ GORI.....	14
Olivera Simović	
Milica Raičević	
Milica Kovačević	
THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANISATIONAL CULTURE OF TOURISM ENTERPRISES IN MONTENEGRO	15
FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I MODALITETI OPOREZIVANJA PREDUZETNIKA U REPUBLICI SRBIJI.....	28
Nemanja Gogić	
FINANCIAL REPORTING AND MODALITIES OF TAXATION IN THE REPUBLIC OF SERBIA.....	28
NAVIKE U KORIŠĆENJU BANKARSKIH USLUGA I ZADOVOLJSTVO KVALITETOM KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA U CRNOJ GORI..	43
Milica Raičević	
Dijana Medenica-Mitrović	
BANKING SERVICE HABITS AND BANKING SERVICE QUALITY SATISFACTION IN MONTENEGRO.....	43
PRIMJENA FACEBOOKA NA VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA ZA UNAPRJEĐENJE KOMUNIKACIJE STUDENATA I NASTAVNOG OSOBLJA	56
Ermina Smajlović	
Alma Muratović	
APPLICATION OF FACEBOOK TO HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR IMPROVING COMMUNICATION OF STUDENTS AND TEACHING STAFF.....	56
ICT IN FUNCTION OF PROMOTING INNOVATION FOR REALIZATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA	68
Milena Boshkoska Klisaroski	
IKT U FUNKCIJI PROMOVISANJA INOVACIJA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U REPUBLICI MAKEDONIJI	68

ULOGA MENADŽMENTA U AKVIZICIJSKOM PROCESU PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	80
Faruk Hadžić	
Aldijana Bunjak	
THE ROLE OF MANAGEMENT IN ACQUISITION'S PROCESS OF ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA.....	80
MIKS STRATEGIJA RAZVOJA – KONCEPTI I MOGUĆNOSTI.....	90
Bećir Kalač	
Mirko Malinović	
Azra Čatović	
MIKS DEVELOPMENT STRATEGY - CONCEPTS AND OPPORTUNITIES	90
PRIRODA I ULOGA ORGANIZACIONE MUDROSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU.....	99
Borislav Kolarić	
NATURE AND ROLE OF ORGANIZATIONAL WISDOMS IN CONTEMPORARY BUSINESS.....	99
MOGUĆI PRISTUPI IZGRADNJI ORGANIZACIONIH STRUKTURA SLOŽENIH SISTEMA	112
Mehmed Meta,	
Elma Elfić-Zukorlić	
Dženis Bajramović	
POSSIBLE APPROACHES OF CONSTRUCTING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF COMPLEX SYSTEMS.....	113
UTICAJ OSOBINA LIČNOSTI I EMPATIJE NA RAD MEDICINSKIH SESTARA I RAD TRGOVACA	128
Semrija Smailović	
THE IMPACT OF THE PERSONALITY AND EMPATHIES OF EMPLOYMENT ON THE WORK OF NURSE AND THE WORK OF THE TRADERS.....	128
ZASTARJELOST POTRAŽIVANJA KROZ SUDSKU PRAKSU	139
Miftar Kalač	
OBSELESCENCE OF CLAIMS IN JUDICIAL PRACTICE	139
SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI.....	154
LIST OF RECONCILIENTS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES	154
TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA.....	155

NAUČNI ČLANCI

SCIENTIFIC ARTICLES

VAŽNOST DOBRO OSMIŠLJENE KOMUNIKACIJE IZMEĐU TURISTIČKIH VODIČA I IZLETNIKA TOKOM ORGANIZOVANIH TURA U CRNOJ

Aleksandra Petronijević

Doktorant na Fakultetu za ekonomiju i biznis, Univerzitet Mediteran Podgorica

Zaposlena u Opštini Herceg Novi, Crna Gora

aleka@t-com.me

Apstrakt

Tokom posljednjih godina turizam sve više asociramo sa ekonomijom doživljaja. Nije dovoljno osmisliti samo jedan doživljaj jer ne može da zadovolji iskuse turiste čiji zahtjevi postaju sve heterogeniji. Različita interesovanja nastavljaju da učvršćuju potrebu za selektivnim vidovima turizma koji pružaju šarenoliku paletu iskustava kreiranih srazmjerno željama različitih ciljnih grupa turista. Raznovrsnost turističke ponude na malom geografskom području čini Crnu Goru interesantnom za turiste sa različitih geografskih, emitivnih i jezičkih područja. Pored drugih selektivnih vidova turizma, izletnički turizam takođe dolazi do izražaja u destinaciji. Upoznavanje sa destinacijom kroz različite sadržaje pruža gostima mogućnost da na jedan zanimljiv, aktivan i edukativan način saznaju šta činidestiniciju autentičnom. Kakav će prvi utisak destinacija ostvariti zavisi od komunikacionih vještina turističkih radnika. Upravo u ovakvoj situaciji sve više dolazi do izražaja uloga turističkih vodiča i njihovih komunikacionih vještina u kreiranju prijatne atmosfere za posjetioce i dobrog imidža date destinacije. Naročito kada je riječ o posjetiocima kojima je Crna Gora kao destinacija relativno nepoznata, potreba za komunikacijom sa domicilnim stanovništvom dobija na značaju. Upravo u ovoj situaciji turistički vodič može da predstavlja idealan most u povezivanju ljudi, životnih stilova i kultura korišćenjem svog znanja, iskustva i komunikacionih vještina u kreiranju prijatnih uspomena i jačanju pozitivne reputacije destinacije.

Ključne reči: ekonomija doživljaja, iskusni turisti, komunikacije vještine, turistički vodič, imidž destinacije.

THE IMPORTANCE OF WELL CONCEPTUALIZED COMMUNICATION BETWEEN TOURIST GUIDES AND EXCURSIONISTS DURING ORGANIZED DAY TRIPS IN MONTENEGRO

Abstract

Over the past years, tourism has been increasingly associated with the economy of experience. It is not enough to devise a single experience because it cannot satisfy experienced tourists whose demand is becoming more heterogeneous. Different interests continue to foster the need for selective forms of tourism that strive to provide a rich variety of experiences created according to the needs of different target groups of tourists. The diversity of tourist offer in a

small geographic area makes Montenegro interesting for tourists from different geographic, emissive and language areas. Apart from other selective forms of tourism, excursion tourism is also becoming evident in the destination. Getting to know the destination through various contents gives guests the opportunity to understand in an interesting, active and educational way what makes it authentic. What kind of first impression the destination is going to make depends to a great extent on the communication skills of all tourism workers. In this situation the role of tourist guides and their communication skills increasingly comes to the fore in creating a pleasant atmosphere for visitors and a good image of the given destination itself. Especially when speaking of visitors to whom Montenegro as a destination is relatively unknown, the need for communication with the domicile population gains importance. Precisely in such a situation tourist guides can be an ideal bridge to connect people, lifestyles and cultures by using their knowledge, experience and communication skills in creating pleasant memories and in doing so also strengthening the positive reputation of the destination.

Keywords: economy of experiences, experienced tourists, communication skills, tourist guides, destination image.

JEL codes: D83, L83

UVOD

Turistička industrija oslanja se na ljude, a ljudi kao društvena bića teže da se oslone jedni na druge naročito kada se javi potreba za informacijama i savjetima. Jedan od najznačajnijih momenata koji povezuje sve ljude je potreba za kontinuiranom komunikacijom sa samim sobom, kao i sa drugim ljudima. U turizmu, koji je po svojoj prirodi povezan sa susretanjem velikog broja ljudi, u mnogim situacijama možemo da primijetimo da bez dobro osmišljene komunikacije ne možemo da očekujemo dugoročan uspjeh. Neke od razloga povezujemo sa dinamičnim preplitanjem informacija, resursa, sadržaja, aktivnosti, usluga, ljudi i odnosa. Kako turizam rapidno raste i širi se na globalnom nivou, blagovremeni dolazak do informacija o preferencijama gostiju predstavlja osnovu svih aktivnosti koje vežemo za kreiranje ili uobličavanje turističke ponude date destinacije. Od destinacija se takođe očekuje da gostima blagovremeno pruže savjete i informacije prilagođene njihovim interesovanjima, potrebama, kulturama, mentalitetima i drugim ličnim karakteristikama kako bi mogle da izgrade pozitivnu reputaciju. Jako je važno interesantno, kreativno i pažljivo predstaviti posjetiocima mogućnosti koje im destinacija pruža, bilo da je riječ o atrakcijama, turističkim rutama, radnom vremenu institucija kulture, transportu ili logističkim pitanjima, kako se posjetioci tokom boravka u destinaciji ne bi osjećali nelagodno ili prepušteni sami sebi. Turistički vodiči zauzimaju značajno mjesto u timu koji predstavlja destinaciju ili ciljni region izletnicima i turistima. Zadnjih godina možemo uočiti rastuću potrebu za ovim radnim mjestom širom Crne Gore. Važnost kontakta sa članom lokalne zajednice koji posjeduje značajne komunikacione vještine i neophodna znanja utoliko je veći u slučaju da je riječ o izletnicima koji prvi put posjećuju destinaciju, nemaju puno vremena na raspolaganju i kojima je destinacija manje poznata ili relativno nepoznata. Kreativnim, inovativnim i savjesnim obavljanjem posla turistički vodič može da stvori pozitivnu i opuštenu atmosferu i uvjeri izletnike u vrijednost povratka, tj. buduće posjete destinacije. Izletnici tokom ture mogu postepeno da steknu utisak o destinaciji

na licu mjesta u kratkom vremenskom roku. Izgrađeni stavovi izletnika i drugih posjetilaca koji posjećuju destinaciju vremenom kumulativno utiču na budući imidž destinacije [9, str. 13]. Značaj komunikacije i upravljanje imidžom destinacije raste zajedno sa sviješću o velikoj važnosti početnog i sveukupnog utiska, mišljenja, stavova, nivoa zadovoljstva izletnika koji će svoje iskustvo nakon povratka u matičnu zemlju rado podijeliti sa drugima. Koliko je nivo zadovoljstva posjetilaca moćan alat tokom donošenja odluka o putovanju drugih turista možemo se uvjeriti prateći rast popularnosti internet foruma, portala, društvenih mreža i aplikacija preko kojih iskusni turisti dijele svoje utiske o destinacijama nastojeći da pomognu drugima. Posjetilac vremenom postaje marketar i osoba od povjerenja kojoj se drugi potencijalni posjetioci destinacije obraćaju da dobiju siže utisaka iz perspektive turista koji je lično imao priliku da procjeni kvalitet određene destinacije. Na taj način se nivo zadovoljstva datog posjetioca direktno reflektuje ne samo na stavove turista zainteresovanih za putovanje nego i na imidž destinacije.

Pomoću turističkih radnika koji su u neposrednoj interakciji sa posjetiocima, destinacija je u mogućnosti da komunicira sa ciljnim tržištem. Dobro osmišljena komunikacija gradi viši stepen povjerenja, međukulturnog razumijevanja i jača pozitivnu reputaciju destinacije. Radi toga komunikacione vještine, kreativnost i inovativnost svih aktera na strani turističke ponude trebaju da zauzimaju stratešku poziciju u destinacijskom menadžmentu. Svaki turistički radnik daje značajan doprinos u tome, uključujući turističkog vodiča čiji je posao povezan sa ljudima koje privlači upravo ono što nije samo dostupno oku nego i ostalim čulima. Kreativne ture privlače ljude koji vrednuju duhovne aspekte kulture koji idu ruku pod ruku sa materijalnim, međutim njihova specifična simbioza čini ponudu svake destinacije različitom. Stoga, jedan od glavnih izazova u komunikaciji povezan je sa načinom prezentacije. Kultura istovremeno predstavlja jednu od najzanimljivijih, a ponekad i najtežih tema koje treba prezentovati ciljnom auditorijumu. Sa druge strane, ukoliko dobro poznaju svoje ciljno tržište, turistički vodiči mogu pretvoriti kulturu u plodno tlo unikatnih sadržaja koje pruža doživljaje koje turisti mogu dugotrajno da njeguju u svojim sjećanjima. Kultura je upravo nešto što se teško može kopirati, rezultat je viševjekovnog preplitanja različitih faktora, i može brojnim destinacijama i turističkim vodičima da omogući bogatstvo tema koje mogu kontinuirano ili čak na novo da oblikuju turistički doživljaj izletničkih tura u Crnoj Gori. Dobra komunikacija može da predstavlja snažan temelj u njegovanju niza sjećanja koja čine turističko iskustvo jedinstvenim.

KOMUNIKACIJA U TURIZMU

Riječ komunikacija potiče od latinske riječi „Communicare“ što znači saopštiti. Odnosno, u užem smislu, ona podrazumijeva proces kreiranja i razmjene značenja putem transmisije i razmjene znakova [10, str. 40]. Proces slanja informacija podrazumijeva postojanje pojedinaca koji imaju zajednički sistem simbola (npr. jezik, slike, pokreti, zvukovi i sl.) i koji su sposobni da kodiraju i dekodiraju taj sistem. Komunikacija prožima brojne aspekte našeg života, složena je i vezana za dati prostor i trenutak. Da bi postojala, neophodno je postojanje određenih elemenata

komunikacije: pošiljalac poruke (komunikator), primalac poruke (recipijent), sredstvo prenosa poruke (kanal), poruka i efekat poruke na primaoca. Da bi poruka osvojila našu pažnju, informacije treba da povežu informativnost, zabavnost, poučnost i ubjedljivost u jednu cjelinu. Takođe je potrebno prisustvo potrebe za komunikacijom (npr. ideja, osjećanje), prebacivanje misli u oblik prikladan za prenos poruke (kodiranje), slanje poruke (prenos), primanje poruke (prijem), pretvaranje poruke u ideje ili osjećanja primaoca (dekodiranje) i prisustvo potrebe za odgovorom na primljenu poruku [8, str. 8].

Komunikacija i turizam tijesno su povezani. Bez komunikacije koja olakšava dolaženje do informacija i izvođenje zaključaka u mnogim djelatnostima pa i u turizmu ne bi bilo moguće donijeti prave odluke. U turizmu ljudi mijenjaju gradove, regione i države što podrazumijeva susret sa različitim mentalitetima, kulturama i životnim stilovima. Komunikacija otvara mogućnost destinaciji da stupi u kontakt sa potencijalnim posjetiocima koristeći različite kanale komunikacije. Različitim metodama i sredstvima, destinacijski menadžeri nastoje da zaintrigiraju i približe potencijalnim turistima sadržaje koje destinacija može da im ponudi. Kroz kreativnu, interesantnu i dobro osmišljenu komunikaciju destinacije nastoje da utiču na stav i formiranje prvog utiska posjetilaca o samoj destinaciji. Značaj same komunikacije u turizmu dolazi do izražaja mnogo ranije nego što se posjetilac odluči da posjeti određenu destinaciju. Prije dolaska posjetilaca, destinacije nastoje da stupe u kontakt s potencijalnim turistima na različite načine, npr. pomoću turističkih brošura, internet prezentacija, putem društvenih mreža, pisanih i elektronskih turističkih vodiča, emitovanjem video reportaža ili dokumentaraca, kroz turističke sajmove itd. Destinacijama takođe stoji na raspolaganju angažovanje poznatih putopisaca iz emitivne zemlje sa čijim građanima želi da stupi u kontakt. Putopisci iz emitivne zemlje dolaze da se upoznaju sa turističkim proizvodom destinacije i detaljno ga analiziraju, čitav proces stvaranja njihovog utiska o destinaciji dokumentovan je video zapisima i slikama koje nakon povratka u svoju matičnu zemlju koriste prilikom izvođenja prezentacija ili emitovanja emisija. U slučaju da primalac poruke, tj. potencijalni posjetilac, shvati poruku na isti način kako je tumači pošiljalac poruke komunikacija će biti uspješna. U slučaju da poruka uspije da zainteresuje, probudi želju i pokrene turistu da posjeti destinaciju, komunikacija će se pokazati kao efikasna [3, str. 9]. Turisti putuju izvan svoje sredine te je dolazak u destinaciju često povezan sa suočavanjem sa nepoznatim, što u značajnoj mjeri utiče na njihovo ponašanje. Tokom čitavog boravka turista zadatak svakog aktera na strani turističke ponude destinacije mora da bude povezan sa ciljem da se posjetioci osjećaju dobro došlo, prijatno, zadovoljno i bezbjedno u destinaciji. Komunikacija i ophođenje moraju da se prilagode svakom posjetiocu pojedinačno kako bi mogao da se osjeća što ugodnije. Destinacije koje su stvorile takvu turističku klimu u kojoj se posjetilac ne osjeća kao stranac izvan sopstvene sredine nego kao čovjek koji je dobro došao, koji može da se opusti, uživa u svom odmoru i da komunicira sa ljubaznim domicilnim stanovništvom, ojačavaju pozitivnu reputaciju i stiču lojalne goste. Nakon povratka posjetilaca u matičnu zemlju komunikacija ne treba da prestane. Destinacijski menadžment, kroz turističke radnike koji su imali ključne uloge u komunikaciji sa posjetiocima, treba da osigura nastavak razmjene informacija. Komunikacija nakon boravka u destinaciji

ključna je za dobijanje povratne informacije od posjetilaca, naročito savjeta koji mogu dalje da se upotrijebe prilikom budućeg oblikovanja ili modifikacije turističkog proizvoda destinacije. Uspješne destinacije kontinuirano rade na adaptaciji svoje turističke ponude srazmjerno potrebama ciljnih segmenata na tržištu jer standardna rješenja već uveliko ne mogu da se primjenjuju u turizmu. Dalja komunikacija takođe otvara mogućnost informisanja posjetilaca o budućim ponudama, popustima, postepenu izgradnju lojalnosti, potencijalni povratak posjetilaca ili dalju preporuku destinacije, hotela, turističke agencije, turističkog vodiča članovima porodice, prijateljima i poznanicima (propaganda žive riječi – engl. „word of mouth“).

TURISTIČKI VODIČ

Prema Svjetskoj federaciji asocijacija turističkih vodiča (WFTGA), turistički vodič predstavlja osobu koja vodi turiste na jeziku po izboru posjetilaca i tumači kulturno i prirodno nasljeđe datog područja nakon prethodno stečene kvalifikacije za tačno određeno područje koje se obično izdaje ili priznaje od strane nadležnog tijela. U Crnoj Gori, do 2013. godine, Registar turističkih vodiča obuhvatao je 1059 licenciranih turističkih vodiča, odnosno vodiča kojima je Ministarstvo održivog razvoja i turizma izdalo odobrenje za rad i legitimaciju. Danas je broj licenciranih turističkih vodiča značajno veći s obzirom da je nastavljeno redovno organizovanje kurseva srazmjerno potrebama tržišta u Crnoj Gori. Nastavak rasta broja turističkih vodiča u Crnoj Gori ukazuje na kontinuirano povećanje nivoa popularnosti turističkih tura, izleta i ekskurzija koje podrazumijevaju angažovanja lokalnog eksperta koji grupi posjetilaca može kvalitetno da prezentuje i približi destinaciju. Odnosno, sve više posjetilaca koji posjećuju Crnu Goru traže informativne i interesantne priče koje im može ponuditi turistički vodič. Posjeta nove destinacije utoliko je prijatnija ukoliko se turistima može pružiti mogućnost da angažuju turističkog vodiča čije iskustvo, znanje i gostoprimstvo može da obogati boravak, olakša pronalazak atrakcija i pruži praktične savjete. Dolazak do neophodnih informacija uz minimum napora i u što kraćem vremenskom roku predstavlja veliku prednost naročito za posjetioce koji se u destinaciji suočavaju sa jezičkim barijerama.

Turistički vodiči povezuju turiste sa doživljajima. Oni mogu značajno da utiču na jačanje pozitivnog imidža destinacije, promociju destinacije i buduće preporuke destinacije od strane posjetilaca. Prilagođavanje sadržaja različitim grupama turista, pružanje informacija koje turista može lako da upije i preuzimanje uloge osobe na koju se gosti mogu osloniti tokom ture važni su elementi u opisu radnog mjesta turističkog vodiča. Povećanje potrebe za turističkim vodičima u Crnoj Gori rezultat je pojave velikog broja posjetilaca koji su u potrazi za ekskluzivnim, autentičnim i personalizovanim doživljajem koji će ostati dugo urezan u njihovim sjećanjima. Ovaj trend pruža značajnu prednost za Crnu Goru što se ogleda kroz povećanje nivoa interesovanja gostiju za netradicionalne turističke destinacije u kojima se prije svega mogu osjećati bezbjednim i dobrodošlim. Gostoprimstvo i briga za gosta čine srž vodičke aktivnosti. Gostoprimstvo se ispoljava kroz srdačno i lijepo dočekivanje posjetilaca kako bi se oni osjećali dobrodošlo, uvaženo i cijenjeno [2, str. 6].

Gostoprimstvo možemo posmatrati kao važan alat za postizanje konačnog cilja destinacije tj. ostvarivanje uspješnih poslovnih rezultata. Da bi vodič kvalitetno obavljao svoj posao, on ga prvenstveno treba voljeti. Pozitivan stav prema poslu utiče i na povećani nivo fleksibilnosti koji je od izuzetnog značaja u razumijevanju kulture, stavova, vrijednosti, raspoloženja, navika i potreba posjetilaca.

Zavisno od prihvaćenog itinerera, posao turističkog vodiča može da podrazumijeva:

- Vođenje posjetilaca od smještajnog objekta do određenog obližnjeg mjesta ili atrakcije uz pružanje uopštenih informacija o istoriji, kulturi, arheologiji, religiji, flori, fauni i sl.;
- Tematska posjeta i pružanje informacija o jednom ili manjem broju znamenitosti koje pripadaju istoj grupi atrakcija (npr. crkve, manastiri, riznice ili drugi sakralni objekti);
- Vođenje, pružanje informacija, pružanje logističkih usluga i posjeta različitih atrakcija, lokacija ili regiona na nivou čitave teritorije zemlje;
- Posjeta, istraživanje i vođenje koje pokriva samo precizno određeno mjesto (npr. staro urbano jezgro grada ili samo dio starog urbanog jezgra poput glavnog trga);
- Specijalizovano vođenje i pružanje detaljnih informacija samo za jedan lokalitet (npr. arheološko nalazište), jednu instituciju kulture (npr. muzej) ili jedan spomenik kulture [11, str. 7].

Sa aspekta izletnika, uloga turističkog vodiča povezuje se sa informisanjem, savjetovanjem, animiranjem kao i vođenjem računa o tome da se posjetioci uvijek osjećaju prijatno i bezbjedno u destinaciji. Pored davanja relevantnih informacija (priče o spomenicima, gradovima, atrakcijama koje gosti posjećuju), posao turističkog vodiča povezan je i sa brojnim logističkim pitanjima koja direktno vežemo za realizaciju ture (npr. vođenje računa o poštovanju vremenskih okvira utvrđenih u itinererima, doček grupe na mjestu dolaska u destinaciju, realizacija transfera do smještajnog objekta i sl.). Vremenom, razvijanjem komunikacionih vještina i prikupljanjem iskustava, turistički vodič može u svom radu da pokriva više regiona date destinacije ili teritoriju cijele destinacije i preuzme realizaciju različitih vrsta tura, kako po dužini trajanja tako i po broju odgovornosti.

VAŽNOST DOBRO OSMIŠLJENE KOMUNIKACIJE VODIČA SA IZLETNICIMA

U poslu svakog vodiča komunikacija zauzima ključnu ulogu jer omogućava sporazumijevanje ljudi. Poruke koje se prenose ne samo da moraju biti jasne, korisne, konkretne nego i prevedene u duhu jezika govornog područja posjetioca kako bi bile shvaćene na pravi način. Načini komunikacije su različiti jer je svaka turistička grupa različita a svaki pojedinačni posjetilac poseban je za sebe. Stoga, koriste se različite tehnike komunikacije i vidovi prezentacije informacija. Pažljivo odabranim tehnikama turistički vodič treba da predstavi relevantan materijal na pravi način koji destinaciji daje dublji smisao u očima izletnika i budi znatiželju da se detaljnije upozna sa njenim sadržajima.

Komunikacija turističkog vodiča i izletnika odvija se na različitim mjestima, u različitim vremenima, pod različitim okolnostima i u različitim oblicima. Inter

personalna komunikacija prožima svakodnevnicu turističkih vodiča. Prostorna udaljenost između vodiča i posjetioca relativno je mala. U slučaju povećanja udaljenosti tehnološka rješenja poput uređaja sa slušalicama (npr. vox uređaj), mikrofona ili megafona mogu ponuditi praktična rješenja. Vodiči u sebi obrađuju poruke, razvijaju ih putem razmišljanja i saopštavaju auditorijumu na jeziku po izboru grupe. Verbalnu komunikaciju između turističkog vodiča i posjetilaca kontinuirano prati neverbalna komunikacija poput izraza lica, govora tijela, tona glasa ili gestova koji otkrivaju osjećanja i dubinu informacija. Iako nas na prvi pogled komunikacija sa turističkim vodičem može asocirati na puki monolog u praksi monolog je vodičima praktičan u momentu upoznavanja sa grupom, da se „razbije tišina i led“. Davanjem informacija i uvođenjem grupe u određenu tematiku otvara se prostor za kreiranje dijaloga, buđenje znatiželje, upoznavanje preferencija grupe i nadovezivanje priča sa temama koje su turistima više poznate ili bliske. Naravno, u kojoj mjeri će komunikacija podrazumijevati dijalog ili monolog sa grupom zavisi od samih članova grupe, međutim komunikacija turističkih vodiča sve je češće interaktivna i pretvara se u zanimljiv i dinamičan dijalog sa grupom. Radi toga, za turističke vodiče podjednako je važno znati dobro slušati kao i govoriti. Tokom čitave komunikacije mora se računati i na eventualne smetnje. Komunikacijski šum je grupa faktora koji ometaju ili otežavaju komunikaciju, primjera radi buka, nedovoljno poznavanje jezika, nedovoljno razumljiv akcenat, nedostatak koncentracije i druge smetnje.

Da bi komunikacija između turističkog vodiča i grupe bila efikasna i efektivna potrebno je ispuniti par uslova. Neophodno je da turistički vodič osjeti iskrenu želju da izađe u susret posjetiocima pružanjem ne samo praktičnih i relevantnih informacija nego i brojnih savjeta. Turistički vodič nema samo odgovornost informatora nego i osobe od povjerenja, tj. prijatelja na koga se svi članovi grupe mogu osloniti tokom ture. Pozitivnost i harizmatičnost takođe čine bitne faktore kako bi se grupa zainteresovala za vođenje, pratila turističkog vodiča i poštovala vremenske okvire naznačene u itinereru. Neispunjavanjem navedenog smanjuju se šanse uspješne realizacije izleta. Obzirom da karakter posla zahtijeva susret ljudi različitih osobina, važno je biti upoznat sa vjerskim, etničkim i drugim karakteristikama grupe ili članova grupe.

Profesionalnim i ljubaznim odnosom prema vjeri, kulturni, stavovima i običajima posjetilaca iskazuje se poštovanje i gradi povjerenje između turističkog vodiča ili drugih turističkih radnika i posjetilaca. Vodiči moraju da budu dobri posmatrači i slušaoci, odnosno da osluškuju potrebe grupe kako bi mogli prilagoditi način interpretacije i prezentacije turističkih atrakcija (ili drugih sadržaja destinacije) na zanimljiv, lagan, konkretan i relevantan način. Sadržaj priče i čitavog itinerera bitno je pažljivo osmisлити u skladu sa karakteristikama, potrebama i interesovanjima posjetilaca. Priča tokom izleta ili ture ne smije biti uniformisana. Za uspješnu komunikaciju i animaciju od vodiča se zahtijeva spoj širokog obrazovanja i fleksibilnosti u priči, naročito ako se ona mora prilagoditi iznenadnoj i novonastaloj situaciji (npr. zastoj u saobraćaju, pojava životinje na putu, magla itd.).

Tokom prezentacije poželjno je praviti kratke pauze kako bi posjetioci mogli da upiju informacije. U suprotnom može da dođe do preopterećenja posjetilaca informacijama. Tokom pauza dobro je pružiti posjetiocima priliku da započnu dijalog ili postave

pitanja koja turističkim vodičima mogu dati smjernice za dalje oblikovanje komunikacije tokom realizacije izleta. Odnosno, povratna informacija od posjetilaca daje turističkom vodiču bolji uvid u: a) teme i podatke za koje je zainteresovana grupa, b) teme i podatke koji su grupi ostali nedovoljno jasni i c) teme i podatke za koje grupa uopšte nije zainteresovana. Odnosno, da bi turistički vodiči mogli da održe pažnju grupe neophodno je staviti akcenat na stvari koje su razumljive i interesantne čitavoj grupi. Uvažavanje mišljenja i razmjena iskustava otvara mogućnost da grupa nauči nešto novo od vodiča, kao i da vodič nauči nešto novo od grupe.

Prilikom oblikovanja komunikacije turističkog vodiča sa grupama važno važno je imati na umu:

- Fleksibilnost;
- Dobro poznavanje jezika;
- Empatiju i prijateljski stav;
- Interakciju sa posjetiocima;
- Važnost opažanja i slušanja;
- Davanje primata posjetiocima;
- Dobru neverbalnu komunikaciju;
- Poznavanje preferenca ciljnog tržišta;
- Kontinuirano usavršavanje i edukaciju;
- Bogato znanje i relevantnost informacija;
- Vjerodostojnost, konkretnost i simpatičnost;
- Otklanjanje ili ublažavanje smetnji u okolini;
- Kontinuirani razvoj ličnih komunikacionih vještina;
- Uvažavanje emocija, uvjerenja i stavova posjetilaca;
- Fokusiranost na sagovornika i pokazivanje razumijevanja [4, str. 20].

Navedene karakteristike neophodne su za uspješno odvijanje komunikacije i obavljanje posla turističkog vodiča. Ako se svi navedeni faktori nalaze u međusobnom balansu šalju se značajne poruke o kredibilitetu, povjerljivosti i profesionalnosti turističkog radnika. Primjera radi, za grupu izletnika koji su prvi put u Crnoj Gori i čiji boravak je relativno kratak (npr. posjetioci sa brodova ua kružna putovanja, izletnici iz susjednih država itd.) turistički vodič može biti jedina ili jedna od rijetkih osoba domicilnog stanovništva sa kojom će stupiti u kontakt, od utiska nakon komunikacije sa vodičem može da zavisi utisak o čitavoj destinaciji. Materijalne i duhovne zaostavštine kulture zajedno sa bogatom ljepotom prirode igraju veliku ulogu u privlačenju pažnje turista. Kada je riječ o formiranju dubljeg utiska o destinaciji, sve veći broj posjetilaca traži kontakt sa rezidentima, turističkim vodičima i drugim turističkim radnicima koji im mogu dati insajderske informacije i detaljnije ih upoznati sa znamenitostima, mentalitetom i atmosferom destinacije.

Očekivani efekti uspješne komunikacije turističkog vodiča sa posjetiocima:

- Međukulturna razmjena;
- Rast tražnje za vodičima;
- Jačanje imidža destinacije;
- Povećanje prihoda destinacije;
- Povećanje popularnosti destinacije;
- Kreiranje unikatnog turističkog doživljaja;

- Povećanje popularnosti organizovanih tura;
- Povećanje broja radnih mjesta u destinaciji;
- Povećanje nivoa razumijevanja i tolerancije;
- Stvaranje pozitivnog prvog utiska o destinaciji;
- Buđenje želje posjetilaca za ponovnom posjetom destinacije;
- Povećanje zainteresovanosti i buđenje znatiželje kod posjetilaca;
- Zadovoljavanje edukativnih, kulturnih i drugih potreba posjetilaca;
- Preporučivanje destinacije, prenošenje zadovoljstva od strane posjetilaca porodici, prijateljima i drugima, engl. word of mouth [5, str. 21].

VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA TURISTIČKOG VODIČA SA IZLETNICIMA

Komunikacija je neraskidivo povezana sa suštinom našeg bića koje je u neprestanoj potrazi za efektivnim načinima stupanja u kontakt nas samih sa sobom, kao i sa našim okruženjem. Potraga za informacijama, njihovo primanje, interpretacija, obrađivanje i proces zaključivanja uliva nam smirenost, daje različitim elementima iz našeg okruženja smisao i omogućava kontinuiranu unutrašnju evoluciju emocija, iskustava, znanja i vještina. Kompleksnost turizma ogleda se u činjenici da počiva na interakcijama između brojnih aktera poput turista, turističkih radnika, domicilnog stanovništva, preduzeća, institucija i organizacija. Jedan od značajnih sagovornika koji daje glas destinaciji je turistički vodiči. Potreba za njima ispoljava se u specifičnim momentima za turiste, na primjer: javljanje želje za detaljnijim upoznavanjem sa izabranom atrakcijom, kulturom, običajima, narodom, mjestom, regionom, čitavom destinacijom itd. Turistički vodiči prilikom toga ostvaruju kontakt, susret, dijalog i razmjenu informacija sa posjetiocima, što doprinosi međusobnom razumijevanju i prihvatanju različitosti. U suštini, možemo reći da navedena komunikacija predstavlja započinjanje dijaloga kultura i identiteta. Pozitivnost ili negativnost interpersonalne interakcije može imati sveobuhvatan uticaj na ukupno iskustvo klijenta, posebno interakcija zaposleni-turista [7, str. 13]. Stoga, svi akteri na strani turističke ponude moraju razumjeti svoje tržište – šta posjetiocima treba, šta žele i na koji način treba komunicirati sa njima. Različite grupe ljudi mogu da shvate istu informaciju na različite načine, pa je kreativnim pristupima potrebno prvo uobličiti poruku poklanjajući jednaku pažnju kako verbalnoj tako i neverbalnoj komunikaciji. Posao vodiča neraskidivo je povezan sa susretom različitih kultura, vjera, mentaliteta i običaja. Multikulturalnost zahtjeva od vodiča da budu upoznati sa specifičnim svojstvima turista i oblikuju komunikaciju srazmjerno stečenim saznanjima. Razlike u kulturi mogu uticati na razlike u tumačenju verbalne ili neverbalne komunikacije, smisla za vrijeme, pravila oblačenja, vjerskih stavova, uvjerenja i običaja. Verbalna komunikacija podrazumijeva razgovore u kojima je izgovorena riječ osnov komunikacije. Prijatnost u govoru, adekvatan izbor riječi i prikladan ton bitni su u uspostavljanju i održavanju komunikacije sa posjetiocima. U vođenju tura, pažnju turista prvo treba privući a zatim je treba održati. Opreznim planiranjem usmene komunikacije i pažljivim izborom tema o kojima će biti govora,

moguće je tokom izleta postepeno zaslužiti povjerenje posjetilaca, kreirati lijepe uspomene i učiniti posjetioce zadovoljnim. U slučaju turističkog vodiča, kanal kojim se prenosi usmena komunikacija je razgovor licem u lice. Glavna prednost ovog vida komunikacije je mogućnost brzog dobijanja povratne informacije o tome da li su posjetioци dobili dovoljno informacija, da li ih ti podaci interesuju i da li su ih razumjeli. Verbalna komunikacija za vodiča ne mora uvijek da bude povezana sa monologom, nego može takođe da bude interaktivna i dinamična, odnosno da podrazumijeva dijalog (najčešće kada su u pitanju manje grupe).

U verbalnoj komunikaciji glas turističkog vodiča mora biti prijatan i smiren. Važno je kulturno izražavanje, pravilno izgovaranje riječi i određivanje adekvatnog tempa govora koji ne smije da utiče na shvatanje rečenica. Glas može da nam ukaže na pol, raspoloženje, životno iskustvo i nivo obrazovanja govornika. Prijatan glas, kontrola tona, jasnoća, boja i visina može se uvježbati i kontrolisati. Afirmativni govor izuzetno je poželjan jer pokazuje poštovanje prema posjetiocima, prenosi smirenost i uliva povjerenje. Usmena komunikacija omogućava posjetiocima da zadovolje svoje edukativne potrebe, a turističkim vodičima da bolje upoznaju svoje goste razmjenom utisaka, iskustava, mišljenja i zapažanja. Istraživanja pokazuju da slušalac pamti 10% onog što je rečeno, 40% kako je rečeno, dok 50% otpada na utisak koji je govornik ostavio [4, str. 24]. Razvoj i unaprjeđivanje dobrih komunikacionih vještina od presudnog je značaja u poslu turističkog vodiča. Dobre komunikacione vještine pomažu u prikladnom upravljanju komplikacijama, izazovima, pitanjima ili primjedbama posjetilaca. Takođe pomažu u prilagođavanju strategije komunikacije nivou intravertnosti ili ekstravertnosti grupe. Pažljivo odabrane teme, vješta selekcija informacija, dobro prezentovanje znanja, prirodni pokreti ruku i čist i jasan glas moraju da budu u međusobnoj harmoniji. Ako samo jedan od navedenih elemenata odstupa od ostalih, mijenja se cjelokupni utisak posjetilaca o vodiču, atrakciji ili možda čak destinaciji. Kako bi se postigao željeni efekat takođe je neophodno posvetiti pažnju neverbalnoj komunikaciji. Usklađivanjem verbalne i neverbalne komunikacije vodiči mogu da uspostave efektivnu komunikaciju sa posjetiocima.

Govorom tijela, odnosno tonom glasa, izrazom lica, odjećom i spoljašnjim izgledom pokazuju se stavovi, osjećanja i izazivaju emocije. Ako se riječi i govor tijela ne podudaraju, primalac poruke daće veći značaj neverbalnim znakovima. Istraživanja pokazuju da je 75% vremena tokom dana provedemo u komunikaciji sa drugima. U ukupnoj komunikaciji, na utisak sagovornika riječi utiču 7%, intonacija 38% a govor tijela 55% [12]. Neverbalna komunikacija vodiča i posjetilaca podrazumijeva sve ono što posjetioци mogu da uoče, čuju i osjete u ponašanju turističkih vodiča. Dodir u nekim kulturama može da se tumači kao stvaranje bliskosti, saosjećanje ili prijateljstvo, a u drugim kao povreda privatnosti. Govor tijela (položaj ruku, nogu, držanje tijela i sl.) povezan je sa stavom ili raspoloženjem, pa ga je nekad teže kontrolisati. Kontakt pogledom uglavnom je bitan u vodičkim turama. U našoj kulturi tumači se kao znak ukazivanja poštovanja i poklanjanje pažnje sagovorniku. Međutim, ako se mišljenje, kultura, običaji ili uvjerenja posjetioca kose sa time, neophodno je blagovremeno to saznati i kao turistički radnik prilagoditi se tome. Izgled, odnosno prihvatljiv način oblačenja u skladu sa kulturnim i vjerskim vrijednostima grupe, ukazuje na postojanje razlika i sprečava nastanak osjećaja

nelagodnosti kod posjetilaca. Miris turističkog vodiča mora da bude ugodan, čak je poželjno da se ne koriste parfemi nego neutralni dezodoransi, jer miris koji je prijatan jednom čovjeku ne mora da bude drugom. Zanimljivo je napomenuti da neverbalna komunikacija nema uvijek isto značenje. Primjera radi, osmijeh na licu ne mora uvijek biti proizvod pozitivnih emocija. Navedeno je moguće zaključiti jer je naš ukupni utisak o sagovorniku baziran na uočavanju i tumačenju informacija koje nam pruža verbalna i neverbalna komunikacija. One se međusobno nadopunjuju. Ako postoji nesklad između njih, ukupna komunikacija je kontraproduktivna.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Svaki turistički vodič komunicira sa svojim gostima i grupama na različite načine. Način interpretacije, obrade podataka i predstavljanja destinacije posjetiocima zavise od niza različitih faktora. Karakteristike, preferencije i potrebe razlikuju se od posjetioca do posjetioca i od grupe do grupe. S obzirom da ponašanje nakon komunikacije može biti uslovljeno stepenom razlike između kultura, znanja i emocija, osmišljavanje načina komunikacije vodiča sa posjetiocima predstavlja važan, složen, dinamičan, kreativan i kontinuiran proces. Da bi mogao da ostvari dobru komunikaciju sa posjetiocima, turistički vodič mora da poznaje ključne karakteristike svoje ciljne grupe. Kako bi to postigao, planiranje komunikacije počinje prije susreta sa posjetiocima. Za zadovoljavanje potreba posjetilaca, neophodno je detaljno istražiti karakteristike ciljne grupe, uočiti sličnosti ili razlike u odnosu na karakteristike koje preovladaju u receptivnoj zemlji, izvršiti selekciju tema i kreativno osmisлити i uvježbati adekvatan način prezentacije. Uobličavanje sadržaja i načina prezentacije nastavlja se nakon što se turistički vodič sastane sa grupom. Tokom realizacije izleta povratna informacija od grupe (npr. sugestije, pitanja, zapažanja, mimika i sl.) može značajno da promjeni prvobitni plan načina komunikacije, uslijed čega su važni: fleksibilnost, strpljenje, zavidan nivo znanja, inovativnost i kreativnost. Odnosno, sadržaj i način komunikacije, u slučaju potrebe, moraju da se prilagode preferencijama posjetilaca. U cilju ostvarivanja pozitivnih efekata u direktnoj komunikaciji s posjetiocima važno je ispoljiti: razumijevanje kulture i mentaliteta, prihvatanje i uvažavanje razlika, blagovremeno prepoznavanje očekivanja, otvoren um, ljubaznost, harizmu, pozitivan stav i praktičnost. Turistički vodiči koji su dobro upućeni u zahtjeve ciljne grupe i koji mogu pravilno da tumače ponašanje posjetilaca mogu pružiti iznenađenja, nesvakidašnje priče, buditi znatiželju, udisati atrakcijama novi smisao i dati turistima šansu da ne budu samo pasivni posmatrači nego aktivni učesnici i sukreatori turističkog doživljaja.

Komunikacija koja obuhvata lako razumljive informacije spojene na kreativan i interesantan način podstiče turiste da posvete više vremena dodatnom istraživanju destinacije. Tradicionalna jednosmjerna komunikacija nije dovoljna da zadovolji potrebe svih posjetilaca. Turiste kulturnog turizma pokreće dublje interesovanje za materijalne i duhovne vrijednosti datog mjesta. Kako bi se zadovoljile njihove potrebe, turistička ponuda destinacije treba da nudi interesantna, privlačna i autentična turistička iskustva. Uspjeh u kreativnoj komunikaciji zahtjeva spoj duše umjetnika sa načinom razmišljanja stratega. Slike, riječi, zvukovi, mimiku, gestove i informacije

neophodno je spojiti u atraktivnu cjelinu koja će animirati posjetioca i povećati nivo njegovog zadovoljstva [6, str. 16]. Adekvatnom kombinacijom znanja i vještina, turistički vodič daje glas destinaciji. Kreativna i dobro planirana komunikacija omogućava posjetiocima da detaljnije upoznaju atrakcije, kulturu i način života u destinaciji. Ako je destinacija prezentovana na pravi način, smanjuju se predrasude, strah od nepoznatog i kulturološke prepreke [1, str. 3]. Susret posjetioca sa lokalnim stanovništvom unaprjeđuje iskustvo, znanja, ponašanje svih učesnika dijaloga i omogućava stvaranje novih komunikacionih mostova i vrijednosti.

Kontinuirani rast interesovanja za izlete u Crnoj Gori ukazuje na povećanu potrebu posjetilaca da upoznaju, dožive i edukuju se o destinaciji uz prisustvo i pomoć turističkog vodiča. Komunikacija tokom tura sve više zahtijeva interaktivnost u odnosu sa posjetiocima, kreativnost u iznalaženju novih načina prezentacije, unaprjeđivanje turističkog doživljaja tokom izleta i praćenje dinamičnih zahtjeva turista. Izletnicima, s obzirom da nisu u mogućnosti da se zadrže preko par sati u Crnoj Gori, vodiči mogu da predstavljaju praktično rješenje kroz interesantnu, spontanu, konstruktivnu i kreativnu konverzaciju koja pruža značajne informacije o destinaciji. Današnji turisti veoma suiskusni. Oni traže spoj pažljivo odabranih atrakcija, kreativnih sadržaja i interesantnih priča da bi mogli da dožive destinaciju na jedan novi i autentičan način. Takvim posjetiocima nije dovoljna komunikacija nego kreiranje zanimljivog dijaloga, odnosno posmatranje komunikacije više kao konverzacije. Stoga, ne samo da turistički vodič mora da posjeduje zavidno i široko znanje u vezi destinacije, njenih resursa i atrakcija, nego mora da uobliči i prenese te informacije na pravi način. Prilikom toga treba da pomaže u povezivanju posjetilaca sa ciljnim atrakcijama ili regionima, pokazuje im neočekivana mjesta gdje mogu da uživaju u pogledu i prirodnim ljepotama, dovodi ih do tradicionalnih kućica gdje mogu da degustiraju posebne specijalitete uz toplo gostoprimstvo domaćina, otključava bogate riznice crkava, udiše život u muzejske eksponate, i sve to uz pružanje informacija uvezanih u zanimljive priče koje drže pažnju.

Kroz dobro osmišljenu i kreativnu konverzaciju turistički vodiči pomažu destinaciji da ostavi najbolji mogući prvi utisak na izletnika. Specifičnost navedenog cilja ogleda se u kratkom boravku izletnika u Crnoj Gori. Uglavnom je riječ o posjetiocima sa kruzera, gostima koji odsijedaju u smještajnim kapacitetima susjednih država nedaleko od granica ili turistima na proputovanju. Uglavnom im je Crna Gora jedna od kraćih stanica i tada je neophodno da akteri na strani turističke ponude daju sve od sebe da probude želju u posjetiocima da se ubuduće vrate u destinaciju na duži period. U slučaju ostvarenja „wow“ efekta izletnik može u budućnosti da postane gost koji provodi više noći u destinaciji i preporučuje destinaciju drugima. U prilog Crnoj Gori ide činjenica da za posjetioca sa dalekih emitivnih tržišta predstavlja neotkriveni biser. Ako se turistička ponuda uobliči i prezentuje na pravi način komunikacija može da ojača pozitivan imidž destinacije, poveća nivo popularnosti destinacije, poveća broj radnih mjesta, proširi postojeću turističku ponudu i produži turističku sezonu.

BIBLIOGRAFIJA

1. Albu, C., E., Cuza, A., I. (2015) Intercultural Communication in Tourism. Cross-Cultural Management Journal, 1 (7), str. 7-14.
2. Bareza, S., Kalinić, M., Tomašević, A. (2017) Briga o gostu. Zagreb: British Council, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske.
3. Blichfeldt, B., S. (2017) Strategic Communication in Tourism, Background conceptualizations. Denmark: Centre for Tourism, Innovation and Culture.
4. Carnegie, D. (2016) Quick and Easy Way to Effective Speaking. New Delhi: Dimond Book Press. .
5. Cetinkaya, M., Y., Oter, Z. (2016) Role of tour guides on tourism satisfaction level in guided tours and impact on re-visiting Intention: a research in Istanbul. De Gruyter Open Research Journal, 7 (1), str. 40-54.
6. Chilembwe, J., Mweiwa, V. (2014) Tour Guides: Are they Tourism Promoters anDevelopers? International Journal of Research in Business Management, 2 (9), str. 29-46.
7. Lacmanović, D., Bulatović, I., (2014) Faktori zadovoljstva posjetilaca Nacionalnog parka Skadarsko jezero – Crna Gora u marketing planiranju održivog turizma, Ekonomski izazovi, Novi Pazar, str. 13.
8. Lehman, C., M. (2015) Poslovna komunikacija, Data Status, Beograd.
9. Pireira, A. (2015) Tour Guides & Destination Image: Evidence From Portugal, Journal of Tourism and Hospitality Management, 3 (7-8), str. 129-150.
10. Rouse, R. & Rouse D. (2005) Poslovne komunikacije. Zagreb: Masmedia.
11. Vincent, P. (2009) Tourist Guiding Techniques. Papa New Guinea: Tourism Promotion Authority.
12. www.psychologytoday.com 24.08.2018

RESUME

One of the most important things for excursionists to form the first impression of a destination is their perceived level of comfort, safety, information and welcome. Since they don't have much time to explore a destination, in an unknown environment they require support, suggestions and someone by their side to help them and show them around. Therefore the role of tourism workers such as tourist guides plays an important role in forming excursionists' overall impression of a destination. Their communication skills increasingly come to the fore in creating a pleasant atmosphere and a good image of a destination. Getting to know a destination through well conceptualized communication between tourist guides and guests plays an important role in making the destination more visible on the tourist market. It increases the chance of visitors returning for a longer visit, creates new jobs, brings life back to the forgotten attractions and gives the guests the opportunity to enjoy all the elements that make a destination authentic. Linking communication with creating pleasant memories, safety, variety, creativeness, material and spiritual elements of culture strengthens the positive reputation of a destination and gives wings to progress.

UTICAJ STILA LIDERSTVA NA ORGANIZACIONU KULTURU TURISTIČKIH PREDUZEĆA U CRNOJ GORI

Olivera Simović

Univerzitet Crne Gore, Fakultet za turizam i hotelijerstvo
Stari Grad 320, 85330 Kotor, Crna Gora
oliveras@ac.me

Milica Raičević

Univerzitet Mediteran, Fakultet za ekonomiju i biznis,
81000 Podgorica, Crna Gora
milica.raicevic@unimediteran.net

Milica Kovačević

Univerzitet Mediteran, Fakultet za ekonomiju i biznis,
81000 Podgorica, Crna Gora
milica.kovacevic@unimediteran.net

Apstrakt

Da bi uspješno prilagodio stil liderstva organizacionoj kulturi, lider prvo mora znati koje elemente ona sadrži. Različitim tipovima organizacione kulture odgovaraju različiti stilovi liderstva. Lider u određenoj organizacionoj kulturi bira stil liderstva koji najbolje odgovara pretpostavkama sadržanim u toj kulturi, jer u protivnom neće biti prihvaćen kao vođa. Uspješan menadžer treba da procijeni koji to pristup lidera prema sljedbenicima poboljšava kvalitet međusobnog odnosa, a samim tim i poslovnog ambijenta, kao jednog od faktora konkurentnosti.

Predmet istraživanja rada je da se utvrdi stil liderstva koji menadžeri crnogorskih turističkih preduzeća koriste u odnosu na svoje sljedbenike, pri njihovom usmjeravanja u cilju ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva, kao i utvrđivanje organizacione kulture kao rezultata odabranog liderskog stila menadžera. Istraživački dio rada bavi se analizom promjene stila liderstva menadžera turističkih preduzeća, kao i da li je promjena stila liderstva dovela do promjene organizacione kulture u posmatrana dva vremenska perioda.

Doprinos sprovedenog istraživanje ogleda se u tome što će omogućiti sticanje uvida u dominantne tipove organizacione kulture u turističkim preduzećima u Crnoj Gori, i stilove liderstva, kao i njihov međusobnom uticaju, čije usaglašavanje je neophodno za uspješno poslovanje i postizanje konkurentne prednosti turističkih preduzeća.

Ključne reči: stilovi liderstva, organizaciona kultura, menadžerska mreža.

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANISATIONAL CULTURE OF TOURISM ENTERPRISES IN MONTENEGRO

Abstract

In order to successfully adapt the style of leadership to the organisational culture, the leader must first know which elements it contains. Different types of organisational culture correspond to different leadership styles. A leader in a particular organisational culture chooses a leadership style that best suits the assumptions contained in that culture, otherwise there is a chance they will not be accepted as a leader. A successful manager should evaluate which leader's approach to subordinates improves the quality of mutual relationships and, consequently, the business environment, as one of the factors of competitiveness.

The subject of the research is to determine the leadership style that managers of Montenegrin tourist companies use in relation to their subordinates, during their direction in order to achieve the business goals set, as well as determining the organisational culture as a result of a chosen leadership style of managers. The research part of the paper deals with the analysis of the change in the style of leadership of managers of tourism companies, and whether the change in leadership style led to a change in organisational culture in the observed two time periods.

The contribution of the conducted research is reflected in the fact that it will enable acquisition of insights into the dominant types of organisational culture in tourist companies in Montenegro, and leadership styles as well as their mutual influence, harmonisation of which is necessary for successful business and achieving the competitive advantage of tourism companies.

Keywords: leadership styles, organisational culture, managerial network

JEL code: D23, M14

UVOD

Da organizaciona kultura ima snažan uticaj na upravljanje organizacijom je nešto što se razumije samo po sebi, jer se kulturni obrasci nalaze u osnovi svakog ljudskog ponašanja i djelovanja. Put ka uspjehu nije lak, i na tom putu se može naići na mnogo prepreka, čak i osoba sa svim kvalitetima dobrog lidera, neće moći sama da ga izgradi bez socijalne podrške članova organizacije, koji dijele zajedničke pretpostavke, vrijednosti i ciljeve. Liderstvo predstavlja kompleksan i višedimenzionalan proces koji kao što ističe autor Stogdill [11, str. 7] broji onoliko različitih definicija koliko i autora koji su pokušali da definišu pojam liderstva. Najreprezentativnijom definicijom u literaturi se smatra definicija Petera Northousa po kojoj „liderstvo predstavlja proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja“ [7, str. 2].

Posebnu vrstu „kulturnog šoka“ za svaku organizaciju predstavlja dolazak novog lidera ili izmjene stila liderstva. Bez obzira da li novi lider nastavlja poslovnu politiku

starog ili nastupa sa novom vizijom organizacije, biće potrebno određeno vrijeme da ostatak kolektiva prepozna u njemu leaderske karakteristike i prihvati ga kao vođu. Dolaskom lidera sa vizijom drugačijom od njegovog prethodnika, novim stilom rukovođenja, odnosno stilom lidera, započinje proces promjena koji po pravilu obuhvata sve bitne elemente organizacije: njenu strategiju, strukturu, menadžment. Ove organizacione promjene u značajnoj će mjeri oblikovati nove pretpostavke i vrijednosti, odnosno dovesti do prelaska na novi model organizacione kulture [8].

Poslovni uspjeh malog biznis u velikoj mjeri zavisi od znanja i vještina menadžmenta potrebnih za donošenje i sprovođenje poslovnih odluka. Za uspjeh su neophodna različita znanja i vještine, kompetencije, preduzetnički duh, kreativnost, i inovativnost. Kako preduzeće raste i razvija se, tako se javlja i potreba za angažovanjem novih menadžera i na nižim hijerarhijskim nivoima, koji će se baviti i operativnim menadžmentom. Od adekvatnog izbora kadrova i delegiranja autoriteta u velikoj mjeri može zavisiti i dalja sudbina i poslovni uspjeh preduzeća u sve konkurentnijem okruženju. [14, str. 110]

STILOVI LIDERSTVA I KARAKTERISTIKE MENADŽERA

U naučnoj literaturi koja se bavi stilovima liderstva poći ćemo od prvih i najjednostavnijih klasifikacija stilova liderstva, koje su nama značajne za ovo istraživanje, jer omogućavaju da se uspostavi korelacija između stilova liderstva i tipova organizacionih kultura. U pitanju su klasifikacije iznesene u studijama poznatim pod nazivom Ajova i Ohajo.

U Ajova studiji, čiji su autori Kurt Levin i saradnici sa Univerziteta Ajova, data je prva i najjednostavnija klasifikacija stilova liderstva. Prema ovoj studiji postoje tri osnovna stila liderstva [12]:

- autokratski
- demokratski i
- liberalni ili lese-fer (laissez-faire).

Autokratski stil liderstva prepoznatljiv je po tome što lider donosi odluke bez konsultacija sa svojim članovima tima. Smatrajući se kompetentnim da odlučuje potpuno samostalno, on ujedno preuzima na sebe i odgovornost za svoje odluke. Prilično je oštar u davanju direktiva podređenima Karakteristika ovog stila je odsustvo bilo kakvog učešća odnosno participacije članova tima.

Demokratski stil liderstva, poznat i pod nazivom participativni, karakteriše se po tome što lider omogućava participaciju ostalih članova organizacije u donošenju odluka. Svi imaju priliku da učestvuju, postoji slobodna razmjena ideja, a diskusija o mogućim rješenjima je poželjna. Lider dozvoljava određeni stepen autonomije podređenima.

Liberalni stil liderstva karakteriše potpuna nezainteresovanost lidera, on prepušta članovima grupe da sami donose odluke, dok se on povlači iz procesa odlučivanja. Lider je ovdje samo „prvi među jednakima“, koordinator grupe u kojoj svi imaju punu slobodu u odlučivanju.

Likert je u nizu istraživanja koje je sproveo pedesetih godina dvadesetog vijeka konstruisao model stilova liderstva, odnosno sistema menadžmenta, prepoznatljiv u literaturi kao Likertov „Sistem 4“ [5]:

- Eksploatatorsko autokratski
- Blagonaklono autokratski
- Konsultativni
- Participativni

Eksploatatorsko autokratski karakteriše nepovjerenje lidera u svoje podređenje. Jednosmjerna je komunikacija uz stroge direktive kako da se posao obavi.

Blagonaklono autokratski karakteriše blago povjerenje lidera prema podređenima i djelimično ih uključuje u rješavanje problema.

Konsultativni karakteriše lidera koji ima povjerenja u svoje podređene, konstruktivno ih uključuje u rješavanje problema, ali i dalje kontroliše sve odluke.

Participativni karakteriše lidera koji potpuno vjeruje svojim podređenima i promovise visok nivo participacije i timskog rada u organizaciji.

Studije liderstva sprovedene na Državnom univerzitetu Ohajo [7, str.47] počev od 50-ih godina prošlog vijeka uvode koncept tzv. menadžerske mreže, sa dvije osnovne dimenzije:

- orijentacija na zadatke i
- orijentacija na ljude.

Cilj je da se utvrdi da li su lideri u svom postupanju dominantno fokusirani na izvršavanje radnih zadataka ili ih prvenstveno rukovodi briga o zaposlenima. Drugim riječima, da li na ljude posmatraju samo kao na sredstvo za obavljanje poslova ili polaze od uvjerenja da jedino ljudi koji su zadovoljni mogu biti optimalno motivisani da obavljaju posao koji im je dat.

Studije Univerziteta u Mičigenu [7, str. 48-49], dolaze do sličnih rezultata kao i prethodna studija, pri čemu su liderska ponašanja nazvana: orijentacija na proizvodnju i orijentacija na zaposlene. Ove dvije studije su bile osnova za Blakeova i Mountanova istraživanja i razvoj koncepta menadžerske (lidarske) mreže, koja je ukrštajući dvije osobine: brigu za ljude i brigu za rezultate, rezultirala sa pet glavnih stilova liderstva: autoritarni, humani, oslabljeni, kompromisni i timski menadžment.[7, str. 50]

- Autoritarni stil liderstva karakteriše usmjerenost na zadatke, jasne i precizne direktive usmjerene na što veću efikasnost posla, dok je briga o ljudima i međuljudskim odnosima zanemarljiva.

- Humani stil liderstva karakteriše empatija prema zaposlenima, uvijek su spremni da saslušaju i pomognu, brinu se o ličnim i socijalnim potrebama zaposlenih, dok je usmjerenost prema zadacima slabije izražena.

- Oslabljeni stil liderstva karakteriše nezainteresovanost lidera i prema zadacima i prema međuljudskim odnosima, potpuno je indiferentan i neposvećen.

- Kompromisni stil liderstva karakteriše umjerenu orijentaciju na zadatke i na međuljudske odnose, gdje je podjednako izražena i briga o ljudima i zahtjevima posla.

- Timski menadžment karakteriše stil liderstva u kojem se velika pažnja daje timskom radu i participaciji svih učesnika uz istovremenu usmjerenost i na zadatke i na međuljudske odnose.

Cilj navedenih istraživanja je bio da se dođe do stila liderstva koji najbolje odgovara svim situacijama, odnosno da se otkrije univerzalno lidarsko ponašanje koje će biti

efektivno u svim situacijama. Rezultati ipak nijesu dali rešenje za postavljeni cilj, jer ne postoji opšti ili univerzalni stil liderstva koji bi bio najbolji u svim situacijama. Iako rezultat postavljenog cilja nije bio onako kako je očekivano istraživanja su dala svoj veliki doprinos u izučavanju liderstva, jer su naglasila dvije ključne dimenzije kojima se rukovode menadžeri pri formiranju svog odnosa prema zaposlenima i prema zadacima, što nudi široku mapu za razumijevanje kako ponašanja lidera, tako i sopstvenog ponašanja u datim poslovnim situacijama i pri datoj organizacionoj kulturi.

OBLICI ORGANIZACIONE KULTURE I NJIHOVE KARAKTERISTIKE

Iako se u naučnoj literaturi može sresti mnoštvo heterogenih pogleda na definisanje pojma organizacione kulture većina autora iz oblasti menadžmenta organizacionu kulturu definišu kao kompleksan sistem zajedničkih vrijednosti kojima se članovi organizacije vode pri njihovim postupcima i aktivnostima. Vrijednosti kao što su zajedništvo, kreativnost, performanse i efikasnost djeluju kao podloga kulturi organizacije, koja kreira njen identitet i odvaja je od konkurencije [2].

U literaturi se najreprezentativnijom definicijom smatra definicija Edgara Scheina prema kojoj organizaciona kultura predstavlja obrazac zajedničkih osnovnih pretpostavki koje je grupa naučila riješavajući problem eksterne adaptacije i interne integracije i koji funkcionišu dovoljno dobro da bi bili smatrani validnim i da bi bili prenijeti novim članovima organizacije kao ispravni načini percepcije, mišljenja i osjećanja u vezi sa tim problemima [10].

Po Šajnu, odnos između lidera i organizacione kulture je interaktivni proces. Lider stvara organizaciju koja odražava specifične vrijednosti i uvjerenja, postavljajući time temelj budućoj organizacionoj kulturi. [10]

Klasifikacije organizacionih kultura su nastale ili kao rezultat uopštavanja iskustava autora, kao u slučaju Hendijeve klasifikacije, ili kao rezultat empirijskog istraživanja, kao u slučaju klasifikacije Kameron i Kvina.[3]

Klasifikacija tipova kulture koju ćemo ovdje razmotriti je ona koju su dali Kim Kameron i Robert Kvin [1] sa Univerziteta u Mičigenu (SAD). Prema klasifikaciji Kvina i Kameron postoje četiri osnovna tipa kulture: kultura klana, kultura hijerarhije, kultura adhokratije i kultura tržišta.

Kultura klana prioritet daje fleksibilnosti i autonomiji u odnosu na stabilnost i kontrolu. To podrazumijeva čvrste međuljudske veze i međusobnu podršku. Kulturu hijerarhije karakteriše strogo formalizovano i strukturirano okruženje, usmjereno na postizanje što veće efikasnosti. Kultura adhokratije odnosi se na fleksibilan, prilagodljiv i neformalan oblik organizacije, koji karakteriše preduzetnički duh i inovativnost u rješavanju problema. Kulturu tržišta karakteriše eksterna orijentacija u kombinaciji sa stabilnošću i kontrolom. [3]

Interpretativisti i pristalice strukturalnog formalizma spore se oko toga da li je organizaciona kultura ta koja je oblikovala takvog lidera ili je lider kreirao takvu organizacionu kulturu. Dozvoljavajući da postoji obostrani uticaj, ipak smatramo da su lideri ti koji dominantno oblikuju kulturu, a ne obrnuto. Ovakav stav ima i svoju

empirijsku potvrdu u istraživanju Sarosa i saradnika, koje je pokazalo da liderstvo ima značajno veći impakt na organizacionu kulturu nego kultura na liderstvo.[9]

Ipak, to ne znači da uticaj organizacione kulture na liderstvo treba zanemariti. Taj uticaj se prvenstveno ogleda u izboru odgovarajućih stilova liderstva, pošto je logično da će lideri nastojati da izaberu onaj stil vođenja koji najbolje korespondira kulturi organizacije koju vode.

PROMJENA STILOVA LIDERSTVA I ORGANIZACIONE KULTURE U PRAKSI CRNOGORSKIH TURISTIČKIH PREDUZEĆA

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Turizam je prioritetna privredna grana u Crnoj Gori, koja generiše oko 20% BDP-a iz turističke industrije. Strukturne promjene u turističkoj privredi stvorile su novu klimu za aktivno učešće svih privrednih subjekata koji na direktan ili indirektan način učestvuju u stvaranju turističke ponude. U planiranju turizma dominantnu ulogu imaju mala i srednja preduzeća i podsticanje preduzetništva, koja u uslovima globalne krize i ostalih faktora preduzetništva ne smiju posmatrati samo aspekte ekonomskog značenja turizma, već i širi kontekst socio-kulturnih aspekta. [15, str 16, 17.]

Predmet istraživanja rada je da se utvrdi stil liderstva koji menadžeri crnogorskih turističkih preduzeća koriste u odnosu na svoje sljedbenike, pri njihovom usmjeravanja u cilju ostvarenja postavljenih poslovnih ciljeva, kao i utvrđivanje organizacione kulture kao rezultata odabranog liderskog stila menadžera. Istraživačko pitanje od koga se pošlo glasi: Da li su menadžeri u procesu ostvarivanja postavljenih strategija i ciljeva usmjereni na odnose prema podređenima ili pak na zadatke i koja organizaciona kultura karakteriše organizacionu kulturu turističkih preduzeća u Crnoj Gori?

Cilj rada je da se utvrdi da li je došlo do promjene u stilu liderstva i organizacione kulture crnogorskih turističkih preduzeća posmatrano sa aspekta sadašnjeg stanja i perioda od prije tri godine. Cilj rada je da se utvrdi koji to pristup lidera prema sljedbenicima poboljšava kvalitet međusobnog odnosa, a samim tim i poslovnog ambijenta, kao jednog od faktora konkurentnosti.

Hipoteza od koje se pošlo u radu glasi: Stil liderstva i unapređenje odnosa između menadžera i zaposlenih utiče na organizacionu kulturu turističkih preduzeća, što se reflektuje na kvalitet poslovanja kao jednog od bitnih faktora za ostvarenje konkurentske prednosti. Stvoriti uslove i organizacionu kulturu koja će povećati zadovoljstvo radnika pri obavljanju dodijeljenih poslovnih zadataka, doprinosi lojalnosti radnika i boljim poslovnim rezultatima zaposlenih u turističkim preduzećima.

Kvantitativno eksplorativno istraživanje sprovedeno je na uzorku od 400 ispitanika, koji obavljaju izvršne poslove u turističkim preduzećima. Za potrebe istraživanja korišćen je namjerni prigodni uzorak, Podaci su prikupljeni anketnom metodom, putem posebno dizajniranog upitnika prilagođenog Liderskoj mreži i ocjeni stilova liderstva. Ispitivanje je vršeno terenski on line u periodu januar- septembar 2018. godine na teritoriji Crne Gore (obuhvaćeni su gradovi centralne, južne i sjeverne

regije). Ukupno je bilo podijeljeno 460 upitnika, od čega je validnih anketnih listića za obradu bilo 400 ili 86,9%, što je visok odziv, za potrebe ovog pilot istraživanja.

Upitnik se sastojao iz tri dijela:

- Prvi dio upitnika se odnosio na prikupljanje opštih podataka o ispitanicima;
- Drugi dio upitnika mjeri usmjerenost menadžera na zadatke, kao i usmjerenost menadžera na odnose, kroz 20 ponuđenih tvrdnji;
- Treći dio upitnika se odnosio na utvrđivanje stilova liderstva, gdje su ispitanici birali na osnovu opisa karakteristika, jedan od četiri ponuđena stila liderstva koji najbolje odgovara njihovim nadređenima.

Svaku tvrdnju u drugom dijelu upitniku prati petostepena Likertova skala, kojom se izražava stepen slaganja ili neslaganja sa datom tvrdnjom (gdje je 1- nikada do 5- uvijek), na osnovu čega su izračunate prosječne ocjene za svaku pojedinačnu tvrdnju, kao i ukupan rezultat na bazi prosječnih ocjena, na osnovu čega je određen stil liderstva i organizaciona kultura, koja prati dati liderski stil. Analiza prikupljenih podataka je obuhvatala: analizu „tvrdnja po tvrdnja“ za potrebe Liderske mreže i određivanja usmjerenosti na zadatke i odnose; analizu stilova liderstva, i to u dva vremenska perioda. Prvi vremenski period se odnosi na trenutno stanje u turističkom preduzeću, a drugi na period od prije tri godine, na osnovu čega su izvedeni zaključci o promjeni stilova liderstva; usmjerenosti menadžera na rezultate i odnose, kao i promjeni organizacione kulture turističkih preduzeća u Crnoj Gori. Da bi uspjeli da prikupimo validne podatke, birane su kompanije koje imaju tradiciju poslovanja dužu od tri godine.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Deskriptivnom statistikom je utvrđeno da je u istraživanju učestvovalo nešto više ispitanika ženskog pola (51%). Ispitanici koji su se izjasnili o godinama starosti podijeljeni su u pet starosnih grupa i to: ispitanici starosne dobi manje od 25 godina, koji čine 11, 75% uzorka, ispitanici od 26-35 godina čine 32,75% uzorka, ispitanici od 36-45 godina čine 31,25% uzorka, 46-55 godina ima 17,5% ispitanika, dok najmanji broj ispitanika njih 6,75% ima preko 65 godina starosti.

Što se tiče školske spreme ispitanici su podijeljeni u četiri kategorije i to: niža (osnovna škola); srednja (uključujući i kv i vkv); viša; visoka i više (fakultet, master, doktor). U anketi je zastupljeno najviše ispitanika srednje i više školske spreme, i to 45,75% sa srednjom školom i 38,5% ispitanika sa višom školskom spremom. Svega dva ispitanika su imala osnovnu školu (0,5%), dok ostatak ispitanika ili 15,25% ima školsku spremu visoku ili završen master ili doktorski nivo studija.

Za potrebe ispitivanja uzeli smo u obzir i godine radnog staža ispitanika, i podijelili ih u 5 kategorija: od 5-10 godina radnog staža ima 21,25% ispitanika, od 11-20 godina radnog staža ima 25,25% ispitanika, od 21-30 godina radnog staža ima 31,75% ispitanika, 30% čine ispitanici sa radnim stažom od 30-40 godina, dok među anketiranim je bilo 6,75% ispitanika koji imaju više od 40 godina radnog staža.

U dijelu ankete koji se odnosio na Lidersku mrežu, pitanja su koncipirana u obliku tvrdnji, na koje je ispitanik trebalo da zaokruži stepen slaganja, odnosno neslaganja. Prvo su ocjenjivali trenutni odnos menadžera turističkog preduzeća u kome posluje (sa aspekta orijentacije na zadatke, i sa aspekta usmjerenosti na odnose), a zatim i za

period od prije tri godine. Na taj način došlo se do zaključka da li se odnos menadžera prema sljedbenicima, odnosno izvršiocima posla, promijenio ili ne i u korist čega, ako je došlo do promjene. Na osnovu toga možemo dati i pretpostavke i izvesti zaključke šta je to uticalo na eventualne promjene u relaciji menadžer-izvršilac, kao i kako se to odražava na eventualnu promjenu stila liderstva i kompatibilnost sa organizacionom kulturom.

Usmjerenost na rezultate odnosi se na to na koji način menadžment sprovodi organizacione zadatke, tj. kako donosi odluke o politici razvoja novih proizvoda, usluga, pitanja vezana za radni proces, nivo opterećenja zaposlenih i sl. Usmjerenost na rezultate mjerena je kroz set pitanja kojima se dobija odgovor na to kako menadžment tretira zaposlene koji nastoje da ostvare zadate ciljeve, tj. u kojoj mjeri menadžment doprinosi izgradnji povjerenja, promovisanju individualnih vrijednosti zaposlenih, obezbjeđivanju dobrih radnih uslova i adekvatne naknade, promovisanju dobrih međuljudskih odnosa i sl.

Tabela 1 Usmjerenost lidera na zadatke

Ponašanje lidera	2018. godina	2015. godina
<i>Lider govori članovima grupe šta treba da urade</i>	3,91	3,5
<i>Lider određuje standarde za radni učinak članova grupe</i>	4,20	3,61
<i>Lider sugerije kako riješiti problem</i>	4,10	3,8
<i>Lider jasno predočava svoje stavove drugima</i>	4,04	3,7
<i>Lider osmišljava plan aktivnosti grupe</i>	3,95	3,6
<i>Lider određuje uloge i odgovornosti članova u grupi</i>	4,05	3,75
<i>Pojašnjava sopstvenu ulogu unutar grupe</i>	3,95	3,65
<i>Planira kako bi posao trebalo da se obavi</i>	3,96	3,96
<i>Određuje kriterijume za to šta se očekuje od grupe</i>	4,03	3,71
<i>Podstiče članove grupe da obavljaju visokokvalitetan posao</i>	3,93	3,5
UKUPAN PROSJEČNI REZULTAT	40,12	36,77

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati sprovedene ankete pokazali su da je tokom 2018. g menadžment odabranih crnogorskih turističkih preduzeća imao visok rezultat usmjerenosti na zadatke (40,12 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Taj rezultat prema iskustvima ispitanika u periodu od prije tri godine bio je umjeren (36,77 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Posebno se primjećuju visočije prosječne ocjene u tekućoj u odnosu na period od prije tri godine za tvrdnje koje se odnose na usmjeravanje članova grupe kako da obavljaju posao, povećanje standarda radnog učinka i povećanja kvaliteta radnog učinka, kao i određivanje uloga i odgovornosti članova grupe i jasnog predočavanja stavova menadžera prema ostalim članovima grupe.

Tabela 2 Usmjerenost lidera na međuljudske odnose

Ponašanje lidera	2018. godina	2015. godina
<i>Lider se ponaša prijateljski prema članovima grupe</i>	3,76	3,65
<i>Pomaže drugima da se prijatno osjećaju u grupi</i>	3,85	3,72
<i>Otvoren je za sugestije drugih</i>	3,80	3,73
<i>Korektno se ponaša prema drugima</i>	3,99	3,89
<i>Njegovo ponašanje prema članovima grupe je predvidljivo</i>	3,83	3,87
<i>Aktivno komunicira sa članovima grupe</i>	3,97	3,91
<i>Pokazuje brigu za dobrobit drugih</i>	3,84	3,89
<i>Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka</i>	3,82	3,77
<i>Iskazuje svoja razmišljanja i pokazuje osjećanja članovima grupe</i>	3,58	3,63
<i>Pomaže članovima grupe da se usaglase</i>	3,92	3,84
UKUPAN PROSJEČNI REZULTAT	38,36	37,89

Izvor: Istraživanje autora

Što se tiče usmjerenosti na odnose, odnosno brige za zaposlene, Rezultati sprovedene ankete pokazali su da je tokom 2018. g menadžment odabranih crnogorskih preduzeća imao umjeren rezultat usmjerenosti na odnose (38,36 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Taj rezultat prema iskustvima ispitanika u periodu od prije tri godine bio je takođe umjeren (37,89 ukupan rezultat, dobijen na osnovu sume prosječnih ocjena po pojedinačnim pitanjima). Primjećuje se da su prosječne ocjene po pojedinačnim tvrdnjama ujednačene u oba posmatrana perioda.

Tabela 3: Liderska mreža i organizaciona kultura crnogorskih turističkih preduzeća

	<i>Ukupan rezultat</i>	
	<i>2018.</i>	<i>2015.</i>
<i>Usmjerenost na zadatke</i>	40,12	36,77
<i>Usmjerenost na odnose</i>	38,36	37,89
Stil liderstva	<i>AUTORITARNI MENADŽMENT</i>	<i>KOMPROMISNI MENADŽMENT</i>
Organizaciona kultura	<i>ORGANIZACIONA KULTURA HIJERARHIJE</i>	<i>KULTURA KLANA</i>

Izvor: Istraživanje autora

Iz dobijenih podataka (Tabela 3) možemo zaključiti da je stil liderstva koji karakteriše današnje menadžere autokratski, odnosno autoritarni menadžment, za koji je karakteristično snažno naglašavanje zadataka i zahtjeva posla, a slabije naglašavanje uloge ljudi. Zaposleni se posmatraju kao sredstvo za obavljanje posla. Menadžer daje

instrukcije u vezi sa zadacima, zahtjevan je, energičan, autoritativan, voli kontrolu. [7, str.50]

Stil liderstva koji su menadžeri praktikovali u periodu prije tri godine bio je Kompromisni menadžment. Ovaj stil karakteriše umjerena usmjerenost i na zadatke i na ljude. Lideri koji primjenjuju ovaj stil liderstva obezbjeđuju izvjestan podstrek za proizvodnju, a istovremeno posvećuju pažnju i zaposlenima. Lidera karakteriše probitačnost, daje prednost srednjim rešenjima, ublažava nesuglasice i ne obraća pažnju na osude, sve u interesu „progresa“ [7, str.51].

Postavlja se pitanje razloga promjene stila liderstva u periodu od tri godine. Da li je razlog za to u promjeni organizacione kulture preduzeća, tj. unutrašnjih promjena u turističkom preduzeću, ili je rezultat uslovljen širim okruženjem i promjeni u klimi poslovanja turističkih preduzeća u Crnoj Gori i okruženju. I jedna i druga opcija su moguće kao faktori promjena, ali je zaključak isti. U procesu ostvarivanja strateških i operativnih ciljeva, menadžment je prinuđen da mijenja svoj odnos prema zaposlenima i prema radnim zadacima, u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja.

Što se tiče organizacione kulture, nju karakteriše organizaciona kultura hijerarhije za sadašnji period poslovanja; dok je organizaciona kultura prije tri godina bila kultura klana. Promjena organizacione kulture rezultat je promjene stila liderstva. U početku lider je taj koji svoj stil liderstva prilagođava organizacionoj kulturi, da bi vremenom stil liderstva menadžera postepeno mijenjao organizacionu kulturu, kroz veće ili manje usmjeravanje lidera na međuljudske odnose ili pak na zadatke.

Treći dio sprovedenog upitnika koji se odnosio na stilove liderstva, bio je koncipiran izborom ponuđene 4 opcije, pri čemu su ispitanici birali jednu koja najviše odgovara po karakteristikama, stilu upravljanja sadašnjeg menadžmenta. Takođe su dali mišljenje koji stil liderstva je karakterisao menadžment prije tri godine. Na osnovu toga došlo se do zaključka o eventualnim promjenama stilova liderstva, što je potvrdilo rezultate do kojih se došlo u prethodnom dijelu istraživanja.

Ponuđeni stilovi liderstva su obuhvatali sljedeće karakteristike menadžmenta: [4]

- Tip1- Eksploatorsko autokratski: Obično donosi odluke brzo i saopštava ih podređenima jasno i odlučno. Očekuje od njih da njegove odluke sprovode lojalno i bez nepotrebnih pitanja

- Tip2 – Blagonaklono autokratski : Obično donosi odluke brzo, ali prije nego ih sprovede pokušava da ih objasni njegovim podređenim. Daje im razloge za donijetu odluku i odgovara na sva njihova pitanja

- Tip3 - Konsultativni: Obično se konsultuje sa podređenima prije nego donese odluke. Sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir, a zatim objavljuje svoju odluku. Zatim očekuje da lojalno sprovede donijetu odluku, bez obzira da li je ona u skladu sa njihovim mišljenjima ili ne

- Tip4 - Participativni: Obično saziva sastanak podređenih kada treba donijeti važnu odluku. Iznosi problem pred grupu i zahtijeva diskusiju. Uvijek prihvata većinsko mišljenje kao odluku.

Tabela 2: Stilovi liderstva na primjeru crnogorskih turističkih preduzeća

	<i>Ukupan rezultat</i>	
	2018.	2013.
Tip 1 - Eksploatatorsko – autokratski stil	27,5%	25%
Tip 2 - Blagonaklono – autokratski stil	29,5%	27,5%
Tip 3- Konsultativni stil	23,25%	32,25%
Tip 4 - Participativni stil	19,25%	15,25%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati istraživanja su pokazali da su sada najviše zastupljeni stilovi liderstva Blagonaklono-autokratski stil (29,5%) i Eksploatatorsko-autokratski (27,5%). Dok je stil liderstva, svojih pretpostavljenih, označen kao Participativni najmanje zastupljen sa 19,25% ispitanika, a Konsultativni stil navelo je 23,25% ispitanika.

Za period od prije tri godine najzastupljeniji stil liderstva bio je Konsultativni stil (32,25% ispitanika), zatim približno isti procenat se odnosio na Blagonaklono-autokratski stil (27,5%) i Eksploatatorsko-autokratski stil (25%), dok je najmanje zastupljen i tada, kao i sada Participativni stil liderstva (15,25% ispitanika se izjasnilo za njega).

Možemo zaključiti da u oba perioda najmanje je zastupljen liberalni stil liderstva u kome menadžment iznosi problem pred grupu i uvijek prihvata većinsko mišljenje zaposlenih. Stil liderstva koji se izdvaja kao bitan, a karakteriše oba perioda Blagonaklono autokratski stil liderstva. Menadžeri turističkih preduzeća imaju praksu donošenja odluke brzo, ali prije nego ih sprovede pokušava da ih objasni svojim podređenim (sljedbenicima). Menadžer pojašnjava razloge za donijetu odluku i odgovara na sva pitanja svojih sljedbenika. Rezultati ovog dijela istraživanja, potvrđuju rezultate dobijene u dijelu ankete koji se odnosio na Liderstvu (menadžersku) mrežu, što ukazuje na to da su ispitanici pri anketiranju, davali nepristrasne odgovore u skladu sa situacijom koja je karakterisala i koja karakteriše poslovnu atmosferu u turističkim preduzećima u kojima obavljaju svoju djelatnost.

Rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da organizaciona kultura koja sada preovladava u turističkim preduzećima u Crnoj Gori je kultura hijerarhije, kojoj odgovara autokratski stil liderstva. Autokratski stil liderstva je odraz nove organizacione kulture koju karakteriše rangiranje zadataka prema nivoima od značaja. Kompletan rad u organizaciji se odvija prema strogo formalizovanim pravilima i procedurama, usmjerenim na postizanje što veće efikasnosti. Efikasni lideri u hijerarhijskim kulturama su oni koji mogu uspješno organizovati, koordinirati i nadgledati ljude i procese. Pridržavanje najboljih praksi, kontrolisanih procesa i konstantnog nadzora ovdje se smatra neophodnim za produktivnost i uspjeh, s druge strane kontrola i rigidnost modela guše kreativnost i inicijativu zaposlenih. Takođe, smo došli do zaključka da je ranije dominantno bila zastupljena organizaciona kultura klana i kompromisni odnosno participativni stil liderstva. Kultura klana prioritet daje fleksibilnosti i autonomiji u odnosu na stabilnost i kontrolu. To podrazumijeva čvrste

međuljudske veze i međusobnu podršku. Lidere u kulturi klana karakteriše balansiranje potrebe da se posao obavi uz istovremeno održavanje raspoloženja ljudi na zadovoljavajućem nivou.

Na osnovu sprovedenog istraživanja možemo zaključiti da je dokazana postavljena hipoteza od koje smo pošli u radu da stil liderstva i unapređenje odnosa između menadžera i zaposlenih utiče na organizacionu kulturu turističkih preduzeća, što se reflektuje na kvalitet poslovanja kao jednog od bitnih faktora za ostvarenje konkurentske prednosti. Organizaciona kultura koja povećava zadovoljstvo radnika pri obavljanju poslovnih zadataka, doprinosi lojalnosti radnika i boljim poslovnim rezultatima zaposlenih u turističkim preduzećima.

ZAKLJUČAK

Da bi uspješno prilagodio stil liderstva organizacionoj kulturi, lider prvo mora znati koje elemente ona sadrži. Lideri su ti koji daju dominantan ton kulturi novoosnovanih organizacija. Oni u nju unose svoje pretpostavke koje se zasnivaju na njihovim prethodnim kulturnim iskustvima i poznavanju osobina ličnosti. „Tipično, oni već imaju snažne pretpostavke o prirodi svijeta, ulozi koju će njihova organizacija igrati u tom svijetu, prirodi ljudske prirode, istine, odnosa, vremena i prostora“ [10, str.17]. Ako se njihove pretpostavke budu potvrđivale u praksi i organizacije budu postizale uspješne poslovne rezultate, oni će u očima drugih steći reputaciju lidera kojima se bezrezervno vjeruje i njihova poslovna filozofija postaće sastavni dio organizacione kulture. U protivnom, ako organizacija bude bilježila neuspjehe zbog toga što se polazne pretpostavke lidera nisu potvrdile u praksi, stvoriće se klima nepovjerenja u proklamovane vrijednosti i lider će se naći pred dilemom: da li da nastavi po starom i rizikuje propast organizacije ili da napravi rezove u načinu upravljanja, kadrovskoj strukturi menadžmenta, poslovnoj strategiji i sl. Različitim tipovima organizacione kulture odgovaraju različiti stilovi liderstva. Lider u određenoj organizacionoj kulturi će izabrati stil liderstva koji najbolje odgovara pretpostavkama sadržanim u toj kulturi jer u protivnom neće biti prihvaćen kao vođa. Rezultati sprovedenog istraživanja su pokazali da organizaciona kultura koja sada preovladava u turističkim preduzećima u Crnoj Gori je kultura hijerarhije, kojoj odgovara autokratski stil liderstva. Kompletan rad u organizaciji se odvija prema strogo formalizovanim pravilima i procedurama, usmjerenim na postizanje što veće efikasnosti. Takođe, smo došli do zaključka da je ranije dominantno bila zastupljena organizaciona kultura klana i kompromisni odnosno participativni stil liderstva. Lidere u kulturi klana karakteriše balansiranje potrebe da se posao obavi uz istovremeno održavanje raspoloženja ljudi na zadovoljavajućem nivou

Doprinos ovog istraživanje ogleda se u tome što će omogućiti da se stekne uvid u dominantne tipove organizacione kulture u turističkim preduzećima u Crnoj Gori, i stilove liderstva, kao i njihov međusobnom uticaju, čije usaglašavanje je neophodno za uspješno poslovanje i postizanje konkurentske prednosti turističkih preduzeća. Organizaciona kultura koja povećava zadovoljstvo radnika pri obavljanju poslovnih zadataka, doprinosi lojalnosti radnika i boljim poslovnim rezultatima zaposlenih u turističkim preduzećima.

BIBLIOGRAFIJA

1. Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture* New York: Addison-Wesley
2. Erhardt, N., Carlos, M. R., Heckscher, C. (2016) Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture, *International Journal of Hospitality Management* Vol.59, pp.31-41
3. Janićijević N. (2013) *Organizaciona kultura i menadžment*, CID, Ekonomski fakultet, Beograd
4. Kuzman, S. (2014) Istraživanje dominantnih stilova liderstva primjenom Likertovog modela u hotelskim preduzećima, *Sinteza*, Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum, Beograd, pp. 1049-1053
5. Likert, R., Likert, G. J. (1976), *New Ways of Managerial Conflicts*, McGraw-Hill Book Company, New York
6. Northouse G. P., (2007) *Lidership: Theory and Practice*, Sage Publications, Beograd.
7. Northouse G. P., (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd
8. Robbins S. (2003), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
9. Sarros, J. C., Gray J., Densten, I.L. (2002) *Leadership And Its Impact On Organizational Culture*, *International Journal Of Business Studies*, Vol 10, No 2, pp 1–26.
10. Schein, Edgar H. (1996) *Leadership and Organizational Culture*
11. Stogdill, R. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press
12. Lewin K. (1977) *Frontiers in Group Dynamics*, *Human Relations* Vol 1, pp.143-153
13. Marshall Goldsmith, & Richard Beckhard (Eds.) (1997) *The Leader of the Future*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
14. Bulatović, D. & Jokić, B. (2017) *Operativni menadžment u malom biznisu*, *Ekonomski izazovi*, Godina 6, Broj 12, str. 105-111

RESUME

Organisational culture has a strong influence on the organisation's management, because cultural patterns are embedded at the heart of every human behavior and action. Regardless of whether the new leader continues the business policy of the old one or appears with the new vision of the organisation, it will take some time for the rest of the team to recognize the leader's characteristics in it and accept it as a leader. A special kind of "cultural shock" for each organisation is the arrival of a new leader or a change in the style of leadership. A new style of leadership begins a process of change that as a rule encompasses all the essential elements of the organisation: its strategy, structure, management. These organisational changes will significantly lead to the transition to a new model of organisational culture. According to Shane, the

relationship between leaders and organisational culture is an interactive process. A leader creates an organisation that reflects specific values and beliefs, thus laying the foundation for a future organisational culture.

The subject of the quantitative exploratory research carried out is to determine the leadership style used by managers of Montenegrin tourist companies in relation to their subordinates, during their direction in order to achieve the set business goals, as well as determining the organisational culture as a result of a chosen leadership style of managers. The aim of the paper is to determine whether there has been a change in the leadership style and the organisational culture of Montenegrin tourist companies from the aspect of the current situation and the period of three years ago.

Based on the results of the research it is concluded that the leadership style that characterises today's managers is autocratic, which is characterised by a strong emphasis on tasks and job requirements, and a weaker focus on interpersonal relationships. The style of leadership that interns practiced in the period of three years ago was the Management of compromise. This style is characterised by moderate focus both on tasks and on people. The leader is characterized by proximity, they prefer middle-level solutions, alleviate disagreements and don't pay attention to convictions, all in the interest of "progress". In both analysed periods, the liberal leadership style is represented least – a style where manager shares a problem with the team and always accepts the opinion of majority of employees. The style of leadership that stands out as important and characterises both periods is the Gracious-Autocratic style of leadership. The results of the conducted research showed that the organisational culture that is now prevalent in tourism enterprises in Montenegro is a culture of hierarchy, while earlier the organizational culture of the clan and the compromise or participatory leadership style was predominant.

The style of leadership and the improvement of the relationship between managers and employees affects the organisational culture of tourism companies, which subsequently reflects on the quality of business as one of the key factors for achieving competitive advantage. Organisational culture that increases employee satisfaction in carrying out business tasks, contributes to employee loyalty and better business results of employees in tourism enterprises.

FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE I MODALITETI OPOREZIVANJA PREDUZETNIKA U REPUBLICI SRBIJI

Nemanja Gogić

Elektroprivreda Srbije

Beograd, Srbija

gogicn89@gmail.com

Apstrakt

Osnovna dva goruća problema poreskih organa jeste oporezivanje preduzetnika i vođenje poslovnih knjiga preduzetnika. Prema Zakonu o porezu Republike Srbije na dohodak građana preduzetnici mogu a ne moraju voditi poslovne knjige prostog i dvojnog knjigovodstva. U sistemu prostog knjigovodstva vođenje evidencije propisane su poslovne knjige prihoda i rashoda, poslovne knjige osnovnih sredstava, poslovne knjige sitnog inventara. U grupu vođenja poslovnih knjiga po sistemu dvojnog knjigovodstva spadaju bilans stanja, bilans uspeha itd. Oporezivanje preduzetnika prema sistemu prostog knjigovodstva vrši se na stvarni prihod. Kod paušalnog oporezivanja vlasnik ne mora da vodi poslovne knjige, ali je obavezan da prihode koje ostvaruje vodi preko poslovnog računa kod banke. Preduzetnik ne mora da vodi poslovne knjige, već samo knjigu prometa, ne sastavlja poreski bilans, ne sastavlja godišnji finansijski izveštaj, a porez na prihode od samostalne delatnosti plaća po rešenju poreskog organa koji ovaj donosi na početku godine. Cilj mog istraživanja predstavlja moje nastojanje da se ukažem na problem koji imaju naši preduzetnici u prikazivanju i uvid u stvarno ostvaren poslovni rezultat u jednom poslovnom ciklusu.

Ključne reči: finansijski izveštaj, prosto i dvojno knjigovodstvo, paušalno oporezivanje.

FINANCIAL REPORTING AND MODALITIES OF TAXATION IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract

The basic and burning problem of tax authorities is the taxation of entrepreneurs and the keeping of business books, according to the Law on Income Tax of Citizens, entrepreneurs can conduct business books of simple and dual book keeping. According to the system of simple bookkeeping, keeping of records prescribes business books of income and expenditures, books of fixed assets, and small business books. Book keeping under the dual bookkeeping system includes the balance sheet, the income statement of itg. Taxation of entrepreneurs according to the system of simple bookkeeping is done on real income. In the case of lump-sum taxation, the owner does not keep a business book, but is obliged to keep the revenues that he receives through the business account with the bank. An entrepreneur does not keep a business book, but only a book of traffic, does not compile a tax balance, does not compile an annual financial report, and the tax on income from self-employment pays the decision of the tax authority that brings it at the beginning of the year. The goal of my research is my endeavor to point out the problem that our entrepreneurs have in presenting and insighting the actual business results achieved in one business cycle.

Keywords: financial report, simple and double bookkeeping, lump sum taxation.

JEL codes: C58, H20

UVOD

Preduzetnici od samog svog osnivanja sučeljavaju se sa nizom teških i mukotrpnih prepreka koje ih očekuju od administrativno – pravnih, vođenje poslovnih knjiga, asortimana proizvoda, plasiranjem proizvoda na tržište, nedostatak slobodnih novčanih sredstava, pronalaženje adekvatnih radnika i zapošljavanje istih. Fokus mog istraživanja jeste približavanje naučnoj i stručnoj javnosti veoma veliki problem koji se naši preduzetnici suočavaju a to je vođenje poslovnih knjiga i sastavljanje istih i neadekvatan uvid u stvarni rezultat svog poslovanja. U čitavoj Evropi pa i kod nas u Republici Srbiji ovaj oblik privređivanja predstavlja izuzetno žarište sive ekonomije. U Srbiji najveći problem svakako predstavlja nepostojanje obaveza vođenja dvojnog knjigovodstva i sastavljanje detaljnijih finansijskih izveštaja, pa samim tim nemamo adekvatan i detaljan uvid koliko ti preduzetnici ostvaruju prihod i koliki porez plaćaju. U našem sistemu pored vođenja dvojnog knjigovodstva, postoji i vođenje prostog knjigovodstva. Drugi veliki problem preduzetnika jeste što vođenje poslovnih knjiga predstavlja izuzetan trošak za preduzetnike. Iako preduzetnici za svoj poslovni neuspeh odgovaraju čitavom svojom imovinom u Srbiji imamo problem finansiranja istih, jer prosečan građanin u Srbiji od svoje imovine ima samo nasledenu porodičnu kuću ili jedan stan koji su mu opet ostavili roditelji. Velika cena usluge profesionalnih računovođa predstavlja veoma veliko opterećenje za finansiranje preduzetnika. Veoma veliki problem u sastavljanju ovog rada jeste taj što u našoj zemlji imate veoma veliki broj preduzetnika koji se osnuju i posle kraćeg vremenskog perioda se gase, pa tako nemamo pouzdane podatke koliko preduzetnika zaista posluje u Državi Srbiji. Prema nekim statističkim podacima iz 2016 broj preduzetnika koji su podneli finansijski izveštaj poreskoj upravi ide do 20000.

EFIKASNOST FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA

Imamo u vidu potencijalnu efikasnost (delotvornost) finansijskog izveštavanja i, ostajući u terenu obveznika primene punih Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MSTI), odnosno Međunarodnih računovodstvenih standarda (MRS), puni set finansijskih izveštaja koji uključuje:

- Izveštaji o finansijskom položaju na kraju perioda
- Izveštaj o ukupnom rezultatu za tekući period
- Izveštaj o promenama na kapitalu za tekući period
- Napomene, koje sadrže pregled značajnih računovodstvenih politika i druga informaciona objašnjenja.
- Izveštaj o finansijskom položaju na početku najranijeg uporednog perioda kada entitet primenjuje računovodstvenu politiku retroaktivno ili vrši retroaktivno preuređenje stavki u svojim finansijskim izveštajima, ili kada vrši reklasifikovanje stavki u finansijski izveštaj.

Moćan finansijsko - izveštajni instrumentarijum s potencijalom i obavezom da pokrije sve što čini poslovno finansijski život ekonomskih i drugih aktera u zemlji. Moć tog instrumentarijuma postaje još veća ako je praćen kompetentnim, smislenim i objektivnim izveštajem o poslovanju, odnosno direktorskim izveštajem sa pogledom

i ocenama finansijskog položaja i performansi, opisom glavnih knjiga i neizvesnosti, razvojnim ciljevima i strategijama kompanije i srodnim ocenama i predviđanjima menadžmenta. [15] Direktiva EU, kao sastavni deo EU regulatorni okvir kome treba da se prilagodimo. [2.str.78] Imajući sve to u vidu u svetu naprednije upravljačke, administrativne i računovodstvene kulture, opšte prihvaćen je da dobro urešen sistem finansijskog izveštavanja odlučuje i uveliko donosi:

1. Neophodnom razvoju poverenja u finansijsko izveštavanje o stanju i performansama ekonomskih aktera i njihovih skupina do nivoa nacionalne ekonomije, kao jednog od najvažnijih delova ukupne sistema zemlje.

2. Svođenja na podnošljivu meru informacione asimetrije između internih korisnika (istovremeno i kreatora) finansijskih izveštaja u eksternih korisnika tih izveštaja.

3. Rastu sklonosti ka investiranju i štednji (ponuda kapitala i novca) i tako razvoju tržišta kapitala i novca.

4. Razvoju investicionih i drugih fondova i osiguranja kao vrlo važnih sektora.

5. Prilivu stranih direktnih i portfolio investicija

6. Ohrabljenu eksternog rasta uspešnih kompanija banaka itd. putem merdžera, aktivizacija.

7. Kreiranju pouzdanih informacionih podloga za koncipiranje makroekonomskih politika, planova i odluka države, kao i za društveno dogovaranje od značaja za socijalno održiv privredni rast i razvoj.

8. Informacionoj utemeljenosti regulatornih, kontrolnih i sankcijskih aktivnosti države i njenih institucija, centralne banke, komisije za hartije od vrednosti i sl. U područjima kao što su cene u javnom sektoru, očuvanje tržišne konkurencijem, transparentnije funkcionisanje tržišta kapitala i novca i privatizacije i stečaja, preuzimanje društva, suzbijanja sive ekonomije, korupcije i poslovno finansijskog kriminala.

Loše finansijsko izveštavanje može proizvesti samo kontra efekte, odnosno mesto navedenih pozitivnih doprinosa, imati, negativne posledice po sve što smo prethodno naveli. Problem kvaliteta izveštavanja svakako nije jednostavan i može se analizirati iz različitih perspektiva. Imajući u vidu ozbiljnost problema, potrebno je identifikovati način prevazilaženja krize poverenja (ili čini nam se neophodnim da barem načelno odgovorimo na nekoliko vazna pitanja. Zašto je kvalitet izveštaja jako bitan i važan? I šta se podrazumeva pod kvalitetnim finansijskim izveštajem u koji su uzroci urušavanja finansijskog izveštavanja?

Mogli bi smo uopšteno reći da je važnost sistema nama proizvode koje se nudi, informaciono zavisnošću korisnika informacija.[1, str.244] U vezi sa tim, treba reći da je jedino sistem finansijskog izveštavanja obuhvatajući sve poslovne transakcije sa pojedincima i institucijama iz okruženja tj. pojedini sistem kvalitetne analize. Reč je o izuzetno vrednim finansijskim informacijama o sposobnosti stvaranja dobitka, novčanih tokova, finansijskoj poziciji, promenama na kapitalu, primenjenim računovodstvenim politikama, i drugim informacijama od značaja za razumevanje performansi preduzeća. Prethodne karakteristike računovodstvenih informacija učile su da informacija može doneti da finansijski izveštaj bude veliki. Iako je njegova upotrebna vrednost za interne upotrebe menadžmenta nesporna, na ovom mestu akcenat stavljamo na njegovu važnost za eksterne korisnike (prvenstveno investitore),

tržište kapitala i nacionalnu ekonomiju. [2, str.112-123] U tom kontekstu kvalitetan sistem finansijskog izveštavanja je u funkciji:

□ Obezbeđivanja adekvatnih informacija investitora o postojećim perspektivnim performansama preduzeća, što je sračunato na smanjenje informacione asimetrije i rizika, negativne selekcije i podsticajne efikasnosti alokacije kapitala.

□ Obezbeđenje višeg nivoa transparentnosti procesa i rizika na finansijskom tržištu, što je zbog smanjenja informacionog značenja za sigurnost učesnika na tržištu kapitala stabilnost finansijskog sistema i smanjenje rizika od finansijskih kriza.

□ Obezbeđenja jačanja poverenja u tržište kapitala, što ohrabruje domaća i strana ulaganja doprinosi razvoju tog tržišta, razvoju finansijskog i privatnog sektora u nacionalnoj ekonomiji u celini;

□ Obezbeđenje informacione podloge za regulatorna tela na tržištu kapitala u procesu vršenja svoje nadzorne funkcije.

□ Prvenstvenog delovanja u smislu odvracanja i sprečavanja finansijskih manipulatora koji su sa sobom donele ogromne ekonomske i društvene štete. [1, str.230-242]

Kvalitet pri tome nije lako definisati. Iako se to moć da na prvi pogled, finansijsko izveštavanje, nije egzaktan proces oslobađanja subjektivnosti. [1, str.234] Procena vrednosti imovine, obaveza, kapitala, prihoda i rashoda često zahtevaju subjektivna prosuđivanja, pri čemu mogu postojati legitimna objašnjenja za različita rešenja. Kapitalizacija pojedinih rashoda ili alternativno njima uključivanje u račun dobitka i gubitka, procena vrednosti nekretnine i opreme i sa tim povezani izbori veka trajanja i metodi otpisa, vrednovanje zaliha primenom nabavne cene, cene koštanja načinjene vrednosti, odlaganje ili ubrzavanje otpisa potraživanja. Formiranje ili ukidanje dugoročnih rezervisanja i njihova manje više konzervativna procena, različiti bilansni tretmani poslovnog i finansijskog lizinga itd. Su samo neki primeri mogućeg uticaja u okviru dozvoljenog prostora na premeštanja različita preduzeća između različitih obračunskih perioda, a samim tim, i na tekući i buduću profitabilnost i finansijsku poziciju preduzeća. Problem je još složeniji ako ovome dodamo i moguće manipulacije, sračunate primereno izobličavanje stvarnih performansi preduzeća putem precenjivanja imovine, skrivanja zaduženosti, priznavanje nerealizovanih prihoda, pogrešna kapitalizacija rashoda ne obelodanjivanja transakcija sa povezanim licima, nekonsolidovanja finansijskih izveštaja povezanih lica i sl. [3, str.363] U tom smislu iako kvalitet ima više dimenzija za investitore je možda najvažnije naglasiti da o kvalitetnom izveštavanju možemo govoriti ako ono obezbeđuje:

- Pošteno i potpuno predstavljanje performansi, finansijske pozicije i rizika kojima je preduzeće izloženo

- Relativne informacije za prognoze očekivanja dobitka novčanih tokova u narednom periodu. [7]

Negativne posledice nekvalitetnog izveštavanja su višestruke: trpe ih vlasnici (gubitak uloženog kapitala i očekivanih doprinosa u vidu dividendi i kapitalnih dobitaka), kreditori (gubitak uloženog kapitala i prenosa u vidu kamata), zaposleni (smanjenje plate i gubitak posla), država (gubitak poreskih prihoda), tržište kapitala (nestabilnost, nepoverenje, smanjenja aktivnost), nacionalna ekonomija (smanjenje investicija, rast nezaposlenosti i smanjenje društvenog proizvoda) i računovodstvena profesija (gubitak kredibiliteta). Ipak treba imati u vidu da su sve ovo posledice i da

im treba verovatno više i više da govorimo o uzrocima i da tragamo za rešenjima kako bismo ih uklonili. Na ovom mestu ističemo one koje su najvažnije:

1. Nepovoljno regulisano okruženje koje odlikuje preobimno, kompleksno i često menjajući u nelako promenjivi profesionalni standardi, inertan odnos države prema potrebi razvijanja kvalitetne regulative i utemeljenja nezavisnih nadzornih tela, sve do povremenog i pod uticajem političkih pritisaka. Aktivnog učešća države u kršenju regulative putem raznih uredbi kojima se na neprimeren i nedozvoljen način menjaju zakoni i nemoć regulatornog tela da putem različitih uputstva i mišljenja pokriju nedorečenost propisa.

2. Ex post, spora, po pravilu zakasnela zakonska reakcija na probleme nosioca odgovornosti za kvalitet finansijskog izveštavanja, jednako na nacionalnom i globalnom nivou što je takođe posledica nedovoljne brige o javnom interesu, budući da je dok traju finansijski usponi i dok investitori i druge interesne grupe ostvaruju korist niko ne dovodi u pitanje kvalitet finansijskog izveštavanja sa pucanjem spekulativnih balona štete su neizbežne često uromatične.

3. Nedovoljno kvalitetno korporativno upravljanje koje obuhvata složene odnose (i podelu moći za upravljanje i kontrolu) između menadžmenta preduzeća bord direktora i investitora, i čemu značajno doprinosi pasivnost borda direktora koji često nije sposoban da ispunji svoju osnovnu ulogu obezbeđivanja kvalitetnog upravljanja bilo zbog svoje nekompetentnosti i proizilazećeg nerazumevanja poslovno - finansijskih transakcija, bilo zbog nedostatka nezavisnosti, što je posledica činjenice da u praksi često generalnog direktora bira plaća i kontroliše bord direktora, umesto obrnuto.

4. Površnost vršenja revizije, što je posledica činjenice da revizora plaća kompanija čije izvršenje revizora, a koji mora da radi u interesu javnosti, ali i posledica gubljenja kredibiliteta revizije, kada je sve manji broj preduzeća spreman da dobro plati za kvalitet, tako da se trka za prihodima revizijskih kuća pomera sa kvalitet na broj izvršenih revizija.

5. Nemoralno visoke kompenzacije (često se vezuju za performanse iskazane u finansijskom izveštaju), koje su se oteli kontroli i koje su izraz nedostatka korporativne kulture i pohlepe ali i jedne pogrešno stvorene klime da se menadžeri nezavisno dali im je novac potreban ili ne, takmiče međusobno po visine kompetencije, prepoznavajući u njima simbol uspeha. [1, strana 246].

Nosioci odgovornosti za kvalitet finansijskog izveštavanja nalazi se pred velikim izazovima. [3, str.364] Na globalnom nivou to su međunarodne organizacije i tela. Međunarodna organizacija i komisija za hartije od vrednosti (IOSCO), Međunarodna federacija računovođa (IFAC), I odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB) a na nacionalnom nivou to su država, nacionalna regulatorna tela, profesionalne organizacije i nezavisna javna nadzorna tela, dok na nivou preduzeća odgovornost leži na menadžmentu, komisija za reviziju i profesionalne računovođe. Pre iznošenja kritika treba imati u vidu savršeno finansijsko izveštavanje ne postoji i da zbog kompleksnosti poslovne prakse, verovatno nikad neće ni biti [4, str.230]. Nemoguće je razviti pravila jednako uspešna promenjiva u svim mogućim situacijama. Otuda i postojanje iznudenog prava opcije između različitih računovodstvenih rešenja. Da situacija bude još složenija valja reći da i postojanje kvalitetne računovodstvene regulative nije uvek dovoljno. Poštovanje zakonske i

profesionalne regulative nije dovoljna garancija obezbeđenja kvaliteta finansijskog izveštavanja. Kod preduzetnika vođenje poslovnih knjiga preduzetniku koji sam obavlja samostalnu delatnost može da izaziva velike troškove u odnosu na prihode koje obavljanjem te delatnosti ostvaruje tako da mu mali prihod ostaje za njegovu ličnu potrošnju. To je jedan od razloga zašto je Zakon o porezu na dohodak građana data mogućnost preduzetnicima da porez od obavljanja samostalne delatnosti plaćaju u paušalnom iznosu. Paušalno oporezivanje priznaje se poreskim obveznicima koji ostvaruju mali prihod iz tog se ne mogu pokrivati i troškovi vođenja poslovnih knjiga. Paušalni prihod određuje se prema oceni prihoda koji se može ostvariti od te delatnosti, a poreski obveznik se ne obavezuje da će voditi poslovne knjige i dokazivati visinu ostvarenog neto prihoda. Najčešće je u pitanju preduzetnici koji obavljaju zanatske delatnosti, a pri tome imaju savremenu opremu za obavljanje te delatnosti, pa se prihod od delatnosti a pri tome nemaju savremenu opremu za obavljanje te delatnosti te se prihodi od delatnosti svode na prihode manje od 2 miliona dinara godišnje (popravka obuće, popravka kućnih aparata, frizerske i berberske usluge, i druge delatnosti) u kojima usluge obavlja samo vlasnik[4, str.233]. U Republici Srbiji prema Republičkoj statističkoj analizi, broj preduzetnika koji se bavi delatnošću proizvodnjom tekstila, odevnih predmeta, kože i predmeta od kože je ukupno 5795 u 2015 godini, a ukupan broj zaposlenih u toj oblasti je 9726, dok je u 2016 godini je taj broj značajno opao na 6063, dok se broj zaposlenih povećao na 10360. Kod paušalnog oporezivanja vlasnik ne vodi poslovne knjige, ali je obavezan da prihode koje ostvaruje vodi preko poslovnog računa kod banke, nezavisno da li je uplata lica koji su prodati proizvodi ili izvršene usluge izvršena neposlovni račun, ili je naplata izvršena u gotovom novcu. Preduzetnik ne vodi poslovne knjige, već samo knjigu o ostvarenom prometu, ne sastavlja poreski bilans, ne sastavlja finansijski izveštaj, a porez na prihode od samostalne delatnosti plaća po rešenju poreskog organa koji ovaj donosi na početku svake godine, na osnovu prijave preduzetnika o prihodu koji treba da ostvari. Preduzetnik kome je utvrđeno pravo na paušalno oporezivanje, ovaj način oporezivanja koristi dok se ne utvrdi da su prestali razlozi za paušalno oporezivanje, odnosno da izmenjeni uložni isključuju pravo na paušalno oporezivanje[4, str.234]. Zakon koji propisuje u kojim se preduzetnicima ne može odobriti socijalno oporezivanje, već su dužni da vode poslovne knjige. Tako je odredbom člana 40 Zakona o porezu na dohodak građana propisano da se pravo na paušalno oporezivanje ne može priznati preduzetniku:

1. Osnivanju ortačke radnje;
2. Koji obavljaju delatnost iz oblasti: trgovine na veliko, trgovine na malo, održavanje i popravka motornih vozila, hotela i restorana, finansijskog oporezivanja i aktivnošću u vezi sa nekretninama;
3. U čiju delatnost ulažu druga lica;
4. Čiji je ukupan promet u godini koja prihod za godinu koju se utvrđuje porez, odnosno čiji je platni promet kada počinje obavljanje delatnosti veći od šest miliona dinara;
5. Koji je obveznik poreza na dodatu vrednost, odnosno koji se opredeli za plaćanje poreza na dodatu vrednost u skladu sa zakonom koji se uređuje porez na dodatu vrednost. [5]

Zakon o porezu na dohodak građana u članu 40 stav 1 paušalni prihod se utvrđuje u skladu sa sledećim kriterijumima i elementima:

- Prosečna mesečna zarada po zaposlenom u Republici, opštini, gradu, okrugu, ostvarene u godini koji prethodi za koju se utvrđuje paušalni prihod.
- Adresa na kojoj se nalazi preduzetnik.
- Opremljenost radnje
- Broj zaposlenih radnika i angažovanih članova porodice
- Tržišni uslovi zemlje u kojima se delatnost obavlja
- Površina lokala
- Starost obveznika i njegova radna sposobnost.
- Visina prihoda obveznika
- Ostale okolnosti koje utiču na stvaranje dobiti

Radi utvrđivanja paušalnog prihoda, kao osnovu poreza na prihode od samostalne delatnosti, preduzetnici će se razvrstavati po kriterijumima profitabilnosti, obima prometa, i to u sedam grupa:

1. U prvu grupu spadaju: nosači, čistači obuće, sakupljači lekovitog bilja, šumskih plodova, i sl. Pečenih i kuvanih i na drugi način pripremljeni poljoprivredni i drugi proizvodi na ulici ili drugim slobodnim prostorijama u sportskim, bioskopskim i drugim dvoranama i prostorijama

2. Drugu grupu čine: frizeri za muškarce, časovničari, optičari, fotokopirske radnje, obučari, krojači, prerađivačkih sekundarnih sirovina, uzgajivači cveća.

3. Treću grupu čine: automehaničari, autolimari, autoelektričari, vulkanizeri i sl. frizeri ženski, moleri, tapetari.

4. Četvrtu grupu čine: zlatari, kamenoresci, poslastičari, metalostrugari, pekari, proizvođači testenina, stolari.

5. Petu grupu čine: lekari, stomatolozi, apotekari, veterinari, profesori, fizioterapeuti.

6. Šestu grupu čine advokati

7. Sedmu grupu čine: auto prevoznici, taksisti, šlep službe. [14]

Preduzetnik čiji je zahtev za paušalno oporezivanje usvojen i doneto rešenje o paušalnom oporezivanju, porez na prihod od samostalne delatnosti, kao i doprinose za obavezno socijalno osiguranje plaća po rešenju poreskog organa[5.str10]. Ne vodi poslovne knjige po neto sistemu prostog niti po sistemu dvojnog knjigovodstva. Preduzetnik koji se paušalno oporezuje dužan je da vodi samo knjigu otvorenog prometa, paušalno oporezivanje obveznika KPO, koji propisan pravilnikom o poslovnim knjigama u iskazivanju poslovnog rezultata po sistemu prostog knjigovodstva[9,str.81]. Polazna osnovica za utvrđivanje visine paušalnog prihoda, umanjuje se ili povećava i to u skladu sa:

1) Mesto na kome se radnja nalazi – od minus 20% do plus 50% i to:

- Gradsko, odnosno opštinsko područje:
 - Ekstra i prva zona – plus 50 %
 - Bez obzira na zone (povoljna lokacija, tržni centar, blizina javnih ustanova-bolnica, škola, pijaca i sl.)- do 50 %
 - Druga zona – do plus 30 %
 - Treća zona – do plus 10 %
- Seosko područje:

- Centar sela (blizina crkve, škole, mesne zajednice) – bez umanjnja i uvećanja.
- Uža zona – do minus 10%
- Šira zona – do minus 20%

Razvrstavanje u zone vrši se u skladu sa odlukom lokalne samouprave o utvrđivanju zona za plaćanje poreza na imovinu[5, str.12]. U slučaju kada odlukom lokalne samouprave nisu određene zone, kao i seosko područje, razvrstavanje vrši nadležni poreski organ. Trgovinska delatnost izvan poslovnih prostorija (na tezgama i sličnim objektima koje se koriste na pijacama, ulicama, trgovima i drugim javnim površinama) – do minus 40%. Brisana, Broj zaposlenih radnika – plus 5% po jednom zaposlenom radniku, s tim da uvećanje ne može biti manje od 5% prosečne mesečne zarade. Tržišni uslovi u kojima se delatnost obavlja do minus 50% do plus 100%. Prema Republičkom zavodu za statistiku Republike Srbije u 2015 godini bio je 232765 sa prometom do 1040226 miliona dinara., dok je u 2016 godini 243 590 preduzetnika sa ostvarenim prometom 1116068 miliona dinara. Posmatrano po sektorima na nivou Republike Srbije, najveće učešće u ukupnom broju preduzetnika u 2015 godini imale su: trgovina na malo i veliko, popravka motornih vozila i motocikala (26,8%), prerađivačka industrija (15,00%), Saobraćaj i skladištenje (12,0%), Stručne naučne, inovacione i tehnološke delatnosti (12,0%), usluge smeštaja i ishrane (8,8%), ostale uslužne delatnosti (8,1%). Preduzetnici u Republici Srbiji u 2015 godini zaposlili su 23359 radnika od toga, trgovina na malo i veliko; popravka motornih vozila i motocikla (35,7%), prerađivačka industrija (24,2%), usluge smeštaja i hrane (13,0%), Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti (6,0%), ostale stručne delatnosti (5,6%)[8, str 2]. Najveće učešće na nivou Republike Srbije u ostvarenom prometu imali su preduzetnici iz Trgovine na veliko i malo; popravka motornih vozila i motocikala (49,6%), Prerađivačka industrija (18,9%), usluga smeštaja i hrane (6,8%), Građevinarstvo (5,6%), Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti (5,3%), ostale stručne delatnosti (4,1%). U 2016. godini broj preduzetnika 243590, a najveće učešće u ukupnom broju preduzetnika imale su: Trgovina na veliko i malo; popravka motornih vozila i motocikla (25,9%), Prerađivačka industrija (15,0%), Stručne, naučne inovacione i tehničke delatnosti (12,3%), Saobraćaj i skladištenje (11,8%), usluge smeštaja i ishrane (8,8%), Ostale uslužne delatnosti (8,1%). Ukupan broj zaposlenih kod preduzetnika 247775 radnika. Učešće u ukupnom broju zaposlenih kod preduzetnika imaju: Trgovina na veliko i malo; popravka motornih vozila i motocikla (34,7%), prerađivačka industrija (24,4%), Usluge smeštaja i ishrane (13,1%), Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti (6,2%), ostale uslužne delatnosti (5,6%). [8, str.3] U ostvarenom prometu imamo preduzetnika; trgovina na veliko i malo; popravka motornih vozila (48,5%), Prerađivačka industrija (19,2%), Usluge smeštaja i ishrane (6,9%), Građevinarstvo (5,5%), Stručne, naučne, inovacione i tehničke delatnosti (4,2%)[8, str.3].

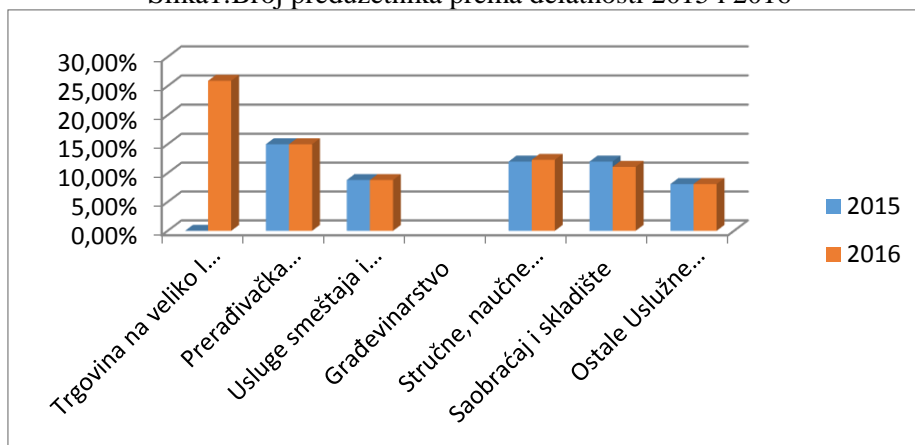
Tabela1: Broj preduzetnika i učešće u ukupnom broju preduzetnika

	2015	2016
Trgovina na veliko I malo	26,08%	25,90%
Prerađivačka industrija	15,00%	15,00%

Usluge smeštaja i ishrane	8,80%	8,80%
Građevinarstvo	-	-
Stručne, naučne inovacione i tehničke delatnosti	12,00%	12,30%
Saobraćaj i skladište	12,00%	11,08%
Ostale Uslužne delatnosti	8,10%	8,10%

Izvor : Gavrilović D. Podlig Buklica D. Vulović M. Čosić J. Ružić N. Popović D.(2017)“ *Preduzetnici u Republici Srbiji 2016 godini*“ Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Radni dokument str.3

Slika1: Broj preduzetnika prema delatnosti 2015 i 2016



Izvor: Gavrilović D. Podlig Buklica D. Vulović M. Čosić J. Ružić N. Popović D.(2017)“ *Preduzetnici u Republici Srbiji 2016 godini*“ Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Radni dokument strana 4.

FINANSIJSKI IZVEŠTAJ PREDUZETNIKA

Preduzetnici, kao i poljoprivrednici koji su se izjasnili da porez na prihode od poljoprivrede i šumarstva plaćaju na stvarni prihod, dužni su da vode poslovne knjige po sistemu prostog ili dvojnog knjigovodstva. Preduzetnici koji vode knjige po sistemu prostog knjigovodstva nisu dužni da podnose izveštaje Narodnoj Banci Srbije. Izveštaj se donosi najkasnije do isteka dva kalendarska meseca tekuće godine, odnosno 28 februar [6, str.157]. Dakle preduzetnici koji vode knjige po sistemu dvojnog knjigovodstva, u vezi sa sastavljanjem poreskih izveštaja, primenjuju unapred navedene propise koje im nalaže Zakon o porezu na dohodak građana. Preduzetnici koji vode dvojno knjigovodstvo Poresku prijavu, na obrascu PPDG – 1 i konačan obračun akciza, uz koji prilažu bilans uspeha i bilans stanja, dostavljaju do 31 marta nadležnom poreskom organu prema mestu poreskog obveznika. Nakon proknjiženih svih poslovnih promena, treba sabrati sve kolone poslovne knjige prihoda i rashoda. Preduzetnik koji je u sistemu PDV proverava dali su isključeni obračunati iznosi PDV iz prihoda i dali su iznosi proknjiženi, i kao da li je ukalkulisana razlika u ceni umanjena za iznos razlike u ceni koja je sadržana u

prodanim proizvodima. [7, str. 458]. Na osnovu podataka iz poslovne knjige (PK – 1) finansijski rezultat se utvrđuje na sledeći način:

Tabela1: Utvrđivanje finansijskog rezultata

Red broj	Opis	Iznos	Kol. Pk-1
	Ostvareni prihodi		
1	Prihod od delatnosti u koji je uključen PDV	254.893,45	4a
2	PDV obračunat na prodatu robu	123.896,00	4a
3	Ostvareni prihod (red.br.1-2)	130.997,45	8
	Rashodi		
4	Nabavna vrednost robe	3.100,00	12
5	Nabavna vrednost robe na zalihama	3.210,00	12
6	Nabavna vrednost prodate robe	4.569,00	12
7	Troškovi zarada, naknada i ostali lični rashodi	5.639,00	17
8	Troškovi proizvodnih usluga amortizacija i nematerijalnih troškova	5.896,00	18
9	Finansijski i ostali rashodi	-	19
10	Ukupni rashodi (4-9)	22.414,00	20
11	Dobit (3-10)	108.583,45	
12	Gubitak (10 - 3)	-	

Izvor: Savić M. Šofranac Š. Bungin D.(2006), Preduzetnik, priručnik o poslovanju poslovnih knjiga preduzetnika“, Savez računovođa i revizora Srbije, strana 272.

Poslovni prihodi koji su iskazani u kolonama od 4 do 8 Poslovne knjige (PK -1) na kraju godine u zbiru ne sadrže PDV. PDV se obračunava primenom preračunate stope i dobijen iznos prenosi u kolonu devet navedenog obrasca. Na kraju godine treba proveriti dali je PDV isključen iz prometa na sledeći način:

Tabela 2: Isključivanje PDV iz prometa

Broj kolone knjige PK - 1	Opis	Ostvaren Prihod	PDV		Ostvaren prihod bez PDV (3-5)
		Ostvaren promet sa PDV	Preračunata Stopa	Iznos	
1	2	3	4	5	6
A. Prihodi od prodatih dobara i usluga					
4a	Prodaja dobara sa PDV po	254.893.45	22,301	123896,00	130997,45

	stopi od 18%				
4b	Prodaja dobara sa PDV po stopi od 8 %	-	9,911	-	-
5	Prodaja dobara bez PDV	-		-	-
6a	Prihodi od usluga sa PDV 18%	-		-	-
6b	Prihodi od usluga bez PDV	-		-	-
7	Ostali prihodi	-		-	-
8	Svega prihodi	254893,45		130997,45	130997,45

Izvor: Savić M. Šofranac Š. Bungin D.(2006), Preduzetnik, priručnik o poslovanju poslovnih knjiga preduzetnika“, Savez računovođa i revizora Srbije, strana 274.

U koloni 9 Poslovne knjige PK -1 treba da da podatak o iznosu prihoda bez PDV. Navedeni iznos se unosi u obrazac bilansa uspeha pod rednim brojem 1.U koloni 9 Poslovne knjige PK-1 je obračunat iznos PDV na iznos ostvarenog prometa dobara i usluga[6,str.274].

GODIŠNJI POREZ NA DOHODAK OD SAMOSTALNE DELATNOSTI

Poreski obveznik koji vodi poslovne knjige po sistemu prostog ili dvojnog knjigovodstva, za utvrđivanje osnovice poreza na dohodak građana na prihode od samostalne delatnosti, sastavlja se poreski bilans na obrascu PB – 2. Poreski bilans obveznika poreza na dohodak građana na prihode od samostalne delatnosti. U obrascu PB -2 u delu III- Usklađivanje rashoda izvršene su izmene po sledećim brojevima. Red broj 17 - primanja zaposlenog. Primanja zaposlenog koja se, u smislu zakona koji se uređuje oporezivanje dohotka građana, smatraju zaradom, uključujući i primanja na koja se do odnosa propisani zakonom o porezu na dobit pravnih lica, ne plaća porez na zarade, priznaju se kao rashod u poreskom bilansu, poreskog perioda u kome su ispaćena, odnosno realizovana [10,str.218]. Pod ovim rednim brojem iskazuju se podaci koji se odnose na izdatke koje se u smislu zakona kojim se uređuje porez na dohodak građana smatraju zaradom (jubilarna nagrada, solidarna pomoć i dr.), koji su obračunati, a nisu ispaćeni u poreskom periodu. I nakon izmena zakona ostalo je

pravilo da se troškovi samih zarada, odnosno plata zaposlenih kod preduzetnika, priznaju u iznosu obračunatom na teret poslovnih rashoda, to, znači ako, npr. Plata zaposlenih za decembar mesec 2016 godine, nije isplaćena u 2016, ali je obračunata, iznos po osnovu obračunate a neisplaćene plate zaposlenih se priznaje kao rashod u poreskom bilansu za 2016 godinu, bez obzira na to što plata nije isplaćena u 2016 godini [10, str 226]. Propisano je da rashodi obveznika (kao poslodavca) po osnovu izdataka za zaposlene koji se, u smislu propisa koji uređuju oporezivanje dohotka građana, smatraju zaradom, uključujući i primanja na koja se ne plaća porez na zarade do iznosa propisanog tim što pre znaju u poreskom periodu u kojem su isplaćeni. Po mišljenju stručne javnosti, to se odnosi na sledeće prihode zaposlenih:

1. Naknade troškova prevoza za odlazak i dolazak sa rada,
2. Dnevnice za službeno putovanje u zemlji odnosno dnevnice za službeno putovanje u inostranstvo,
3. Naknade troškova smeštaja na službenom putovanju, prema uloženom računu.
4. Naknade prevoza na službenom putovanju prema priloženim računima prevoznika u javnom saobraćaju, a kada je odobreno korišćenje sopstvenog automobila za službeno putovanje ili u druge službene svrhe, za naknadu za korišćenje sopstvenog automobila.
5. Solidarne pomoći za slučaj bolesti, zdravstvene rehabilitacije ili invaliditeta zaposlenih ili članova njegove porodice.
6. Poklona deci zaposlenih, starosti do 15 godina, povodom Nove godine i Božića.
7. Jubilarne nagrade zaposlenima, u skladu sa zakonom koji uređuje rad.

Red broj 23. Izdaci za zdravstvene, obrazovne, naučne, humanitarne i sportske namene, zaštitu životne sredine, davanja učinjena ustanovama, odnosno pružanja usluga socijalne zaštite, kao i za humanitarnu pomoć za otklanjanje posledica u slučaju vanredne situacije, koji su učinjeni Republici, autonomnoj pokrajini, jedinici lokalne samouprave, priznaju se kao rashodi u iznosu najviše od 5 % ukupnog prihoda. Ukoliko su rashodi viši od poreski priznatog iznosa, razlika se unosi pod ovim rednim brojem. Na primer izdaci za zdravstvene namene priznaju se kao rashod u poreskom bilansu samo ako su izvršeni zdravstvenoj ustanovi ili izdaci za obrazovne namene priznaju se kao rashod samo ako su izvršeni u obrazovnoj ustanovi. U svim slučajevima, uslov za priznavanje rashoda je da se ove ustanove dobijena sredstva koriste isključivo za obavljanje registrovane delatnosti. Međutim, u slučaju davanja humanitarne pomoći odnosno otklanjanja posledica nastalih u slučaju vanredne situacije, ne mora da bude ispunjen uslov da se daje licima registrovanim za te namene, već će se priznati a ako se daje Republici, autonomnoj pokrajini, odnosno jedinici lokalne samouprave. Na primer; preduzetnik je ostvario ukupan prihod za 2016 godinu u iznosu od 10000000 dinara. Krajem 2016, preko registrovane humanitarne organizacije dao je na ime humanitarne pomoći novac u iznosu od 600000 dinara. Vrednost izdatka za humanitarne namene je 600000 dinara, što je za 100000 dinara više od poreski priznatog rashoda koji iznosi 500000 (5% od 100000). Iznos 100000 dinara preduzetnik unosi u red.br. 23 i uvećava oporezivu dobit u poreskom bilansu za 2016 godinu. Red broj 28 – Rashod po osnovu ispravke vrednosti pojedinih potraživanja ako od roka za njihovu naplatu nije prošlo najmanje 60 dana,

kao i otpis vrednosti pojedinačnih potraživanja izvršen bez prethodno ispunjenog uslova. Na teret rashoda priznaje se otpis vrednosti pojedinačnih potraživanja koji su u skladu sa propisima o računovodstvu u MRS, odnosno MSFI I MSFI za MSP iskazuje se prihod, osim potraživanja od lica kojima se istovremeno duguje iznos obaveze prema tom licu, pod uslovom da se nesumnjivo dokaže da su ta potraživanja prethodno bila uključena u prihode obveznika, da su ta potraživanja u knjigama poreskog obveznika otpisana kao nenaplativa, poreski obveznik pruži dokaze da su potraživanja utužena, odnosno da je pokrenut izvršni postupak radi naplate potraživanja prijavljena u likvidacionom ili stečajnom postupku nad dužnikom. Rad broj 29 – rashod po osnovu ispravke vrednosti pojedinih potraživanja, koji je iskorišćen u poreskom periodu, na teret rashoda priznaju se izvršena dugoročna rezervisanja za obnavljanje prirodnih bogatstava, troškove u garantnom roku, zadržane kaucije i depozite, kao i druga obavezna dugoročna rezervisanja u skladu sa zakonom. Zakon nije ograničen iznos ovih rezervisanja za poreske svrhe, što znači da se priznaje iznos priznat u bilansu uspeha u skladu sa računovodstvenom politikom. U IV delu usklađivanje prihoda, red broj 38. Sva otpisana, ispravljena i druga potraživanja koja su bila priznata kao rashod u poreskom bilansu, a na osnovu kojih se, usled povlačenja tužbe, podloga za izvršenje ili prijava potraživanja u poreskom periodu uvećavaju oporezivi poreski prihodi, ukoliko isti nisu iskazani u poslovnim knjigama obveznika. Prema tome na ovom rednom broju se korekcije unose u dva slučaja: preduzetnik je u nekom od prethodnih poreskih perioda izvršio ispravku vrednosti potraživanja, koja je bila priznata kao rashod u poreskom bilansu tog perioda, a u tekućem poreskom periodu izvršio je direktan otpis tog potraživanja, preduzetnik je u nekom od prethodnih poreskih perioda izvršio ispravku vrednosti potraživanja, koja je bila priznata kao rashod u poreskom bilansu tog perioda, a u tekućem poreskom periodu izvršio je naplatu tog potraživanja, koju nije iskazao u poslovnim prihodima.

ZAKLJUČAK

Prihodi od samostalne delatnosti smatra se prihod ostvaren od privrednih delatnosti, uključujući i delatnost poljoprivrede i šumarstva, pružanjem profesionalnih i drugih delatnosti, ukoliko se taj prihod ne plaća po drugom osnovu već se sa njim plaća porez. Prihodom od samostalne delatnosti smatra se prihod ostvaren trajnim ili privremenim iskorišćavanjem zemljišta u nepoljoprivredne svrhe (vađenje peska i šljunka, proizvodnja kreča, cigle, crepa i ćumura). Oporezivi prihod od samostane delatnosti je oporeziva dobit a za preduzetnike paušalni utvrđen prihod. Oporezivana dobit utvrđuje se poreskim bilansom usklađivanjem dobiti iskazane u bilansu uspeha, sačinjen u skladu sa računovodstvenim propisima, ako preduzetnik vodi dvojno knjigovodstvo, ako preduzetnik vodi prosto knjigovodstvo na način na koji je propisan zakonom o porezu građana. Preduzetnik koji nije u stanju da vodi poslovne knjige, osim poslovne knjige o ostvarenom prometu ili kome njihovo vođenje otežava obavljanje delatnosti, ima po zakonu pravo da podnese zahtev da porez na prihode od samostalne delatnosti plaća na paušalno utvrđen prihod. Paušalno oporezivanje ne može priznati preduzetniku koji obavlja delatnost iz računovodstvenih, knjigovodstvenih i revizorskih poslova, poslova poreskog savetnika, reklamiranja,

trgovina na veliko i malo, hotela i restorana, finansijskog posredovanja preduzetnici čiji iznos prometa veći od 6 miliona dinara. Preduzetniku koji trgovinsku i ugostiteljsku delatnost obavlja u kiosku, prikolici, i sličnom objektu može, na njegov zahtev odobriti da porez plaća na paušalno utvrđen prihod. Zahtev za paušalno oporezivanje može se doneti nadležnom poreskom organu do 30 novembra tekuće godine za narednu godinu, odnosno u roku od 15 dana od dana upisa u registar nadležnih organa, odnosno od 15 dana od dana prijema akta nadležnog poreskog organa kojima se utvrđuje porez na dodatnu vrednost. Preduzetnik kome je utvrđeno pravo na paušalno oporezivanje, na ovaj način oporezivanja koristi dok se ne utvrdi da su preostali razlozi za paušalno oporezivanje, odnosno da izmenjeni uslovi isključuju pravo na paušalno oporezivanje. Preduzetnik kome prestaje pravo na paušalno oporezivanje, dužan je da vodi poslovne knjige najkasnije od dana kada postane obveznik poreza na dodatnu vrednost. Preduzetnici koji vode poslovne knjige po sistemu dvojnog ili prostog knjigovodstva sastavljaju godišnji poreski bilans. Po mom skromnom mišljenju u Republici Srbiji za paušalno oporezivanje prijavljuju se samo stare zanatske radnje koje zbog uticaja tehničkog i informatičkog odlaze u zaborav, i da će se ta zanatske radnje čuvati kao tradicionalna delatnost.

BIBLIOGRAFIJA

1. Malinić D.(2015), „Etička dimenzija kvaliteta finansijskog izveštavanja“, *Ekonomika preduzeća*, Originalni naučni rad (4/17). Strana 230- 242.
2. Nikodijević M.(2013)“Obaveza sastavljanja konsolidovanih finansijskih izveštaja“ *Ekonomski izazovi* broj 4. Strana 112-123
3. *Internacional Accounting Standard I Presentation of financial Statement*, with amendment issued up 31 December 2010, iasc Fundatin, London 2011, PAR 10.
4. Stickney C. Brown P. Wahlen J.(2007) „ *Financial reporting, Financial Statement Analisisand Valution – A strategic perspective*, Thomson, Mason, stana 363-364.
5. Stefanović N.(2011) „ *Finansijsko – izveštajna odgovornost u kontekstu EU, međunarodnog i novog regulatornog okvira“*, *Ekonomika preduzeća*, Originalni naučni rad, primljen 9.9. 2011. Strana 229-235
6. *Zakon o porezu na dohodak građana (2017)*, Službeni glasnik, preuzeto sa internet sajta:
7. <https://uzmiračun.rs/propisi/Zakonoporezugađana./Pdf>
8. Savić M. Šofranac Š, Bungin D.(2006) “ *Preduzetnik, priručnik o poslovanju i vođenju poslovnih knjiga preduzetniku“*, Savez računovođa i revizora Srbije, strana 156-289
9. Petrović Ž. Stanišić N. Vićentijević K.(2015)“ *Kontni okvir- priručnik za pripremu kontnog okvira, klase od 0-9“*, *Informaciono poslovni centar*, Beograd, strana 456-587.
10. Gavrilović D. Podlig Buklica D. Vulović M. Čosić J. Ružić N. Popović D.(2017)“ *Preduzetnici u Republici Srbiji 2016 godini“* Republika Srbija, Republički zavod za statistiku, Radni dokument, preuzet sa internet sajta:
11. <http://pod2.stat.gov.rs/Objavljene publikacije/G2017/pdf/G201710100pdf>.
Republički zavod za statistiku radni dokumet pristupljeno 26.05.2018.
12. Rajlović M.“ *Paušalno oporezivanje ili vođenje poslovne knjige preduzetnika“*, *Priručnik za računovodstvo i finansije*, Računovodstvena Praksa br.18 str. 70-83

13. Burić M. Dr Pavlović M. (2018) “Utvrdivanje osnovice poreza na neto prihod i osnovice socijalnih doprinosa preduzetnika na Obrascu PB2 za 2017 godinu“, privredni savetnik , Časopis za računovodstvo i poslovne finansije: 3 i 4 strana 217-228
14. <https://uzmiračun.rs/propisi/Zakonoporezugađana./Pdf>. Zakon o porezu na dohodak građana 2017 Službeni glasnik.
15. International Accounting Standard I Presentation of financial Statement, with amendment issued up 31 December 2010, iasc Fundatin, London 2011, PAR 10.

RESUME

The main goal of my research on this subject is that I point to a wider scientific and professional issue to a burning problem in the state of Serbia and that is keeping business books with entrepreneurs and their taxation. Entrepreneurs, as we know about their failure, are all right with their property, an entrepreneur in Serbia owns a home that he inherited from his parents from his private property, so it is necessary for the establishment of entrepreneurship to find their capital with commercial banks. Keeping business books for our entrepreneurs is an extraordinary expense, because the prices of bookkeeping services are very high. The quality of these financial statements is very scarce as regulations and rules change every three months and the incompetence of bookkeepers who keep books. Concealment of business-related data and revenue is another in a series of problems that our tax authorities have. Paying the salary to the worker, where the entrepreneur falls through the account minimum, and the rest of the money is in the hands of the worker. Lump-sum taxation includes craft shops that due to technological informatics have failed to maintain on the market. These are skirts shop, male female hairdresser auto mechanics, car body mechanics, etc.

NAVIKE U KORIŠĆENJU BANKARSKIH USLUGA I ZADOVOLJSTVO KVALITETOM KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA U CRNOJ GORI

Milica Raičević

Fakultet za ekonomiju i biznis, Univerzitet Mediteran

Podgorica, Crna Gora

milica.raicevic@unimediterraneanet

Dijana Medenica-Mitrović

Fakultet za poslovni menadžment

Bar, Crna Gora

dijanafpm@t-com.me

Apstrakt

Značaj kvaliteta je nezamjenjiv kada je u pitanju njegov doprinos u ostvaranju ciljeva banaka usmjerenih na zadržavanje klijenata, povećanju tržišnog učešća i građenju lojalnosti. Za marketing menadžere, problem definisanja kvaliteta predstavlja jedan od najznačajnijih zadataka. Primjena različitih modela u mjerenju kvaliteta dodatno je komplikovana činjenicom što ni usluga ni uslužni proces nije moguće standardizovati u oblasti bankarskih usluga. Pojava uslužnog gap-a koji utiče na nezadovoljstvo korisnika, zato treba djelovati u pravcu otklanjanja ili smanjenja uočenog gega, ako banke žele smanjiti nivo nezadovoljstva među korisnicima. Istraživački dio rada obuhvata primjenu SERVQUAL modela u mjerenju kvaliteta bankarskih usluga. Podaci prikupljeni kvalitativnim eksplorativnim istraživanjem, obrađeni su statističkom metodom, primjenom SPSS programskog paketa, i analizirano je eventualno postojanje razlika u očekivanjima i percepcijama korisnika bankarskih usluga sa aspekta dimenzija kvaliteta u odnosu na sociodemografskih karakteristika ispitanika i sa aspekta navika pri korišćenju bankarskih usluga ispitanika.

Ključne reči: bankarske usluge, kvalitet bankarskih usluga, SERVQUAL model, klijenti.

BANKING SERVICE HABITS AND BANKING SERVICE QUALITY SATISFACTION IN MONTENEGRO

Abstract

The importance of quality is irreplaceable when it comes to its contribution to the achievement of goals of banks aimed at retaining clients, increasing market share and building loyalty. For marketing managers, the problem of defining quality is one of the most important tasks. The application of different models in quality measurement is further complicated by the fact that neither the service nor the service process can be standardized in the area of banking services. A service gap will appear that will affect the dissatisfaction of users, therefore, it is necessary to act in the direction of removing or reducing the observed gap, if banks want to reduce the level of dissatisfaction among users. The research part encompasses the application of SERVQUAL models in measuring the quality of banking services. The data collected by qualitative exploratory research were processed using a statistical method with the SPSS program package, and will analyze possible differences in expectations and perceptions of users of banking services from the aspect of quality dimensions in relation to the socio demographic characteristics and habits of using banking services of the respondents.

Key words: banking services, quality of banking services, SERVQUAL model, clients.

JEL codes: G21, G20

UVOD

Finansijsko tržište je karakteristično po velikom broju promjena, pa jedan od glavnih sudionika na njemu, banke, da bi obezbijedile konkurentsku poziciju, moraju da definišu strategiju rasta koja će u sebi sadržati povećanje kvaliteta bankarske usluge. Danas su banke svjesne da korisnici finansijskih usluga shvataju da imaju na raspolaganju sve veći broj alternativa u pogledu finansijskih usluga, pa i u pogledu ponudjača istih. U savremenom poslovanju menadžment uspješnih organizacija, mora biti menadžment promjena, pri čemu je promjene neophodno prihvatiti kao normalne i permanentne pojave. Ako organizacija želi postati i ostati lider na tržištu mora sprovesti promjene koje će biti revolucionarne u pogledu inovativnosti menadžera, obuke i usavršavanja svih struktura zaposlenih, timski rad i sistemsko razmišljanje, decentralizacija i delegiranje odgovornosti, dvosmjerna komunikacija i stvaranje organizacione klime gdje svi zaposleni postaju interni preduzetnici. [28, str. 37]

Banke, obično, kvalitet usluga vezuju za promotivne aktivnosti, cijene i definisanje novih distributivih kanala, dok klijent mišljene o kvalitetu usluge stvara na osnovu slike prije, tokom i nakon korišćenja bankarske usluge. Ukoliko banka želi da maksimizira prihod i profit, kroz zadržavanje starih i privlačenje novih klijenta, ona treba da obezbijedi superiornu uslugu, koja će biti poboljšana kroz sve segmente korišćenja iste. Prema, Berry i Gronroos percipirani uslužni kvalitet je globalna ocjena, stav o usluzi ili rezultat poređanja aktuelnih uslužnih performansi sa očekivanjima korisnika. Tako se pojavljuje uslužni gep koji utiče na nezadovoljstvo korisnika, ukoliko su performanse usluga manje od očekivanja. Definisane kategorije očekivanja zavisi od izvora koji se koristi i može uključivati očekivanja: od bankarskih usluga generalno, usluge konkretne banke, prethodnih iskustava, kao i informacija na osnovu od iskustava drugih korisnika. Zato se treba djelovati u pravcu otklanjanja ili smanjenja uočenog gega, ako banke žele smanjiti nivo nezadovoljstva među korisnicima i ostvariti pozitivan učinak po banku [23, str. 5-8]. Kada govorimo o značaju kvaliteta, on je nezamjenjiv kada je u pitanju njegov doprinos u ostvaranju ciljeva banaka usmjerenih na zadržavanje klijenata, povećanju tržišnog učešća i građenju lojalnosti. Pitanje koje je ostalo otvoreno je neusaglašenost ili nedovoljno određen način i mogućnosti mjerenja kvaliteta. Primjenjuju se različiti modeli u mjerenju kvaliteta zbog same činjenice da je finansijska usluga samo po sebi nestandardizovana, pa se time onemogućava korišćenje poznatih tradicionalnih modela standardizovanja kvaliteta. Zato je potrebno opredijeliti se za modele mjerenja kvaliteta koji su u mogućnosti da obezbijede uravnoteženje svih specifičnosti samog uslužnog procesa.

U ovom radu će biti analizirani navike u korišćenju bankarskih usluga, kao i zadovoljstvo kvalitetom korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori. Istraživački dio rada obuhvataće primjenu SERVQUAL modela u mjerenju kvaliteta bankarskih usluga, a podaci su prikupljeni kvalitativno eksplorativnom metodom i obrađeni primjenom SPSS programskog paketa. Istraživanjem je pokušano da se odgovor

na pitanje kako navike u korišćenju bankarskih usluga utiču na zadovoljstvo korisnika istim. Istraživanje je sprovedeno na primjeru korisnika usluga crnogorskih banaka s ciljem utvrđivanja postojanja jaza primljenih u odnosu na očekivane usluge, kao i eventualnog uticaja sociodemografskih karakteristika i navika korisnika na očekivanja i percepcije, odnosno na zadovoljstvo kvalitetom bankarskih usluga. Podaci do kojih se došlo mogu biti od koristi bankama za unapređenje ponude, poboljšanje kvaliteta i kreiranja adekvatne marketing strategije koja bi uticala na veći nivo zadovoljstva korisnika bankarskih usluga. Kvalitet bankarskih usluga je neophodan faktor za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača, pa je unapređenje kvaliteta jedan od osnovnih mehanizama banke za ostvarenje konkurentske prednost i jačanje položaja na finansijskom tržištu.

PREGLED LITERATURE

Velika konkurencija na finansijskom tržištu među učesnicima dovodi do pojave novih strategija poslovanja koje će akterima na tržištu osigurati konkurentsku prednost. Banke se svakodnevno suočavaju sa tržišnim promjenama, kako ekonomskih tako i finansijskih promjena, pa moraju da obezbijede takve usluge koje će im obezbijediti zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata [24, str. 111-123]. Iako kvalitet usluge nije jedini činilac koji određuje odluku klijenta da koristi neku bankarsku uslugu, ipak ima veoma važnu ulogu, posebno na tržištima manje razvijenih zemalja, i presudno utiče na opstanak i razvoj poslovanja, o čemu govori više studija [1 str. 253-271, 2 str. 32-52, 3 str. 3-11]. Crnogorski bankarski sektor karakteriše postojanje velikog broja banaka (petnaest banaka po podacima Centralne banke Crne Gore), a evidentno je da banke svoju raznolikost bankarskih usluga kreiraju kroz inovativne promotivne aktivnosti, raznolikosti cijene bankarskih usluga i kreiranja širokog spektra proizvoda i usluga, što nije dovoljno da bankama obezbijedi konkurentsku poziciju. Brojna istraživanja su pokazala da je potrebno dosta napora i znanja za pružanje kvalitetne usluge u izrazito promjenljivom poslovnom okruženju u kom posluju banke [4 str. 41-56, 5 str. 84-91, 6 str. 146-160, 7 str. 534-546, 8 str. 300-318]. Moderno bankarstvo se fokusira na klijenta usluga i na kvalitet bankarskog proizvoda i usluge, pa je zadatak banaka da kreiraju strategiju koja će klijentu pružiti uslugu visokog kvaliteta i koja će zadovoljiti i nadmašiti očekivanja klijenata [9 str. 315]. Zadovoljstvo korisnika usluga u velikoj mjeri utiče na rezultate poslovanja, imidž uslužne organizacije i dobijanje novih korisnika kroz neposrednu preporuku [10 str. 389-394]. Studija koja je sprovedena u SAD je pokazala da unapređenje kvaliteta usluga može da poveća prinose u banci [11]. Da bi se obezbijedio visoki kvalitet bankarske usluge i proizvoda treba kontinuirano isti da se provjerava i da se precizno definiše.

Pošto so svjesni da je bankarska usluga specifična [27], pa samim tim iz toga proizilazi da mjerenje kvaliteta bankarske usluge ne može biti standardizovano, tradicionalni modeli mjerenja nijesu prihvatljivi.

Prema Parasuraman i saradnicima [15 str. 10-18] klijenti ocjenjuju bankarsku uslugu u direktnom kontanku sa bankom tj. zaposlenim u banci i to kroz pet osnovnih odrednica kvaliteta: opipljivost, pouzdanost, odgovornost, sigurnost i empatija. Ove

odrednice kvaliteta su ujedno i elementi SERVQUAL modela, koji je najčešće korišćeni alat za mjerenje kvaliteta usluga. SERVQUAL model je zasnovan na algoritmu "opažanja minus očekivanja" koji osnovne odrednice kvaliteta mjeri tj. uparuje sa ukupno 22 ili 21 atributa, tako što klijent banke, bankarsku uslugu ocjenjuje kroz zadovoljstvo kvalitetom, putem odgovarajućeg stepena saglasnosti sa datom tvrdnjom. Na osnovu definisanog, ispitanici iskazuju svoje stavove po pitanju očekivanja i po pitanju doživljenih performansi primljene bankarske usluge [24 str. 111-123], pa je moguće utvrditi postojanje jaza između doživljenih i očekivanih performansi bankarskih usluga. Bez obzira na svoju popularnost i široku primjenu, SERVQUAL model je predmet kako teorijskih, tako i operativnih kritika [16 str. 271, 17 str. 84-91], što dovodi to toga da je ovaj model u procesu unapređenja i otklanjanja nedostataka.

Takodje, jedan od modela koji se koristi je SERVPERF model koji se sastoji od 44 tvrdnje i odnosi na učinak usluge kako to objašnjavaju Cronin, Steven Jr i Taylor. BANKSERV je model, prema Avkiranu, koji se odnosi na mjerenje kvaliteta usluge kroz odnos banke sa stanovništvom i sastoji se od 17 tvrdnji. Postoje još dosta raznih modela za mjerenje kvaliteta usluge, kao što su: model BSQ koji je razvijen u Kanadi i sadrži 31 tvrdnju, zatim CARTER model koji je razvijen u Kuvajtu i usaglašen je sa kuvajtskim zakonom ili recimo CBSQ koji je razvijen u Kini i namijenjen je korporativnom bankarstvu. Zadnjih godina se koristi i model TQM – Total Quality Management, prema Babić – Hodović, koji je zasnovan na učešću svih stejkholdera banke i ima svrhu da obezbijedi zadovoljstvo svih učesnika i na svim nivoima organizacije i društva.

Takodje, postoji i model koji predstavlja nadogradnju ServQual modela, prema Zeithalm, Parasuraman i Berry, koji mjeri neusklađenost i utvrđuje uzroke. Model Gepova polazi od pretpostavke različitih nivoa očekivanja sa kojima akter procesa ulazi u proces usluživanja.

Sva dosadašnja istraživanja dovode do toga da se mora osmisliti novi instrument za mjerenje kvaliteta bankarskih usluga koji bi trebalo da uvrste socio - demografske karakteristike područja, kao i navika ispitanika gdje se istraživanje vrši, u cilju potpunosti i sveobuhvatnosti istraživanja i dobijenih rezultata.

ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA BANKARSKIH USLUGA U CRNOJ GORI

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja je da se utvrdi kako navike u korišćenju bankarskih usluga utiču na zadovoljstvo kvalitetom korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori. Cilj rada je utvrditi koliko je odstupanje primljenih u odnosu na očekivane usluge, sa aspekta dimenzija kvaliteta, primjenom SERVQUAL modela, kao i da li postoje značajne razlike u očekivanjima i percepcijama korisnika po dimenzijama, s obzirom na sociodemografske karakteristike i navike ispitanika u korišćenju bankarskih usluga u Crnoj Gori. Na taj način ukazuje se na glavne nedostatke u procesu usluživanja, čijim poboljšanjem se utiče i na poboljšanje kvaliteta, poslovnog ambijenta, a samim tim i

konkurentne prednosti banaka. Za banke je bitno da prepoznaju i shvate ulogu i značaj navika korisnika usluga u cilju unapređenja kvaliteta bankarskih proizvoda i usluga i osjećaja satisfakcije potrošača.

Hipoteze od kojih se polazi u radu glase:

H1: Kvalitet bankarskih usluga je bitan faktor za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača.

H2: Navike u korišćenju bankarskih usluga su jedan od bitnih faktora za stvaranje zadovoljnih potrošača.

H3: Unapređenjem kvaliteta bankarskih usluga ostvaruje se konkurentna prednost i jača položaj banaka na finansijskom tržištu

Doprinos rada se ogleda u tome što se obezbjeđuju informacije koje mogu biti od koristi bankama za unapređenje ponude, poboljšanje kvaliteta i kreiranja adekvatne marketing strategije za korisnike bankarskih usluga, što bi uticalo na veći nivo zadovoljstva korisnika bankarskih usluga, kao i na unapređenje cjelokupnog kvaliteta bankarskih usluga u Crnoj Gori.

Kvantitativno eksplorativno istraživanje sprovedeno je na namjernom prigodnom uzorku od 491 ispitanika [25]. Podaci su prikupljeni anketnom metodom, putem posebno dizajniranog upitnika prilagođenog SERVQUAL metodi. Ispitivanje je vršeno terenski i on line u periodu februar/mart 2018. godine na teritoriji Crne Gore. Upitnik se sastojao iz dva dijela. Prvi dio upitnika se odnosio na prikupljanje opštih podataka o korisnicima bankarskih usluga i navikama u korišćenju bankarskih usluga, dok drugi dio upitnika mjeri dimenzije kvaliteta bankarskih usluga, kroz 21 par tvrdnji, SERVQUAL metodom. Svaku tvrdnju prati petostepena Likertova skala, kojom se izražava stepen slaganja ili neslaganja sa datom tvrdnjom. Za obradu podataka korišćen je statistički paket SPSS. Za potrebe rada izvršena je analiza SERVQUAL dimenzija kvaliteta usluge; T- testovi nezavisnih uzoraka, kao i ANOVA korišćeni su da bi utvrdili da li postoje razlike u očekivanjima / percepcijama korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori po dimenzijama, s obzirom na socio-demografske karakteristike ispitanika. Chi kvadrat test je korišćen da bi se utvrdile razlike u očekivanjima/percepcijama korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori po dimenzijama, u odnosu na navike u korišćenju bankarskih usluga, kao što su: da li su ispitanici korisnici kredita, da li imaju otvorene račune kod više banaka koje posluju u Crnoj Gori, najduži period korišćenja usluga iste banke, da li su mjenjali banku zbog nezadovoljstva kvalitetom bankarskih usluga, opšti utisak ispitanika o banci čije usluge najčešće koriste.

Deskriptivnom statistikom je utvrđeno da je u istraživanju učestvovalo 50,9% ispitanika ženskog pola. Starosna struktura ispitanika je bila sljedeća: ispitanici starosne dobi od 20 do 29 godina čine 20,1% uzorka, ispitanici starosne dobi 30-39 godina bili su najbrojniji u uzorku i obuhvataju 31,4%, ispitanici starosne dobi 40-49 godina obuhvataju 23,3%; starosne dobi 50-59 godina čine 12,8%, dok je 12,2% bilo ispitanika preko 65 godina. Prema dostignutom stepenu obrazovanja najveći broj anketiranih ispitanika ima Visoku školsku spremu (50,9%), zatim slijede ispitanici sa srednjom školskom spremom (38,1%), ispitanika sa poslijediplomskim obrazovanjem ima 9,2%, dok je najmanji procenat onih sa osnovnom školom (1,8%). Visina mjesečnih ličnih prihoda svrstana je u 5 kategorija u rasponu od po 300 eura i struktura uzorka ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje bila je sljedeća: najveći broj

ispitanika (45,4%) ima mjesečne lične prihode u intervalu od 301-600 eura, dvije kategorije ispitanika su skoro podjednako zastupljene i to ispitanici sa mjesečnim ličnim prihodima do 300 eura (23,9%) i ispitanici sa mjesečnim ličnim prihodima od 601-900 eura (23,3%), ispitanici čiji mjesečni lični prihodi se kreću u rasponu od 901-1200 eura čine 5,3% uzorka, a ispitanici sa mjesečnim ličnim prihodima preko 1200 eura zastupljeni su sa 2,1%.

REZULTATI MJERENJA ZADOVOLJSTVA KVALITETOM BANKARSKIH USLUGA

SERVQUAL jaz dimenzija kvaliteta bankarskih usluga pokazuje postojanje negativno odstupanje primljenih u odnosu na očekivane usluge, sa aspekta osnovnih pet dimenzija kvaliteta: opipljivosti, pouzdanosti, odgovornosti, sigurnosti i empatije. U Tabeli 1 dat je prikaz rezultata SERVQUAL jaza i može se uočiti da je najveći negativni jaz javlja se u okviru dimenzije “Pouzdanost” (-0,93), dok je najmanji negativni jaz u okviru dimenzije “Opipljivost” (-0,46). Može se zaključiti da su dimenzije kvaliteta “Pouzdanost”, “Odgovornost” i “Sigurnost” dimenzije na kojima banke pri definisanju kvaliteta i procesa isporuke posebno moraju poraditi ukoliko žele zadovoljne i lojalne potrošače. Na osnovu sprovedenog T-testa uparenih uzoraka sa 99% sigurnosti, može se zaključiti da postoje statistički značajne razlike između primljenih i očekivanih bankarskih usluga u Crnoj Gori za svaku od pet navedenih dimenzija kvaliteta ($t = \text{od } -14,141 \text{ do } -25,195; p = 0,000 < 0,05$). [25]

Tabela 1: Jaz između kvaliteta primljene i očekivane usluge po dimenzijama kvaliteta

OČEKIVANJA (E)			PERCEPCIJA (P)			Jaz između kvaliteta primljene i očekivane usluge (P-E)
DIMENZIJA E	Arit. sredina	SD	DIMENZIJE	Arit. sredina	SD	
Opipljivost	4.54	0.52	Opipljivost	4.08	0.66	-0.46
Pouzdanost	4.68	0.45	Pouzdanost	3.75	0.77	-0.93
Odgovornost	4.48	0.56	Odgovornost	3.62	0.86	-0.86
Sigurnost	4.67	0.45	Sigurnost	3.81	0.82	-0.86
Empatija	4.32	0.67	Empatija	3.54	0.89	-0.78

Izvor: sprovedeno istraživanje M. Raičević za potrebe izrade doktorske disertacije

T-testom nezavisnih uzoraka utvrđene su razlike u očekivanjima i razlike u percepcijama korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori po dimenzijama, s obzirom na pol [25, 23] Rezultati za nezavisni t-test pokazuju da kada su u pitanju očekivanja SERVQUAL dimenzije “Pouzdanost” ($t = -3,575; p = 0,000 < 0,05$) postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih bankarskih usluga u korist ispitanika ženskog pola. Za ostale dimenzije ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih bankarskih usluga između muškaraca i žena (“Opipljivost” ($t = -1,469; p = 0,143 >$

0,05), "Odgovornost" ($t = -0,277$; $p = 0,782 > 0,05$), "Sigurnost" ($t = -1,636$; $p = 0,102 > 0,05$) i "Empatija" ($t = -0,481$; $p = 0,631 > 0,05$)).

Što se tiče percepcija korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori po dimenzijama, s obzirom na pol, dobijeni rezultati, pokazuju da za Levenov test imamo da je $p > 0,05$ za svih pet dimenzija "Opipljivost" ($p = 0,384$), "Pouzdanost" ($p = 0,247$), "Odgovornost" ($p = 0,409$), "Sigurnost" ($p = 0,193$) i "Empatija" ($p = 0,489$), tako da t-test radimo pod pretpostavkom jednakih varijansi, odnosno ne postoje statistički značajne razlike u varijansama ova dva pod uzorka.

Rezultati za nezavisni T-test pokazuju da se u slučaju svih pet SERVQUAL dimenzija, ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih, odnosno primljenih bankarskih usluga između muškaraca i žena ("Opipljivost" ($t = 1,670$; $p = 0,096 > 0,05$), "Pouzdanost" ($t = 0,599$; $p = 0,549 > 0,05$), "Odgovornost" ($t = 0,946$; $p = 0,344 > 0,05$), "Sigurnost" ($t = 1,066$; $p = 0,287 > 0,05$) i "Empatija" ($t = 0,220$; $p = 0,826 > 0,05$)).

F-test (ANOVA) je korišćen da bi utvrdili da li postoje razlike u očekivanjima i razlike u percepcijama korisnika bankarskih usluga u Crnoj Gori po dimenzijama, s obzirom na socio-demografske karakteristike: starost, stepen obrazovanja i visina mjesečnih prihoda. [25, 23 str. 5-8]

Rezultati f-testa u pogledu očekivanja korisnika bankarskih usluga pokazuju da se u slučaju SERVQUAL dimenzije "Opipljivost": $F(4;462) = 3,265$; $p = 0,012 < 0,05$; "Odgovornost": $F(4;462) = 2,395$; $p = 0,050 < 0,05$ i "Sigurnost": $F(4;462) = 3,317$; $p = 0,011 < 0,05$ postoji statistički značajna razlika dimenzija očekivanja s obzirom na starost, i to u korist ispitanika starosti od 30 do 59 godina. Za ostale dimenzije ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih usluga s obzirom na starosne grupe ispitanika ("Pouzdanost": $F(4;462) = 1,868$; $p = 0,115 > 0,05$ i "Empatija": $F(4;462) = 1,635$; $p = 0,164 > 0,05$).

Rezultati f-testa u pogledu percepcija korisnika bankarskih usluga pokazuju da u slučaju SERVQUAL dimenzije "Opipljivost": $F(4;462) = 3,963$; $p = 0,004 < 0,05$ i "Odgovornost": $F(4;462) = 2,601$; $p = 0,035 < 0,05$ postoji statistički značajna razlika dimenzija percepcije s obzirom na starost, i to u korist ispitanika starosne grupe 30-39 godina i 50-59 godina, dok za ostale dimenzije, ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih, usluga s obzirom na starosne grupe ispitanika ("Pouzdanost": $F(4;462) = 1,217$; $p = 0,303 > 0,05$; "Sigurnost": $F(4;462) = 1,899$; $p = 0,109 > 0,05$ i "Empatija": $F(4;462) = 2,044$; $p = 0,087 > 0,05$).

Za stepen obrazovanja rezultati f-testa pokazuju da se u slučaju SERVQUAL dimenzije "Opipljivost": $F(3;487) = 5,314$; $p = 0,001 < 0,05$ i "Pouzdanost": $F(3;487) = 4,340$; $p = 0,005 < 0,05$ stepen obrazovanja statistički značajno utiče na kvalitet očekivanih bankarskih usluga. Sa rastom nivoa obrazovanja raste i stepen kvaliteta očekivanih bankarskih usluga korisnika. Za ostale dimenzije ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih usluga s obzirom na stepen obrazovanja ispitanika ("Odgovornost": $F(3;487) = 0,908$; $p = 0,437 > 0,05$, i "Sigurnost": $F(3;487) = 1,604$; $p = 0,187 > 0,05$ i "Empatija": $F(3;487) = 0,163$; $p = 0,921 > 0,05$).

Za percepcije i stepen obrazovanja rezultati f-testa pokazuju da se u slučaju svih pet SERVQUAL dimenzija ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu primljenih usluga s obzirom na stepen obrazovanja ispitanika ("Opipljivost": $F(3;487) = 1,915$; $p = 0,126 > 0,05$, "Pouzdanost": $F(3;487) = 0,546$; $p = 0,651 > 0,05$, "Odgovornost":

$F(3;487) = 0,708$; $p = 0,547 > 0,05$, “Sigurnost”: $F(3;487) = 0,617$; $p = 0,604 > 0,05$ i “Empatija”: $F(3;487) = 1,404$; $p = 0,241 > 0,05$).

Za visinu mjesečnih prihoda rezultati f-testa pokazuju da se u slučaju SERVQUAL dimenzije “Pouzdanost”: $F(4;481) = 2,885$; $p = 0,022 < 0,05$ postoji statistički značajna razlika dimenzija očekivanja s obzirom na visinu mjesečnih prihoda ispitanika, u korist ispitanika sa mjesečnim prihodima od 301-600 EUR i preko 1.200 EUR. Za ostale dimenzije ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih usluga s obzirom na visinu mjesečnih prihoda ispitanika (“Opipljivost”: $F(4;481)=1,497$; $p = 0,202 > 0,05$, “Odgovornost”: $F(4;481) = 1,316$; $p = 0,263 > 0,05$, “Sigurnost”: $F(4;481) = 0,957$; $p = 0,432 > 0,05$ i “Empatija”: $F(4;481) = 2,172$; $p = 0,071 > 0,05$).

Za visinu mjesečnih prihoda, sa aspekta primljenih usluga rezultati f-testa pokazuju da u slučaju SERVQUAL dimenzije “Opipljivost”: $F(4;481)=3,357$; $p = 0,010 < 0,05$, “Odgovornost”: $F(4;481) = 4,446$; $p = 0,002 < 0,05$ i “Sigurnost”: $F(4;481) = 2,395$; $p = 0,050 < 0,05$, postoji statistički značajna razlika dimenzija percepcije s obzirom na visinu mjesečnih prihoda ispitanika. Sa rastom mjesečnih prihoda raste i stepen kvaliteta percipiranih bankarskih usluga korisnika. Za ostale dimenzije ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih usluga s obzirom na visinu mjesečnih prihoda ispitanika (“Pouzdanost”: $F(4;481) = 2,342$; $p = 0,054 > 0,05$, i “Empatija”: $F(4;481) = 1,374$; $p = 0,242 > 0,05$). [25]

Chi kvadrat test je korišćen da bi utvrdili da li postoje statistički značajne razlike u očekivanjima, kao i u percepcijama korisnika po dimenzijama, s obzirom na navike ispitanika u korišćenju bankarskih usluga u Crnoj Gori. Navike korišćenja bankarskih usluga koje su analizirane su: da li ispitanici imaju otvorene račune kod više banaka koje posluju u Crnoj Gori; najduži vremenski period korišćenja usluga iste banke; da li su ispitanici mijenjali banku zbog nezadovoljstva kvalitetom bankarske usluge i na osnovu opšteg utiska ispitanika o banci čije usluge najčešće koriste. [25]

Na osnovu sprovedene ankete došlo se do podatka [25] da 41,1% ispitanika ima otvorene račune kod više od jedne banke koja posluje u Crnoj Gori. Rezultati Chi kvadrat testa u pogledu očekivanja korisnika bankarskih usluga pokazuju da se u slučaju svih pet SERVQUAL dimenzija ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih bankarskih usluga s obzirom na to da li ispitanici imaju otvorene račune kod više banaka koje posluju na teritoriji Crne Gore (“Opipljivost”: $X^2(12) = 11,377$; $p = 0,497 > 0,05$, “Pouzdanost”: $X^2(12) = 18,853$; $p = 0,092 > 0,05$, “Odgovornost”: $X^2(13) = 18,247$; $p = 0,148 > 0,05$, “Sigurnost”: $X^2(10) = 9,420$; $p = 0,493 > 0,05$ i “Empatija”: $X^2(13) = 13,486$; $p = 0,411 > 0,05$).

Rezultati Chi kvadrat testa u pogledu percepcija korisnika bankarskih usluga pokazuju da u slučaju svih pet SERVQUAL dimenzija ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih, odnosno primljenih bankarskih usluga s obzirom na to da li ispitanici imaju otvorene račune kod više banaka koje posluju na teritoriji Crne Gore ili ne (“Opipljivost”: $X^2(14) = 9,724$; $p = 0,782 > 0,05$, “Pouzdanost”: $X^2(22) = 17,551$; $p = 0,732 > 0,05$, “Odgovornost”: $X^2(15) = 13,501$; $p = 0,564 > 0,05$, “Sigurnost”: $X^2(16) = 13,481$; $p = 0,637 > 0,05$ i “Empatija”: $X^2(8) = 7,106$; $p = 0,525 > 0,05$).

Rezultati ankete su pokazali da 40,8% ispitanika koristi usluge iste banke preko 9g, što je izuzetno visok procenat lojalnih korisnika bankarskih usluga, a interesantan je

podatak da i ispitanici od 3 do 9 godina čine takodje oko 40% ispitanika (od 3 do 6 godina taj je procenat 23,1%, a od 6 do 9 godina procenat je 16,5% ispitanika) [25]. Rezultati Chi kvadrat testa za očekivanja pokazuju da se u slučaju svih pet SERVQUAL dimenzija ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih bankarskih usluga s obzirom na dužinu korišćenja usluga iste banke ("Opipljivost": $X^2(48) = 53,275$; $p = 0,278 > 0,05$, "Pouzdanost": $X^2(48) = 64,167$; $p = 0,059 > 0,05$, "Odgovornost": $X^2(52) = 46,193$; $p = 0,701 > 0,05$, "Sigurnost": $X^2(40) = 51,688$; $p = 0,102 > 0,05$ i "Empatija": $X^2(52) = 44,012$; $p = 0,777 > 0,05$). Za percepcije rezultati Chi kvadrat testa pokazuju da u slučaju SERVQUAL dimenzije "Sigurnost": $X^2(64) = 103,949$; $p = 0,001 < 0,05$ postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih bankarskih usluga s obzirom na dužinu korišćenja usluga iste banke, i to u korist ispitanika koji bankarske usluge iste banke koriste od 6 do 9 godina. Za ostale dimenzije ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih bankarskih usluga s obzirom na dužinu korišćenja usluga iste banke ("Opipljivost": $X^2(56) = 58,834$; $p = 0,372 > 0,05$, "Pouzdanost": $X^2(88) = 107,169$; $p = 0,081 > 0,05$, "Odgovornost": $X^2(60) = 67,910$; $p = 0,226 > 0,05$, i "Empatija": $X^2(32) = 32,284$; $p = 0,453 > 0,05$).

Ispitanici koji koriste kredite banaka čine 48,5% uzorka. Rezultati Chi kvadrat testa pokazuju u slučaju svih pet SERVQUAL dimenzija ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih i percipiranih bankarskih usluga s obzirom na to da li ispitanici koriste kredit banke ili ne [25] (za očekivanja: "Opipljivost": $X^2(12) = 9,203$; $p = 0,685 > 0,05$, "Pouzdanost": $X^2(12) = 5,965$; $p = 0,913 > 0,05$, "Odgovornost": $X^2(13) = 11,019$; $p = 0,609 > 0,05$, "Sigurnost": $X^2(10) = 6,028$; $p = 0,813 > 0,05$ i "Empatija": $X^2(13) = 8,314$; $p = 0,823 > 0,05$. Za percepcije: "Opipljivost": $X^2(14) = 21,145$; $p = 0,098 > 0,05$, "Pouzdanost": $X^2(22) = 15,685$; $p = 0,831 > 0,05$, "Odgovornost": $X^2(15) = 15,668$; $p = 0,404 > 0,05$, "Sigurnost": $X^2(16) = 1,117$; $p = 0,736 > 0,05$ i "Empatija": $X^2(8) = 13,965$; $p = 0,083 > 0,05$).

31,6% anketiranih mjenjalo je banku zbog nezadovoljstva kvalitetom bankarskih usluga, a kao osnovni razlog navedeno je neadekvatan odnos cijene i kvaliteta, susret sa neljubaznim i neprofesionalnim osobljem i da banka ne vodi računa o specifičnim zahtjevima i potrebama koje klijenti imaju [26]. Rezultati Chi kvadrat testa pokazuju da se u slučaju svih pet SERVQUAL dimenzija ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih bankarskih usluga s obzirom na to da li su ispitanici mijenjali banku zbog nezadovoljstva kvalitetom bankarskih usluga ili ne ("Opipljivost": $X^2(12) = 10,960$; $p = 0,532 > 0,05$, "Pouzdanost": $X^2(12) = 16,108$; $p = 0,186 > 0,05$, "Odgovornost": $X^2(13) = 11,272$; $p = 0,588 > 0,05$, "Sigurnost": $X^2(10) = 8,906$; $p = 0,541 > 0,05$ i "Empatija": $X^2(13) = 12,613$; $p = 0,478 > 0,05$). Rezultati Chi kvadrat testa pokazuju da se u slučaju SERVQUAL dimenzije "Empatija": $X^2(8) = 18,018$; $p = 0,021 < 0,05$ postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih bankarskih usluga s obzirom na to da li su mijenjali banku zbog nezadovoljstva kvalitetom bankarskih usluga. Navedena tvrdnja se posebno odnosi na ispitanike koji su naveli da nijesu mijenjali banku zbog nezadovoljstva kvalitetom primljenih usluga. Za ostale dimenzije ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih bankarskih usluga s obzirom na to da li su ispitanici mijenjali banku zbog nezadovoljstva kvalitetom bankarskih usluga ili ne ("Opipljivost": $X^2(14) = 20,603$; $p = 0,112 > 0,05$,

“Pouzdanost”: $X^2(22) = 29,824$; $p = 0,123 > 0,05$, “Odgovornost”: $X^2(15) = 13,731$; $p = 0,546 > 0,05$, “Sigurnost”: $X^2(16) = 19,418$; $p = 0,248 > 0,05$).

Rezultati Chi kvadrat testa pokazuju da u slučaju svih SERVQUAL dimenzija ne postoji statistički značajna razlika u kvalitetu očekivanih bankarskih usluga s obzirom na to da li je opšti utisak ispitanika o banci čije usluge najčešće koriste izuzetan, dobar ili zadovoljavajući. (“Opipljivost”: $X^2(24) = 29,135$; $p = 0,215 > 0,05$, “Pouzdanost”: $X^2(24) = 26,344$; $p = 0,336 > 0,05$, “Odgovornost”: $X^2(26) = 21,898$; $p = 0,695 > 0,05$, “Sigurnost”: $X^2(20) = 21,768$; $p = 0,353 > 0,05$ i “Empatija”: $X^2(26) = 17,783$; $p = 0,884 > 0,05$). Rezultati Chi kvadrat testa pokazuju da se u slučaju svih SERVQUAL dimenzija postoji statistički značajna razlika u kvalitetu percipiranih bankarskih usluga s obzirom na to da li je opšti utisak ispitanika o banci čije usluge najčešće koriste izuzetan, dobar ili zadovoljavajući. Navedena tvrdnja se odnosi na ispitanike koji navode da je opšti utisak o banci čije usluge najčešće koriste izuzetan (“Opipljivost”: $X^2(28) = 70,785$; $p = 0,000 < 0,05$, “Pouzdanost”: $X^2(44) = 182,221$; $p = 0,000 < 0,05$, “Odgovornost”: $X^2(28) = 120,292$; $p = 0,000 < 0,05$, “Sigurnost”: $X^2(32) = 167,687$; $p = 0,000 < 0,05$ i “Empatija”: $X^2(16) = 140,341$; $p = 0,000 < 0,05$).

ZAKLJUČAK

Konkurencija na finansijskom tržištu među učesnicima dovodi do pojave novih strategija poslovanja koje će akterima na tržištu osigurati konkurentsku prednost. Banke se svakodnevno suočavaju sa tržišnim promjenama, kako ekonomskih tako i finansijskih promjena, pa moraju da obezbijede takve usluge koje će im obezbijediti zadržavanje postojećih i privlačenje novih klijenata. Kvalitet bankarske usluge je nezamjenjiv kada je u pitanju njegov doprinos u ostvarenju ciljeva banaka usmjerenih na zadržavanje klijenata, povećanju tržišnog učešća i građenju lojalnosti. Kada govorimo o mjerenju kvaliteta bankarskih usluga zbog specifičnosti istih nije moguće napraviti standardizovani model koje će mjeriti i dati nam precizne rezultate istraživanja.

Na osnovu sprovedenog kvantitativnog eksplorativnog istraživanja možemo zaključiti da postoji statistički značajan jaz između aritmetičkih sredina kvaliteta primljenih i očekivanih bankarskih usluga. Postoje značajne statističke razlike u pogledu očekivanja kvaliteta usluga (u odnosu na pojedine dimenzije kvaliteta) s obzirom na pol; dok ta statistički razlika u pogledu kvaliteta percipiranih, odnosno primljenih bankarskih usluga ne postoji. ANOVA analiza je pokazala statistički značajne razlike po pojedinim dimenzijama kvaliteta, kako za očekivanja, tako i za kvalitet percipiranih usluga, s aspekta socio-demografskih karakteristika. Ispitivanjem navika u korišćenju bankarskih usluga, došlo se do zaključka da za skoro sve analizirane navike ispitanika, postoje značajna statističke razlike za pojedine dimenzije kvaliteta usluga, kako za kvalitet očekivanih usluga, tako i za kvalitet primljenih usluga.

Na osnovu sprovedenog istraživanja možemo zaključiti da su hipoteze od kojih se pošlo u radu potvrđene. Kvalitet bankarskih usluga, kao i navike u korišćenju bankarskih usluga su bitan faktor za stvaranje zadovoljnih i lojalnih potrošača. Kroz sagledavanje navika i šta to korisnik dobija, a šta očekuje od bankarske usluge, kao i aktivnostima banke na suzbijanju i eliminisanju negativnog jaza između percepcija i

očekivanja doprinosi se unapređenju kvaliteta bankarskih usluga, što doprinosi jačanju konkurentske prednosti i položaja konkretne banke na finansijskom tržištu, ostvarenju jedne bolje i kvalitetnije opšte klime i uslova poslovanja na finansijskom tržištu.

BIBLIOGRAFIJA

1. Molina A., Martin-Consuegra D., Esteban A.(2007) Relational benefits and customer satisfaction in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, 25 (4), 253-271.
2. Berry, L. L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. (1994) Improved service quality in America: Lessons learned, *Academy of Management Executive*, 8(2), 32–52
3. Newman, K., Cowling, A. (1996) Service quality in retail banking: the experience of two British clearing banks, *International Journal of Bank Marketing*, 14(6), 3–11
4. Arasli, H., Mehtap-Smadi, S., Katircioglu, S. T. (2005) Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry, *Managing Service Quality*, 15(1), 41-56
5. Bahia, K., Nantel, J., (2000) A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks, *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 84-91
6. Jamal, A., Naser, K. (2002) Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, 20 (4),146-160
7. Lianxi, Z., (2004) A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking, *Journal of Services Marketing*,18(7), 534-546
8. Brown, A., Abratt, R. (2004) Customer perceptions of the value delivered by retail banks in South Africa, *International Journal of Bank Marketing*, 22, (5), 300-318
9. Ennew C.T., Waite N. (2007) *Financial services marketing: an international guide to principles and practice*, Oxford, Butterworth – Heinemann Elsevier Ltd, 315.
10. Zairi M. (2000) Managing customer satisfaction: a best practice perspective, *The TQM Magazine*, 12 (6), 389-394.
11. Harvey T. (1996) *The banking revolution: position your bank in the new financial services marketplace*, Irwin Professional Publishing, Chicago,
12. Gronroos C (1992) *Strategic management and marketing in the service sector*, Marketing science, Cambridge MA, 182.
13. Zelenović V. (2015) *Marketing in banking*, 2nd supplemented and revised (Marketing u bankarstvu, drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje), Proleter ad., Bečej, 85.
14. Zelenović V. (2012) *Marketing in banking (Marketing u bankarstvu)*, Proleter ad., Bečej, 51-52.
15. Avkiran, N.K. (1994), Developing an Instrument to Measure Customer Service Quality in Branch Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 12(6), pp. 10-18
16. Babić-Hodović, V. (2012), *Marketing u bankarstvu*, Ekonomski fakultet, Sarajevo, str.271
17. Bahia, K. & Nantel, J. (2000), A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks, *International Journal of Bank Marketing*, 18 (2), pp. 84-91.
18. Cronin, J., Steven Jr, Taylor, A. (1992), *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, *Journal of Marketing* 56, pp. 55-68
19. Guo, X, Duff, A., Hair, M. (2008), Service quality measurement in the Chinese corporate banking market", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26 Issue: 5, pp.305-32
20. Meidan, A., Lewis, B., Mouthino, L. (1997), *Financial Services Marketing - A Reader*, The Dryden Press, London, str.105

21. Othman, A.Q. & Owen, L. (2008), Adopting and Measuring Customer Service Quality (sq) in Islamic Banks: A case study in Kuwait Finance house, *International Journal of Islamic Financial Services*, Vol. 3. No. 1, pp.1-26
22. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12- 40.
23. Raičević, M., Žugić, J. (2018) Models of measurement of quality of banking services, *International Symposium on Business and Economics, GSI & UM, 5-8 September 2018, Podgorica, Montenegro, Proceeding book*, pp 159-171
24. Raičević, M., Medenica-Mitrović, D., (2018) Measurement of the Quality of Banking Services in Montenegro by applying the SERVQUAL model, *Book of Proceedings of 14th International May Conference on Strategic Management – IMCSM18 Edition: IMCSM Proceedings; Volume XIV, Issue (2) Bor*, pp 111-123
25. Raičević, M., (2018) Preliminarno istraživanje za potrebe izrade doktorske disertacije, radnog naziva Uticaj internacionalizacije na kvalitet bankarskih usluga u Crnoj Gori, *Fakultet za ekonomiju i biznis, Univerzitet Mediteran, Podgorica*
26. Raičević, M., Medenica-Mitrović, D. (2018) Quality of Operations for the Purpose of Competitive Advantage of the Bank, *International Scientific and Expert Conference "Economic Development and Competitiveness of European Countries: Achievements-Challenges-Opportunities". Novi Sad, School of Business in Novi Sad, Republic of Serbia, October 3-5*
27. Jovičević, R., Žugić, J. (2018) Marketing u savremenom bankarstvu, *Univerzitet Mediteran, Podgorica*
28. Kolarić, B. (2018) Priroda, dimenzije i značaj organizacionih promjena, *Ekonomski izazovi, Godina 7, Broj 13, str 29-40*

RESUME

The financial market is characterized by a large number of changes, and one of the main participants in it, banks, in order to provide a competitive position, have to define a growth strategy that will include an increase in the quality of banking services. Today, banks are aware that financial service users understand that they have at their disposal a growing number of alternatives in terms of financial services, and in terms of their suppliers. Banks usually relate to the quality of services for promotional activities, pricing and defining new distribution channels, while a customer considering the quality of the service creates on the basis of the image before, during and after using the banking service. If the bank wants to maximize revenue and profits, through retaining the old and attracting new clients, it should provide superior service, which will be enhanced through all segments of its use.

Also, the issue that remains open is a question about a lack of conformity or an insufficiently determined way and possibilities for measuring quality. Different models in quality measurement are applied due to the fact that the financial service itself is not standardized, thus preventing the use of well-known traditional models for measuring quality. Therefore, it is necessary to opt for quality measurement models that are able to ensure the balance of all the specifics of the service process itself.

This paper analyzes the habits of using banking services, as well as satisfaction with the quality of banking services users in Montenegro. The research part encompasses

the application of SERVQUAL models in measuring the quality of banking services, and the data is collected by qualitatively exploratory method, using the SPSS program package.

Based on the conducted quantitative exploratory research, we can conclude that there is a statistically significant gap between the arithmetic mean of the quality of the received and expected banking services. There are significant statistical differences regarding the expectation of the quality of services (relative to individual quality dimensions) with respect to sex; while this statistical difference regarding the quality of perceived and received banking services does not exist. ANOVA analysis showed statistically significant differences in individual dimensions of quality, both for expectations and for the quality of perceived services, from the aspect of socio-demographic characteristics. By examining the habit of using banking services, it has been concluded that for almost all analyzed habits of the respondents, there are significant statistical differences for certain dimensions of the quality of services, both for the quality of expected services and for the quality of services received.

On the basis of the conducted research, we can conclude that the hypothesis from which the work started have been confirmed. The quality of banking services, as well as the habit of using banking services, is an important factor for creating satisfied and loyal consumers. Through the observation of habits and what the user receives and what he expects from banking services, as well as the bank's activities in combating and eliminating the negative gap between perceptions and expectations, he contributes to improving the quality of the banking services, which contributes to strengthening the competitive advantage and position of a particular bank in the financial market, if creating a better and better quality of the general climate and business conditions in the financial market.

PRIMJENA FACEBOOKA NA VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA ZA UNAPRJEĐENJE KOMUNIKACIJE STUDENATA I NASTAVNOG OSOBLJA

Ermina Smajlović

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli
Tuzla, Bosna i Hercegovina
ermina.mustafic@untz.ba

Alma Muratović

Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli
Tuzla, Bosna i Hercegovina
alma.kamaric@untz.ba

Apstrakt

Društvene mreže su promijenile način na koji komuniciraju studenti, koji su zahvaljujući svojim mobilnim aplikacijama neprekidno online. Facebook je društvena mreža koju intenzivno koriste studenti u Bosni i Hercegovini. Stoga je predmet istraživanja u ovom radu mogućnost primjene Facebooka za unaprjeđivanje komunikacije studenata i nastavnog osoblja. Podaci su se prikupljali tokom 2016/17. akademske godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli. Ukupno je anketirano 389 studenta dodiplomskog studija. Istraživanjem je obuhvaćeno 11 nastavnika i saradnika Ekonomskog fakulteta. Pri tome se primjenom smo t-test nezavisnih uzoraka nastojalo utvrditi da li postoji razlika u stavovima između studenata i nastavnog osoblja u pogledu načina korištenja oficijelne facebook stranice.

Ključne riječi: Facebook, komunikacija, visokoobrazovne institucije

APPLICATION OF FACEBOOK TO HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS FOR IMPROVING COMMUNICATION OF STUDENTS AND TEACHING STAFF

Abstract

Social networks have changed the way students communicate, who are constantly online thanks to their mobile apps. Facebook is a social network that students in Bosnia and Herzegovina use intensively. Therefore, the subject of research in this paper is the possibility of using Facebook to improve communication between students and teaching staff. Data were collected during 2016/17. academic year at the Faculty of Economics, University of Tuzla. A total of 389 undergraduate students were interviewed in total. The research involved 11 teachers and associates of the Faculty of Economics. In doing so, by applying the t-test of independent samples, we tried to determine whether there was a difference in attitudes between students and teaching staff regarding how to use the official facebook page.

Key words: Facebook, communication, higher education institution

JEL codes: M31

UVOD

Zbog sveukupne složenosti, komunikacioni procesi se u savremenim uslovima poslovanja mogu istraživati na različite načine imajući u vidu ciljeve i interesovanja od kojih se polazi. [prilagođeno prema 1, p. 45]. Brzi razvoj društvenim medija i njihova sve intenzivnija primjena značajno su uticale na promjenu načina komuniciranja učenika i studenata sa visokoobrazovnim institucijama. Stoga univerziteti i fakulteti, pored masovnih komunikacija, sve više pažnje posvećuju razvoju instrumenata direktne komunikacije sa ciljnim segmentima, pri čemu se sve više okreću društvenim medijima. Pri tome visokoobrazovne institucije u Bosni i Hercegovini najviše primjenjuju Facebook [2, p.2-6]. Iako visokoobrazovne institucije primjenjuju Facebook kao sredstvo komuniciranja sa eksternom javnosti, primjetna je podzastupljenost ove društvene mreže u komunikaciji studenata sa nastavnicima i saradnicima fakulteta. Stoga se u ovom radu nastojalo odgovoriti na slijedeća istraživačka pitanja:

1. Na koji način studenti percipiraju mogućnosti primjene Facebooka za komuniciranje sa internom javnosti?
2. Na koji način nastavnici i saradnici percipiraju mogućnosti primjene Facebooka za komuniciranje sa internom javnosti?
3. Da li se razlikuje percepcija nastavnog osoblja i studenata o mogućnostima primjene Facebooka za unaprjeđenje komunikacije?

TEORIJSKI OKVIR PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

Novi elektronski mediji omogućili su da marketinška komunikacija bude interaktivna. Interaktivna marketinška komunikacija predstavlja novu paradigmu unutar područja marketinške komunikacije [3, str. 115]. Uticaj razvoja informacionih tehnologija na visokoobrazovne institucije je postao predmet brojnih istraživanja. Tako su Armstrong i Franklin ustanovili da postoje dva važna razloga zašto je Web 2.0 važan za univerzitete. Prvi je da će studeni u sve većoj mjeri koristiti Web 2.0 tehnologije u svojim društvenim životu, na poslu i studiranju i očekivaće da njihovu primjenu u nastavnom procesu. Drugi razlog je da Web 2.0 nudi čitav novi skup obrazovnih sredstava [4, p. 12]. Prednosti upotrebe društvenih medija u procesu obrazovanja [prilagođeno prema 5, str. 140-141]:

- mogućnost korištenja neovisno o mjestu i vremenu,
- utiču na poboljšanje kvaliteta i dovode do uspjeha i učinkovitosti u obrazovanju,
- napredak tehnike i tehnologije pruža mogućnost sistemskog usvajanja znanja za dosta kraći vremenski period,
- mogućnost dobijanja brzih povratnih informacija,
- pružaju mogućnost dvosmjerne komunikacije i ocjenjivanje rada studenata itd.

Značaj razvoja Web 2.0 tehnologija i društvenih medija se u oblasti visokog obrazovanja Bosne i Hercegovine može posmatrati prije svega u kontekstu sve intenzivnije primjene Facebooka. Studenti su, zahvaljujući svojim „pametnim“

telefonima, neprekidno u kontaktu sa svojim grupama na Facebooku. U Facebook grupama studenti mogu da dijele nastavne materijale, komentiraju ih na mreži, kritikuju ili pregledaju srodni materijal ili jednostavno komentiraju materijal koji je pokrenut tokom jedinice. Od studenata se može tražiti da kreiraju sopstvene Facebook grupe ili stranice kao dio angažmana na određenoj temi. Štaviše, za studente koji samo interaktivno učestvuju na mreži, Facebook može pružiti izuzetno važan prostor za interakciju sa kolegama studentima i nastavnim osobljem često kompenzujući nedostatak neformalne i licem u lice diskusije koju uživaju njihove kolege [6, p. 60-65].

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Mogućnost primjene Facebooka u oblasti visokog obrazovanja je predmet brojnih istraživanja. Pri tome su se pojedini istraživači fokusirali samo na istraživanje studenata, a drugi na interakciju studenata i akademskog osoblja. U nastavku će se dati kratki prikaz rezultata provedenih istraživanja.

Bicen and Cavus su proveli istraživanje sa ciljem da ustanove koliko studenti primjenjuju Facebook, kao i da saznaju koje Facebook alate ispitanici najviše koriste. U ovoj studiji učestvovalo je osamdeset šest studenata dodiplomskih studija. Podaci dobijeni istraživanjem analizirani su i komentarisani koristeći program SPSS sa procentom, frekvencijom i sredstvima statističke analize. Rezultati su pokazali da studenti provode značajan dio svog vremena koristeći Facebook. Kao posljedica njegove povećane upotrebe, studenti uspostavljaju komunikaciju s ljudima u njihovoj sredini. Studenti povećavaju svoje znanje i komunikacijske vještine dijeljenjem fotografija, veza koje vole i vijesti sa svojim prijateljima. Osim toga, Facebook pruža pojedincima način održavanja i jačanja društvenih veza, što može biti od koristi i u društvenim i akademskim okruženjima [7, p. 943-947].

Ventura and Quero su prepoznali mogućnost primjene Facebooka za uspostavljanje interaktivne komunikacije akademskog osoblja i studenata. Rezultati njihovog istraživanja su pokazali da korišćenje društvenih mreža može pomoći u poboljšanju seta kompetencija odraženih u disertacijama koje su napisali studenti koji studiraju ekonomiju ili poslovne studije. Ekperimentalna upotreba Facebook-a u nastavi rezultirala je i drugim prednostima koje nisu bile predviđene na početku inicijative. Moguće je koristiti nove resurse za nastavu, nastaviti interakciju u online prostoru, planirati tutorske grupe, iskoristiti kulturu saradnje koja prevladava na mreži, koristiti neformalnu prirodu komunikacije i konačno održavati veze sa studentima u budućnosti [8, p. 1032-1038].

Rezultati istraživanja 304 studenta Veleučilišta u Šibeniku marta 2012. pokazali su da 44,88% anketiranih studenata koristi online oblike informisanja, dok 8,25% njih i dalje koristi standardne oblike prikupljanja potrebnih informacija (oglasne ploče, telefonski pozivi i sl.). Ostatak od 46,86% studenata se izjasnilo da koristi sve oblike informisanja. Trećina ispitanih studenata koristi društvenu mrežu za raspravu o

aktuelnostima na fakultetu, a vidljivo je da većini studenata društvena mreža pomaže pri informisanju o samom studiranju i polaganju ispita. Samo je 19,3% ispitanih studenata izjavilo kako im društvena mreža ne pomaže u informisanju o nastavi [9, str. 269-274].

Istraživanje značaja prisutnosti visokoobrazovnih institucija na društvenim medijima provedeno je u dvije institucije u Zagrebu u maju 2011. Obuhvatilo je studente i zaposlenike, te pokazalo da su ispitanici svjesni prednosti društvenih medija, ali da nemaju usaglašeno mišljenje o tome da li visokoobrazovne institucije trebaju oficijelno biti prisutne na njima [10, p.189].

METODOLOŠKE OSNOVE PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA

U provedenom istraživanju su obuhvaćene dvije grupe interne javnosti Ekonomskog fakulteta: studenti i nastavno osoblje. Struktura ispitanika koji su obuhvaćeni istraživanjem prikazana je u tabeli 1 i tabeli 2. Podaci su prikupljeni primarnim istraživanjem uz primjenu anketnog upitnika, koji je kreiran za potrebe ovog istraživanja.

Tabela 1. Struktura studenata
Izvor: kreacija autora na osnovu rezultata provedenog istraživanja

<i>Školska 2016-2017</i>	Frekvencija	Procenat
I godina	106	27,3
II godina	107	27,5
III godina	116	29,8
IV godina	60	15,4
Ukupno	389	100

Iz prezentirane tabele jasno vidimo da je u istraživanju učestvovalo ukupno 389 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika njih 106 pohađalo je prvu godinu studija ili 27,3%, 27,5% njih su bili studenti druge godine dok je ostale godine studija činilo 29,8% i 15,4% respektivno.

Tabela 2. Struktura nastavnog osoblja
Izvor: kreacija autora na osnovu rezultata provedenog istraživanja

<i>Školska 2016-2017</i>	Frekvencija	Procenat
Redovni profesor	1	9,1
Vanredni profesor	3	27,27
Docent	2	18,18
Viši asistent	3	27,27
Asistent	2	18,18
Ukupno	11	100,00

Struktura nastavnog osoblja obuhvaćenog istraživanjem se takođe razlikuje. Tako je istraživanjem obuhvaćen 1 redovni nastavnik, 3 vanredna i 2 docenta, dok su ostatak bili saradnici Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Tuzli.

Anketni upitnik je strukturiran u skladu sa postavljenim ciljevima istraživanja. U tabeli 3 su prikazani rezultati grupne statistike ispitanih studenata 2016/17 akademske godine koji su učestvovali u istraživanju, kao i aritmetičke sredine, standardne devijacije, te standardne greške po pojedinim tvrdnjama.

Tabela 3. Grupna statistike ispitanih studenata

	N	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Ekonomski fakultet treba FB stranicu	382	4,4162	,04606	,90031
FB se može koristiti za dogovaranje termina polaganja ispita	382	4,2356	,05541	1,08291
FB se može koristiti za objavljivanje rezultata	382	4,5157	,04801	,93826
FB se može koristiti za uspostavljanje interaktivne komunikacije sa nastavnicima i saradnicima	382	3,9084	,05907	1,15447
FB se može koristiti za svakodnevnu razmjenu informacija između studenata	382	4,5471	,04575	,89421
FB se može koristiti za razmjenu literature, prezentacija i sl.	382	4,5366	,04283	,83711
FB se može koristiti za objavljivanje korisnih web stranica	382	4,4974	,04429	,86564
FB se može koristiti za organizovanje studentskih akcija	382	4,4921	,04255	,83159
FB se može koristiti za objavljivanje oglasa za zapošljavanje	382	4,3665	,04838	,94562
FB se može koristiti za obavještanje sadašnjih i budućih studenata o nastavnim planovima i programima	382	4,3325	,04965	,97040
FB se može koristiti za promovisanje najboljih studenata	382	4,2958	,04943	,96606
FB se može koristiti za promovisanje nastavnika i saradnika	382	3,9791	,05766	1,12690

Izvor: kreacija autora na osnovu rezultata provedenog istraživanja primjenom SPSS-a
 Analiza dobivenih rezultata prikazanih u tabeli 3 ukazuje na slijedeće:

1. Studenti imaju pozitivan stav o tome da Ekonomski fakultet treba facebook stranicu, da se ista može koristiti za razmjenu informacija, literature između

studenata te objavljivanje rezultata. Pored toga, studenti smatraju da se facebook stranica fakulteta može koristiti za objavljivanje korisnih web stranica za studente te organizovanje studentskih akcija,

2. Studenti su najnižu prosječnu ocjenu dali mogućnosti primjene facebooka za uspostavljanje interaktivne komunikacije sa nastavnicima i saradnicima,
3. Najvišom prosječnom ocjenom studenti su ocjenili mogućnost primjene facebooka za svakodnevnu razmjenu informacija između studenata.

Pored analize studenata, istraživanjem su obuhvaćeni i nastavnici Ekonomskog fakulteta u istom periodu, gdje se nastojalo utvrditi njihov stav o mogućnosti i načinu primjene facebook stranice fakulteta.

Tabela 4. Grupna statistike ispitanih nastavnika i saradnika

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ekonomski fakultet treba FB stranicu	11	3,00	5,00	4,0909	,83121
FB se može koristiti za dogovaranje termina polaganja ispita	11	1,00	5,00	2,7273	1,27208
FB se može koristiti za objavljivanje rezultata	11	1,00	5,00	2,4545	1,21356
FB se može koristiti za uspostavljanje interaktivne komunikacije sa nastavnicima i saradnicima	11	1,00	5,00	3,7273	1,48936
FB se može koristiti za svakodnevnu razmjenu informacija između studenata	11	1,00	5,00	4,1818	1,16775
FB se može koristiti za razmjenu literature, prezentacija i sl.	11	1,00	5,00	3,8182	1,40130
FB se može koristiti za objavljivanje korisnih web stranica	11	3,00	5,00	4,7273	,64667
FB se može koristiti za organizovanje studentskih akcija	11	3,00	5,00	4,7273	,64667
FB se može koristiti za objavljivanje oglasa za zapošljavanje	11	3,00	5,00	4,7273	,64667

FB se može koristiti za obavještanje sadašnjih i budućih studenata o nastavnim planovima i programima	11	2,00	5,00	3,9091	1,13618
FB se može koristiti za promovisanje najboljih studenata	11	3,00	5,00	4,0909	1,04447
FB se može koristiti za promovisanje nastavnika i saradnika	11	1,00	5,00	3,1818	1,88776

Izvor: kreacija autora na osnovu rezultata provedenog istraživanja primjenom SPSS-a

Na osnovu dobivenih rezultata prikazanih u tabeli 4 možemo konstatovati slijedeće:

1. Nastavnici i saradnici su najvišu prosječnu ocjenu dali za mogućnost primjene Facebooka za objavljivanje korisnih web stranica za studente, organizovanje studentskih akcija, te objavljivanje oglasa za zaposlenje.
2. Nastavnici i saradnici su davali niže ocjene mogućnosti primjene facebooka za objavljivanje rezultata.
3. Prosječne ocjene mogućnosti primjene facebooka su niže u odnosu na prosječne ocjene koje su davali studenti.

Da bi utvrdili da li postoji razlika u stavovima između studenata i nastavnog osoblja u pogledu načina korištenja oficijelne facebook stranice Ekonomskog fakulteta koristili smo t-test nezavisnih uzoraka.

Rezultati dobiveni provedenom analizom ukazuju na činjenicu da statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina po posmatranim promjenjivim kod nastavnog osoblja i studenata Ekonomskog fakulteta postoje kada je u pitanju dogovaranja termina za polaganje ispita, te objavljivanje rezultata ispita. U svim ostalim slučajevima razlika između posmatranih grupa ispitanika nije značajna već slučajna. Preciznije rečeno, kada je u pitanju primjena facebooka za dogovaranja termina polaganja ispita ispunjeni su uslovi o jednakosti varijansi. Dvosmjerna signifikantnost u odjeljku t-test u slučaju jednakosti varijansi veća je od 0,05 (u našem slučaju 0,585) što nam ukazuje da moramo posmatrati prvi red tabele, izračunat za slučaj jednakosti varijansi. Kako je dvosmjerna signifikantnost u odjeljku t-test u slučaju jednakosti aritmetičkih sredina manja od 0,05 (u našem slučaju 0,000) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika između srednji vrijednosti zavisne promjenjive i posmatranih grupa. Tačnije, postoji statistički značajna razlika između studenata i nastavnog osoblja po pitanju primjene službene facebook stranice za dogovaranja termina za polaganje ispita.

Statistički značajna razlika između posmatranih grupa ispitanika takođe postoji i kada je u pitanju korištenje facebooka za objavljivanje rezultata ispita obzirom da je dvosmjerna signifikantnost u odjeljku t-test u slučaju jednakosti varijansi veća je od 0,05 (u našem slučaju 0,153), a dvosmjerna signifikantnost u odjeljku t-test u slučaju

jednakosti aritmetičkih sredina manja od 0,05 (u našem slučaju 0,000) što se jasno vidi iz tabele 5.

Tabela 5. Test nezavisnih uzoraka nastavnog osoblja i studenata

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ekonomski fakultet treba FB stranicu	Equal variances assumed	,070	,792	-1,184	391	,237	-,32532	,27481	-,86562	,21497
	Equal variances not assumed			-1,277	10,687	,229	-,32532	,25482	-,88818	,23754
FB se može koristiti za dogovaranje termina polaganja ispita	Equal variances assumed	,299	,585	-4,532	391	,000	-1,50833	,33278	-2,16260	-,85406
	Equal variances not assumed			-3,892	10,422	,003	-1,50833	,38753	-2,36708	-,64958
FB se može koristiti za objavljivanje rezultata	Equal variances assumed	2,052	,153	-7,122	391	,000	-2,06116	,28940	-2,63013	-,149219
	Equal variances not assumed			-5,585	10,347	,000	-2,06116	,36904	-2,87970	-,124262
FB se može koristiti za uspostavljanje interaktivne komunikacije sa nastavnicima i saradnicima	Equal variances assumed	2,813	,094	-,509	391	,611	-,18110	,35605	-,88111	,51890
	Equal variances not assumed			-,400	10,349	,697	-,18110	,45293	-1,18569	,82348

FB se može koristiti za svakodnevnu razmjenu informacija između studenata	Equal variances assumed	,225	,636	-1,324	391	,186	-,36530	,27592	-,90778	,17718
	Equal variances not assumed			-1,029	10,340	,327	-,36530	,35505	-1,15289	,42228
FB se može koristiti za razmjenu literature, prezentacija i sl.	Equal variances assumed	9,041	,003	-2,744	391	,006	-,71847	,26184	-1,23326	-,20368
	Equal variances not assumed			-1,692	10,207	,121	-,71847	,42467	-1,66211	,22517
FB se može koristiti za objavljivanje korisnih web stranica	Equal variances assumed	1,961	,162	,873	391	,383	,22989	,26323	-,28764	,74742
	Equal variances not assumed			1,150	11,058	,274	,22989	,19995	-,20991	,66969
FB se može koristiti za organizovanje studentskih akcija	Equal variances assumed	1,769	,184	,929	391	,353	,23513	,25303	-,26234	,73259
	Equal variances not assumed			1,178	10,974	,264	,23513	,19957	-,20424	,67449
FB se može koristiti za objavljivanje oglasa za zapošljavanje	Equal variances assumed	3,233	,073	1,256	391	,210	,36078	,28722	-,20390	,92546
	Equal variances not assumed			1,796	11,268	,099	,36078	,20089	-,08010	,80166
FB se može koristiti za obavještanje sadašnjih i budućih studenata o nastavnim planovima i programima	Equal variances assumed	,234	,629	-1,420	391	,156	-,42337	,29817	-1,00959	,16285
	Equal variances not assumed			-1,223	10,424	,248	-,42337	,34615	-1,19041	,34367

FB se može koristiti za promovisanje najboljih studenata	Equal variances assumed	1,561	,212	-,692	391	,489	-,20490	,29608	-,78701	,37720
	Equal variances not assumed			-,643	10,499	,534	-,20490	,31877	-,91063	,50082
FB se može koristiti za promovisanje nastavnika i saradnika	Equal variances assumed	12,609	,000	-2,262	391	,024	-,79724	,35250	-1,49027	-,10421
	Equal variances not assumed			-1,394	10,206	,193	-,79724	,57209	-2,06846	,47398

Izvor: kreacija autora na osnovu rezultata provedenog istraživanja primjenom SPSS-a

Interesantno je istaći da pretpostavke o jednakosti varijansi nisu ispunjene u slučaju primjene facebooka za razmjenu literature između studenata te primjenu istog za promovisanje studenata i nastavnog osoblja. U ovim slučajevima posmatrali smo drugi red tabele bez pretpostavljanja jednakosti varijansi (Equal variances not assumed). Međutim, kako dvosmjerna signifikantnost u odjeljku t-test u slučaju jednakosti aritmetičkih sredina nije manja od 0,05 (u našim slučajevima te su vrijednosti 0,121 i 0,193 respektivno), nismo mogli zaključiti da između studenata i nastavnog osoblja postoji statistički značajna razlika u primjeni facebooka za razmjenu literature i promovisanje studenata i nastavnog osoblja, već da je ta razlika slučajna.

ZAKLJUČAK

Analiza dobivenih rezultata istraživanja studenta je pokazala da studenti imaju pozitivan stav o primjeni Facebook stranice za razmjenu informacija i literature između studenata, objavljivanje rezultata, te za objavljivanje korisnih web stranica za studente te organizovanje studentskih akcija. Najnižu prosječnu ocjenu dali su mogućnosti primjene facebooka za uspostavljanje interaktivne komunikacije sa nastavnicima i saradnicima. Analiza dobivenih rezultata istraživanja nastavnog osoblja pokazala je da imaju pozitivan stav prema primjeni Facebooka za objavljivanje korisnih web stranica za studente, organizovanje studentskih akcija, te objavljivanje oglasa za zaposlenje. Rezultati su takođe pokazali da postoji statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina po posmatranim promjenjivim kod nastavnog osoblja i studenata Ekonomskog fakulteta postoje kada je u pitanju dogovaranja termina za polaganje ispita, te objavljivanje rezultata ispita. U svim ostalim slučajevima razlika između posmatranih grupa ispitanika nije značajna već slučajna. Takođe je ustanovljena statistički značajna razlika u stavovima između posmatranih grupa ispitanika kada je u pitanju korištenje facebooka za objavljivanje rezultata ispita, te da nema statistički značajne razlika u stavovima ispitanika u primjeni facebooka za razmjenu literature i promovisanje studenata i nastavnog osoblja, već da je ta razlika slučajna.

Na osnovu dobivenih rezultata istraživanja se mogu izdvojiti slijedeće preporuke:

- Interna komunikacija visokoobrazovnih institucija se može unaprijediti primjenom Facebooka.
- Facebook se treba primjenjivati kao dodatno sredstvo komuniciranja putem interneta, pored webmaila i website.
- Primjena facebooka bi omogućila ineraktivnu komunikaciju nastavnika i saradnika sa studentima.

Imajući u vidu da je naše istraživanje bilo ograničeno postavljenim ciljevima, smatramo da bi se u budaćim istraživanjima mogućnosti primjene facebooka za unaprjeđenje komunikacije interne javnosti visokoškolskih institucija:

- Trebale primijeniti i druge metode i tehnike istraživanja kao što su on-line istraživanje, fokus grupe, etc.
- Istraživanjem bi se trebalo obuhvatiti i druge grupe interne javnosti, kao što su: alumni, administrativno osoblje, bibliotekari i menadžment visokoobrazovnih institucija.
- Istraživanjem bi se trebale obuhvatiti i druge grupacije nauka, te bi ga trebalo provesti i na ostalim fakultetima Univerziteta u Tuzli.

BIBLIOGRAFIJA

1. Fetić S., Saračević M., (2016) Kako su informacione tehnologije uticale na profitabilnost medija. *Ekonomski izazovi*, 5.(9), Srbija, str. 44-55.
2. Smajlović. E. Kamarić, A & Sinanagić, A (2015) Social Media as a Tool for the Realization of Marketing Objectives of Higher Education Institutions in Bosnia and Herzegovina, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom 3(3), pp. 1-13
3. <http://ijecm.co.uk/volume-iii-issue-3>
4. Vlašić G., Mandelli A., Mumel D. (2007.): Interaktivni marketing –interaktivna marketinška komunikacija, PeraGO, Zagreb
5. Armstrong, J. & Franklin T. (2008) A review of current and developing international practice in the use of social networking (Web 2.0) in higher education, <http://www.franklin-consulting.co.uk/LinkedDocuments/the%20use%20of%20social%20networking%20in%20HE.pdf>
6. Tiryakioglu F, Erzurum F (2011) Use of Social Networks as an Education Tool, *Contemporary Educational Technology*, 2, 135-150 Retrieved May 25, 2014, from <http://www.cedtech.net/articles/22/223.pdf>
7. Leaver, K & Kent, M. (2014). Introduction - Facebook in Education: Lessons Learnt. *Digital Culture & Education*, 6:1, 60-65.
8. <http://www.digitalcultureandeducation.com/cms/wp-content/uploads/2014/06/leaver.pdf>
9. Bicen, H. & Cavus, N. (2011) Social network sites usage habits of undergraduate students: case study of Facebook, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 28, pp. 943 – 947, doi:10.1016/j.sbspro.2011.11.174,
10. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811026139>

11. Ventura, R. & Quero, M.J. (2013) Using Facebook in University Teaching: A Practical Case Study, 2nd World Conference on Educational Technology Researches – WCETR2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences 83, pp. 1032 – 1038 doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.192
12. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813012597>
13. Perišić A, Goleš D, Škrabo K, Milković A (2012) Uloga online društvenih mreža u pravovremenosti informiranja u visokom obrazovanju: primjer Veleučilišta u Šibeniku, 12. Hrvatska konferencija o kvaliteti i 3. Znanstveni skup hrvatskog društva za kvalitetu, Brijuni, 267-274.
14. Golubić K, Lasić-Lazić J (2012) Analysis of On-line Survey about Need for Presence of Higher Education Institutions of Social Networks: a Step towards Creation of Communication Strategy, Journal of Computing and Information Technology-CIT 20, 3, 189-194
15. <http://dx.doi.org/10.2498/cit.1002096>

RESUME

Social networks have changed the way students communicate, who are constantly online thanks to their mobile apps. Facebook is a social network that students in Bosnia and Herzegovina use intensively. Therefore, the subject of research in this paper is the possibility of using Facebook to improve communication between students and teaching staff. Data were collected during 2016/17. academic year at the Faculty of Economics, University of Tuzla. A total of 389 undergraduate students were interviewed in total. The research involved 11 teachers and associates of the Faculty of Economics. In doing so, by applying the t-test of independent samples, we tried to determine whether there was a difference in attitudes between students and teaching staff regarding how to use the official facebook page.

ICT IN FUNCTION OF PROMOTING INNOVATION FOR REALIZATION OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Milena Boshkoska Klisaroski

Ministry of Finance

Skopje, Republic of Macedonia

milenaboskoska@yahoo.com

Apstrakt

It is very important for a country to be aware of its ICT application capacity in order to stimulate innovation, not only for statistical purposes, but also in terms of comparison with other countries and taking appropriate ICT expansion measures, which would improve innovation and the possibility for Macedonian companies to export abroad.

The aim of the research in this paper is to assess the barriers that may limit the ability of companies to innovate and to identify potential measures that will encourage them for more innovation. The survey was conducted in the period when the Republic of Macedonia is increasingly encouraging and supporting the innovation activity in the companies for achieving accelerated technological development, based on knowledge transfer, R&D (research and development), ICT, and innovations that contribute to the creation of new jobs and economic growth and development, while improving the business environment for developing the competitiveness of companies. The obtained results of this research can be a guide when creating the innovative strategy in the Republic of Macedonia. In order to assess the tendency and the absorptive capacity for innovation in the Republic of Macedonia there is a need of information for the innovation activities used by companies.

Ključne riječi: ICT, innovation, company, R&D.

IKT U FUNKCIJI PROMOVISANJA INOVACIJA ZA OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI U REPUBLICI MAKEDONIJI

Abstract

Važno je da svaka zemlja bude svjesna svojih kapaciteta za primjenu IKT-a koji će podsticati inovacije, ne samo u statističke svrhe, ali u smislu uporedivosti sa drugim zemljama i preduzimanje odgovarajućih mera za širenja IKT što bi poboljšao inovacije i mogućnost makedonskih kompanija da izvoze u inostranstvo.

Cilj istraživanja u ovom radu je procjena barijera koje mogu ograničiti sposobnost kompanija da inoviraju i identifikuju potencijalne mjere koje će ih ohrabriti za više inovacija. Istraživanje je sprovedeno u periodu kada Republika Makedonija sve više ohrabruje i podržava inovativne aktivnosti u preduzećima radi postizanja ubrzanog tehnološkog razvoja na osnovu prenosa znanja, istraživanja i razvoja (IR), IKT i inovacija, koje doprinose stvaranju novih radnih mesta i ekonomskog rasta i razvoja, uz unapređenje poslovnog okruženja za razvoj konkurentnosti preduzeća. Dobijeni rezultati ovog istraživanja mogu biti vodič u kreiranju inovativne strategije u Republici Makedoniji. Da bi se procenila tendencija i sposobnost apsorpcije za inovacije u Republici Makedoniji, potrebno je informisanje o inovacionim aktivnostima koje koriste kompanije.

Key words: IKT, inovacije, preduzeća, IR

JEL codes: O00

INTRODUCTION

It is widely accepted that innovation is a key driver for growth of production and productivity. With the development of world economy, the process of innovation is becoming more significant. Globalization has led to dramatic increases in access to information and the emergence of new markets for the companies. This resulted in greater international competition and rise of new organizational forms in order to manage global supply chains. Knowledge is increasingly seen as a central instigator of economic growth and innovation, due to the advancement in ICT and the increasing information flow. However, it has to be completely analyzed how these factors influence innovation.

Economic theory and empirical studies have shown that innovation is among the key drivers of economic growth and development. Innovations may increase productivity and quality of products and services, making the companies more competitive.

RESEARCH PROBLEM, METHOD AND SAMPLE

The main research problem is ICT and its role in promoting innovation with particular emphasis on the application of innovations and the need to adopt proactive strategies, creating the necessary ambience and connectivity with ICT and information society in the Republic of Macedonia.

The research subject is focused on the question of interconnection between ICT and innovation in the Republic of Macedonia, and what the role of ICT in promoting innovations in the country is.

The research aim is to explore what is the role of ICT in promoting innovations in the Republic of Macedonia.

To accomplish the objectives of the study, data were collected by means of a self-administered questionnaire, prepared in Google Docs. The questionnaire was sent randomly to 400 companies in the Republic of Macedonia, and response was received from 103 companies.

Regarding the structure, the online questionnaire contained questions in closed ended format and a 5-point Likert scale. The model of questions was based on the theory and methodology presented in the Oslo Manual.

The questionnaire contained an introduction and five sections with logically connected questions.

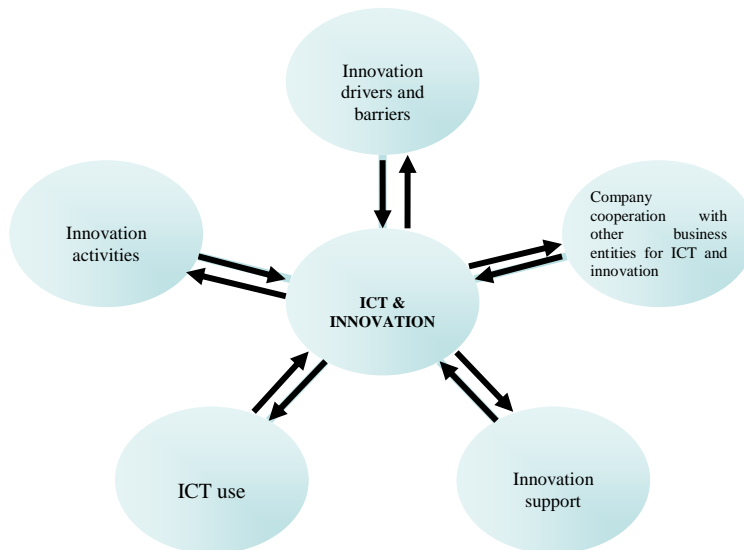
The introduction part was designed to gather basic information for the companies, including sections, number of employees, profit and ownership. The other five sections used questions for innovation activities of the company, innovation drivers and barriers, cooperation with others (cooperation between companies and public

institutions, as well as between companies), measures to support innovation and ICT innovation in the company.

EMPIRICAL REASERCH

The data analysis was accomplished using IBM® SPSS Statistics® v20 statistical software. Three types of analyses were primarily conducted: the first one included descriptive data analysis; the second one was Pearson Chi-Square test for independence, whilst the third one was Correlation-Pearson Correlation Coefficients. Due to the scope of the research, in this paper we will show only the part representing the model of ICT and innovation approach and the Pearson correlation coefficient.¹ In order to determine the most important factors of ICT and innovation (based on questions from the questionnaire and from the conducted analysis of the hypothetical framework), a model of ICT and innovation approach is proposed. The model will contribute to greater implementation of ICT and innovation in the Macedonian companies (Picture 1).

Picture 1. Model of ICT and innovation approach



Source: Original research

For that purpose, five indexes were created for the five elements of the model. The five elements of this model are composed in a 21 sub indexes obtained through responses to the questions that measure the variables (Table 1).

¹ The research was conducted by the author of this paper; the research has been carried out as a part of the author's Doctoral dissertation.

In order to discover which variables have the greatest influence in the index, the correlation (Correlation), or Pearson Correlation Coefficients (Pearson Correlation Coefficients) is applied. In this way is determined the relationship between the variables of the model, as well as their strength and direction. The correlation is made for each variable (subindex) with the index and the subindex with the greatest value is selected. This means that the variable with the highest value has the highest relation to the index, i.e. it is the most important factor of the index.

Table 1. Indexes and subindexes

I _{IA}	Innovation activities	q ₀ Company innovations q ₁ Types of innovation q ₂ Number of accepted patent application q ₃ Profit increase q ₄ Employees in the company only for R&D q ₅ Investing in innovative activities in the company q ₆ Technological and non-technological innovation
I _{IUB}	Innovation drivers and barriers	w ₁ Innovation drivers in the company w ₂ Innovation barriers in the company
I _{SDS}	Company cooperation with other business entities for ICT and innovation	p ₁ Company export p ₂ Company competition p ₃ Company cooperation with other subjects p ₄ Participation of the company in tenders for public procurement
I _{PI}	Innovation support	s ₁ Use of standards s ₂ Difficulties finding domestic services for certificates of standards s ₃ Government innovation policies
I _{II}	ICT use	d ₁ Company web page and profile on social networks d ₂ Funds invested for ICT in the company d ₃ Use of ICT tools in the company d ₄ Use of ICT tools in different departments in the company d ₅ Use of innovative software solutions in the company

Source: Original research

Innovation activities index

This index consists seven variables: company innovations; types of innovation; number of accepted patent application; profit increase; employees in the company only for R&D; investing in innovative activities in the company, and technological and non-technological innovation.

Table 2. Correlation between variables

	q ₀	q ₁	q ₂	q ₃	q ₄	q ₅	q ₆	I _{IA}
Pearson Correlation	1	,172	,595**	(,457)**	(,382)**	,149	,430**	,416**
q ₀ Sig. (2-tailed)		,083	,000	,000	,000	,133	,000	,000
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,172	1	(,128)	(,079)	(,047)	,127	,300**	,439**
q ₁ Sig. (2-tailed)	,083		,197	,425	,637	,200	,002	,000
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,595**	(,128)	1	(,424)**	(,381)**	,181	,385**	,342**
q ₂ Sig. (2-tailed)	,000	,197		,000	,000	,068	,000	,000
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	(,457)**	(,079)	(,424)**	1	,216*	(,134)	(,092)	(,046)
q ₃ Sig. (2-tailed)	,000	,425	,000		,029	,178	,354	,646
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	(,382)**	(,047)	(,381)**	,216*	1	(,035)	(,395)**	(,301)**
q ₄ Sig. (2-tailed)	,000	,637	,000	,029		,723	,000	,002
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,149	,127	,181	(,134)	(,035)	1	,318**	,584**
q ₅ Sig. (2-tailed)	,133	,200	,068	,178	,723		,001	,000
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,430**	,300**	,385**	(,092)	(,395)**	,318**	1	,935**
q ₆ Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,354	,000	,001		,000
N	103	103	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,416**	,439**	,342**	(,046)	(,301)**	,584**	,935**	1
I _{IA} Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,646	,002	,000	,000	
N	103	103	103	103	103	103	103	103

Source: Original research

In Table 2 it can be seen that there is a different correlation between the variables and the index. The medium correlation have variables q₀(0.416), q₁(0.439), q₂(0.342) and q₄(-0.301), the small correlation has variable q₃(-0.046), and the strong correlation have variables q₅(0.584) and q₆(0.935). The strongest correlation has the variable q₆, where $r = 0.935$, $n = 103$ and $p < 0.05$. This suggests that the main factors of innovation activities are the technological and non-technological innovations of the company. The second most important factor is the investments in innovative activities in the company. The medium correlation has variables: company innovation, types of innovation, number of accepted patent application and employees in the company

only for R&D. However, in spite of this, they have statistically significant correlation because $p < 0.05$. The small correlation has a variable profit increase and is not statistically significant ($p > 0.05$).

When the company identifies its opportunities for innovation, then it focuses on determining in which innovation activities will invest annually. The company can invest in R&D, machines, equipment and software; providing knowledge or in multiple activities simultaneously. However, factors with a medium correlation have a significant correlation with the innovation activities index.

Innovation drivers and barriers index

This index consists two variables: innovation drivers in the company, and innovation barriers in the company.

Table 3. Correlation between variables

	w ₁	w ₂	I _{IUB}
Pearson Correlation	1	,325**	,596**
w ₁ Sig. (2-tailed)		,001	,000
N	103	103	103
Pearson Correlation	,325**	1	,953**
w ₂ Sig. (2-tailed)	,001		,000
N	103	103	103
Pearson Correlation	,596**	,953**	1
I _{IUB} Sig. (2-tailed)	,000	,000	
N	103	103	103

Source: Original research

In Table 3 we can see that variables have values greater than 0.05 that indicates a strong correlation between variables and the index IIUB.

The strongest correlation has variable w₂, where $r = 0.953$, $n = 103$ and $p < 0.05$.

This suggests that the main factor of innovation drivers and barriers are the innovation barriers in the company. The second most important factor is the innovation drivers in the company, and they are statistically significant because $p < 0.05$. Although they have the same statistical significance, however, there is the strongest correlation with barriers that does not allow companies to use ICTs and innovations. Most of the companies are focused on removing barriers that prevent them from innovating and developing their work, after that they will focus on consumer needs, suppliers, competition and their own initiative to innovate in their operations.

Company cooperation with other business entities for ICT and innovation index

This index consists four variables: company export, company competition, company cooperation with other subjects, and participation of the company in tenders for public procurement.

Table 4. Correlation between variables

	p1	p2	p3	p4	I _{sds}
Pearson Correlation	1	,346**	,173	,062	,502**
p1 Sig. (2-tailed)		,000	,081	,533	,000
N	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,346**	1	,297**	(,092)	,441**
p2 Sig. (2-tailed)	,000		,002	,357	,000
N	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,173	,297**	1	(,196)*	,934**
p3 Sig. (2-tailed)	,081	,002		,047	,000
N	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,062	(,092)	(,196)*	1	(,100)
p4 Sig. (2-tailed)	,533	,357	,047		,314
N	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,502**	,441**	,934**	(,100)	1
I _{sds} Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,314	
N	103	103	103	103	103

Source: Original research

In Table 4 we can see different correlations between variables in the index. The medium correlation has the variable p2(0.441), the small correlation has the variable p4 (-0.100), and the strong correlation has the variables p1(0.502) and p3(0.934). The strongest correlation has the variable p3, where $r = 0.934$, $n = 103$ and $p < 0.05$. This implies that the main cooperation factor of companies with other business subjects for ICT and innovations is the cooperation of the company with other subjects. The second most important factor is the company export, which has statistically significant correlation because $p < 0.05$. The medium correlation has a company competition variable and its statistically significant $p < 0.05$. The small correlation has a participation of the company in tenders for public procurement variable, and is not statistically significant ($p > 0.05$).

It's beneficial to see with who the company cooperates with in the implementation of its innovative activities, whether with suppliers, universities, research institutes, consultants, etc. from the country or abroad, because according to that, the company chooses whether and where it will export its products and services. The level of competition on the market is the determined based on where the companies export.

Innovation support index

This index consists three variables: use of standards, difficulties finding domestic services for certificates of standards, and government innovation policies.

Table 5. Correlation between variables

	S1	S2	S3	IPi
Pearson Correlation	1	,350**	(,113)	,050
S1 Sig. (2-tailed)		,000	,255	,618
N	103	103	103	103
Pearson Correlation	,350**	1	(,108)	,068
S2 Sig. (2-tailed)	,000		,276	,498
N	103	103	103	103
Pearson Correlation	(,113)	(,108)	1	,979**
S3 Sig. (2-tailed)	,255	,276		,000
N	103	103	103	103
Pearson Correlation	,050	,068	,979**	1
IPi Sig. (2-tailed)	,618	,498	,000	
N	103	103	103	103

Source: Original research

In Table 5 we can see different correlations between variables and the index. The small correlation have the variables s1 (0.050) and s2 (0.068), and the strong correlation has the variable s3 (0.979). The strongest correlation has the variable s3, where $r = 0.979$, $n = 103$ and $p < 0.05$.

This suggests that the main innovation support factors are innovations provided by the government for the company. The other two variables have a small correlation and they are not statistically significant ($p > 0.05$), which means they don't have effect on the index.

In other words, the application of quality standards and the ability to find domestic services for obtaining certification of standards has no connection with innovation support. The government of the Republic of Macedonia, with its reforms to ease growth and innovation, has already put the country on the path of reform.

ICT use index

This index consists five variables: company web page and profile on social networks, funds invested for ICT in the company, use of ICT tools in the company, use of ICT tools in different departments in the company, and use of innovative software solutions in the company.

Table 6. Correlation between variables

	d1	d2	d3	d4	d5	I _{II}
Pearson Correlation	1	,117	(,280)**	,003	,097	,126
d1 Sig. (2-tailed)		,239	,004	,978	,331	,206
N	103	103	103	103	103	103
Pearson Correlation	,117	1	(,265)**	,454**	,449**	,571**
d2 Sig. (2-tailed)	,239		,007	,000	,000	,000
N	103	103	103	103	103	103

	Pearson Correlation	(,280)**	(,265)**	1	(,040)	(,107)	(,087)
d ₃	Sig. (2-tailed)	,004	,007		,691	,283	,384
	N	103	103	103	103	103	103
	Pearson Correlation	,003	,454**	(,040)	1	,573**	,834**
d ₄	Sig. (2-tailed)	,978	,000	,691		,000	,000
	N	103	103	103	103	103	103
	Pearson Correlation	,097	,449**	(,107)	,573**	1	,922**
d ₅	Sig. (2-tailed)	,331	,000	,283	,000		,000
	N	103	103	103	103	103	103
	Pearson Correlation	,126	,571**	(,087)	,834**	,922**	1
I _{II}	Sig. (2-tailed)	,206	,000	,384	,000	,000	
	N	103	103	103	103	103	103

Source: Original research

In Table 6 we can see different correlations between variables and the index. The small correlation has the variables d1(0.126) and d3(-0.087), and the strong correlation has the variables d2(0.571), d4(0.834) and d5(0.922). The strongest correlation has the variable d5, where $r = 0,922$, $n = 103$ and $p < 0.05$.

This shows that the main factor for ICT use in the company is the use of innovative software solutions.

The other one most important factor is use of ICT tools in different departments in the company and the third most important factor is funds invested for ICT in the company. Both factors have statistically significant correlation.

The small correlation has the variables: company web page and profile on social networks and use of ICT tools in the company, which are not statistically significant. ICT use in the companies means use of innovative software solutions (financial programs, electronic archives, e-commerce, etc.) in different departments in the companies, and that requires significant investment in financial assets on an annually basis. Although both variables have a small regression and are not statistically significant, company still needs them in order to get a better competitive position on the market.

Pearson Correlation Coefficients point the need of implementing of ICT in the companies as an innovative way that influences the company innovation.

The research is focused on quantitative analysis where the ICT model and the innovation approach have been set up, and determination of the variables that has the strongest influence on the elements of the model. Special emphasis is placed on the calculation of indexes. Most of the variables in the indexes have a strong correlation. Accordingly, with this research we get an answer for a couple of questions related to innovation and ICT in the Republic of Macedonia. In this regard, this part answers great deal of questions related to innovation and ICT in the Republic of Macedonia, which up until today is not completely elaborated.

The results of this study provide the following conclusions:

- By testing indexes, we can see which variables have the strongest impact on their value and on the model;
- Empirical results show which variables have the strongest correlation on the model. In all indexes, most of the variables have a strong correlation which points on

a significant correlation between them. Also, indexes have a significant correlation with variables that has a medium correlation. Only variables with small correlation are not statistically significant.

➤ In index innovation activities, the significant connection shows variables: investing in innovative activities in the company, technological and non-technological innovation. It refers to the conclusion that companies investing in innovative activities, such as: R&D, machines, equipment and software; providing knowledge, etc; and recognize innovation opportunities are directed towards innovative operation mode and using the ICT tools in their operation.

➤ Innovation drivers and innovation barriers in the company show significant connection with index innovation drivers and barriers. Innovation drivers represent the possibility to identify factors that is crucial for the company whether to invest or not in innovation. Also, an important factor is innovation barriers that determine which factors represent an important obstacle for the company to initiate innovations.

➤ The correlation coefficient between variables in the index company cooperation with other business entities for ICT and innovation shows that subindex company cooperation with other subjects is most important for the company and has a great influence.

➤ In the index innovation support the most important subindex is government innovation policies. In the past few years the government provides funding for:

- Scientific research projects (national and international);
- Publishing;
- Scholarship for young researchers;
- Organization of national scientific conferences;
- Participation of scientific researchers in international conferences, seminars, congresses and symposiums;
- Study visits;
- Public institutions' programs;
- Purchase of foreign literature;
- Access to electronic databases.

That means that the government has a key role for stimulation the company to invest in innovation and use the ICT innovation. The government achieves stimulating by funding the companies and helping them in the realization of the aims abovementioned.

➤ Funds invested in ICT, such as use of ICT tools in different departments and use of innovative software solutions in the company, are variables that have strongest influence in ICT use in the companies' index. Internet is the one that transferred companies from the traditional market to e-commerce and e-business. In order to participate in the new online business environment, companies have to make significant financial investments not only in the necessary technologies, but also in the processes and people that in indispensable for work. Creating value with e-business is one of the most important issues in making investment decisions in the company.

➤ From the research analyzes it can be concluded that the model of ICT and innovation approach is practical for use in the companies and represent a guide for implementation of ICT and innovation in the company;

In the long run, institutions, infrastructure, reducing macroeconomic stability and improving human capital show lower returns, the standard of living can only be improved if it is focused on technological innovation, or the use of ICTs. Innovation is especially important for developing countries for economies that are approaching knowledge and where the ability to apply new technologies is great. However, for developed countries in the innovation phase, this is not enough in order increase productivity. Companies in these countries must design advanced products so as to remain predominant on the world stage. This requires an environment that encourages innovation activities supported by both, the public and the private sector. This means that there are sufficient investments in R&D and ICT, especially by private, high-quality scientific research institutions, with simultaneous cooperation between universities and industry supported by rigid protection of intellectual property.

CONCLUSION

A lot of innovation surveys, studies and analyzes are carried out on international and national level, and they have an impact on the business performance of companies in the sections in which they operate and on the country economy. The traditional approach for measuring innovation is based on a small number of individual indicators (for example, number of patents, investments in R&D, number of published papers in scientific journals, etc.) for that purpose a number of simple and complex (composite) indicators in the world is developed, that directly or indirectly measure the various aspects of innovative activities and results at international, national and local levels. The modern approach for measuring innovation is based on the application of complex indicators that unite a greater number of individual innovation parameters. The use of complex indicators reflects the time and level of development of the modern economy and is the result of changes in society that aim to achieve a higher level of knowledge, skills and competences. In this way, there are is a need for more complete and real way to measure the impact of the innovative activities that exist in modern economy and society.

This paper research is an attempt to determine the role of ICT in the promotion of innovation in the Republic of Macedonia. But it is not always possible to make certain predictions related to this issue for the trends of the future movement. That is why the need for continuous annual research is imposed, which will be an excellent basis for further forecasts, but also for comparisons of the Republic of Macedonia with other European countries. On the other hand, the role and influence that ICT has on innovation is an inexhaustible source of research and an opportunity for their application implementing.

REFERENCES

1. Canberra Manual (1995) „Manual on the measurement of human resources devoted to S&T“, OECD and ECSC-EC-EAEC, Brussels, Luxembourg

2. Lopez-Claros, A., and Mata, Y. (2011) „The innovation for development report 2010-2011: Innovation as a driver of productivity and economic growth“, New York, Palgrave MacMillan,
3. OECD & European commission, „Handbook on Constructing composite Indicators: methodology and user guide“, OECD publications, France, 2008
4. OECD (2000) „A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth“, OECD Publications, France,
5. Oslo Manual (2005) „The Measurement of Scientific and Technological Activities“, A joint publication of OECD and Eurostat, Third edition,
6. Oslo Manual (2005) 3rd Ed., „Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data“, OECD Publications, Paris,

ZAKLJUČAK

Veliki broj istraživanja, studija i analiza koje se sprovode na međunarodnom i nacionalnom nivou a se odnose na inovacije, određuju uticaj inovacija na poslovne rezultate preduzeća, na sektore kose bave sa time i na ekonomiju u celini. Tradicionalni pristup merenja inovacija se zasnova na malom broju pojedinačnih indikatora (na primer, broj patenata, ulaganja u istraživanje i razvoj, broj radova objavljenih u naučnim časopisima, itd), za tu cilj su se razvile mnoge jednostavne i kompleksne (kompozitni) indikatora u svetu, koje direktno ili indirektno mere različite aspekte inovativnih aktivnosti i rezultate na međunarodnom, nacionalnom i lokalnom nivou. Savremeni pristup merenja inovacija se zasniva na primeni složenih indikatora koji ujedinjuju veći broj individualnih inovacionih parametara. Upotreba složenih indikatora je rezultat na vreme i nivo razvoja moderne ekonomije kako i promene u društvu, koje imaju za cilj da se postigne viši nivo znanja, vještina i kompetencija. Tako se pojavila potreba za potpun i realističan način da se izmeri uticaj inovativnih aktivnosti koje postoje u savremenoj ekonomiji i društvu.

Istraživački cilj u ovom radu je pokušaj u definisanja uloge IKT u promociji inovacija u zemlji. No uvek nije moguće napraviti određene prognoze za prilagođavanje na novonastalim tržišnim trendovima. Na osnovu toga, se stvara potreba za stalnom godišnjem istraživanje koje će predstavljati odličnu osnovu za dalje prognoze, kao i za poređenja između Republike Makedonije i drugih evropskih zemalja tokom vremena. S druge strane, uloga i uticaj koji IKT-a ima nad inovacija je neiscrpan izvor za istraživanje i mogućnost njihove primene.

ULOGA MENADŽMENTA U AKVIZICIJSKOM PROCESU PREDUZEĆA U BOSNI I HERCEGOVINI

Faruk Hadžić

Univerzitet modernih znanosti – CKM,

Mostar, BiH

faruk.hadzic01@gmail.com

Aldijana Bunjak

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Ljubljani,

Ljubljana, Slovenija

b.aldijana@hotmail.com

Apstrakt

Akvizicije predstavljaju jedan od mogućih načina eksternog rasta preduzeća u vremenu svjetske globalizacije, koje daju šansu brzog i efikasnog prilagođavanja okruženju, pozicioniraju, konkurentnosti, te privlačnosti za investicije. Fokus rada predstavlja uloga menadžmenta u akvizicijskom procesu preduzeća u Bosni i Hercegovini, koja se reflektuje kroz jasnu viziju, uključenost u dijalog sa zaposlenima, analizi akvizicijskog procesa i načina provođenja organizacijskih promjena. Dobar menadžment može poboljšati performanse preduzeća, u velikoj mjeri uticati na (ne)spvođenje promjena spajanja/pripajanja kroz ključne funkcije koje rezultiraju uspješnijim ili lošijim poslovanjem u odnosu na predakvizicijski period. Doprinos se ogleda u pružanju preporuka menadžmentu za unapređenje uspješnosti akvizicijskih procesa preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: menadžment, akvizicije, promjene, preduzeća.

THE ROLE OF MANAGEMENT IN ACQUISITION'S PROCESS OF ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Abstract

Acquisitions present one of the possible ways of external growth of enterprises in the time of globalization, which are giving the chance for quickly and effectively adapting to the environment, positioning, competitiveness and attractiveness for investments. Paper is focused on the role of management in acquisition's process of enterprises in Bosnia and Herzegovina, which is reflected through clear vision, engagement of management in dialogue with employees, analysing of acquisition's process and they way of implementing organizational changes. Good management could improve performance of enterprises, also by large extent, management could affect (un) implementation of merging and unmerging changes through the key functions which are resulting with more successful or worse operations than acquisition's period. Contribution is reflected in providing recommendations to the management for improving success of acquisitions in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: management, acquisitions, changes, enterprises.

JEL codes: G34

UVOD

Prema definiciji osnovu akvizicijskog procesa predstavlja preuzimanje upravljačkih prava i kontrole nad imovinom kao i poslovanjem drugog preduzeća. Jedan od motiva ulaženja preduzeća u proces transformacije (Kalač, Elfić, i Martinović, 2012), spajanja i pripajanja jeste i korist od menadžerskog efekta koji se ogleda kroz sposobnost menadžerske ekipe i ljudskog kapitala preduzeća. U procesnom pristupu akvizicijama ističe se uloga i važnost kvalitetnog upravljanja akvizicijskim procesom. U skladu sa razvojnim planovima, kada se preduzeće odluči za neorganski rast, ono kreće u potragu za preduzećem koje uz potrebnu stratešku uskladnost ima i visok stepen organizacijske usklađenosti, kako bi što uspješnije ostvarilo postavljene ciljeve odnosno akvizicijske rezultate. Akvizicija zahtijeva promjenu organizacijskih vrijednosti, organizacijske klime i menadžerskog stila, konkretnije promjenu dotadašnjeg direktora, članova uprave i rukovodilaca, što znači potpuno ili djelimično prilagođavanje u odnosu na rad i život organizacije do tada (Eskić, Barbić, Kulović, i Kuzman, 2018). U uslovima takvog snažnog preokreta neminovno dolazi do brojnih sukoba, ne prihvatanja i otpora promjenama.

U savremenoj literaturi nalaze se različite škole mišljenja u odnosu na fenomen sticanja i spajanja preduzeća. Kroz historiju akvizicije se istražuju s različitih polazišta: finansijskog, procesnog, strateškog, upravljanja ljudskim resursima te ekonomike i legislative. Tako su se tokom vremena razvile različite teorije, koje objašnjavaju zašto se preduzeća preuzimaju, spajaju i pripajaju; koji su rezultati tih procesa i kako ih je najbolje organizovati da bi se učesnici zaštitili od neuspjeha. Kako se pojam akvizicija veoma često spominje u teoriji i praksi, važno je istaknuti da nalazimo veliki broj i različitosti u ovim definicijama. Različiti autori daju različite definicije spajanja i pripajanja preduzeća, a u najširem smislu akvizicija preduzeća označava svako sticanje drugog preduzeća ili značajnog udjela u vlasničkoj glavnici drugog preduzeća od strane tzv. akvizicijskog preduzeća (Bertoncel, 2006). Pojedine definicije akvizicija naglašavaju organizacijski aspekt, dok pojedine ističu značenje pregovaračkog procesa u organizacijama (Weston, 2001). Također, sa druge strane postoje definicije prema kojima akvizicije ističu komplementarnost dva preduzeća i sam proces učenja (Morris, 1995). U literaturi razlikujemo autore koji su istraživali fenomen akvizicija sa aspekta događaja na tržištu kapitala odnosno koji su istraživali različite vrste akvizicija i stvaranje vrijednosti (Buckley, 2002). Takođe, razlikujemo autore koji su istraživali akvizicijski proces i stvaranje vrijednosti (Copeland, 1996). Druga strategijska škola istražuje fenomen akvizicija prema djelovanju na pojedinačna preduzeća, predstavljaju (Habcek, 2002). Treća škola organizacije i organizacijskog ponašanja se usredotočila na uticaj akvizicija na osobe odnosno na individue, zaposlenike, menadžere (Cameron, 1999). Četvrta procesna škola istraživala je fenomen akvizicija s aspekta upravljanja procesima, s posebnim naglaskom na integracijsku fazu u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva (Harding, 2002).

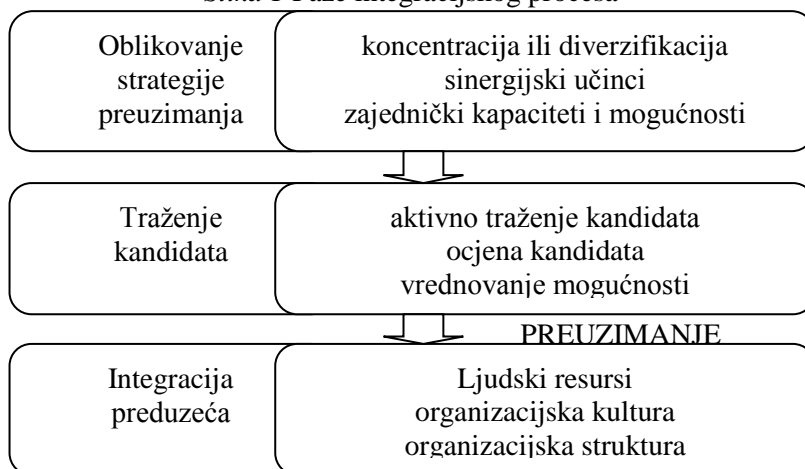
Važno je napomenuti da je literatura o akvizicijama pretežno usmjerena na stratešku analizu i pregovaranje tokom predakvizicijskog perioda, a takođe je usmjerena na analizu i značaj usklađenosti strategija između preduzeća koje preuzima i preduzeća

koje se preuzima (Umihanić, 2009). Ova usklađenost strategija se odnosi na usklađenost ciljeva preduzeća koje pripaja i ciljnih preduzeća. Da bi neko preduzeće bilo pripojeno, treba da doprinosi ostvarenju ciljeva preduzeća koje pripaja, mora da uvećava ili komplementira strategiju tog preduzeća. Rezultati empirijskog istraživanja, koji će biti predstavljeni u radu su dio velikog istraživačkog projekta provedenog u Bosni i Hercegovini, i objavljeni su u magistarskom radu, a takođe predstavljaju alternative i preporuke za dalji razvoj akvizicijskih procesa preduzeća u Bosni i Hercegovini (Bunjak, 2013).

KARAKTERISTIKE MENADŽMENTA U AKVIZICIJSKOM PROCESU

Važno je primjetiti da istraživači različito pristupaju akvizicijskom procesu, zavisno od područja vlastitog interesa, pa tako svakoj od akvizicijskih faza posvećuju više ili manje pažnje. Istraživači upravljanja ljudskim resursima ističu postakvizicijsku fazu integracije, dok istraživači strateškog upravljanja više pažnje daju fazi prije sklapanja akvizicije. Pravnici su usredotočeni na pravni aspekt poslovne kombinacije, a finansijski analitičari na reakcije tržišta kapitala nakon objave transakcije. Razlog tome je u želji da se najvažniji, te različiti događaji i aktivnosti u svakoj fazi akvizicijskog procesa bolje upoznaju, te da se u novim transakcijama bolje upravlja cjelokupnim akvizicijskim procesom. Međutim, akvizicijski proces nije samo integracija dva preduzeća nego i složeniji proces (Muković, 2015), koji počinje odabirom ciljanog preduzeća i nastavlja se inicijalnim kontaktom između dva preduzeća, a zapravo je teško reći kada završava svaka od faza akvizicijskog procesa (slika 1). Najčešće se u praksi preduzeća ističu tri faze akvizicijskog procesa i to: inicijalna faza, transakcijska faza i faza integracije (Rezaee, 2001).

Slika 1 Faze integracijskog procesa



Izvor: Rezaee, 2001

Prva faza akvizicijskog procesa nazvana je – odabir ciljanog preduzeća. Da bi se ostvario cilj te faze akvizicijskog procesa (odabir ciljnog preduzeća), potrebno je: odrediti akvizicijsku strategiju, izraditi i prihvatiti plan provođenja

akvizicije, pokrenuti proces potrage za ciljem preuzimanja, odabrati najbolje kandidate i napraviti njihovu listu. Nakon toga potrebno je uspostaviti kontakte s najboljim kandidatima i nastaviti prikupljati informacije o njima. Nakon toga analiziraju se prikupljeni podaci i određuje se vrijednost svakog kandidata (Krstić i Rađenović, 2017). Sa tako pripremljenim podlogama mogu se pokrenuti pregovori s kandidatima, a nakon toga donositi konačne odluke o izboru preduzeća cilja sticanja ili spajanja. Da bi ostvarili planirane akvizicijske ciljeve, preuzimatelji prije stjecanja vlasničkih i upravljačkih prava nastavljaju aktivnosti koje će im olakšati postakvizicijsko upravljanje preduzećem. Za ostvarivanje ciljeva druge faze akvizicijskog procesa prikupljaju dodatne informacije o ciljanoj preduzeću, istražuju različite mogućnosti o načinu sklapanja transakcije i o adekvatno računovodstvenom tretmanu transakcije. Paralelno sa opisanim aktivnostima nastavlja se raditi i na razvoju poslovnog plana za razdoblje nakon sklapanja transakcije. Sa ovim aktivnostima paralelno se radi i na konačnom usklađivanju potrebnih detalja ugovora o stjecanju ili spajanju preduzeća. Kvalitetna priprema i sastavljanje konačnog ugovora o postakvizicijskoj fazi omogućit će kvalitetnije, brže i jeftinije ostvarivanje postavljenih akvizicijskih ciljeva. Nakon potpisivanja ugovora o stjecanju ili spajanju dvaju preduzeća slijedi faza integracije (razdoblje tranzicije), koja tokom pripreme akvizicijskog sporazuma i ugovora treba biti planirana i kvalitetno pripremljena. Samo kvalitetno pripremljen plan integracije može biti adekvatna podloga za uspješno provođenje integracije. Bez plana provođenja integracije dva preduzeća, vrlo je vjerovatno da će akvizicija zbog brojnih rizika i problema biti neuspješna. Akvizicijski proces završava fazom integracije. Među važnijim zadacima i aktivnostima pripreme za fazu integracije su odluke o imenovanju odgovornih osoba za proces integracije, zatim izrada komunikacijskog plana, uspostavljanje jedinstvene organizacijske strukture spojenih preduzeća, donošenje odluka o potrebnim promjenama i procjena njihovih efekata, te plan integracije. Uz to, prije i neposredno prije integracije potrebno je planom integracije utvrditi reviziju procesa integracije, provođenje finansijske analize rezultata integracije i ostvarivanje postavljenih kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva akvizicijskog projekta. Cilj je da se uporede ostvareni i planirani rezultati, uoče greške i poboljša upravljanje budućim akvizicijskim procesima.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provodeno na teritoriji Bosne i Hercegovine, godina 2012., a osnovni skup su predstavljala preduzeća koja su učestvovala u procesu akvizicija bez obzira na to da li su oba ili samo jedno preduzeće iz Bosne i Hercegovine. Uzorak je višestruko stratificiran kako bi osigurao reprezentativnost rezultata istraživanja za područje cijele Bosne i Hercegovine. Ispitanici u našem istraživanju su menadžeri kompanija ili direktori preduzeća. Uzorak na kojem je provedeno empirijsko istraživanje obuhvatao je 30 preduzeća. U razdoblju koje je predviđeno za povrat upitnika vraćeno je 17 popunjenih upitnika što predstavlja stopu povrata od 56,67%.

Imajući u vidu osjetljivost analiziranih fenomena i kompleksnost analize, navedena stopa povrata upitnika je prihvatljiva. Kompleksnost analize se ogleda u tome da su u istraživanje uključena samo ona preduzeća kod kojih je proteklo tri godine od preuzimanja. Dodatni kriterij se odnosio na zahtjev da je ispitanik (predsjednik ili član uprave) trebao biti uključen u proces preuzimanja i upoznat sa aktivnostima preuzimanja, te zaposlen u preuzetom preduzeću najmanje 5 godina ako bi mogao identificirati i procijeniti promjene koje su se dogodile nakon preuzimanja preduzeća. Za potrebe primarnog istraživanja ovog magistarskog rada korištene su metode analize, sinteze, komparacije, indukcije i dedukcije te deskripcije, a prikupljeni podaci su obrađeni i sređeni putem MS programa "Excel 2010" i statističkog programa "SPSS 20". Empirijsko istraživanje provedeno je na bosanskohercegovačkim preduzećima koja su preuzeta od stranih i/ili domaćih investitora. Agencija za unapređenje stranih investicija u Bosni i Hercegovini – FIPA je za svrhu istraživanja magistarskog rada uzeta kao baza podataka preuzetih preduzeća.

3. INTERPRETACIJA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

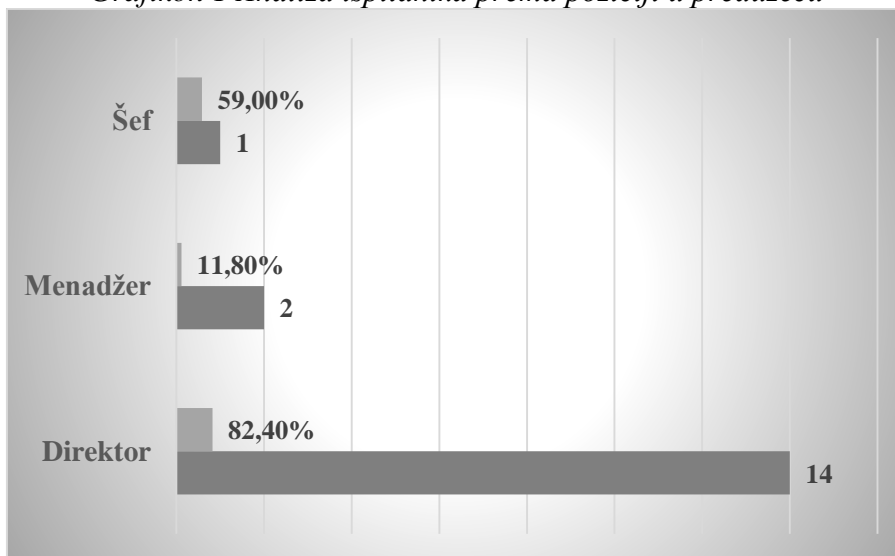
Rezultate empirijskog istraživanja zasnovane na pokazateljima iz anketnih upitnika popunjenih od preduzeća koja su prošla kroz akvizicijski proces u Bosni i Hercegovini ćemo detaljno elaborirati u ovom dijelu rada.

Kako je predviđeno empirijskim istraživanjem, najveći broj ispitanika prema pozicijama u analiziranim preduzećima, koja su prošla akvizicijski proces, čine direktori (82,4%), zatim menadžeri (11,8%) i šefovi (5,9%), što je i prikazano tabelom 1. i grafikonom 1.:

Tabela 1 Analiza ispitanika prema poziciji u preduzeću

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
Direktor	14	82,4	82,4	82,4
Menadžer	2	11,8	11,8	94,1
Šef	1	5,9	5,9	100,0
Ukupno	17	100,0	100,0	

Grafikon 1 Analiza ispitanika prema poziciji u preduzeću



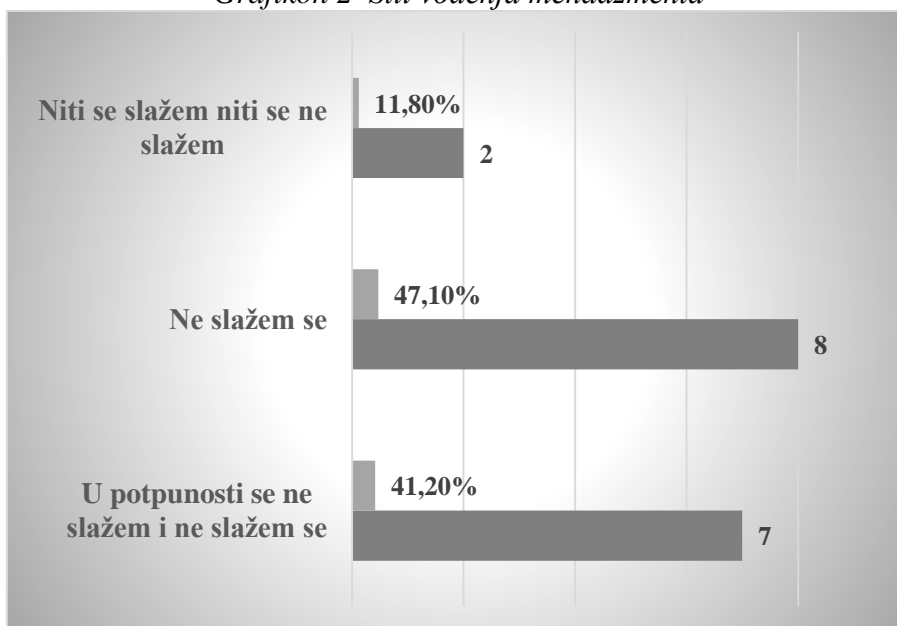
Izvor: Bunjak, 2013

Rezultatima empirijskog istraživanja pokazuju da kada je u pitanju politika vođenja menadžmenta tj. stil vođenja, za posmatrana preduzeća možemo reći da se ipak radi više o autokratskom nego o demokratskom stilu vođenja menadžera (tabela 2. i grafikon 2.) Naime na pitanje: Menadžment u vašoj organizaciji ima politiku "otvorenih vrata"? slijede odgovori sa: ne slažem se (47,06%), u potpunosti se ne slažem (41,18%) i niti se slažem niti se ne slažem (11,76%):

Tabela 2 Stil vođenja menadžmenta

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
U potpunosti se ne slažem i ne slažem se	7	41,2	41,2	41,2
Ne slažem se	8	47,1	47,1	88,2
Niti se slažem niti se ne slažem	2	11,8	11,8	100,0
Ukupno	17	100,0	100,0	

Grafikon 2 Stil vođenja menadžmenta



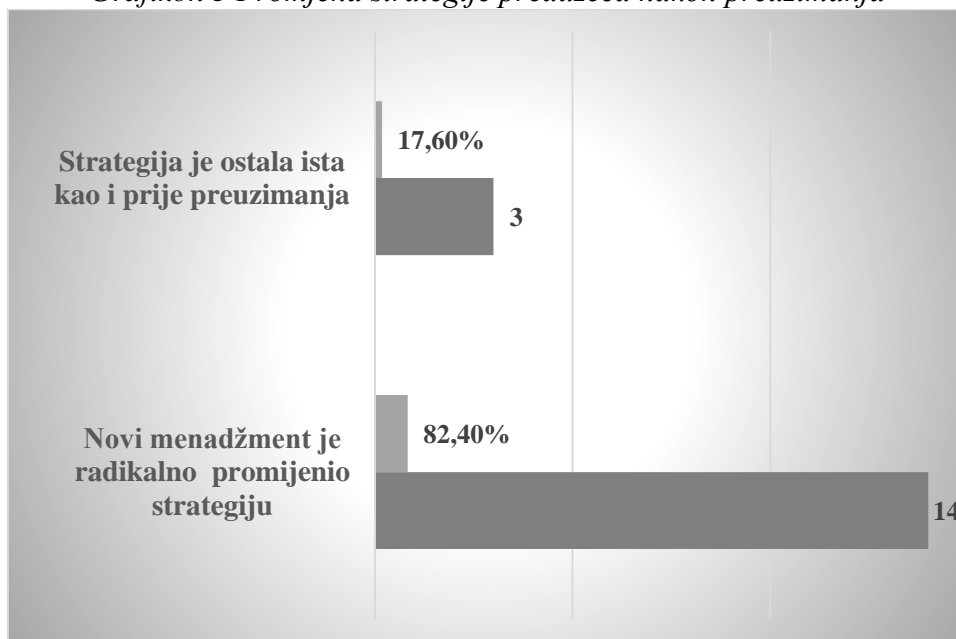
Izvor: Bunjak, 2013

Na osnovu analiziranih podataka empirijskog istraživanja, zaključujemo da je uglavnom došlo do promjene vrhovnog menadžmenta ili barem ključnih ljudi unutar preduzeća što je rezultiralo i novom strategijom poslovanja u odnosu na period prije preuzimanja. Iz podataka slijedi da je novi menadžment radikalno promijenio strategiju u čak 14 preduzeća (82,35%) a tek u 3 preduzeća nije došlo do radikalne promijene strategije poslovanja preduzeća (17,65%) a kako je predstavljeno u tabeli 3. i grafikonom 3:

Tabela 3 Promjena strategije preduzeća nakon preuzimanja

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat (%)	Kumulativni procenat (%)
Novi menadžment je radikalno promijenio strategiju	14	82,4	82,4	82,4
Strategija je ostala ista kao i prije preuzimanja	3	17,6	17,6	100,00
Ukupno	17	100,0	100,0	

Grafikon 3 Promjena strategije preduzeća nakon preuzimanja



Izvor: Bunjak, 2013

ZAKLJUČAK

U pojedinim preduzećima u Bosni i Hercegovini, a na osnovu analize provedenog empirijskog istraživanja primjećena su izvjesna odstupanja u vezi podudarnosti strategija i politike vodstva menadžmenta u predakvizicijskoj fazi, te se preporučuje veća pažnja u svrhu sprječavanja sukoba interesa strategija u postakvizicijskoj fazi kao i usmjerenost na postizanje što veće kompatibilnosti stila vođenja menadžmenta i upravljanja poslovnim procesima. Analizom rezultata empirijskog istraživanja utvrđeno je da, menadžeri nisu skloni poduzimanju većeg rizika i da ga uglavnom izbjegavaju, a proces preuzimanja zapravo velikim dijelom podrazumijeva ne samo preuzimanje preduzeća – mete nego i velikog rizika i odgovornosti, te bi menadžeri koji vode ovakav posao trebali biti dosta odlučniji, otvoreniji, spremniji profesionalci na krizne situacije u cilju postizanja dugoročnog dobra akvizicijskog procesa.

Pored istaknute važnosti proučavanja unutar preduzeća, akvizicije predstavljaju bitan dio strategije rasta koji omogućava preduzećima da ojačaju svoju tržišnu poziciju mnogo brže nego što je to moguće kada se odlučuju za interni rast. Na reprezentativnom uzorku je izvršeno empirijsko istraživanje, te je ustanovljena uloga menadžmenta u akvizicijskom procesu preduzeća u Bosni i Hercegovini. Na temelju

rezultata empirijskog istraživanja identificirane su prednosti i nedostaci menadžmenta u akvizicijskom procesu preduzeća u Bosni i Hercegovini.

Doprinos rada se ogleda u tome što će se rezultati empirijskog istraživanja koristiti kao baza podataka u budućim istraživanjima. Empirijskim rezultatima istraživanja i njihovoj prezentaciji posebnu pažnju trebaju posvetiti menadžeri, lideri i vlasnici koji upravljaju malim, srednjim i velikim preduzećima, a koja bi mogla ući u proces akvizicija u Bosni i Hercegovini.

BIBLIOGRAFIJA

1. Bahtijević-Šiber F., Sikavica P., Ploški-Vokić N. (2008), *Suvremeni menadžment, vještine, stavovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
2. Bertonce, A. (2006), *Akvizicije*. Zagreb: Narodne novine d.d.
3. Buckley, P. J. (2002), *International mergers and acquisition: a reader*. London: Thomson.
4. Bunjak, A. (2013), *Uticaj organizacijske kulture na uspješnost akvizicija u preduzećima u Bosni i Hercegovini*. Zenica: Ekonomski fakultet, Univerzitetu Zenici.
5. Cameron, S. K. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley Publishing Company.
6. Copeland, T. (1996), *Valuation: measuring and managing the value of companies*. New York: John Wiley & Sons.
7. Eskić, S., Barbić, G., Kulović, D., & Kuzman, S. (2018), *Outsourcing implementation in the aim of partial restructuring of enterprises which generate negative business result*. *Ekonomski izazovi*, 7(13), 92-108.
8. FIPA. (2012), www.fipa.gov.ba, preuzeto 17. April 2012
9. Habcek, M.M. (2002), *After the Merger: Seven Strategies for succesful Post-merger Integration*. Pearson Education Limited.
10. Harding D., R. S. (2002), *Preuzimanje i spajanje preduzeća*. Zagreb: Harvard Business School Press, Masmedia.
11. Kalač, B., Elfić, E., & Martinović, O. (2012), *New paradigm of human resources*. *Ekonomski izazovi*, 1(1), 29-39.
12. Krstić, B., & Radenović, T. (2017), *Knowledge workers: Human capital in the function of increasing intellectual potential and performances of enterprises*. *Ekonomski izazovi*, 6(12), 1-11.
13. Morris M.J. (1995), *Mergers & Acquisitions: Bussines Strategies for Accountants*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
14. Muković, S. (2015), *Managing organizational structure in order to optimize the business system*. *Ekonomski izazovi*, 4(7), 122-134.
15. Novalija, S. (2010), *Poslovne kombinacije (merdžeri i akvizicije)*, Tuzla
16. Rezaee, Z. (2001), *Financial Institutions, Valuations, Mergers and Acquisitions – The Fair Value Approach*. New York: John Wiley & Sons.
17. Umihanić, B. (2009), *Karakteristike menadžerskog odlučivanja u ekonomiji znanja*. *Časopis za ekonomiju i biznis*, *Ekonomska revija*, broj 12, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli.
18. Weihrich H., Koontz H. (1994), *Menadžment, Mate*, Zagreb
19. Weston J.F., W. C. (2001), *Mergers and Acquisitons*. The McGraw-Hill Executive MBA Series.

RESUME

In some companies in Bosnia and Herzegovina, based on the analysis of the conducted empirical research, there were some discrepancies regarding the coherence of the strategies and policies of management leadership at the pre-acquisition stage, and more attention is recommended in order to prevent the conflict of interests of strategies in the post-acquisition phase as well as the focus on achieving the greater the compatibility of management style management and business process management. By analyzing the results of the empirical research, it has been found that managers are not prone to take more risk and that it is largely avoided, and the takeover process actually involves, in large part, not only the takeover of companies - targets but also great risks and responsibilities, so managers who conduct this kind of business should be quite more decisive, more open, more prolific professionals on crisis situations in order to achieve a long-term good acquisitions process.

In addition to the prominent importance of studying within a company, acquisitions represent an important part of the growth strategy that enables companies to strengthen their market position much faster than they can when deciding on internal growth. An empirical research was performed on a representative sample, and the role of management in the acquisitions process in Bosnia and Herzegovina was established. Based on the results of the empirical research, the advantages and disadvantages of management in the acquisition process of companies in Bosnia and Herzegovina were identified.

The contribution of work is reflected in the fact that the results of empirical research will be used as a database in future research. The empirical results of the research and their presentation should be given special attention to managers, leaders and owners who manage small, medium and large enterprises, which could enter the acquisition process in Bosnia and Herzegovina.

MIKS STRATEGIJA RAZVOJA – KONCEPTI I MOGUĆNOSTI

Bećir Kalač

Departman za ekonomske nauke,
Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
d.ekonomija@uinp.edu.rs

Mirko Malinović

Gradiška, BiH
mmalinovic@blic.net

Azra Čatović

Departman za ekonomske nauke,
Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, Srbija
m.phd@uinp.edu.rs

Apstrakt

U teoriji projektnog menadžmenta i menadžmenta marketinga, često se, kao vrhunsko znanje i veština u tržišnom poslovanju, ističe koncept marketing miksa. Reč je o konceptu umešnog kombinovanja bazičnih instrumenata marketinga – proizvoda, cene, promocije i distribucije (plasmana) tržišnih proizvoda. I površna analiza načina i sadržaja poslovanja vrhunskih preduzetnika i top menadžera ukazuje na činjenicu da navedeni preduzetnici i top menadžeri, pored umešnog miksanja instrumenata marketinga, koriste još neke, ništa manje važne, sadržaje i metode miksanja. Reč je o miksanju različitih strategija poslovanja o kojima, od nekih u praksi primenjivanih, upravo izlažemo u ovom naučnom prilogu.

Ključne riječi: miks, strategije, usaglašenost, razvoj, kontekst, efekti.

MIKS DEVELOPMENT STRATEGY - CONCEPTS AND OPPORTUNITIES

Abstract

In the theory of project management and marketing management, often, as a superb knowledge and skill in market operations, the concept of marketing mix is emphasized. It is about the concept of a skillful combination of basic marketing instruments - products, prices, promotion and distribution (marketing) of market products. And a superficial analysis of the methods and content of the business of top entrepreneurs and top managers points to the factual situation in which the mentioned entrepreneurs and top managers, who are used in the marketing of instruments, use some other less important content and methods of mixing. It is about the mixing of different business strategies that we, from some of the practically applied, are exposed in this scientific annex.

Keywords: mix, strategy, harmonization, development, context, effects.

JEL codes: L10

UVOD

Opsežna teorijska istraživanja, a takođe i poslovna iskustva iz domena praktičnog menadžmenta, permanentno obogaćuju teorijsku misao, a takođe i realnu praksu strategijskog upravljanja. Naučna i poslovna javnost, skoro svakodnevno, se upoznaju sa novim i originalnim teorijskim i praktičnim dostignućima vezanim i za strategijski menadžment, čime se i u realnoj praksi, sinergetski (umnožavajuće) otvaraju inovativne mogućnosti strateškog promišljanja i delovanja.

Predmet ovog izlaganja predstavlja izvesna nova koncepcija strategijskog upravljanja poslovnim procesima, koja se odnosi na miksovanje (kombinovanje) strategija različitih pojmovnih, sadržinskih i funkcionalnih određenja. Time se, ukoliko se miksovanje odabranih strategija uspešno osmisli i implementira, dobija jedan potpuno novi strategijski koncept u vođenju opredeljenog biznisa.

Da bi se odabrani koncept miksovanja uspešno primenio, nužno je prethodno sektorski razvrstati bazične strategije planirane za implementaciju, da bi se potom, po toj osnovi, kreirala i uspešna inovativna rešenja.

BOGATSTVO STRATEGIJA I STRATEGIJSKIH PRISTUPA

I u teoriji, a takođe i u praksi, vrši se različito razvrstavanje aplikativnih strategija biznisa, usmerenih ka uspešnom poslovanju u tržišnim uslovima privređivanja. Ovo razvrstavanje, opredeljeno je svakako tipom preduzeća a takođe, i tipom biznisa u konkretnom ambijentu i konkretnom kontekstu poslovanja. Sa jasnim određenjem da sve strategije koje su u naučnoj praksi teorijski obrađene, a koje se u savremenim uslovima tržišnog privređivanja primenjuju, u ovom izlaganju neće ni približno biti navedene, prezentiramo izvesne, u osnovi, bazične strategije razvoja, sa ukazivanjem na mogućnosti njihovog miksovanja u različitim poslovnim i ambijentalnim situacijama.

1) Strategije promena, kako sama reč izražava, zasnivaju se na odgovarajućim promenama kreiranog toka poslovanja u nekom razvojnom smislu. Strategijski pristupi iniciranim promenama mogu biti pasivni, odnosno prilagođavajući i aktivni, tj. usmeravajući.

Kod primene prvog pasivnog koncepta indukovanih promena, top menadžment kompanije se prilagođava nekim internim i/ili eksternim, najčešće nametnutim, okolnostima i pritom kreira strategiju koja će u datoj situaciji najviše odgovarati njihovoj firmi.

Drugi, aktivni strategijski pristup, u iniciranju i izvođenju odgovarajućih razvojnih promena, rezultat je odluke ambicioznog top menadžmenta organizacije da kreira određene promene programskog, tehnološkog, organizacionog, marketinškog, finansijskog i/ili drugog karaktera, koje nisu ni uslovljene ni nametnute sa nekim internim ili eksternim okolnostima. Kod ovog aktivnog razvojnog koncepta top menadžment organizacije identifikuje i procenjuje neke razvojne šanse, koje želi blagovremeno, i na pravi način da iskoristi.

Miksovanje, unutar navedenih strategijskih opredeljenja mogu biti raznoliko opredeljena. Neki od odabranih strategijskih poteza mogu biti pasivni tj. uslovljeni

novonastalim internim ili eksternim okolnostima, pri čemu neki drugi aktivni potezi mogu biti rezultat ambicioznih planova menadžmenta organizacije. Navedeno svakako ne sprečava da se miksiranje obogati i sa potezima usmerenim I na aktiviranje i drugih razvojnih strategija.

2) Strategije orijentisane na kvalitet i strategije orijentisane na kvantitet razvoja takođe mogu biti različitog funkcionalnog određenja. U preduzetničkoj praksi je često važeće pravilo da iza uspešnog kvalitativnog razvoja obično sledi i uspešan kvantitativni razvoj. U navedenom smislu takođe se mogu praviti uspešni strategijski miksovi, bilo za celinu poslovanja ili za njegove pojedine delove. Iz prakse je dobro poznato da kupci, po pravilu, rado prihvataju svaku uspešnu kvalitativnu inovaciju i da na privlačnu kvalitativnu ponudu organizacije odgovaraju u sve većem broju. Pronicljiva miksiranja kvalitativnih i kvantitativnih strategija svakako se mogu praviti i sa prethodno navedenim strategijama pasivnog i aktivnog razvoja.

Kod strategijskog opredeljenja za kvalitativan odnosno za kvantitativan razvoj treba imati u vidu da kod izvesnih velikih kompanija složenog sastava, miksovanje može da se izvodi i na taj način što izvesni delovi kompanije mogu forsirati kvalitativan razvoj, pri čemu drugi delovi, zavisno od situacije na tržištu mogu forsirati kvantitativan razvoj. Prvi (kvalitativan) pristup se obično primenjuje kada neko tržište tek treba osvajati. Drugi (kvantitativan) pristup nalazi svoju uspešnu primenu kada je određeno tržište, promocijono i na drugi način već osvojeno, i kada se na njemu može plasirati povećana količina proizvoda i/ili usluga.

3) Strategije orijentisane prema odgovarajućim smerovima razvoja i takođe prema odgovarajućim sadržajima razvoja pružaju pronicljivim preduzetnicima i top menadžerima brojne i vrlo interesantne mogućnosti miksiranja. Ovo se posebno odnosi na velika i složena preduzeća koja imaju diversifikovan i sadržajan ponudbeni asortiman različitih proizvoda i usluga. Kao što je u teoriji i praksi menadžmenta dobro poznato strategije orijentisane prema smerovima i sadržajima razvoja mogu se bazično diferencirati na:

- a. strategije rasta biznisa, koji se može zasnivati na koncentričnoj ili na konglomeratskoj diverzifikaciji,
- b. strategije razvojno neutralnog biznisa,
- c. strategije redukcije biznisa i/ili na
- d. strategije gašenja biznisa.

Koncentrična diverzifikacija predstavlja takav vid strateškog razvoja po kome se firma u svom poslovanju i razvoju drži postojećeg bazičnog ponudbenog asortimana, pri čemu se ovaj asortiman sadržinski, marketinški, kvalitativno i na drugi način poboljšava i usavršava.

Konglomeratska diverzifikacija se tretira kao najambiciozniji pristup u kreiranju razvoja preduzeća. Suština ove strategije ogleda se u tome da se, pored postojećih, osvajaju i potpuno nova područja razvoja biznisa. To su područja poslovanja sa kojima se preduzetnička organizacija do tada nije bavila.

Strategija razvojno neutralnog biznisa označava takav vid privređivanja po kome organizacija ništa ne menja u svom strateškom poslovnom nastupu, već sve radi i dalje, kao i do tada.

Strategija redukcije (umanjenja) biznisa zasniva se na konceptu da ceo biznis ili njegove pojedine delove, iz nekih eksternih ili internih razloga, treba redukovati. Opređeljena redukcija može pritom biti trajna, privremena ili povremena što se, kada je reč o povremenim redukcijama, ostvaruje u proizvodnji i plasmanu nekih sezonskih proizvoda.

Strategija gašenja biznisa može se odnositi na ceo poslovni program, a može se ticati samo delova tog programa. Do primene ove strategije može doći iz različitih razloga, pozitivnih ili negativnih. U prvom slučaju to se dešava u onim situacijama kada se, usvojenim projektom razvoja, kreira novi profitabilniji i prosperitetniji napredak preduzeća, pa se iz tog razloga donese odluka da se postojeći zastareli program poslovanja ugasi. U drugom slučaju razlozi za gašenje tekućeg biznisa su, po pravilu, mnogo ozbiljniji i najčešće se tiču opstanka firme u postojećoj konstelaciji poslovanja. Strategijsko miksiranje biznisa i po navedenim strategijskim opcijama, može se izvoditi takođe diverzifikovano. Prema opređeljenom planu razvoja preduzeća izvesni programi poslovanja mogu se izvoditi po osnovama koncentrične i/ili konglomeratske diverzifikacije. Istovremeno drugi programi poslovanja mogu nastaviti da se odvijaju na isti nepromenjeni način, ili se pak mogu redukovati pa čak i ugasiti. Treba znati da se ceo program poslovanja u vrhunski organizovanim i dobro vođenim preduzećima posmatra i vodi u dinamičnoj vremenskoj ravni. Umešnim miksiranjem kroz vreme, smenjuju se procesi investicionog i uopšte razvojnog zatezanja i relaksiranja. Navedeno se svakako ne vrši neanalitično, već se u uspešnim firmama izvodi na osnovu duboko promišljenih planskih i programskih opređenja.

4) Strategijski izbor vezan za optimalnu dimenziju asortimana tiče se izbora optimalne širine, gustine i dubine asortimana sa kojima će se preduzetnička organizacija predstaviti svojim kupcima na odabranim ciljnim tržištima.

Širina asortimana označava zastupljenost ponudbenih proizvoda različitih prodajnih branši u ponudbenom asortimanu poslovne organizacije. Tako na primer može se smatrati da univerzalna robna kuća koja, prema svom ponudbenom asortimanu, nudi kupcima belu i smeđu tehniku, boje i lakove, obuću i odeću, prehrambene proizvode i artikle kozmetike, ima apsolutno veoma širok asortiman ponudbenih proizvoda.

Gustina asortimana označava zastupljenost različitih ponudbenih proizvoda u okviru jedne branše poslovanja. Može se smatrati da jedno poljoprivredno dobro koje, u okviru prehrambene branše, sa kojom se bavi, nudi kupcima raznoliko voće i povrće, mleko i mlečne proizvode, meso i mesne proizvode, nesumnjivo ima veoma gust ponudbeni asortiman iz navedene branše.

Dubok asortiman je oznaka zastupljenosti: veličina pakovanja, marki, brojeva, tipova, modela i drugih karakterističnih određenja jednog proizvoda ili tipa proizvoda, koje određena prodajna organizacija nudi svojim kupcima. Neposredno vezano za ovaj pojam je i tzv. „cenovna i kvalitativna razuđenost asortimana“, koja označava dubinu asortimana određenog proizvoda, sagledavanu sa aspekta različitih cena i različitih kvaliteta po kojima se dati proizvod nudi kupcima. Može se smatrati da specijalizovana prodavnica rasvetnih tela, koja svojim kupcima nudi više raznolikih i cenovno i kvalitativno razuđenih tipova sijalica, po svom ponudbenom programu, apsolutno ima dubok asortiman ovih proizvoda.

Za razliku od nekadašnje striktnosti poslovne opređenosti proizvođača i trgovaca za određen ponudbeni asortiman, današnji vlasnici i top menadžeri poslovnih firmi, po

navedenom pitanju imaju znatno fleksibilnije stavove. Danas kod modernih biznismena važi pravilo: „Nije toliko važna određena dimenzija asortimana, već je važna njegova prodajnost“. Tumačeći navedenu tvrdnju dolazimo i do pojma „konzistentnosti asortimana“, koji pojam označava ponudbeni asortimanski program prodajne organizacije, koji prodajnoj firmi obezbeđuje dobre prodajne i uopšte dobre poslovne rezultate.

Skraćeni prikaz prezentiranih dimenzija asortimana ukazuje, i sa asortimanskog aspekta, široke mogućnosti maštovitih preduzetnika, vezane za kreiranje odgovarajućih miksova asortimana. Držeći se pravila da je u svakom prodajnom biznisu konzistentan asortiman ubedljivo najbolje rešenje, vezano za izbor optimalnog programa plasmana, maštoviti preduzetnici i top menadžeri mogu, u svojim programskim opredeljenjima, da prave različite asortimanske kombinacije, koje će njihovim preduzećima, kako u strateškom tako i operativnom smislu, obezbediti najbolje poslovne rezultate. Maštovite kombinacije sa asortimanom svakako ne isključuju i druga dopunska strateška kombinovanja, čime se strateški nastup organizacije, može izdignuti na najviši kvalitativni nivo.

5. Strategijski izbor između masovne i/ili serijske proizvodnje odnosno plasmana kao i pojedinačne proizvodnje tj. plasmana, donekle je objašnjen kroz prethodno izlaganje. Koji će od navedenih strateških pristupa, u konkretnoj situaciji, biti primenjen zavisi od tržišnih uslova poslovanja sa jedne strane i programskih, tehnoloških, organizacionih, finansijskih i drugih mogućnosti preduzeća sa druge strane. U konkretnom odlučivanju treba imati u vidu da je, posmatrano sa troškovnog i organizacionog aspekta, za organizaciju najpovoljniji program poslovanja vezan za jedan proizvod odnosno jednu uslugu. Kod primene ovakvog načina rada mogu se takođe ostvariti i optimalni troškovni efekti vezani za korišćenje „ekonomije obima“, putem koje „ekonomije“ se troškovi poslovanja po jedinici proizvoda odnosno usluge (cena koštanja) drastično umanjuju.

Posmatrano sa drugog, tj. tržišnog aspekta, kada se usvojeni program poslovanja diverzifikuje na više proizvoda i/ili usluga, situacija je, po pravilu, potpuno drugačija. Kod ovog i ovakvog poslovnog opredeljenja preduzetnička organizacija može da, po određenim vremenskim sekvencama, ponudi tržištu u pravo vreme i na pravi način, više pažljivo odabranih proizvoda i usluga - za različite kategorije kupaca i za različite oblike tražnje. Ne treba posebno isticati da je ovakav strateški pristup u programskom (sadržinskom), tehnološkom, organizacionom, marketinškom, finansijskom i svakom drugom smislu, znatno složeniji i skuplji za realizaciju. Pojedinačna cena koštanja (troškovi po jedinici) proizvoda i/ili usluga je tada znatno veća što, sa cenovnog aspekta, umanjuje konkurentsku sposobnost konkretne organizacije na tržištu.

Iz navedenog što je istaknuto može se zaključiti da je strateško miksiranje i po ovom pitanju veoma relevantno, ali je, i delikatno. Ovo iz tog razloga što navedeno pitanje direktno zadire u fundamentalna određenja ekonomije poslovanja a takođe i u tržišni nastup koji će organizacija izvesti na određenom tržištu.

6. Strategijski izbor koji se tiče uspostavljenih odnosa između proizvodnje i marketinga svakako je važno pitanje, o kome izboru strateški opredeljeni preduzetnici i top menadžeri treba uvek da vode računa. U kreiranju strateških kombinacija vezanih za prethodno izloženi odnos između diverzifikovane i jedinačne proizvodnje, svakako se mora strategijski voditi računa i o odgovarajućoj usklađenosti programa

proizvodnje (tehnološki i organizacioni aspekt) sa programom marketinga (tržišni aspekt nabavke i prodaje). U navedenom smislu u praksi poslovanja tržišno opredeljenih firmi, pojavljuju se četiri moguće kombinacije.

a) Razvoj zasnovan na konvergentnoj (usklađenoj) proizvodnji i konvergentnom (usklađenom) marketingu. Ovaj razvoj zasniva se na konceptu da se proizvodnja, nabavka i plasman proizvoda odvijaju na usklađenim tehnološkim osnovama, pri čemu su troškovi poslovanja, i proizvodnje i marketinga, svedeni na minimum, a biznis se pritom uspešno odvija.

b) Razvoj zasnovan na konvergentnoj proizvodnji i divergentnom marketingu izvodi se po konceptu da preduzetnička organizacija ostvaruje svoj strateški razvoj na osnovu istih, već korišćenih proizvodnih programa kao i tehnoloških procedura i postupaka, pri čemu širi prostor tržišnog delovanja na nove kupce i pritom, prilagođeno novim kupcima, menja koncept marketinga.

c) Razvoj zasnovan na divergentnoj proizvodnji i konvergentnom marketingu je suprotan prethodno navedenom konceptu. Kod ovog strateškog pristupa menadžment preduzeća se odlučuje da drastično menja program proizvodnje i proizvodnu tehnologiju, a da pritom nastavi da opslužuje iste (postojeće) kupce sa istim ili sličnim ponudbenim marketingom.

d) Razvoj zasnovan na divergentnoj proizvodnji i divergentnom marketingu je svakako najsofisticiraniji i najteži za izvođenje. Kod ovog strateškog pristupa menja se drastično i program proizvodnje (nove tehnologije i novi proizvodi) i program marketinga (nova tržišta i novi kupci). Motivi za ovakvo strateško preusmeravanje preduzetničke firme mogu biti veoma različiti, o čemu smo već u prethodnom tekstu izlagali.

Strateško miksiranje navedenih koncepata razvoja – po pojedinim proizvodima i pojedinim tržištima, kombinovano sa drugim strateškim konceptima, ukoliko je menadžment firme za to voljan i spreman, normalno se podrazumeva.

7. Strategijski izbor između statusa programske, tehnološke ili marketinške dominacije nad drugim firmama, ili statusa poslovne podređenosti u odnosu prema drugoj – po nečemu superiornijoj kompaniji, takođe se često otvara kao ozbiljna poslovna dilema menadžera, u budućem razvoju njihovih organizacija. Ukoliko se razvoj preduzetničke firme posmatra sa ovog aspekta – pri čemu se apstrahuje (zanemaruje) izbor koncepta autonomnog i samostalnog poslovanja, koji je koncept u realnim tržišnim uslovima poslovanja, sve ređe opredeljivana opcija, može se izvesti zaključak da se pred preduzetnicima i odgovornim top menadžerima, i po navedenom pitanju otvaraju dve suprostavljene alternative:

- da kompanija zarobi neku firmu i da, preko odgovarajućih upravljačkih mehanizama, sa njom dominira na tržištu, ili

- da kompanija bude zarobljena, odnosno da se nađe u inferiornom poslovnom položaju, u odnosu na drugu, po nečemu za nju superiorniju organizaciju.

Zarobljavanje jedne firme od strane druge može se ostvarivati na različite načine i po raznim osnovama.

PRAVNO ZAROBLJAVANJE se najčešće ostvaruje kada jedna korporacija dođe u posed kontrolnog paketa akcija druge korporacije, koja (druga) korporacija, u svakom pogledu postaje poslovno inferiorna u odnosu na kupca. Izvesne firme postaju u

upravljačkom smislu podređene i u odnosu na svoje poverioce, kojima ne mogu da na uobičajeni način, u roku, izmire svoja dugovanja.

TEHNOLOŠKO ZAROBLJAVANJE nastaje kada tehnološki superiornija organizacija (franšizator), zaključenim ugovorom o franšizi, ustupi tehnološki inferiornij firmi (franšizeru) odgovarajuću tehnološku licencu, da na osnovu nje obavlja svoj posao.

TRŽIŠNO ZAROBLJAVANJE se ostvaruje najčešće na taj način kada, statusno superiornija organizacija, drži određen tržišni monopol u odnosu na tržišno inferiornu organizaciju. Taj monopol može se izražavati u domenu nabavke, tj. U domenu izvora kupoprodaje reprodukcionog materijala ili uvozne robe. Može se izražavati i u domenu kontrole kanala plasmana tj. tržišta prodaje, na kome dominira tržišno superiorna firma.

DRUGI NAČINI ZAROBLJAVANJA, takođe su u praksi preduzetničkog poslovanja poznati i mogu se ostvarivati na različite načine.

Nezavisno od toga da li se zarobljavanje jedne firme od strane druge izvršilo na dobrovoljan ili na prisilan način, činjenica je da i takve situacije često pružaju određene poslovne povoljnosti i statusno superiornim i statusno inferiornim kompanijama. U navedenim situacijama menadžeri i jednih i drugih firmi – prema datoj situaciji, mogu da izvode uspešna strategijska miksiranja svojih poslovnih poteza, usmerena ka unapređenju i razvoju svoga biznisa.

8.Strategijski izbori miksiranja vezani za prostorno i lokacijsko poslovanje i širenje biznisa, takođe pružaju raznovrsne mogućnosti maštovitim preduzetnicima i top menadžerima poslovnih organizacija. Kao što je poznato preduzetnička firma – zavisno od sadržaja i veličine svoga biznisa može poslovati i razvijati svoje poslovanje na:

- mikrolokacijskom nivou (određena ulica ili kvart),
- mezolokacijskom nivou (određen region ili grad),
- makrolokacijskom nivou (područje države ili šire regije) i
- megalokacijskom nivou (područje određenog kontinenta ili celog sveta).

Povezano sa drugim konceptima strateškog razvoja, od kojih su neki već izloženi u prethodnom tekstu, može se konstatovati da se i na polju prostornog i lokacijskog opredeljenja biznisa mogu u praksi izvoditi interesantna i maštovita kombinovanja. Tako na primer preduzetnička organizacija može imati prodavnicu, koja u nekoj ulici zadovoljava potrebe lokalnih kupaca, uz istovremeno razvijen program međunarodnog i međukontinentalnog poslovanja, koje se poslovanje proteže na ceo svet.

STRATEŠKO MIKSIRANJE BIZNISA NEMA GRANICA

Činjenica je da strateško miksiranje biznisa nema zacrtanih granica. Ako granice postoje one se najčešće nalaze u umu zaduženih preduzetnika i top menadžera. Miksiranje o kome smo izlagali u prethodnom tekstu svakako se ne ograničava samo na strategije razvoja firme. Forme i sadržaji miksiranja protežu se i mogu da se protežu na sve domene biznisa sa kojima se firma bavi na određenom tržištu i određenom ambijentu svoga poslovanja. Odnosi se svakako i na umešno kombinovanje

marketing, finansijskih, tehnoloških, ekoloških i drugih strategija, kojom prilikom posebno „unakrsna kombinovanja“ mogu iznedriti vrlo maštovita i uspešna poslovna rešenja.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Kratak prikaz izvesnih aplikativnih strategija razvoja, kao i mogućih načina njihovog međusobnog miksiranja predstavlja samo manji deo vrha ledenog brega realnih poslovnih mogućnosti, koje se u domenu strategijskog upravljanja otvaraju pred ambicioznim i maštovitim preduzetnicima i top menadžerima. Imajući u vidu da u ambijentu globalizovanog tržišnog poslovanja, koga danas karakterišu izuzetne poslovne šanse, ali i izražene poslovne opasnosti, jasno je da ni jedan odabrani strateški pristup miksiranja ne može organizaciji da obezbedi neograničeno dug period uspešnog poslovanja. Pre ili kasnije svaki novokreirani strateški pristup zastari i biva poslovno prevaziđen. Ili, što se u praksi takođe često dešava, postaje predmet pažnje pronicljivih konkurenata, čime u praktičnom smislu gubi odlike inventivnosti i originalnosti.

Rešenje u turbulentnom i neizvesnom ambijentu i kontekstu tržišnog poslovanja izražava se u permanentnom iznalaženju i primeni novih inovativnih strateških mogućnosti koje, putem osmišljenih miksovanja, mogu da daju zadovoljavajuće rezultate.

Treba svakako na kraju ukazati i na činjenicu da proces miksovanja različitih strategija poslovanja i razvoja nije jednokratni postupak, sa kojim se primenom datog postupka problem trajno rešava. Reč je o procesu kreativnog promišljanja i delovanja, koji neprekidno traje, dokle god postoji organizacija koja obavlja određen tržišni biznis.

U sklopu prednje iznetog ne treba posebno da ističemo da zaduženi preduzetnici i top menadžeri trebaju takođe da budu i adekvatno strategijski obrazovani i informisani, da bi mogli uspešno da obavljaju svoj upravljački posao vezan i za uspešno strateško kombinovanje.

BIBLIOGRAFIJA

1. Michael Porter: “Competitive Strategies”, The Free Press, New York, 2000.
2. Philip Kotler and Fernando Trias de Bes: “Lateral Marketing: A New Approach to Finding Breakthrough Ideas”, John Wiley and Sons”, Hoboken, NJ, 2012.
3. Entoni J.Mejo I Natan Noria: “Njihovo vreme”, Adižes, Novi Sad, 2006. Antonić,

RESUME

A brief overview of certain application development strategies, as well as possible ways of their mutual mixing, represents only a small part of the top of the iceberg of real business opportunities, which are opened up in the domain of strategic management in front of ambitious and imaginative entrepreneurs and top managers. Bearing in mind that in the environment of globalized market operations, which today

is characterized by exceptional business opportunities, but also with significant business hazards, it is clear that no selected strategic approach to mixing can provide the organization with an unlimited long period of successful business. Sooner or later, each newly created strategic approach is outdated and becomes commercially overestimated. Or, what is often happening in practice, it becomes the subject of discerning competitors, which in practical terms loses the qualities of inventiveness and originality.

The solution in the turbulent and uncertain environment and the context of market business is expressed in the permanent search and implementation of new innovative strategic opportunities that can provide satisfactory results through thought-provoking mixes.

Finally, it should be pointed out at the fact that the process of mixing different business and development strategies is not a one-off procedure, with which the problem is permanently solved by the application of the given procedure. It is about a process of creative thinking and action, which is constantly taking place, as long as there is an organization that carries out a certain market business.

As part of the foregoing, we should not stress in particular that indebted entrepreneurs and top managers should also be adequately strategically educated and informed in order to be able to successfully manage their management tasks related to successful strategic combination.

PRIRODA I ULOGA ORGANIZACIONE MUDROSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU

Borislav Kolarić

“Telekom Srbija” a.d. Beograd, IJ Sremska Mitrovica,

Sremska Mitrovica, Srbija

kayak@mts.rs

Apstrakt

Sa rastućom stopom tehnoloških promena, zahtevnijim potrebama kupaca i sve jačim pritiskom od strane konkurencije, firme sve više koriste svoje resurse, odnosno njihovo znanje. Upravljanje organizacionim znanjem postaje ključno strateško sredstvo pri suočavanju sa promenama u okruženju, kao i relevantan faktor opstanka i stvaranju konkurentne prednosti na tržištu. Međutim, konkurentna uspešnost nije samo povezana sa znanjem u firmama, već i sposobnošću firme da najbolje koristi ono što poznaje i da zna šta je strateški najbolje za njen prosperitet. U tom smislu mnogi stručnjaci ističu koncept “organizacione mudrosti” kao proces sakupljanja, prenošenja i integracija mudrosti pojedinaca i njihovo korišćenje od strane organizacije kroz strateške akcije. Rad predstavlja nastojanje da se na osnovu teoretskih i praktičnih istraživanja relevantnih stručnjaka u ovoj oblasti napravi prikaz u vezi vrste znanja koja su do sada razvijala u organizacijama, sa posebnim fokusom na organizacionu mudrost, kao najvećim stepenom organizacije i korišćenja znanja u sadašnjim uslovima poslovanja.

Ključne reči: organizaciona mudrost, upravljanje znanjem, strateška inteligencija.

NATURE AND ROLE OF ORGANIZATIONAL WISDOMS IN CONTEMPORARY BUSINESS

Abstract

With the increasing rate of technological change, more demanding customer needs and growing pressure from the competition, companies are increasingly using their resources, or their knowledge. Organizational knowledge management is becoming a key strategic tool in dealing with changes in the environment, as well as a relevant factor of survival and the creation of a competitive advantage on the market. However, some researchers recently noted that the success in the competition is not just related to the amount of knowledge available in firms, but to the firm's ability to take the best use of what it knows, and to know what is strategically most important to it. In this regard, they highlighted the concept of “organizational wisdom,” which is defined as the collection, transference, and integration of individuals' wisdom and the use of institutional and social processes. The paper is an attempt to make on the basis of theoretical and practical research of relevant experts in this field an overview of the type of knowledge that has been developed so far in organizations, with a particular focus on organizational wisdom, as the highest degree of organization and use of knowledge in the current operating conditions.

Keywords: organizational wisdom, knowledge management, strategic intelligence

JEL codes: D23, L20

UVOD

Moderan, dinamičan svet donosi izazove organizacijama. Konkurentna scena od kompanija zahteva inovativnost i fokus na razvijanju novih strategija, jer na taj način mogu efikasno uticati na smanjenje troškova i povećanje profita [9]. Posmatrajući savremena tržišta u 21. veku, svedoci smo transformacije načina poslovanja ka društvu znanja, u kome znanje zauzima primarno mesto, kako na ličnom planu, tako i kao relevantan organizacioni ekonomski resurs. Poslovna edukacija kreće se ka globalnom nivou sa nemogućnošću vraćanja na lokalne i regionalne nivoe. Globalizacija predstavlja jednosmerno kretanje sa izazovima koje njena misija pruža u smislu mogućnosti stvaranja kompetitivnih prednosti. Dosadašnji sistemi upravljanja svedoci su kumulativne progresije počev od podataka, kroz informacione tehnologije, preko menadžmenta znanja (KM), pa sve do današnjeg nivoa – organizacione mudrosti. "Organizaciona mudrost" jeste izraz koji predstavlja novi koncept upravljanja, a koji je iznad granica KM. Organizacije mogu biti informisane, takođe mogu imati razvijen KM, ali u globalnoj eri zahteva se viši nivo, tako da one moraju postajati sve "mudrije". Mudrost firme, njena definicija, taksonomija, usvajanje, dostignuće i korišćenje jesu svrha "projekta mudrosti" [39].

Iako je pojam mudrosti drevan i opterećen filozofskim značenjima i tumačenjima, u poslovnom svetu mudrost treba shvatiti kao viši stepen u kontekstu informacija i znanja i kao pouzdan resurs za organizacionu efikasnost. U klimi dinamičke globalizacije, gde se u poslovanju traže organizacioni kapaciteti koji će uspešno izneti ne samo tržišno preživljavanje, već i konkurentsku prednost, individualna i kolektivna mudrost, kao i izgrađivanje kulture difuzije znanja, igraju krucijalnu ulogu u opstanku i efikasnom poslovanju preduzeća.

Tradicionalni faktori proizvodnje, rada i kapitala nisu nestali, ali su danas u podređenoj ulozi u odnosu na znanje koje postaje krucijalni resurs. Akumulacija intelektualnog kapitala u organizacijama sa razvijenim procesima učenja stvara prednost na današnjem tržištu, koje je sve više bazirano na društvu znanja [10]. Značaj mudrosti dobro je prepoznat i u poslednje vreme postoji velika zainteresovanost za efikasnim upravljanjem mudrošću u okviru organizacija [18].

KRATAK PREGLED KARAKTERISTIKA EVOLUCIJE UPRAVLJAČKIH SISTEMA

Globalizacija, povećanje međuzavisnosti tržišta i brz napredak u tehnologiji iziskivali su od organizacija promene u poslovanju. Isto je imalo za posledicu povećanje kompleksnosti uključene u donošenje organizacionih odluka. Hronološki posmatrano, svaki period karakterisala su nastojanja u primeni što efikasnijeg organizacionog upravljanja, koje je između ostalog, podrazumevalo i određeni oblik primene znanja. Pet faza evolucije sistema menadžmenta ogledaju se u suštinskoj klasifikaciji znanja:

- Orijentacija na finalni proizvod - finalni proizvod je u primarnom fokusu, dok proizvodni proces zauzima podređenu ulogu. Statistička kontrola, kvaliteta, kontrola zaliha, minimizacija troškova, masovna proizvodnja, specijalizacija rada,

proizvodne linije, hijerarhija komandovanja, masovna potrošnja i predviđanje predstavljaju glavne karakteristike ove faze. Prikupljanje i obrada podataka čini način upravljanja.

- Orijentacija na procese – operacije – glavni fokus je na poboljšanju poslovnih procesa. Kvalitet procesa doživljava se kao kvalitet poslovanja. Učenje o kvalitetu procesa bilo je vodilja u novoj orijentaciji nazvanoj TQM (Total Quality Management). Pored TQM-a u Japanu počinju se uspešno primenjivati procesi poput kontinuiranog unapređenja proizvoda (KAIZEN), isporuke "just in time", kao i kontrole kvaliteta. Iako su procesne operacije bile poboljšane, arhitektura procesa ostala je nedirnuta i podsećala je na "datu" tehnologiju [39]. Dominanto je bilo generisanje i upravljanje informacijama.

- Reinženjering poslovnih procesa – bazira se na radikalnom redizajniranju proizvodnih procesa kroz reintegraciju poslovnih zadataka, rada i znanja [38]. Hijerarhija komandovanja sa vertikalnog transformiše se na horizontalne nivoe. Kao rezultat toga, kreirani su fleksibilni i pojednostavljeni poslovni procesi, sposobni za brzi odgovor na turbulentnom tržištu. Njihova integracija zasnovana je na internetu. Počela su se javljati masovna prilagođavanja, upravljanje znanjem i autonomni timovi. Unutrašnje znanje postaje glavni resurs konkurentske prednosti, a KM alat za širenje znanja.

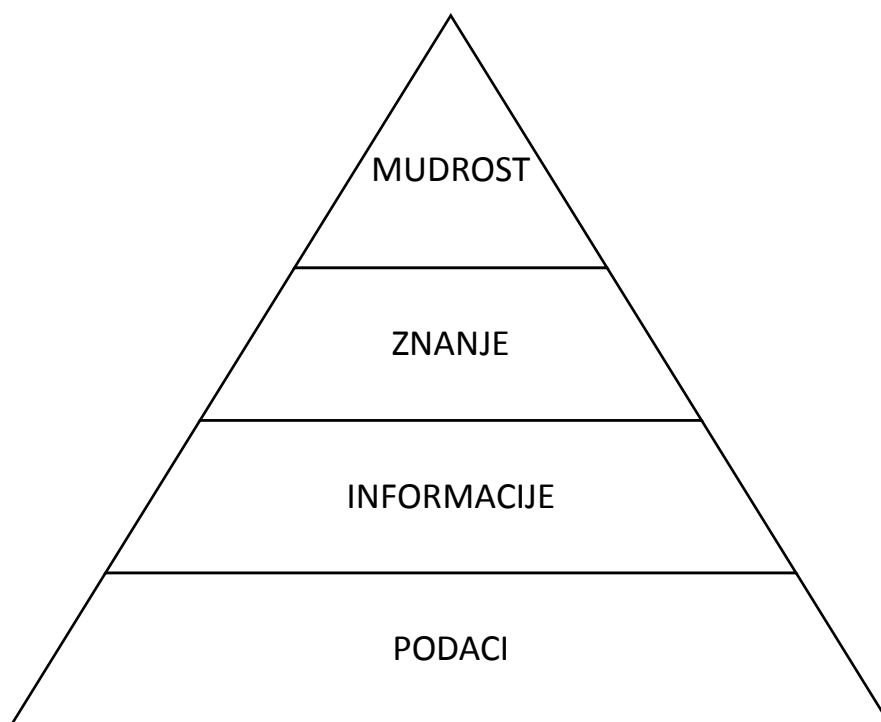
- Proširena procesna orijentacija – u ovoj fazi, mreže dobavljača i zajednice potrošača proširuju interni proces u funkcionalnu i konkurentsku celinu. Konkurentska prednost sve više se koristi od spoljnih resursa firme, preko proširenih mreža dobavljača i kupaca. Unutrašnji i eksterni izvori znanja i konkurentnosti čine nove ključne kompetencije. Menadžment lanca snabdevanja transformiše se u menadžment lanca potražnje. Net mreža poput intraneta i interneta obezbedili su komunikacioni medijum za poslovanje između preduzeća i poslovnih partnera. Kvalitet je uključen zajedno sa troškovima, brzinom i pouzdanošću. Eksterno znanje se koristi kao glavni izvor konkurentske prednosti. Isto se koordiniše kroz internet i dobije globalni značaj.

- Distributivno-procesna orijentacija – peta faza donosi i neguje novi niz odnosa sa kupcima i dobavljačima. Predstavlja do sada najradikalniji posao. Firma počinje da razdvaja svoje proizvodne procese, prenosi, iznajmljuje ili prodaje delove operateru sa većom dodatnom vrednošću. Formiraju se dugoročni savezi i kompanije se transformišu u mreže. Mrežna saradnja zamenjuje konkurentnost preduzeća. Globalno raspoređeni proces donosi nove oblike organizacije, koordinacije i modularne integracije. U pogledu operativnih i taktičkih pitanja potrebna je strateška mudrost [39].

EVOLUCIJA ZNANJA OD PODATAKA DO ORGANIZACIONE MUDROSTI

Promene i napredovanje načina upravljanja poslovnim procesima bili su uslovljeni stvaranjem novih resursa znanja. Samim tim, paralelno sa razvojem upravljačkih sistema poslovanja, evoluirao je i sistem organizacionog znanja neophodan za tržišni opstanak i konkurentsko takmičenje. Veliki broj faktora, poput globalizacije proizvodnje i tržišta, većih i sve više kastomiziranih potreba kupaca, pritisaka konkurencije, kao i brze promene tehnologije dovode do redefinisanja znanja kao relevantne vitalne strategije u konekstu inovacije i konkurentске prednosti. To isto podrazumevalo je evoluciju primene običnih podataka, preko informacija i upravljanja znanjem sve do primene organizacione mudrosti:

Slika 1. Evolucija znanja



Izvor: Al-Hawamdeh, S. (2003) Knowledge management: Cultivating Knowledge Professionals, Elsevier

Podaci

Prema Akofu [1], podaci su definisani kao simboli koji predstavljaju svojstva objekta, događaja i njihovog okruženja. Podatak predstavlja skladištenje intrinzičkog značenja, samo predstavljanje. Prema Zeku [40], podaci čine set partikulanih i objektivnih činjenica u vezi nekog događaja, sirovi brojevi i činjenice. Glavna svrha podataka jeste snimanje aktivnosti ili situacije, pokušaj da se prikaže prava slika ili pravi događaj [14]. Podaci se iskazuju jednostavnim sekvencama i simbolima [12].

Informacije

Informacije predstavljaju proces organizovanja podataka, tako što zamenjujući sirove podatke unutar nekog značajnog sadržaja, često u formi poruke, definišu značenje informacije kao podatka kojem je data relevantnost i svrha [34]. Saglasno sa Livom [14], informacija je poruka koja sadrži relevantno značenje, implikaciju, i/ili input za odlučivanje ili akciju. Informacije dolaze iz trenutnih (komunikacionih) i istorijskih (obrađenih podataka ili iz "rekonstrukcije slike") izvora. U suštini, svrha informacija je u pomoći pri donošenju odluka i/ili rešavanju problema ili ostvarivanju prilika.

Znanje

Znanje sačinjavaju informacije, razumevanje ili veštine koje se dobijaju na osnovu iskustva, ili obrazovanja [21]. Znanje predstavlja kategorisane podatke, sortirane na osnovu jasnih, ili implicitnih odnosa i predstavljaju nešto više od informacija noseći značajnu i autentičnu informaciju. Vicaja Alonso definiše znanje kao proces na osnovu koga se stvarnost reflektuje i proizvodi u ljudskoj misli. Isti autor dodaje da znanje predstavlja proizvod ljudske inteligencije, intelektualnih aktivnosti i/ili kognitivne sasvesti [35]. Sigundo definiše znanje kao interne informacije, integrisane unutar kognitivnih struktura osobe [26].

Znanje involvira spoznaju ili prepoznavanje (znati šta), sposobnost delovanja (znati kako) i razumevanje (znati zašto). U poslovnom kontekstu, svrha znanja je stvaranje ili povećavanje vrednosti za preduzeće ili zainteresovane strane [14]. Ukratko, znanje je razumevanje sa posedovanjem kognitivnog sistema [23].

Mudrost

Sledeća faza evolucije nakon i iznad znanja jeste mudrost. Mudrost možemo okarakterisati kao drevni koncept usko povezan sa osnovnim ciljevima, ljudskim resursima, sredstvima i rešavanju problema. Mudrost se može definisati kao znanje koje je stečeno mnogim životnim iskustvima; prirodnu sposobnost da se razumeju stvari, koje većina drugih ljudi ne može; saznanja o tome šta je ispravno ili razno, a šta ne [21].

Za mudrost možemo reći da predstavlja sposobnost u razumevanju i procenjivanju koji aspekti znanja su istiniti, trajni i životno primenjivi. Takođe ona predstavlja umeće u primeni tog znanja na veću i dublju životnu šemu razaznajući "zašto je nešto" i šta to znači u životu [15]. Prema Lilojdu, mudrost se može smatrati najvišim oblikom znanja [17].

Osim memorije i pronalaženja informacija, mudrost bi uključivala i dublje znanje, koje podrazumeva uslovno obrazloženje. Postoje pretpostavke zasnovane na istini i vrednosti, pretpostavke koje su ugrađene u obrazloženje [11].

Na ličnom i grupnom nivou, mudrost se može povezati sa pažljivošću, sposobnošću da se duboko odrazi u ličnom iskustvu i sposobnosti intuitivnog razumevanja. Mudrost je oblik znanja obeležena našom sposobnosti u prepoznavanju unutrašnjih kvaliteta i situacionih odnosa. Razmatranjem višestrukih perspektiva, često se pojavljuje bljesak mudrosti u kontekstu novog načina sagledavanja situacije [8].

Ukoliko se povuče paralela između znanja i mudrosti, znanje predstavlja resurs, a mudrost način kako dobiti i iskoristiti ovaj resurs. Osnovna pretpostavka reči "mudrost" jeste primena znanja za individualne ili organizacione svrhe; duboko razumevanje ljudi, stvari ili događaja ili situacija; jačanje mogućnosti izbora ili postupaka u cilju konzistentnog proizvođenja optimalnih rezultata sa minimalno uložnim vremenom i energijom [19].

Evoluciju znanja u službi upravljačkih sistema, kroz njihove sličnosti i razlike, Birli sa svojim saradnicima prikazao je putem distinktivnih karakteristika sve 4 vrste znanja koje su do sad u organizacijama korišćene i primenjivane [7]:

Tabela 1. Distinkcija između podataka, informacija, znanja i mudrosti

NIVO	DEFINICIJA	REZULTAT	ODGOVOR NA PITANJE
Podaci	Sirove činjenice	Memorisanje	znati - ništa
Informacije	Značajni podaci	Razumevanje	znati – šta
Znanje	Razumevanje informacija	Shvatanje	znati - kako
Mudrost	Korišćenje znanja za postizanje ciljeva	Poboljšanje Razvoj	znati - zašto

Izvor: Bierly P. E., Kessler E. H., & Christensen E. W., (2000) Learning, knowledge and wisdom, Journal of Organizational Change Management, vol. 13, no. 6, pp. 595-618.

PRIRODA I DIMENZIJE MUDROSTI

Mudrost predstavlja jednu od ličnih i društvenih vrednosti, koja se pominje u literaturi vezanoj za oblasti filozofije i psihologije. Postavlja se pitanje koliko i kakvu povezanost ima sa organizacijom i upravljanjem u njoj. Traženje odgovora na isto dovodi do toga da se mudrost može podrazumevati kao neophodna menadžerska sposobnost, korisna veština kod zaposlenih i jedan od faktora organizacione efikasnosti. To ukazuje da mudrost može biti i organizaciona i menadžerska vrednost [16]. Stenberg vidi mudrost kao povezivanje iskustva, kognitivnih sposobnosti i uticaja koji omogućavaju donošenje dobrih odluka na individualnom i društvenom nivou [31]. Isti autor, bazirajući se na istraživanja drugih naučnika opisuje komponente mudrosti kao kognitivni proces ili način razmišljanja i kao vrlinu u kojoj mudrost postaje najbolji vodič za vrhunsko dobro i akciju.

Smolov opis mudrosti obuhvata intelekt, znanje, dubinu, intelektualno razumevanje, zdravu presudu u izboru sredstava i ciljeva, opreznost, vrline, razumevanje istine i stvarnosti sa sposobnošću donošenja dobrih odluka, kao sposobnosti pravilne upotrebe znanja [28]. Stoudiger i Balts opisuju mudrost kao ekspertski nivo znanja i prosuđivanja u fundamentalnoj životnoj pragmatiki [30]. Ovi autori mudrost vide kao kombinaciju znanja i karaktera uma, kao i stručnog znanja u integraciji sa prosuđivanjem o važnim, teškim i neizvesnim pitanjima u pogledu značenja života i ponašanja u njemu [4].

Balt navodi sedam osobina koje su nerazdvojne u bilo kojoj definiciji mudrosti [3]:

- Mudrost se bavi važnim i teškim pitanjima i strategijama o životnom značenju i ponašanju.
- Mudrost uključuje znanje o granicama znanja i neizvesnosti sveta;
- Mudrost predstavlja istinski superiorni nivo znanja, prosude i saveta;
- Mudrost predstavlja znanje sa izuzetnim obimom, dubinom i balansom;
- Mudrost uključuje savršenu sinergiju uma i karaktera, odnosno orkestracije znanja i vrlina;
- Mudrost predstavlja znanje koje se koristi za sopstveno dobro ili dobrobit drugih;
- Mudrost, iako je teško postići i odrediti, lako se prepoznaje pri njenoj manifestaciji.

Jang smatra da većina predloženih definicija mudrosti može biti grubo kategorisana u četiri grupe: spoj karakteristika i kompetencija ličnosti; pozitivne rezultate ljudskog razvoja; kolektivni sistem praktičnog znanja i proces koji se pojavljuje u stvarnom životnom kontekstu [37].

Stenberg navodi šest dimenzija mudrosti [31]:

- Sposobnost razumevanja – posedovati logičan um i imati sposobnost posmatranja problema ili situacije na pravi način, kao i sposobnost rešavanja problema.
- Oštrina (bistroća) uma – razmatrati savete, razumeti ljude kroz sretanje sa različitim ljudima, imati osećaj da se uvek može nešto naučiti od drugog.
- Učenje iz ideja i okruženja – davati značaj idejama, posmatrati iz drugačije perspektive, učiti iz tuđih grešaka.
- Prosudivanje – deluje u skladu sa fizičkim i intelektualnim limitima, imati dobru procenu u svakom trenutku, razmišljati pre delovanja ili donošenja odluke.
- Brza upotreba informacija – iskustvena je, tražiti informacije, naročito detalje, učiti i pamti informacije u vezi proteklih grešaka ili uspeha.
- Perspektivnost – mogućnost nuđenja rešenja koja su na strani prava i istine, mogućnost gledanja kroz stvari – čitanja između redova, sposobnost razumevanja i tumačenja sopstvenog okruženja.

Šmit sa saradnicima ukazuje na nekoliko dimezija mudrosti [29]:

- Sposobnost osobe za pažljivo razumevanje;
- Refleksija – u smislu sposobnosti pojedinca da se u sadašnjosti može podsetiti prošlosti;
- Otvorenost za slušanje i tolerisanje alternativnih pogleda i mogućih rešenja problema;
- Posedovanje interaktivne sposobnosti u smislu regulisanja sopstvenih emocija, kao i razumevanju emocija i ponašanja kod drugih;
- Posedovanje sposobnosti za tolerisanje neizvesnosti i dvosmislenosti;
- Gajenje etičkog senzibiliteta;
- Posedovanje iskustva u vezi izazovnih životnih situacija

INDIVIDUALNA I KOLEKTIVNA MUDROST

Mudrost ima značajan uticaj kako na individualni, tako i na organizacioni i nivo zajednice. Pojedinci postaju mudriji kroz razvijanje praktičnih znanja i kognitivno

upravljanje znanjem, uzimajući u obzir svoja ograničenja, neizvesnosti i kontradikcije, posmatrajući i učeći iz iskustava, razvijajući se kroz posmatranje sebe kao deo većeg sistema [25].

Birli je stava da put ka individualnoj mudrosti čine tri staze, odnosno da je povezan sa iskustvom, duhovnosti i strasti [7]:

- Iskustvo obuhvata znanje ili veštinu i predstavlja akumulaciju znanja ili veština koji su rezultat direktnog učešća u prethodnim događajima ili aktivnostima, bilo kao posmatrača ili samog učesnika. Analiza i proučavanje interakcije između samog sebe sa okruženjem može voditi ka učenju i dovesti do mudrijih odluka i akcija. Iskustvo daje pojedincima mogućnost intuitivne procene situacije, otkrivanje promene okruženja i mogućnost donošenja ispravnih odluka [6].
- Isti autor smatra da je mudrost nauka duha, dok je znanje nauka o materiji [6]. Birli tvrdi da duhovnost na dva načina može povećati mudrost. Prvi se odnosi na samorefleksiju u odnosu na iskustva i formulacijom dubljih ciljeva, čime se podstiče jak osećaj integriteta. Drugim rečima, duhovnost olakšava mudrost i razjašnjava ciljeve, dajući ključno verovanje u sopstvenu svrhu. Drugo, duhovnost daje veru, hrabrost i olakšava donošenje pravih odluka i aktivnosti [7].
- Strast daje inspiraciju ljudima u savlađivanju prepreka i mudrom upravljanju izazovnim zadacima. Strast predstavlja proces koji je povezan sa motivacijom [27]. Motivacija je termin koji se odnosi na grupu pojava koje utiču na prirodu kontrolisanih elikata pojedinaca, održava snagu i istrajnost određenog ponašanja. Strast mora biti unutar individualnog uma, podstrekujući ga na stvaranje razumevanja koje je izvan dotadašnjih limita [7].
- Na kolektivnom nivou, mudrost predstavlja relevantni faktor za redefinisanje zajednice u službi alternativnih budućnosti. Kolektivna mudrost poziva na razmišljanje o potrebi mreže ljudi koji razgranato rade na pronalaženju i poboljšavanju novih načina donošenja pozitivnih odluka i rezultata.

Kolektivna mudrost pomaže u prevazilaženju sopstvenog dualiteta sa drugima i podseća da je individualac deo većeg okvira koji prevazilazi sopstvene interese. Snaga kolektivne mudrosti sastoji se u iniciranju novih perspektiva koje reflektuju zajedničke napore i akcije [8].

Kolektivna mudrost je oblik znanja koji nije samo intelektualan ili potpuno zasnovan na znanju jedne osobe. To je ono što čini mudrost kolektiva, mada pojedinci često imaju relevantnu ulogu u pojavi kolektivne mudrosti. Kolektivna mudrost se reflektuje u ponašanju grupe kroz pristojnost, duhovnu svest i socijalnu pravdu. Efekti takvog ponašanja rezultiraju pozitivnim ishodima, koji se često ne mogu pripisati jednostavnom uzroku. Ponekad su prilično obični, a drugi put sasvim duboki. Kolektivna mudrost dešava se u situacijama kada ljudi kroz dodatne težnje traže nove perspektive.

Jedna od suštinskih karakteristika kolektivne mudrosti jeste opipljiv osećaj povezanosti jednih individualaca sa drugim i time stvaranje daleko veće snage u nastojanjima stvaranja novih perspektiva. Kolektivna mudrost podrazumeva grupu gde se doživljava zajednička svest, bez opozicionih elemenata i gde svi članovi podržavaju jedni druge. Mudrost se pojavljuje sa jačom međusobnom povezanošću kroz razgovore i druge vidove konverzacije, kada se vrši razmena ideja [8].

Upravljanje mudrosti ima partikularnu oblast primene. Za razliku od informacija i znanja u spoljnom okviru, unutrašnji okvir je povezan sa procesom ažuriranja uzoraka. Ovaj proces se zasniva na detaljnim procenama različitih aspekata, a može biti primenjen i od strane jednog specijaliste [5]. U poslednje vreme postoji sve veći interes ka konceptu upravljanja mudrošću, posebno u kontekstu strategije, gde u prvi plan se stavlja "praktična mudrost".

ULOGA ORGANIZACIONE MUDROSTI I STRATEŠKE INTELIGENCIJE U ORGANIZACIJAMA

Obzirom da ne postoji jak konsenzus oko definicije mudrosti [22], a kako je strateško upravljanje unutar organizacije postalo relevantan faktor uspešnosti, sve češće se nameće pitanje odnosa organizacione mudrosti i strateške inteligencije.

Inteligencija se odnosi na uspešan rad različitih stvari, dok mudrost pored uspešnog obavljanja istih aktivnosti uključuje i razumevanje posledica koje izazivaju preduzete akcije, kako za sebe same, tako i za druge. Na neki način postoje preklapanja između dve opšte strukture inteligencije i mudrosti, time što je inteligencija neophodan uslov za mudrost, ali nije dovoljan. Na osnovu empirijskih istraživanja uočeno je da postoji razlika između inteligentne i mudre osobe. Rezultati istraživanja ukazuju na sličnost između mudrosti i inteligencije, ali poređenje tipova mudrosti sa tipovima inteligencije, kao i priroda njihovog odnosa ostaju nedovoljno razjašnjeni [22].

Strateška inteligencija, koja je osnova organizacione inteligencije, ima blisku vezu sa organizacionom dinamikom. Sa druge strane organizaciona mudrost naglašava vrednosti mudrosti u organizacionom okruženju, koje se analizira kroz opšte koncepte i kontekstualne okvire. Naučnici poput Sternberga uveli su kontekst okruženja kao ključni faktor mudrosti. S toga, razvoj i unapređenje bilo kog sistema počinje identifikacijom postojeće situacije u okruženju [32].

Strateška inteligencija obuhvata sinergičnu kombinaciju različitih inteligencija, gde se pored uspostavljanja upravljanja znanjem koristi za povećanje efikasnosti u donošenju strateških odluka u organizacijama. Glavni fokus je specifikaciji na koji način organizaciona situacija može biti bolja u izazovima, pretnjama i budućim prilikama i kako uspeti u njima. Strateške inteligencije postaje obavezan element u kontekstu konkurentске prednosti na turbulentnom tržištu.

Libovic predlaže model strateške inteligencije gde uključuje veštačku inteligenciju, upravljanje znanjem, poslovnu inteligenciju i konkurentsku inteligenciju koja donosi odluka u organizacijama pruža zbir metoda, instrumenata, i uzoraka na tri polja: poslovne inteligencije, kompetitivne inteligencije i upravljanja znanjem, u cilju dostizanja organizacionih ciljeva [13].

Poslovna inteligencija se odnosi na način kako najbolje usvojiti, razmenjivati i širiti znanje unutar organizacije. Kompetitivna inteligencija preuzima odgovornost za posmatranje okruženja i prikupljanje informacija koje se koriste za pripremanje organizacionih aktivnosti u pogledu tržišta. Libovic smatra da i ako postoji dobra strategija i odgovarajući kontekst zasnovan na poslovnoj i konkurentskoj inteligenciji, ukoliko se ne primenjuje na pravi način, ili se ne podudara sa kontekstom, šanse za uspeh su male. Sa druge strane, sinergija upravljanja znanjem, poslovne i

konkurentске inteligencije, kroz pronalaženje najboljih obrazaca korišćenja strateške inteligencije dovodi do poboljšanja donošenja strateških odluka i veće organizacione efikasnosti [13].

Koncept organizacione mudrosti odnosi se na menadžerski ciklus koji opisuje proces prenošenja mudrih znanja zaposlenim i tako može postati strukturalni koncept koji stvara potencijalnu vrednost i organizacione benefite [33]. Iako se ne može dokazati da organizaciona mudrost za posledicu ima organizacioni razvoj ili finansijske uspehe, pomenuti autor naglašava da postoji jaka povezanost između mudrosti i organizacionih dostignuća.

Birli sa saradnicima smatra da se mudrost odnosi na sposobnost u efikasnom odabiranju i primeni odgovarajućeg znanja u određenoj situaciji. Oni definišu mudrost kao "koncept akcije", prilagođen primeni odgovarajućih organizacionih znanja tokom planiranja, donošenja i primene odluka. Isti autori kolektivnu mudrost u organizacionim kontekstima prikazuju kao "organizacionu mudrost", a koja podrazumeva prosuđivanje, odabir, i upotrebu specifičnog znanja za određenom kontekstu [7].

Melan i Kriger definišu menadžersku mudrost kao "sposobnost da otkriju fine nijanse između onoga što je ispravno, a šta nije... sposobnost uhvatiti značenje nekoliko često kontradiktornih signala i stimulansa, tumačiti ih na holistički i integrativni način, učiniti na njima i delovati sa njima" [20].

Volter ukazuje na to da mudrost predstavlja integraciju misli i akcije u održavanju i unapređenju dobrobiti. Pominje da u organizacionom kontekstu mudrost proističe iz kontekstualnog odnosa u okviru koga su mudri ljudi i grupe sposobne za razmišljanje o situaciji, proceni i izboru [36].

Runi i Bol naglašavaju da se organizaciona mudrost može posmatrati kao prepoznatljiv entitet, sastavljen od vrline i opreznosti. Ove prakse ukazuju na to da se organizaciona mudrost može naučiti i razvijati, a sastoji se od informacija, znanja, etike i vrlina [24].

ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje odlikuje se intenzivnom dinamikom, koja podrazumeva česte, neočekivane promene na tržištu. Ovakvom stanju, sa jedne strane doprinose zahtevniji korisnici i pritisak konkurencije sa druge strane. Zahtevi prema proizvodima i uslugama postaju sve više prefinjeniji i kastomizirani. U takvim uslovima, organizacija da bi ostala u igri, ili sticala konkurentsku prednost mora koristiti sve svoje raspoložive resurse. Savremena tržišta i borbu na istim karakteriše primena znanja koje zauzima primarno mesto, kako na ličnom, tako i na organizacionom nivou. Brze tržišne promene uslovljavaju i promene tipova znanja koja se koriste u upravljačkim sistemima organizacije. Do nedavno suvereno je dominirao koncept upravljanja znanjem, koji svoje mesto, pod pritiskom savremenih trendova, prepušta

novim konceptima poput organizacione mudrosti. Ovaj model primene znanja u organizaciji i van nje jeste relativno nešto novo, ali saglasno sa mnogim teoretičarima, nešto što se mora shvatiti kao neophodnost i relevantan faktor u efikasnom poslovanju organizacije i njenom opstanku na tržištu. Novi pristupi i modeli razmišljanja kroz doživljavanje zajedničke svesti, gde svi članovi podržavaju jedni druge, generišu organizacionu mudrost za koju u poslednje vreme postoji sve veći interes u smislu stvaranja koncepta upravljanja mudrošću, posebno u kontekstu strategije, gde u prvi plan se stavlja "praktična mudrost".

BIBLIOGRAFIJA

1. Ackoff, R. L. (1989) From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, pp. 3-9.
2. Al-Hawamdeh, S. (2003) *Knowledge management: Cultivating Knowledge Professionals*, Elsevier.
3. Baltes, P. B. (2005) *Wisdom as orchestration of mind and virtue*. Berlin: Max Planck Institute of Psychology.
4. Baltes, P.B., & Staudinger, U.M. (2000) *Wisdom: A Metaheuristic (Pragmatic) to Orchestrate Mind and Virtue towards Excellence*. *American Psychologist*, 55, 1.
5. Banerjee, A., Knowledge and Wisdom Management (<http://www.delhibusinessreview.org>)
6. Beck, A. T. (1999) *Prisoners of hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility and Violence*, New York, NY: HarperCollins.
7. Bierly P. E., Kessler E. H., & Christensen E. W., (2000) Learning, knowledge and wisdom, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, no. 6, pp. 595-618.
8. Briskin A., Erickson, S., Ott, J.& Callanan, T. (2009) *The Power of Collective Wisdom: And the Trap of Collective Folly*, Berrett-Koehler Publishers.
9. Bušatlić, S. & Musić, K.A. (2018) The relationship between employee perception of performance appraisal and work outcomes, *Ekonomski izazovi*, godina 7, broj 13, pp. 17-28.
10. Drucker, P. F. (2003) *Managing in the Next Society*, Macmillan, New York, NY.
11. Hannabuss, S. (2001) A Wider View of Knowledge. *Library Management*, 22, 8/9, 357-363.
12. Hoppe, A., Seising, R., Nurnberger, A. & Wenzel, C. (2011) *Wisdom – the blurry top of human cognition in the DIKW-model?* <http://www.atlantis-press.com>
13. Libowitz, J. (2011) *Strategic Intelligence*. Translation by Tarokh & Hatami. Tehran: The University of Khajeh Nasir.
14. Liew, A. (2007) Data, information, knowledge, and their interrelationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, 7, 2.
15. Lifehack (2014) *What Are the Differences Between Knowledge, Wisdom, and Insight?* Lifehack.org Website: <http://www.lifehack.org/articles/communication/what-are-the-differences-between-knowledge-wisdom-and-insight.html>.
16. Lim, G. S., & Daft, R. L. (2004) *The leadership experience in Asia*. New York: Thomson Learning.
17. Lloyd, B. (2014) *Wisdom, Knowledge Management & Leadership: Linking the Past, Present and Future, Collective Wisdom Initiative*. Website: <http://www.collectivewisdominitiative.org>.

18. Marr, B., Gray, D., & Neely, A. D. (2003) Why do firms as measure their intellectual capital?, *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, no. 4, pp. 441-464.
19. McInerney, C., (2002) Knowledge management and the dynamics nature of knowledge, *Journal of the American Society for information Science and Technology*, vol. 53, no. 12, pp. 1009-1018.
20. Malan, L.C., Kriger, M. P. (1998) Making sense of managerial wisdom. *Journal of Management Inquiry*, 7 (3), pp. 242-251.
21. Merriam-Webster.com (2014). 'Wisdom', Merriam-Webster.com. Website:<http://www.merriam-webster.com/dictionary>.
22. Moberg, D. J. (2001) Managerial wisdom. *Research in Ethical Issues in Organizations*, 3, 377-396.
23. Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995) *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University press.
24. Rooney, D. & McKenna, B., (2008) Wisdom in public administration: Looking for sociology of wise practice. *Public Administration Review*, 68 (4), 709-721.
25. Rowley, J. (2006) What do we need to know about wisdom?. *Management Decision*, 44(9), pp. 1246-1257.
26. Segundo, R.S. (2002) A New Concept of Knowledge. *Online Information Review*, 26, 4, pp. 239-245.
27. Senge, P. (1993) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London,
28. Small, M.W. (2004). Wisdom and now Managerial Wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of Management Development*, 23, 8, pp. 751-764.
29. Schmit, D. E., Muldoon, J., & Pounders, K. (2012) What is Wisdom? The Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), pp. 39-54.
30. Staudinger, U.M., & Baltes, P.B. (1998) Interactive Minds: A Facilitative Setting for Wisdom-Related Performance? *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 4, pp. 746-762.
31. Sternberg, R.J.(1985) Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 3.
32. Sternberg, R. J. (1998) A balance theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2(4), pp. 347-365.
33. Tack, W. L. (1986) Don't ignore seasoned managers: The case for management cycling. *Sloan Management Review*, 27(4), pp. 63-70.
34. Tiwana, A. (2000) *From Information to Knowledge, the Knowledge Management Toolkit Practical Techniques for Building a KMS*, Prentice Hall, New Jersey, NJ.
35. Vizcaya Alonso, D. (1997) *Documentary languages, Nuevo Paradigma*, Argentina, pp.156.
36. Walter, G.A. (1993) Wisdom's critical requirement for scientific objectivity in organizational behavior research: Explicit reporting of research values. In: R.T. Golembiewski (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, M. Dekker, New York. pp. 491-524.
37. Yang S. H. (2008) A Process View of Wisdom, *Journal of Adult Development*, Vol. 15, , pp. 62-75.
38. Zeleny, M. (2005) *Human Systems Management: Integrating Knowledge, Management and Systems*, World Scientific Publishers.
39. Zeleny, M. (2006) Knowledge-information autopoietic cycle: towards the wisdom systems", *Int. J. Management and Decision Making*, Vol. 7, No. 1, pp. 3-18.

40. Zack, M. H. (1999) Developing a knowledge strategy, California Management Review, vol. 41, no. 3,

RESUME

Modern business is characterized by intense dynamics, which implies frequent, unexpected changes in the market. This condition, on the one hand, is contributed by more demanding users and the pressure of competition on the other. Requirements for products and services are becoming increasingly sophisticated and crystallized. In such circumstances, the organization must use all of its available resources in order to remain in the game, or gain a competitive advantage. Contemporary markets and the struggle against it are characterized by the application of knowledge that occupies the primary place, both on the personal and organizational level. Rapid market changes are conditioned by changes in the types of knowledge used in the organization's management systems. Until recently, the dominant concept of knowledge management has dominated, which leaves its place, under the guise of modern trends, new concepts such as organizational wisdom. This model of application of knowledge in and outside the organization is relatively new, but in accordance with many theorists, something that must be understood as a necessity and a relevant factor in the efficient operation of the organization and its survival on the market. New approaches and models of thinking through experiencing common awareness, where all members support each other, generate organizational wisdom for which there is an increasing interest in the creation of the concept of managing wisdom, especially in the context of the strategy, where the "pragmatic wisdom".

MOGUĆI PRISTUPI IZGRADNJI ORGANIZACIONIH STRUKTURA SLOŽENIH SISTEMA

Mehmed Meta

Departman za ekonomske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
m.meta@uninp.edu.rs

Elma Elfić-Zukorlić

Departman za ekonomske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
g.menadzer@uninp.edu.rs

Dženis Bajramović

Departman za ekonomske nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,
Novi Pazar, Srbija
dz.bajramovic@uninp.edu.rs

Apstrakt

Strukture organizacionih sistema i njihovo funkcionisanje čine fundamentalni koncept organizacione nauke. Ljudi svojom stvaralačkom aktivnošću kreiraju brojne organizacione sisteme. Materijalnu osnovu razvoja čini čovekov rad u sferi proizvodnje novih upotrebnih kvaliteta. Institucionalni nosioci ovih aktivnosti su preduzeća, kao posebni oblici ekonomskih sistema. Preduzeća su predmet istraživanja brojnih disciplina, a organizaciona nauka se njime bavi samo kao objektom i rezultatom procesa organizovanja.

Cilj ovog rada je da ukaže na neke od mogućih modalitete izgradnje organizacionih struktura složenih proizvodno-poslovnih sistema. Ključno pitanje u tom procesu je kako izvršiti podelu rada na nosioce izvršne funkcije, kako i u kojoj meri delegirati autoritet na niže menadžerske instance, kako komponovati organizacione segmente i osigurati efikasne mehanizme njihove međusobne koordinacije. Od načina rešavanja ovih pitanja zavisi ne samo karakter, nego i kvalitet organizacione strukture i efikasnost implementacije poslovnih strategija preduzeća.

Pojavni oblik organizacione strukture preduzeća (funkcionalni ili multilinijski) zavisi od principa po kojima su grupišu poslovi kod hijerarhijski najviših organizacionih segmenata preduzeća. Ako je pri komponovanju organizacionih segmenata primenjen princip centralizovanog obavljanja aktivnosti pojedinih poslovnih funkcija po sredi je funkcionalni model, a ako je primenjen princip njihovog decentralizovanog obavljanja, pri čemu su organizacione jedinice komponovane po proizvodnom ili teritorijalnom kriterijumu, u pitanju su multilinijski (divizion) modeli.

Ključne riječi: Organizaciona struktura, funkcionalni model, multilinijski model, podela rada, autoritet, organizacioni segmenti, grupisanje poslova

POSSIBLE APPROACHES OF CONSTRUCTING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF COMPLEX SYSTEMS

Abstract

The structures of organizational systems and their functions makes fundamental concept of the organizational science. People with their creative activities create numerous organizational systems. A man's work is the material base of development in the sphere of production of new usable qualities. Institutional holders of these activities are companies, as well as special forms of economic systems. Companies are subject of a numerous research disciplines, and organizational sciences deal with it only as an object, and as the result in the process of organizing.

The aim of this paper is to point out some of the possible modalities of organizational structure of complex production and business systems. The key issue in that process is how to make a division of labor on holders of executive functions, as well as the extent to delegate authorities to lower management instance, how to compose the organizational segments and provide effective mechanisms for their mutual coordination. The way of solving these issues depends not only the character of the structure, but also and the quality of the organizational structure and efficiency of the implementation of business strategies of the company.

The appearance form of the organizational structure (functional or multiline age) depends on the principles on which are jobs grouped at the highest hierarchical organizational segments of the company. If in the composing of organizational segments is applied the principle of centralized performance of activities of individual business functions then it is a functional model, and if it is applied the principle of decentralized performing, where the organizational units are composed by production or territorial criteria, as it is a multilineage (division) models.

Keywords: organizational structure, functional model, multilineage model, division of labor, authority, organizational segments, grouped jobs.

JEL codes: D29

UVOD

Organizaciona nauka na preduzeće gleda kao na skup ljudi i stvari između kojih se uspostavljaju odnosi, organizovani na određeni način i sa tačno utvrđenim ciljem. Organizaciona nauka izučava pojave koje su povezane za elemente preduzeća (pojave koje su u vezi sa čovekom i sredstvima). Između ljudi u preduzeću uspostavljaju se određeni odnosi koji su predmet i rezultata procesa organizovanja. I sredstva preduzeća se jedna prema drugim nalaze u određenom odnosu koji je i objekt i rezultat organizovanja. U procesu proizvodnje ljudi, kao elementi preduzeća, se nalaze u određenom odnosu prema sredstvima, a i sredstva na izvestan način deluju na ljude i njihov odnos prema njima. I ovi odnosi su isto objekt i rezultat organizovanja.

Svi ovi elementi i odnosi među njima čine strukturu preduzeća. Prosti skup ljudi i sredstava ne čini preduzeće. Potrebno je da se ljudi i sredstva nađu u međusobnom funkcionalnom odnosu. Kao oblik organizovanja tih odnosa javljaju se funkcije u preduzeću. Funkcijama se organizuju elementi preduzeća. Otuda su funkcije predmet i rezultat organizovanja i kao takve objekt istraživanja u organizacionoj nauci.

Organizacija preduzeća predstavlja oblik u kome preduzeće postoji, ali to nije dovoljno da bi ono moglo i egzistirati. Svoju egzistenciju preduzeće potvrđuje preduzimajući razne akcije koje su usmerene ka ostvarenju ciljeva. Preduzeće egzistira i ostvaruje svoj cilj funkcionisanjem. Preduzeće može funkcionisati ako funkcionišu njegovi delovi. I funkcionisanje preduzeća i njegovih delova je predmet i rezultat organizovanja.

Najznačajnija karakteristika modernih organizacija, kao veštačkih tvorevina, kojih su ljudi stvaralačkom aktivnošću stvorili je njihova zasnovanost na određenim ciljevima koji u procesu svog funkcionisanja treba da ostvare. Ciljevi koji dovode do stvaranja organizacija su složeni i kompleksni i njih pojedinci ne mogu ostvariti. Kreiranjem konkretne organizacije cilj se pretvara u zadatak. Za razliku od cilja, zadatak ne predstavlja težnji ili želju da se nešto ostvari. Kada bi se stvaranjem organizacije ostalo na lepim željama i težnjama koje su ciljevima definisane, takva organizacija ne bi imala poslovni legitimitet.. Da bi organizacija bila svrsishodna, njen cilj se mora transformisati u zadatak. Izvršenje zadatka organizacije zahteva komponovanje njene organizacione strukture uz uvažavanje uticaja brojnih internih i eksternih faktorima. Proces strukturiranja organizacije, odnosno njeno funkcionalno osposobljavanje za obavljanje zadatka, u teoriji i menadžmenta, se naziva organizacionom izgradnjom.

SUŠTINA PROCESA ORGANIZACIONE IZGRADNJE

Pod organizacionom izgradnjom preduzeća se podrazumeva proces transformacije njegovog ukupnog zadatka na manji broj pojedinačnih zadataka (poslova), identifikovanje tih pojedinih poslova, njihovo grupisanje i svrstavanje u uže skupine (organizacione jedinice nižeg ranga), užih organizacionih jedinica u šire (organizacioni segmenti višeg nivoa), i tako redom do izgradnje jednog jedinstvenog i efikasnog sistema rada.

Proces organizacione izgradnje obuhvata dve posebne, međusobno uslovljene i komplementarne faze:

- Fazu podele zadatka organizacije na elementarne delove i pojedinačne poslove;
- Fazu međusobnog povezivanja ovih poslova, zajedno sa materijalnim i ljudskim resursima u jednu kompaktnu i sa aspekta izvršenje zadatka funkcionalnu celinu.

Pored podele (frakcionisanja) ukupnog zadatka i povezivanja identifikovanih pojedinih poslova, proces organizacione izgradnje obuhvata i aktivnosti kojima se definiše status ljudi u organizaciji, kojima se preciziraju dužnosti, nadležnosti i odgovornosti menadžmenta i njihovi međusobni odnosi (aktivnosti delegiranja autoriteta) i poslovi koordinacije.

Organizaciona struktura nastaje kao rezultanta organizacione izgradnje, nezavisno od toga da li se radi o organizacionoj izgradnji novog preduzeća, ili o reorganizaciji postojećeg. Organizacionom izgradnjom, kao svojevrsnom menadžerskom aktivnošću, se uspostavlja (kod novih preduzeća) ili modifikuje (kod preduzeća koja već funkcionišu) organizaciona struktura. U oba slučaja se sa organizacionog

stanovišta preduzimaju kvalitativno isti poslovi. Proces organizacione izgradnje novog preduzeća se sastoji u svrsishodnom spajanju, a proces reorganizacije postojećeg preduzeća u svrsishodnom usklađivanju činilaca proizvodnje u jednu novu harmoničnu celinu. Organizacioni zahvati pri osnivanju novih preduzeća su kompleksniji i složeniji, pošto proces organizacione izgradnje počinje nabavkom proizvodnih inputa a završava se uspostavljanjem adekvatne organizacione strukture. Kod preduzeća koje već egzistiraju i poseduju inpute proizvodnje i imaju određenu organizacionu strukturu, proces organizacione izgradnje se ograničava na otklanjanje disfunkcija u postojećoj organizacionoj strukturi, što je često povezano sa i nabavkom odgovarajuće količine novih proizvodnih inputa. No i prilikom manjih organizacionih izmena dolazi do promene organizacione strukture. Nema organizacionih zahvata koji ne utiču na organizacionu strukturu, jer se svakim zahvatom menja postojeće stanje i uspostavlja novi odnosi ili novi prostorni ili vremenski raspored poslova.

PODELA ZADATKA KAO FAZA ORGANIZACIONE IZGRADNJE

Podela rada je osnovna aktivnost organizacionog dizajna i pokazuje kako je izvršena fragmentacija ukupnog zadatka preduzeća na manje specifične poslove. Kao rezultat ove aktivnosti dolazi do specijalizacije pojedinaca i organizacionih segmenata u preduzeću. Specijalizacija omogućava svakom zaposlenom da se razvija u eksperta. Načelno posmatrano, potrebe za specijalizacijom se povećavaju sa porastom veličine preduzeća. Treba imati u vidu da sa povećanjem ekstenzivne specijalizacije mogu nastati i određeni problemi, pošto preterana specijalizacija može izazvati nizak moral zaposlenih i dosadu [6. str. 414]. Zavisnost između stepena podele rada i oblika specijalizacije je direktna. Pri visokom nivou podele rada specijalizacija je uska, a nizak nivo podele rada implicira široku specijalizaciju. Podela rada ima svoju horizontalnu i vertikalnu dimenziju. Horizontalna dimenzija ukazuje na širinu posla, a vertikalna na njegovu dubinu. Odnosno, raspon dodeljenih aktivnosti jednom radnom mestu i broj ponavljanja određuje horizontalnu, a stepen samostalnosti u njihovom izvršavanju vertikalnu dimenziju podele rada. Vertikalna specijalizacija pokazuje stepen uticaja koji svaki pojedinac u organizaciji ima na posao koji obavlja. Stepenn uticaja može biti nizak, kada su zaposleni pasivni učesnici ili visok kada zaposleni postaju aktivni učesnici u procesu odlučivanja.

Prednosti podele rada možemo posmatrati sa tehničkog i ekonomskog aspekta. Tehničke performanse podele rada su razvoj znanja i stručnosti i usavršavanje sposobnosti i veština. Ekonomske prednosti podele rada na specijalizovane poslove čine osnovni istorijski razlog za kreiranje organizacija. Ekonomske prednosti su veća produktivnost, bolji kvalitet proizvoda i usluga, niži troškovi obuke i treninga zaposlenih i sl. Međutim, podela rada ima i određene nedostatke. Tako, u slučaju kada je zastupljena visoka specijalizacija poslova, kada je zadatak podeljen na male jednostavne operacije koje obavlja jedan radnik, često dolazi do pojava otuđenosti, monotonije i odsustvovanja s posla.

Delegiranje autoriteta je parametar koji pokazuje kako je raspoređen autoritet u organizaciji i gde se donose odluke. Delegiranje autoriteta je proces transfera ovlašćenja za donošenje odluka i dela moći sa menadžera višeg ranga na menadžere

nižeg ranga. Pojavni oblici ovog parametra su centralizacija i decentralizacija. Aktivnosti na dizajnu parametra delegiranja autoriteta svode se na izbor između dve opcije: centralizacija ili decentralizacija odlučivanja. Centralizacija u suštini označava kontrolu sa jednog mesta (iz jednog centra) u organizaciji, a decentralizacija deobu takve kontrole na više mesta. Kao što je nemoguće sprovesti punu centralizaciju, tako se i kod decentralizacije moraju obezbediti sredstva za povezivanje delova u celinu, jer njena dosledna primena (bez takvih sredstava) vodi u organizacioni haos. Iz tih razloga se u praksi najčešće teži ka preferiranju optimalne kombinacije između centralističkih i decentralističkih modela. Na liniji autoriteta i odgovornosti počiva funkcionisanje čitave organizacione strukture. Utvrđenim linijama autoriteta i odgovornosti pozicioniraju se upravljački zadaci na određene pojedince i grupe u organizaciji [6. str. 415].

Deobom ukupnog zadatka preduzeća dobija se određeni broj poslovnih funkcija, koje još uvek čine složene delove ukupnog zadatka. Poslovne funkcije obuhvataju određene slične ili pak različite, ali međusobno povezane i uslovljene skupine poslova. U teoriji ne postoji neko opšte prihvaćeno mišljenje što se broja poslovnih funkcija tiče. Definišući poslovne funkcije na različite načine, različiti autori navode njihov različiti broj. Broj poslovnih funkcija u praksi varira i direktno je zavistan od veličine preduzeća i delatnosti kojom se ono bavi.

Frakcionisanje ukupnog zadatka predstavlja organizaciono sprovođenje tehničke podele rada. Podelom zadatka, utvrđuju se prvo primarne skupine međusobno povezanih i uslovljenih poslova, koje se nazivaju funkcijama, a zatim sekundarne, iz ovih izvedene skupine, koje nazivamo potfunkcijama, grupama istorodnih poslova i sl. Detaljno raščlanjivanja ukupnog zadatka treba vršiti pri kreiranju organizacionih struktura u preduzećima koje se osnivaju, dok u postojećim organizacijama ovako potpun postupak nije potrebno preduzimati.

Pojedinačni zadaci dobijeni frakcionisanjem ukupnog zadatka se postupkom sinteze moraju grupisati i međusobno povezivati. Frakcionisanje, odnosno raščlanjivanja ukupnog zadatka na veliki broj manjih pojedinih zadataka dovodi u opasnost jedinstvo ukupnog zadatka i ostvarenje cilja. Za postizanje jedinstva zadatka nisu dovoljne samo koordinirajuće aktivnosti menadžera. Jedinstvo pojedinih zadataka u ostvarenju cilja potrebno je obezbediti i samom strukturom izvršne funkcije [4. str. 303].

Pitanju granica na kojima se treba zaustaviti pri podeli ukupnog zadatka treba posvetiti adekvatnu pažnju. Vrlo su različita mišljenja u pogledu dubine do koje treba ići pri frakcionisanju zadatka, a i u praksi se to pitanje na različite načine rešava. Ovo je sasvim razumljivo, ako se ima u vidu da je granica frakcionisanja zadatka uslovljena dejstvom brojnih faktora tehničke, ekonomske i psihofizičke prirode. Tehnički razlozi zaustavljaju na određenom stepenu podele njegovu dalje raščlanjavanje zbog toga što ono dalje tehnički nije izvodljivo. Psihofizičke posledice, odnosno negativni efekti podele rada na psihičko i fizičko stanje radnika predstavljaju smetnju daljem frakcionisanju zadatke posle izvesne granice. Kada te smetnje postanu tako velike da usporavaju proces rada i smanjuju produktivnost one su signali da se zadatak više ne sme raščlanjavati. Ekonomski razlozi mogu isto kao i drugi biti signal daljeg prestanka sa frakcionisanjem zadatka. Organizacija proizvodnje na višem stepenu podele rada zahteva investicije i povećava troškove poslovanja. Sve dotle dok podela rada omogućava i pored ukupnog povećanja troškova, smanjenje troškova po jedinici

proizvoda, ona ima svoje ekonomsko opravdanje. Međutim, može se pokazati da bi, posle izvesne granice, dalja podela rada mogla imati za posledicu povećanje a ne smanjenje troškova po jedinici proizvoda, posebno zbog povećanja učešća neoperativnog vremena u ukupnom trajanju procesa proizvodnje, kao i zbog povećanja amortizacije [4. str. 309].

GRUPISANJE POSLOVA KAO FAZA ORGANIZACIONE IZGRADNJE

Identifikovani pojedinačni poslovi preduzeća u drugoj fazi organizacione izgradnje se grupišu i međusobno povezuju i zajedno sa sredstvima dodeljuju pojedinim izvršiocima. Grupisanje poslova predstavlja sasvim različitu fazu od raščlanjivanja. Grupisanje poslova se temelji na suprotnom postupku od raščlanjivanja. Ona, kao i raščlanjivanja, ima svoju cilj i jasno definisanu ulogu u postupku organizacione izgradnje. Njegovu svrhu čini konkretno oblikovanje, odnosno strukturiranje organizacije, a što se postiže grupisanjem poslova i njihovim pretvaranjem u konkretne zadatke odgovarajućih individualnih i skupnih izvršilaca i formiranjem i međusobnim povezivanjem brojnih, po svom karakteru različitih organizacionih jedinica [1. str. 126].

Departmentalizacija ili formiranje organizacionih segmenata je aktivnost menadžera u organizaciji na grupisanju poslova u uže organizacione jedinice i definisanju njihove veličine. To je najvažnija aktivnost organizacionog strukturiranja, a broj i veličina jedinica organizacionih segmenata su najznačajniji parametri strukture. Grupisanjem poslova kreiraju se organizacione jedinice na svim nivoima. Grupisanje poslova je veoma bitan parametar organizacionog dizajna zato što direktno utiče na mogućnost koordinacije, a veličina jedinica određuje raspon kontrole u organizaciji. Departmentalizacija, kao način kreiranja organizacionih segmenata preduzeća, može biti funkcionalna, teritorijalna (tržišna) ili predmetna u zavisnosti od toga da li se poslovi u preduzeću grupišu u organizacione segmente prema funkcijama, geografskim područjima ili proizvodima.

Koordinacija pokazuje kako se u preduzeću, sa manje ili više razuđenom strukturom, delovi povezuju u celinu i kako vrh organizacije ostvaruje kontrolu nad njime. Drugim rečima, ona pokazuje koje mehanizme menadžment preduzeća može koristiti kako bi svoje delove držao na okupu i kako se postiže jedinstveni koooperativni duh. Iz tih razloga, koordinacija kao bitan parametar organizacione strukture obezbeđuje integritet preduzeća. Moguća su tri osnovna mehanizma koordinacije: direktna kontrola (putem hijerarhije autoriteta ili lanca rukovođenja), standardizacija i neposredno komuniciranje (međusobna komunikacija između menadžera i komunikacija između menadžera i zaposlenih).

Grupisanje kao faza organizacione izgradnje obuhvata dve vrste aktivnosti:

- Formiranje radnih mesta i
- Komponovanje organizacionih jedinica i njihovo međusobno povezivanje.

FORMIRANJE RADNIH MESTA

Formiranju radnih mesta, kao i kreiranju organizacionih jedinica, pristupa se na taj način što se vrši grupisanje poslova kojih treba obaviti i njihovim dodeljivanjem izvršiocima. Grupisanje poslova mora biti u skladu sa određenim principima i svaki niži nivo grupisanja mora se uklopiti u viši nivo. Od kvaliteta uklapanja nižih u više nivoe zavisi kvalitet organizacione izgradnje, odnosno funkcionalnost same organizacione strukture.

Inicijalnim grupisanjem poslova, vrši se njihovo dodeljivanje radnim mestima, čime ovi poslovi postaju zadaci, odnosno obaveza radnika kao subjektivnog elementa radnog mesta. Da bi se ovi poslovi mogli uspešno obavljati njihovi izvršioci moraju posedovati određene intelektualne i fizičke sposobnosti, odnosno moraju ispunjavati određene zahteve u pogledu stepena stručnosti, teorijskog znanja i radnog iskustva. Komponovanjem radnog mesta se ne smeju tražiti od izvršioca takve fizičke i intelektualne veštine, odnosno takvo znanje i stručnost koje bi bile u koliziji sa sredstvima za rad koje se na radnom mestu koriste. Ovim se dovodi u pitanje pravilna i racionalna upotreba sredstava, odnosno dolazi do disharmonije između pojedinih elemenata radnog mesta. Radno mesto pored zadatka koji se na njemu treba izvršiti, radnika i sredstava pomoću kojih će radnik obavljati zadatak, čini i prostor za rad.

U postupku organizacione izgradnje svi elementi radnog mesta moraju biti pažljivo analizirani. Da bi se eventualne disproporcije između elemenata radnog mesta izbegle, radna mesta se u praksi na različite načine komponuju. Pored normalnog slučaja, kada jedan radnik na jednoj mašini obavlja jednu operaciju, tehnički nezavisnu od drugih operacija, jedno radno mesto postoji i u sledećim slučajevima [5. str 220].

- a) Ako jedan radnik na jednoj mašini obavlja više operacija koje su tehnički tesno povezane;
- b) Ako jedan radnik izvodi jednu operaciju na više mašina koje su tehnički tesno povezane;
- c) Ako jedan radnik više operacija, tehnički tesno povezanih, na više mašina koje su tehnički tesno povezane;
- d) Ako više radnika obavlja jednu operaciju na jednoj mašini;
- e) Ako više radnika obavlja na jednoj mašini više operacija koje su tehnički tesno povezane.

Da bi produktivnost rada na određenom radnom mestu bila veća, a efikasnost iskorišćenja njegovih materijalnih komponenti (mašina i radnog prostora) bolja, pri formiranju radnih mesta se moraju poznavati i primenjivati određena pravila i principi, od kojih princip zatvaranja radnih mesta ima primaran značaj. Pod zatvaranjem radnog mesta se podrazumeva oslobađanje radnika na određenom radnom mestu svih drugih poslova (donošenje potrebnog alata, materijala i potrebne dokumentacije) i njegovo koncentrisanje samo na one poslove koji se direktno odnose na konkretno radno mesto. Praktična mogućnost zatvaranja svih radnih mesta ne postoji, te paralelno sa zatvorenim, u organizacijama egzistiraju i otvorena radna mesta. Otvoreno je ono radno mesto, na kome se proizvodni radnik koji je na njemu angažovan sam snabdeva materijalom, alatom i potrebnom dokumentacijom [5. str

224]. Zatvoreno je ono radno mesto sa koga se proizvodni radnik ne udaljava, već ga pomoćni radnik snabdeva materijalom, alatom i dokumentacijom.

KOMPONOVANJE I POVEZIVANJE ORGANIZACIONIH JEDINICA

Druga faza u postupku sinteze, koja hronološki posmatrano sledi fazu formiranja radnih mesta, je komponovanje i međusobno povezivanje organizacionih jedinica. Komponovanje i međusobno povezivanje organizacionih jedinica se vrši po nekom unapred pripremljenom konceptu i to najčešće tako što se brojna radna mesta međusobno grupišu u određene celine. Dobijene celine imaju karakter organizacionih jedinica preduzeća. Organizacione jedinice kao celine, dobijene međusobnim povezivanjem i grupisanjem manjeg ili većeg broja radnih mesta se u teoriji i praksi različito nazivaju: departmani, odeljenja, sektori, fabrike, brigade, službe, radionice i sl. Međutim, njihovi nazivi kao takvi nisu uopšte bitni, jer oni nemaju nikakav uticaj na kvalitet organizacione izgradnje i efikasnost funkcionisanja organizacije. Ono što je bitno i što u postupku komponovanja i povezivanja organizacionih jedinica treba na adekvatan način rešiti je pitanje, ne imena koje će ti organizacioni delovi dobiti, već njihov broj i veličina. Broj organizacionih celina i njihova veličina imaju presudan uticaj na kvalitet organizacione strukture i efikasnost njenog funkcionisanja u praksi. Između broja organizacionih jedinica i dubine organizacije (nivoa odlučivanja i dužine kanala komuniciranja), po pravilu postoji direktna veza. Veći broj organizacionih jedinica pretpostavlja i dublju organizaciju, organizaciju sa većim brojem nivoa odlučivanja i po pravilu dužim kanalima komuniciranja, i obratno. Pitanje broja organizacionih jedinica se ponekad automatski rešava izborom samog osnova za grupisanje. Kada ovo kažemo mislimo na primenu predmetnog modela grupisanja, odnosno grupisanja i formiranja organizacionih jedinica prema proizvodima. Ako preduzeće proizvodi pet proizvoda formiraće se pet osnovnih organizacionih jedinica. Primena drugih osnova za grupisanje (teritorijalnog ili funkcionalnog) ne pruža direktnu informaciju o broju organizacionih jedinica.

U tesnoj vezi sa pitanjem broja organizacionih jedinica je i pitanje njihove veličine. Organizacione jedinice treba da budu tako dimenzionirane da, sa jedne strane obezbede celovitost, odnosno zaokruženost određene vrste poslova, a sa druge strane da budu efikasne sa aspekta kontrole, odnosno praćenja i usmeravanja aktivnosti pojedinih nosilaca poslova u željenom pravcu. Kao merilo veličine organizacionih jedinica se najčešće uzima broj ljudi koji u njima rade. U tom smislu organizacione jedinice u pogledu svoje veličine mogu varirati od malih (patuljastih) do izuzetno velikih (džinovskih). Broj zaposlenih ne može biti jedini kriterijum merenja veličine organizacionih jedinica i nije jedina determinanta kvaliteta organizacije posmatranog sa stanovišta efikasne koordinacije i usmeravanja rada. Osim broja ljudi ima i drugih momenata koji utiču na veličinu organizacione jedinice (kapacitet organizacione jedinice, njegov značaj za preduzeće, tehnička opremljenost i sl.). Na efikasno funkcionisanje organizacionih jedinica pored njihove veličine veliki uticaj ima i njihov sastav. Poželjno bi bilo da, u skladu sa zahtevima radnih mesta koja ulaze u sasvim određene organizacione jedinice, strukturu organizacionih jedinica komponovati prema ličnim željama i afinitetima ljudi koji će je sačinjavati.

OBLICI ORGANIZACIONIH STRUKTURA

Do radikalne, odnosno kompletne promene organizacione strukture vremenom dolazi vrlo često. Razlozi potpunog napuštanja stare strukture mogu biti brojni i različiti. Promena ciljeva poslovanja i potreba njihovog korigovanja ili dopunjavanja su najčešći razlog radikalnih izmena organizacionih struktura. Izmjena postojećih ciljeva ili pak njihovo modifikovanje u određenom vremenskom periodu zahteva potpuno drugojačiji raspored organizacionog potencijala od postojećeg, a time i organizacionu strukturu koja se bitno razlikuje od one koja je do tada bila u primeni. Paralelno sa promenom ciljeva poslovanja najčešće dolazi i do promene u činiocima rada. Kvantitativne i kvalitativne promena u faktorima proizvodnje vremenom mogu biti takvih razmera da se njihovo racionalno korišćenje u okviru stare strukture može i te kako dovesti u pitanje.

Za razliku od radikalnih promena, parcijalne promene ne zadiru u sam karakter organizacione strukture. Parcijalne (delimične) promene se u organizacijama vrše češće i rezultat su manjih organizacionih zahvata koji se permanentno preduzimaju u okviru organizacionih jedinica. Njihovim preduzimanjem organizaciona struktura ostaje ista i svojoj biti se ne menja, s tim što u manjoj ili većoj meri dobija na kvalitetu i postaje adekvatna i funkcionalna.

Polazeći od načina grupisanja poslova, koordiniranja i usmeravanja aktivnosti, kao i njihovih subjektivnih i materijalnih nosilaca u preduzeću, možemo razlikovati dva osnovna oblika organizacionih struktura: funkcionalni i multilinijski (divizionni).

FUNKCIONALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Funkcionalna organizaciona struktura predstavlja najjednostavniji, najprostiji i najrasprostranjeniji oblik grupisanja i povezivanja poslova organizacije. Ovaj model organizacione strukture najčešće se primenjuje u malim, srednjim i velikim organizacijama koje se karakterišu proizvodnjom malog broja proizvoda, prodajom na malim tržištima i koja imaju prostorno koncentrisane proizvodne objekte. Nju karakteriše sektorska organizacija, odnosno sektorska lokacija i koordinacija poslova preduzeća. Ona se sastoji od manjeg ili većeg broja relativno autonomnih i zaokruženih organizacionih segmenata koji obuhvataju poslove određenih funkcija. Povezivanje pojedinačnih poslova na nivou sektora se vrši po principu sličnosti ili bliske povezanosti i uslovljenosti, a njihovo usmeravanje i koordiniranje se vrši od strane jednog lica. To lice ima položaj menadžera sektora i vrlo visok rang u kompaniji. Lice koje rukovodi sektorom je najčešće direktno vezano, odnosno odgovorno glavnom rukovodiocu preduzeća, a u njegovoj je nadležnosti efikasno i kvalitetno obavljanje svih poslova organizaciono lociranih u sektoru kojim rukovodi. Funkcionalnim povezivanjem i objedinjavanjem poslova formiraju se marketing sektor, proizvodni sektor, razvojni sektor, nabavni sektor, sektor za kadrovske i opšte poslove, računovodstveno-finansijski sektor i sl. Primenom ovog principa se komponuju ne samo sektori, kao delovi preduzeća na najvišem organizacionom nivou u organizacionoj piramidi preduzeća, već se to može učiniti i za niže organizacione jedinice. Tako na primer u okviru marketing sektora polazeći od principa identičnosti

ili sličnosti poslova formiraju: služba za istraživanje tržišta, prodajna služba, služba za propagandu i prodajnu promociju, služba za pružanje postprodajnih usluga, služba za distribuciju, služba za planiranje proizvoda i marketing aktivnosti i sl.

Komponovanje sektora, odnosno organizaciono lociranje i povezivanje poslova organizacije u funkcionalnu strukturu se vrši po principu jedna funkcija jedan sektor. Ovo ne trebalo bukvalno shvatiti, jer su odstupanja od proklamovanog principa ne samo moguća, već su u mnogim slučajevima u praksi i ekonomski racionalna. Odstupanja od načelnog principa da se u funkcionalnoj strukturi poslovi jedne funkcije organizaciono lociraju u jednom sektoru mogu biti takvog karaktera da zahtevaju lociranje poslova dvaju ili više funkcija u jedan sektor ili poslova jedne funkcije u dva ili više sektora.

U zavisnosti od toga kako je izvršeno organizaciono lociranje poslova u sektore razlikujemo tri modaliteta ili varijante funkcionalne strukture:

- Početni,
- Standardni i
- Prelazni.

Objedinjavanje i organizaciono lociranje poslova osnovnih funkcija organizacije u odgovarajuće sektore ili druge njima ravne organizacione jedinice po principu jedna funkcija jedan sektor, dve ili više funkcija jedan sektor ili jedna funkcija dva ili više sektora pri primeni bilo kojeg modela funkcionalne organizacione strukture vrši se samo na sektorskom nivou. Na nižim organizacionim nivoima grupisanje poslova i komponovanje organizacionih jedinica se može vršiti i po drugim principima.

Kod početnog (primarnog) modaliteta funkcionalne organizacione strukture komponovanje sektora se vrši po principu dve ili više poslovnih funkcija jedan sektor. Ovaj oblik se uglavnom koristi u manjim organizacijama, sa ograničenim obimom poslovanja i relativno jednostavnom proizvodnom i tržišnom problematikom. Pri komponovanju ovih struktura glavni je problem koje poslovne funkcije objediniti i organizaciono ih locirati u jedan sektor. Pri rešavanju ovog pitanja ne postoje neki univerzalni principi. Te principe organizaciona teorija nije pružila, a sama je praksa nametnula neka rešenja. Tako se najčešće vrši objedinjavanje poslova nabavne i marketing funkcije i njihovo organizaciono lociranje u komercijalni sektor, objedinjavanje poslova računovodstvene funkcije, funkcije planiranja i finansijske funkcije u finansijsko-računovodstveni sektor, objedinjavanje poslova kadrovske funkcije i funkcije opštih poslova u sektor za kadrovske i opšte poslove i sl.

Kod razvijenog standardnog modaliteta se napušta princip organizacionog objedinjavanja i zajedničkog lociranja poslova dvaju ili više funkcija u jedan sektor. Poslovi pojedinih funkcija su dovoljno razvijeni i organizacija je kadrovski osposobljena da poslove svake funkcije obavlja u okviru zasebnih sektora. Zato je i broj sektora kod standardnog modela funkcionalne organizacione strukture veći nego kod početnog. Kod ovog modaliteta je jedino bitno da sve bazične funkcije u organizaciji imaju potpuno isti tretman i isto mesto u organizaciji, odnosno njihovi rukovodioci se nalaze na istom hijerarhijskom nivou u organizacionoj piramidi rukovođenja. O nekom univerzalno primenjivom modelu standardnog oblika funkcionalne strukture ne može biti govora. Svaka organizacija ima svoje

karakteristike i specifična je na određeni način. Otuda i pitanje komponovanja organizacione strukture mora biti rešavano na poseban način.

Prelazni (razvijeni) oblik pored primene načela jedna funkcija jedan sektor prihvata i princip organizacionog lociranja poslova jedne funkcije u dva ili više sektora. Teorijski posmatrano za svaku poslovnu funkciju u organizaciji mogu biti formirana dva ili više sektora. U praksi se najčešće to čini za proizvodnu i marketing funkciju.. Ako preduzeće ima više prostorno dislociranih proizvodnih objekata sa obimnim i raznovrsnim materijalnim resursima i kadrovskim potencijalom primenjuje prelazni model funkcionalne strukture na taj način što za obavljanje proizvodne delatnosti formira više sektora. Tipičan primer ovakvog organizacionog ustrojstva predstavljaju preduzeća iz oblasti šumarstva, koja u domenu svoje proizvodnje delatnosti obavljaju: uzgoj i eksploataciju šuma, primarnu preradu drveta, proizvodnju drvne građe i drvne galanterije, proizvodnju građevinske stolarije i sl. Ovim organizacijama, očito, primena standardnog modela funkcionalne strukture ne odgovara, te one najčešće koriste njen prelazni model ili multilinijsku strukturu. Razvijeni, odnosno prelazni model funkcionalne strukture, ne podrazumeva mogućnost formiranja dva ili više sektora samo u okviru proizvodne funkcije, već i u sklopu drugih funkcija za koji se ekonomski celishodnim pokaže takvo organizaciono rešenje. Ako se poslovi marketing funkcije, zbog svog značaja i potrebe, žele organizaciono locirati po principu jedna funkcija dva ili više sektora onda se sve marketing aktivnosti organizaciono lociraju u sektor za istraživanje tržišta, sektor izvoza, sektor prodaje na domaćem tržištu, sektor ekonomske propagande i sl. U koliko će sektora poslovi jedne funkcije biti obuhvaćeni zavisi od stvarnih potreba organizacije, sa jedne strane, i njenih kadrovskih mogućnosti i organizacionog potencijala, sa druge strane.

Funkcionalna organizaciona struktura odgovara preduzećima sa užim fikusom proizvod-tržište [8. str. 468]. Ona osigurava specijalizaciju i specijalnost u obavljanju aktivnosti. Pogodna je za ona preduzeća koja svoju konkurentnu prednost ostvaruju na distinktivnoj kompetentnosti na jednoj ili par poslovnih funkcija. Ako se zadaci obavljaju na rutinski način ona omogućava povećanje operativne efikasnosti.

MULTILINIJSKA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Multilinijski (divizioni) oblik organizacione strukture se obično koristi u velikim kompanijama, kojih karakteriše prostorna dislociranost proizvodnih pogona i upućenost na više tržišta. Iako je veličina preduzeća, tempo njegovog rasta i prostorna dislociranost proizvodnih pogona značajna pretpostavka primene multilinijske strukture, to ne mora biti razlog za njeno praktično korišćenje, o čemu govori iskustvo mnogih velikih korporacija u svetu koja jako uspešno koriste funkcionalnu strukturu, kao adekvatnu i efikasnu.

Praktična primena multilinijske strukture pretpostavlja dve stvari:

- Izraženu disperziju proizvodnog programa kompanije, odnosno proizvodnju velikog broja proizvoda i postojanje više proizvodnih linija; i
- Postojanje više tržišta izrazito jake apsorpcione moći i nužnost specifičnog pristupa pri zadovoljenju potreba kupaca koje se na njima ispoljavaju.

Kod multilinijske organizacione strukture poslovi bazičnih funkcija preduzeća nisu koncentrisani i centralizovani, odnosno objedinjeni na jednom mestu, u jednoj ili više organizacionih jedinica. Naprotiv, oni su dislocirani i organizaciono grupisani ne po funkcionalnoj, već po predmetnoj ili teritorijalnoj (regionalnoj, tržišnoj) osnovi. Pri grupisanju poslova po multilinijskom osnovu važi pravilo da svi poslovi bez obzira na njihovu vrstu i funkcionalnu pripadnost koji su neposredno vezani za proizvodnju i realizaciju određenog proizvoda, grupu proizvoda ili pak proizvodnu liniju, odnosno koji su neposredno vezani za efikasno funkcionisanje određene teritorijalne jedinice, organizaciono vezuju za jednu organizacionu jedinicu. Poslovi koji nemaju neposredan uticaj na efikasnost funkcionisanja organizacionih divizionu komponovanih po predmetnom ili regionalnom principu, grupišu se po funkcionalnom principu u odgovarajuće organizacione jedinice „zajedničke“ za sve predmetne ili teritorijalne divizione kompanije.

Stepen decentralizacije aktivnosti poslovnih funkcija na organizacione segmente formirane po predmetnom ili teritorijalnom principu može biti različit. Kod nekih preduzeća će možda biti ekonomski opravdano decentralizovati aktivnosti svih funkcija. Kod drugih će možda konkretne okolnosti nalagati totalnu decentralizaciju aktivnosti samo nekih funkcija, a kod trećih će možda biti potrebno samo neke aktivnosti kod osnovnih funkcija dislocirati na proizvodne ili teritorijalne divizione. U postupcima organizacionog strukturiranja treba preferirati onaj stepen decentralizacije aktivnosti koji će u konkretnim uslovima biti najbolji. Tako komponovanim i autonomnim, manje ili više zaokruženim proizvodnim ili teritorijalnim segmentima rukovode posebna lica. Ona nisu funkcionalni menadžeri, već menadžeri organizacionih divizionu u čijoj je nadležnosti koordinacija aktivnosti svih zaposlenih u određenom organizacionom segmentu, nezavisno od funkcionalne pripadnosti poslova koje obavljaju.

Pored ovih postoje i druge razlike između funkcionalne i multilinijske organizacione strukture, posebno one koja se odnosi na tretman poslova istraživanja i razvoja u jednoj, odnosno drugoj vrsti strukture [1. str. 94].

- Poslovi razvoja i istraživanja kod funkcionalne strukture su uglavnom usmereni na usavršavanje postojećih proizvoda i procesa, dok su oni kod multilinijske strukture, pored navedenog, usmereni na istraživanje i razvoj novih proizvoda;
- Kod funkcionalne strukture se koristi tehnička ili troškovno merilo uspešnosti u radu, a kod multilinijske profitni kriterijumi;
- Nagrade kod multilinijske strukture se obično dimenzioniraju po stručno postavljenim kriterijumima, a kod funkcionalne po sistemima zasnovanim na iskustvu. Kod prve se vezuju za realizaciju a kod druge za funkcionalni učinak i funkcionalnu efikasnost u radu;
- Glavna pažnja i dominantna preokupacija vrhunskog menadžmenta kod funkcionalne strukture je usmerena ka osiguranju željenog stepena integracije, te održavanje tržišnog učešća i produženje veka postojećih linija proizvoda, što nije slučaj sa vrhovnim menadžmentom kod multilinijske strukture, čija je pažnja usmerene ka uvođenju novih proizvoda, novih delatnosti kao i prema napuštanju nekih od postojećih nerentabilnih, problemima raspodele i prostornog lociranja novih resursa.

Poslovi istraživanja i razvoja u predstavljaju motornu snagu razvoja modernih kompanija u današnjim uslovima. Oni se najčešće obavljaju u okviru svakog organizacionog segmenta. Bez blagovremenog i kvalitetnog obavljanja ovih poslova nema proizvodnih inovacija, a u vezi sa tim ni ekspanzije na tržištu. Polazeći od načina komponovanja organizacionih diviziona razlikujemo predmetni i teritorijalni oblik multilinijske strukture.

PREDMETNI OBLIK ORGANIZACIONE STRUKTURE

Decentralizovano obavljanje aktivnosti osnovnih poslovnih funkcija kod predmetnog oblika multilinijske organizacione strukture se vrši po proizvodima, grupama proizvoda ili proizvodnim linijama preduzeća. Model se može primeniti kod preduzeća koja u svom proizvodnom programu imaju veći broj proizvoda i linija proizvoda, a posebno ako između pojedinih proizvoda i proizvodnih linija postoje izražene razlike u nameni proizvoda, kanalima njihove distribucije, karakteristikama tržišta na kojima se plasiraju i funkcionalnim i tehničkim osobenostima. Kod preduzeća sa ovakvim karakteristikama, za svaku skupinu proizvoda se mogu formirati organizacioni divizion u kojima su locirane one aktivnosti poslovnih funkcija koje neposredno utiču na efikasnost njihove proizvodnje i realizacije.

Na nivou ovako komponovanih proizvodnih divizion se formiraju pojedine funkcije u celini ili samo neke aktivnosti određenih funkcija, što zavisi od konkretnih potreba. Iz tih razloga, predmetni oblik multilinijske strukture predstavlja produženi funkcionalni model, jer kod njega obavljanje aktivnosti poslovnih funkcija se vrši po proizvodima (one aktivnosti za koje je to ekonomski i tehnički opravdano, dok se ostale centralizovano obavljaju za sve proizvode i proizvodne linije na nivou preduzeća), a ne centralizovano, kao kod funkcionalnog modela.

Izražene tendencije u procesima vertikalne, a naročito horizontalne i konglomeratske diversifikacije proizvodnih programa preduzeća dovode u pitanje efikasnost korišćenja tradicionalnih funkcionalnih modela organizacionih struktura iz sledećih razloga [7. str. 365]:

- Teško se ostvaruje specijalizacija svih poslovnih funkcija prema prirodi proizvoda i aktivnosti;
- Teško se usklađuju ciljevi i politika, s obzirom da svaka grupacija izvodi svoje ciljeve iz posebnih specifičnosti sredine;
- Teško se postiže adekvatna alokacija resursa, jer su velike razlike u prirodi procesa, zameni proizvoda i karakteristikama kupaca i potrošača;
- Teško se ostvaruje adekvatan proces planiranja, izvršenja i kontrole svih aktivnosti, pa otuda i marketinga

U praksi su moguće različita rešenja što se primene predmetne strukture tiče [1. str. 100]. U divizione komponovane po predmetnoj pripadnosti poslova se mogu uključivati sve funkcije ili odgovarajući poslovi svih njih, a mogu i samo neke funkcije bez ili sa određenim poslovima drugih funkcija. Ono što je izvesno su poslovi proizvodne funkcije. Međutim, ni svi poslovi ove funkcije ne moraju da budu uključeni u ove segmente. Pri odlučivanju o ovome treba voditi računa o tome u kojoj

će meri biti zadovoljeni principi racionalnosti i efikasnosti, kao i o stepenu vezanosti pojedinih funkcija i njihovih poslova za izradu i prodaju proizvedenih proizvoda. Poslovi i funkcije koje su neposredno vezani za izradu i plasman proizvoda i koji se efikasnije mogu obaviti u okviru predmetnih divizionata, treba decentralizovati i locirati u tim divizionima. Ostali poslovi i funkcije se mogu centralizovano obavljati.

Predmetni oblik multilinijske strukture ima niz prednosti i nedostataka u odnosu na funkcionalni. Najveća mu je prednost što njegova primena obezbeđuje blisku saradnju svih onih koji rade na osvajanju, oblikovanju, izradi i projektovanju proizvoda. Treba istaći da organizacioni divizionati formirani po pojedinim proizvodima, grupama proizvoda ili proizvodnim linijama stimulatивно utiču na timski rad stručnjaka različitog profila.

TERITORIJALNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Osnovu teritorijalnog oblika multilinijske strukture čini decentralizacija aktivnosti bazičnih poslovnih funkcija na organizacione segmente koji su komponovani po teritorijalnom (regionalnom) principu. Završetkom procesa oblikovanja teritorijalnih divizionata oni postaju potpuno autonomni i u poslovno-organizacionom smislu spremni da zadovolje potrebe teritorije, odnosno regiona za koji su formirani.

Ovaj model organizovanja polazi od podele tržišta na geografska područja. On, prema tome, ima određeni segmentalni aspekt, ako se pod segmentom podrazumeva određeni geografski deo tržišta. Međutim, razlikuje se od segmentalnog modela po tome što na jednom prostoru mogu postojati različiti klijenti kojima se plasiraju različiti proizvodi [7. str 369]. Segmentalni model kreiranja globalnih organizacionih struktura za preduzeća u celini se vrlo retko koristi. Ovaj se model najčešće koristi u postupcima organizacionog dizajniranja marketing aktivnosti. Zbog toga mu, kao jednoj od mogućih modaliteta teritorijalne strukture, i ne pridajemo poseban značaj. Marketing aktivnosti preduzeća će biti organizovane po segmentalnom principu ako između pojedinih tržišnih segmenata postoje impozantne razlike koje zahtevaju poseban marketing pristup i specifične mehanizme tržišnog nastupa. Pretpostavka uspešne primene segmentalnog modela organizovanja marketing aktivnosti je kvalitetno izvršena segmentacija tržišta. Podela tržišta na segment lične i proizvodno-uslužne potrošnje, koja ne isključuje druge aspekte i kriterijume segmentacije, može biti dobra osnova organizovanja svih ili samo nekih marketing aktivnosti na nivou tako identifikovanih segmenata.

Model teritorijalne (regionalne) organizacione strukture se sastoji u lociranju aktivnosti svih onih funkcija (proizvodnja, nabavka, ljudski resursi, finansije, marketing i sl) koje utiču na uspešnost funkcionisanja određenih teritorijalnih segmenata na jednom mestu. Usmeravanje aktivnosti, odnosno koordinacija poslova lociranih u određenom teritorijalnom divizionu se vrši sa jednog mesta i od strane jednog menadžera. U njegovoj nadležnosti je odgovornost za efikasno zadovoljenje potreba tog regionalnog divizionata i poslovne performanse dela kompanije na čijem se čelu on nalazi.

Iako se u praksi funkcionisanje najvećeg broja velikih i teritorijalno dislociranih delova preduzeća najčešće primenjuje model totalne decentralizacije svih poslovnih

funkcija po određenim regionima, u praksi mogu biti implementirana i neka druga organizaciona rešenja. Konkretno okolnosti mogu nalagati da se na nivou teritorijalnih diviziono dislociraju samo neke funkcije ili samo neke aktivnosti određenih funkcija, dok bi ostale bile centralizovano obavljane na nivou preduzeća, za sve teritorijalne segmente. Pri izboru konkretnog modaliteta načelo uspešnosti obavljanja aktivnosti i efikasnosti funkcionisanja teritorijalnih diviziono mora imati primaran značaj.

U geografskom smislu teritorijalni segmenti mogu biti formirani na različite načine. U praksi se najčešće državne granice, odnosno administrativni regioni unutar određenih država uzimaju kao dobra osnova pri utvrđivanju „granica“ teritorijalnih diviziono, što međutim, ne mora biti pravilo. Određena „preklapanja“ ne samo da su moguća, već ih u praksi treba i te kako koristiti ako se takva rešenja sa ekonomskog i organizacionog aspekta pokažu efikasnijim. Primena geografske strukture omogućava prilagođavanje potrebama na svakom pojedinom geografskom segmentu [8. str. 468]. Njenom primenom se odgovornost za rezultate i poslovne performanse locira na najnižem stratezijskom nivou

ZAKLJUČAK

Vrlo je teško, ako ne i nemoguće, unapred odrediti oblik organizacione strukture koji bi u konkretnom preduzeću bio najprikladniji. Teorijskom deskripcijom i analizom različitih modela organizacionih struktura mogu se steći korisna saznanja o prednostima i nedostacima jednih, odnosno drugih oblika u praksi. Kao što teorija nije dala i ne može dati univerzalno rešenje, tako je vrlo rizično u konkretnim slučajevima „presađivati“ organizaciona rešenja drugih preduzeća, bez obzira na stepen njihove sličnosti. Izbor oblika organizacione strukture mora se posmatrati u kontekstu uslova u kojima preduzeće posluje i potencijala kojim raspolaže.

Na izbor oblika organizacione strukture utiče čitav niz različitih faktora, od kojih su neki eksternog, a drugi internog karaktera. Od faktora eksternog karaktera poseban značaj imaju: specifičnost tržišnog okruženja, veličina, priroda, struktura i lokacija tržišta, kao i potrebe kupaca, odnosno potrošača. Od internih faktora na izbor organizacione strukture dominantan uticaj imaju: veličina preduzeća, broj proizvoda, odnosno linija proizvoda, teritorijalna disperzija proizvodnih objekata preduzeća, namena proizvoda i mogućnost obezbeđenja kadrova potrebnog profila u preduzeću i sl.

Pri donošenju konačne odluke o organizacionom modelu u konkretnim uslovima svi ovi faktori moraju biti uvažavani. Odsustvo konzistentnog pristupa procesu uspostavljanja organizacionih struktura novog preduzeća ili adekvatnog modeliranja i redizajniranja postojećih struktura može imati negativne posledice na efikasnost njegovog funkcionisanja.

BIBLIOGRAFIJA

1. Babić, M., (1976) Osnovi organizacije , Sarajevo, Svjetlost
2. Dulanović, Ž., Jaško, A., (2007) Osnovi organizacije poslovnih sistema, Beograd, Fakultet organizacionih nauka.
3. Janičijević, N., (1994) Organizacioni model i strateške promene preduzeća, Bilansiranje i poslovne finansije
4. Kostić, Ž., (1982) Osnovi organizacije rada i sredstava u udruženom radu, Beograd, Savremena administracija
5. Kukoleča, S., Kostić, Ž., (1966) Organizacija proizvodnje, Zagreb, Informator
6. Lovreta, S.,(2005) Trgovinski menadžment, Beograd, Ekonomski fakultet.
7. Milanović, R., (1980) Osnovi marketinga , Sarajevo, Svjetlost
8. Milisavljević, M.,(2007) Savremeni strategijski menadžment, Beograd, Megatrend
9. Petković, M., Janičijević, N., Bogičević, B., (2006) Organizacija, Beograd, Ekonomski fakultet.

RESUME

It is very difficult, if not impossible, to determine in advance the form of an organizational structure that would be most suitable in a particular company. By theoretical descriptions and analysis of different models of organizational structures, useful knowledge about the advantages and disadvantages of one or other forms in practice can be gained. As theory has not given and cannot provide a universal solution, it is thus very risky in concrete cases to "transplant" the organizational solutions of other enterprises, regardless of the degree of their similarity. The choice of the form of the organizational structure must be considered in the context of the conditions in which the company operates and the potential it has at its disposal.

The choice of the form of the organizational structure is influenced by a whole range of different factors, some of which are external and the other are of internal character. Of the external factors, special significance has the following: the specificity of the market environment, the size, nature, structure and location of the market, as well as the needs of customers or consumers. From the internal factors to the choice of the organizational structure, the dominant influence is: the size of the company, the number of products or product lines, the territorial dispersion of the production facilities of the company, the purpose of the product, and the possibility of securing the staff of the required profile in the company,

When making a final decision on the organizational model in concrete conditions, all these factors must be respected. The absence of a consistent approach to the process of establishing the organizational structures of a new enterprise or the adequate modelling and redesign of existing structures can have a negative impact on the efficiency of its functioning.

UTICAJ OSOBINA LIČNOSTI I EMPATIJE NA RAD MEDICINSKIH SESTARA I RAD TRGOVACA

Semrija Smailović

Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru

Novi Pazar, Srbija

semrija.smailovic@uninp.edu.rs

Apstrakt

U ovom istraživanju pokušali smo odgovoriti na pitanje postoje li statistički značajne razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti otvorenost ka iskustvu sa empatije na uzorku zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama. Takođe, da li postoji povezanost osobina ličnosti otvorenost ka iskustvu i empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama s obzirom na pol, starost i dužinu radnog staža. Uzorak čini 100 ispitanika (50 ispitanika činili su medicinske sestre i tehničari- uposlenici opšte bolnice i 50 radnika u trgovinskim radnjama). Za merenje dimenzija ličnosti otvorenost ka iskustvu je korišćena je skraćena verzija upitnika Velikih pet plus dva. Za merenje empatijske osetljivosti individue koristen je Indeks interpersonalne reaktivnosti. Rezultati ukazuju na to da ne postoje razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti i komponenti empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama. Nisu utvrđene razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti, kognitivnih i afektivnih aspekata empatičnosti kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama s obzirom na pol, starost. Na varijabli radni staž utvrđene su razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti i empatije.

Ključne reči: dimenzije ličnosti, empatija, zdravstveni radnici, trgovci.

THE IMPACT OF THE PERSONALITY AND EMPATHIES OF EMPLOYMENT ON THE WORK OF NURSE AND THE WORK OF THE TRADERS

Abstract

In this research, we tried to answer the question of whether there are statistically significant differences in the degree of expression of the personality of extraverting personality and openness to experiencing empathy on a sample of health workers in commercial shops, whether there is a relationship between personality traits openness to experience and empathy for health workers and workers in trade shops with regard to gender, age and work experience. The sample consists of 100 respondents (50 respondents were nurses and technicians - general hospital staff and 50 workers in trade shops). For the measurement of personality dimensions, openness to experience was used by a short version of the questionnaire of five plus two. To measure the empathic sensitivity of an individual, the Interoperability Indicator Index was used. The results indicate that there are no differences in the degree of expression of personality traits and components of empathy with health workers and workers in commercial activities. The conclusion is that there is a connection between personality dimensions, openness to experience (.222), and empathy variable. Differences in the degree of expression of personality traits, cognitive and affective aspects of empathy with health workers and workers in trade shops with respect to gender, age were not established. Differences in the degree of expression of personality and personality were found on the variable work experience.

Key words: dimensions of personality, empathy, health workers, trader.

JEL codes: D23, I12, J29

UVOD

Empatija je sposobnost da život posmatramo iz perspektive nekog drugog, a sve u cilju razumevanja šta ta druga osoba osejeća, šta su njene potrebe, možemo li pomoći. Termin je prvi uveo Fischer (1873) želeći da objasni mehanizam procesa kojim ljudi određene predmete prihvataju kao lepe. Nemački psiholog Lipps (1897, 1903, 1913), terminom empatija, označavao sklonost posmatrača da se stopi sa predmetom koji estetski procenjuje, ali ga je kasnije primenio i na opažanje afektivnog stanja druge osobe. Prema Radovanoviću (1993) empatija se može posmatrati sa tri aspekta: telesnog (mišićne reakcije; npr. motorna mimikrija može biti mehanizam pobuđivanja empatijskog procesa), subjektivnog (afektivni i kognitivni psihički procesi) i socijalnog (interpersonalna komunikacija).

Na osnovu mišljenja mnogih autora o empatiji, mogli bismo izraziti u sledećoj definiciji: „Empatisanje uključuje deljenje osećaja s drugima koje opažamo“ (Eisenberg i Strayer, 1987; prema Raboteg-Šarić, 1995). U socijalnoj psihologiji empatija se određuje kao naša osetljivost za potrebe i stanja drugih osoba, a u kontekstu pomaganja drugima, odnosno prosocijalnog ponašanja. Batson (1981) definiše empatičnost kao „osećanje brige za druge, saosećanja i nežnosti prema drugima doživljeno kao rezultat svjedočenja patnje neke druge osobe“. Eisenberg i Strayer (1987) navode da je empatija „afektivna reakcija koja potiče iz emocionalnog stanja ili uslova neke druge osobe i koja je u skladu sa emocionalnim stanjem i uslovima te druge osobe“ (prema Stojiljković, 1998). Mark Dejvis (Davis, 1980; prema Radovanovic, 1993), empatiju određuje kao reakciju na opazeno doživljavanje drugih ljudi. Empatiju shvata kao multidimenzionalni fenomen koji ima četiri međusobno povezane komponente, od kojih su dve kognitivne prirode (zauzimanje perspektive druge osobe i identifikacija sa imaginarnim likovima), a druge dve komponente su emocionalne prirode (odnose se na empatijsku brižnost i ličnu uznemirenost i nelagodnost kao odgovor na opaženo nepovoljno stanje drugih ljudi (Davis, 1980; prema Stojiljković, 2012).

Osobine ličnosti određene su u skladu sa sedmofaktorskim modelom autora Snežane Smederevac i njenih saradnika (Smederevac i sar., 2010). One predstavljaju relativno trajne karakteristike ličnosti koje čine ono što smo i na osnovu kojih se ponašamo dosledno i konzistentno. Otvorenost prema iskustvu - predstavlja osobinu koja obuhvata intelektualnu radoznalost, širok krug interesovanja i otvorenost za promene, i odnosi se prvenstveno na pozitivne karakteristike. Ekstremno niski skorovi ukazuju da je osoba rigidna, konzervativnih shvatanja, i da se teško prilagodiva na promene. Otvorenost prema iskustvu obuhvata dve subskele, i to su: intelekt i traženje novina (Smederevac i sar., 2010). Otvorenost čine: intelekt, traženje novena, fantazija, estetičnost, osećajnost, akcija, ideje i vrednosti. Visoki skorovi: osoba teško funkcioniše u nekim stereotipnim uslovima i da može biti veoma nesrećna ukoliko su

joj takvi uslovi nametnuti. Niski skorovi: osoba rigidna, konzervativnog duha, i teško se prilagođava na bilo kakve promene. (Smederevac, Mitrović i Čolović., 2010).

ISTRAŽIVANJE

Cilj istraživanja je ispitati da li postoji sttistički značajna razlika u stepenu izraženosti osobine ličnosti Otvorenost ka iskustvu i empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama , ispitati da li postoji statistički značajne razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti, kognitivnih i afektivnih aspekata empatičnosti kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama s obzirom na pol, starost i radni staž.

ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje će svojim rezultatima, uz ostala slična istraživanja, doprinijeti boljem upoznavanju značaja otvorenosti ka iskustvu i empatije zdravstvenih radnika u odnosu na osobine i empatiju radnika u trgovnskim radnjama. Imajući u vidu značaj osobina ličnosti i empatije u zdravstvenom radu i znajuci da samo prisustvo empatije, takođe ima pozitivan, u širokom smislu, terapijski efekat zbog toga posebnu pažnju treba pokloniti adekvatnom izboru zdravstvenih radnika koji poseduju empatiju i odgovarajuće osobine koje bi zdravstveni radnici trebalo da poseduju. Ništa manje nije znacajana otvorenost ka iskustvu i kognitivne i afektivne komponente empatije kad je upitanju trgovina i prodaja proizvoda.

Tabela 1. Struktura uzorka na osnovu pola

Pol	Frekvence	Procenti	Validni Procenti	kumulativni Procenti
Muški	41	41.0	41.0	41.0
Ženski	59	59.0	59.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Tabela 2. Struktura uzorka na osnovu zanimanja

Zanimanje	Frekvence	Prcoenti	Validni Procenti	kumulativni Prcenti
med.sestre i tehnicari	50	50.0	50.0	50.0
Trgovci	50	50.0	50.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Tabela 3. Struktura uzorka na osnovu godina starosti

Starost	Frekvence	Procenti	Validni Procenti	kumulativni Procenti
20-35	55	55.0	55.0	55.0
36-49	34	34.0	34.0	89.0
50-65	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Tabela 4. Struktura uzorka na osnovu radnog staža

	Frekvence	Procenti	Validni Procenti	kumulativni Procenti
1-10	70	70.0	70.0	70.0
11-20	19	19.0	19.0	89.0
21-30	11	11.0	11.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

INSTRUMENTI ISTRAŽIVANJA

U ovom istraživanju za procenu dimenzija ličnosti je korišćena je skraćena verzija upitnika Velikih pet plus dva (VP+2; Smederevac S., Mitrović D., Čolović P., 2010), koji je konstruisan na osnovu leksičkih opisa ličnosti u srpskom jeziku. Upitnik sadrži 70 stavki sa petostepenim Likertovim skalama za odgovaranje. Upitnik meri sledećih sedam dimenzija (skala) ličnosti: neuroticizam (10 ajtema) ekstraverzija (10 ajtema), savesnost (10 ajtema), agresivnost (10 ajtema), otvorenost (10 ajtema), negativna valenca (10 ajtema) i pozitivna valenca (10 ajtema). Najbolje metrijske karakteristike ima skala Neuroticizam, a najslabije Otvorenost. Pouzdanost izražena Kronbahovim alfa koeficijentom za skalu Neuroticizam $\alpha=0,91$, za skalu Ekstraverzija $\alpha=0,88$, za skalu Savesnost $\alpha=0,88$, za skalu Agresivnost $\alpha=0,85$, za skalu Otvorenost $\alpha=0,82$, za skalu Pozitivna valenca $\alpha=0,87$, za skalu Negativna valenca $\alpha=0,84$. (Smederevac i sar, 2010). Teorijski raspon iznosi od 10 do 50. Pouzdanost mernog instrumenata na uzorku ispitana je, u skladu sa karakteristikama instrumenta, pomoću Kronbahovog alfa koeficijenta. Dobijeni su sledeći rezultati: za skalu Neuroticizam $\alpha=0,71$, za skalu Ekstraverzija $\alpha=0,90$, za skalu Savesnost $\alpha=0,47$, za skalu Agresivnost $\alpha=0,81$, za skalu Otvorenost $\alpha=0,87$, za skalu Pozitivna valenca $\alpha=0,47$, za skalu Negativna valenca $\alpha=0,70$.

Indeks interpersonalne reaktivnosti (Interpersonal Reactivity Index, IRI, Davis, 1983) namenjen je merenju empatijske osetljivosti individue. U osnovi ovog upitnika je „organizacioni model empatije” Marka Dejvisa (Davis, 1980; prema Stojiljković 2012), koji empatiju shvata kao organizaciju više konstrukata vezanih za odgovore na doživljaje i emocionalna stanja drugih ljudi. Empatija ima četiri međusobno povezane komponente: zauzimanje perspektive druge osobe, identifikacija sa imaginarnim likovima, empatijsku brižnost i ličnu uznemirenost i nelagodnost kao odgovor na

opaženo nepovoljno stanje drugih ljudi. Prve dve su kognitivne prirode a druge dve komponente su emocionalne prirode (Stojiljković 2012).

IRI sadrži 28 stavki podeljenih u 4 subskale (od 7 stavki). Ispitanik procenjuje stepen slaganja sa tvrdnjama na petostepenoj skali Likertovog tipa (od 1 = uopšte me ne opisuje, do 5 = potpuno me verno opisuje). Teorijski raspon skorova iznosi od 7 do 35, a za skalu u celini raspon skorova je 28 do 140.

Subskala Zauzimanje tuđeg stanovišta (Perspective taking/PT). Primer: „Pre nego što donesem konačan sud, obično se potrudim da razmotrim stanovišta svih onih koji se ne slažu u nekoj raspravi”. Subskala Fantazija (Fantasy - F). Primer: „Kad gledam neki film ili pozorišni komad, obično imam utisak da sam, gledajući ga, i sam bio neki od prikazanih likova”. Subskala Empatijska brižnost (Empathic concern - EC). Primer: „Kad vidim da nekoga iskorišćavaju, osetim potrebu da ga zaštitim”. Subskala Lična nelagodnost (Personal distress - PD). Primer: „Kad vidim nekoga ko je u nevoiji i preko mu je potrebna pomoć, obično se 'presečem' i 'parališem'”. Pouzdanost mernog instrumenata na uzorku ispitana je, u skladu sa karakteristikama instrumenta, pomoću Kronbahovog alfa koeficijenta. Dobijeni su sledeći rezultati: za FS 0.59, za EC 0.33, za PT 0.57, za PD 0.48.

Empirijske podaci su obrađeni uz pomoć softverskog paketa SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Science). U okviru toga korišćene su: a) Mere deskriptivne statistike – za utvrđivanje izraženosti varijabli istraživanja. b) T- test i ANOVA - za ispitivanje značajnosti razlike između aritmetičkih sredina. c) Pirsonov (Pearson) koeficijent- za utvrđivanje statistički značajne povezanosti varijabli.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Pretpostavljamo da postoje statistički značajne razlike u stepenu izraženosti osobine otvorenosti ka iskustvu kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama.

Tabela 5. Stepen izraženosti otvorenosti ka iskustvu kod zdravstvenih i radnika u trgovinskim radnjama.

Zanimanje	N	AS	SD
Otvorenost med.sestre i tehnicari	50	37.5400	8.09185
Trgovci	50	35.4800	8.73006

Tabela 6. Značajnost razlika u izraženosti otvorenosti ka iskustvu kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama.

t-test razlika između AS			
	t	df	sig
otvorenost ka iskustvu	1.224	98	.368

Tabela 7. Značajnost razlika u izraženosti empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama.

t-test razlika između AS			
	t	df	sig
Empatija	.234	98	.360

Razlike u stepenu izraženosti empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama nisu statistički značajne ($t = .234$, $sig = .360$).

Razlike u stepenu izraženosti otvorenosti ka iskustvu kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama nisu statistički značajne ($t = 1.224$, $sig = .368$).

Hipoteza nije potvrđena. Rezultati su pokazali da zdravstveni radnici nemaju izraženiju otvorenost ka iskustvu od trgovaca. Otvorenost ka iskustvu predstavlja osobinu koja obuhvata intelektualnu radoznalost, širok krug interesovanja i otvorenost za promene. U zdravstvenoj profesiji postoji potreba za stalnim usavršavanjem, više je izazova nego u trgovačkoj profesiji, te se od toga poslo u formisanju ove hipoteze. Dalje smo provjeravali pretpostavku da li postoji povezanost između osobina ličnosti otvorenost ka iskustvu i empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama.

Tabela 8. Korelacija varijabli otvorenost ka iskustvu i empatije

		Otvorenost
Empatija	Pirsonov koeficijent	.222(*)
	Značajnost	.026
	N	100

**korelacija je značajna na nivou 0.01 * korelacija je značajna na nivou 0.05

Korelacija varijable otvorenost ka iskustvu i varijable empatija je niska i pozitivna ($r = 0.22$) i statistički značajna ($p < 0, 01$).

Pozitivna korelacija otvorenosti ka iskustvu i empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama je očekivana. Radoznalost proširuje našu empatiju kroz razgovor sa ljudima izvan našeg uobičajenog društvenog kruga u čijem se okviru krećemo, kroz susrete u kontaktima, formiramo gledišta koja utiču na menjanje našeg odnosa prema drugima

U istraživanju Aleksandra Novakovića dobijena je statistički značajna korelacija između oblasti interesovanja humanitarno-zdravstveni rad i osobina ličnosti. Posebno se ističe visoka pozitivna korelacija sa savesnošću (Novaković, 2006). U skladu sa navedenim je i pretpostavljeno da postoji pozitivna povezanost savesnosti i empatije što su i rezultati ovog istraživanja i pokazali. Dobijeni rezultat se može objasniti time što su osobe sa povišenom savesnošću su osjetljivije, empatičnije i brižnije. Omoto i Snyder smatraju da su dimenzije ekstraverzija i ugodnost kombinacija ličnosti koja

generalno predstavlja "pomagajuću predispoziciju" (Omoto i Snyder, 1995; prema Škrljak, 2009) obilježenu pozitivnom i altruističnom orijentacijom prema drugima. Ekstraverti su obično jako društvene osobe, pune energije, optimistične, prijateljski nastrojene i asertivne. Pozitivna korelacija ekstraverzije i empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama se može time objasniti. Pozitivna korelacija otvorenosti ka iskustvu i empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama je očekivana. Radoznalost proširuje našu empatiju kroz razgovor sa ljudima izvan našeg uobičajenog društvenog kruga u čijem se okviru krećemo, kroz susrete sa životima i gledištima koji su različiti od naših te se time možda može objasniti ta korelacija.

Pretpostavili smo da postoje statistički značajne razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti, otvorenost ka iskustvu, kognitivnih i afektivnih aspekata empatičnosti kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama s obzirom na pol, starost i radni staž.

Tabela 9. Stepenu izraženosti osobina ličnosti otvorenost ka iskustvu s obzirom na pol.

	pol	N	AS	SD
Otvorenost	muški	41	36.3902	8.25493
	ženski	59	36.5932	8.63257

Tabela 10. Značajnost razlike u izraženosti osobina ličnosti s obzirom na radni staž ispitanika

		Suma skorova	Stepeni slobode	AS	F	Značajnost
Otvorenost	Između grupa	428.855	2	214.427	3.142	.048
	Unutar grupa	6620.135	97	68.249		
	Ukupno	7048.990	99			

Razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti s obzirom na pol nisu statistički značajne. Postoji statistički značajna razlika između grupa ispitanika različitog radnog staža, u odnosu na osobine ličnosti.

Tabela 11. Višestruko poređenje varijabla osobine ličnosti

	(I) r.staž	(J) r.staž	skor na skalama osobine ličnosti(I-J)	značajnost razlika
Otvorenost	1-10	11-20	2.14211	.319
		21-30	-5.60909(*)	.039
	11-20	1-10	-2.14211	.319
		21-30	-7.75120(*)	.015

21-30	1-10	5.60909(*)	.039
	11-20	7.75120(*)	.015

*razlika je značajna na nivou .05.

Postoji statistički značajna razlika na skali otvorenost ka iskustvu između ispitanika iz kategorije s radnim stažom od 1 do 10 godina i ispitanika kategorije s radnim stažom od 21 do 30 godina ($p < 0.05$) pri čemu je stepen izraženosti otvorenosti ka iskustvu veći kod ispitanika sa radnim stažom od 21 do 30 godina. Ne postoji statistički značajna razlika između grupa ispitanika različitog radnog staža, u odnosu na stepen izraženosti kognitivnih i afektivnih aspekata empatije. Možemo zaključiti da je ova hipoteza je delimično potvrđena.

Analizom literature nailazimo na podatke da više sposobnosti empatije se pripisuju osobama ženskog pola. Dobijeni rezultat nije u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja. Istraživanje Mirjane Stanković Đorđević (Đorđević, 2012) pokazalo da žene imaju viši stepen empatičnosti u odnosu na muškarce. Dejvis je prilikom izrade instrumenta IRI, kao i u kasnijim istraživanjima, našao da postoje razlike između žena i muškaraca na svim subskalama empatije (Davis, 1980; 1983; prema Stojiljković, 2012). Podaci iz literature pokazuju da su žene empatičnije od muškaraca (Anđelković i sar. , 2009; Baron-Cohen & Wheelwright, 2004; Hoffman, 2003; Karniol et al. , 1998; Mehrabian i Epstein, 1972; Mestre, 2009; Radovanović, 1993; Stojiljković, 1997; 1998; prema Stojiljković, 2012). Raboteg-Šarić (1993) nalazi kako su devojčice empatičnije od dečaka, a takođe i druga istraživanja potvrđuju kako žene nezavisno o dobu postižu više rezultate na merama empatije. Veža (2006), takođe potvrđuje da devojčice postižu viši rezultat na merama empatije kada su korišćene samoprocene i procene drugih.

Na ovom uzorku, nepostojanje razlika u empatiji s obzirom na pol se možda objasniti i korišćenjem intelektualizacije i racionalizacije od strane medicinskih sestara. Intelektualizacija i racionalizacija su česti mehanizmi odbrane kod medicinskih radnika. Odbrambeni mehanizmi su obrasci osećanja, misli ili ponašanja koji su relativno spontani, automatski i nastaju kao reakcija na percepciju (opažanje) psihičke opasnosti. Konstruisani su da se sakriju ili ublaže konflikti ili stresovi koji mogu izazvati anksioznost. Oni čuvaju psihološki integritet pojedinca.

Hipoteza da ispitanici starije životne dobi pokazuju veću empatiju u odnosu na mlađe kolege nije potvrđena. Rezultat koji je dobijen nije u skladu s brojnim istraživanjem koja pokazuju da starost ispitanika predstavlja značajan faktor u empatiji. Nepostojanje razlika u empatiji s obzirom na starost možda se može objasniti malim uzorkom, samo je 11 ispitanika starosti od 50 do 65 godina u ovom uzorku i mehanizmima odbrane. Istraživanje Mirjane Stanković Đorđević (Đorđević, 2012) je pokazalo da su najviši stepen empatičnosti imali ispitanici čiji je radni staž od 16 do 30 godina. Njihov stepen empatičnosti značajno je bio viši u odnosu na ispitanike sa dužim radnim stažom (preko 30 godina), ali i u odnosu na one čiji je radni stažu opsegu od 0 do 15 godina. Pretpostavka je da je empatija izraženija kod ispitanika sa više godina radnog iskustva zbog toga što su se češće susretali sa situacijama u kojima bi ona trebala da dođe do izražaja. Analizom varijanse proverena je ova hipoteza i

dobijeni su sledeći rezultati: između starosnih grupa istraživanje je pokazalo da nema statistički značajnih razlika u stepenu empatičnosti.

Ispitujući povezanost kontrolnih varijabli, stepena izraženosti osobina ličnosti i kognitivnih i afektivnih aspekata empatičnosti kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama s obzirom na pol, starost, utvrđene razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti s obzirom na radni staž. Na ovom uzorku, otvorenosti ka iskustvu i pozitivne valence je izraženija kod ispitanika sa radnim stažom od 21 do 30 godina. Ograničenja ovog istraživanja se prvenstveno odnose na metodološke nedostatke. Metodološki nedostaci su to što su svi učesnici nisu uvek motivisani za učestvovanje u istraživanjima, nemaju dovoljan uvid u svoje osobine, daju socijalno poželjne odgovore. U svakom slučaju bilo bi poželjno ponoviti postupak na puno većem uzorku. Nadalje, bilo bi poželjno ponoviti ovo istraživanje sa istim ciljem, ali sa nekim drugim više korištenim instrumentom i uključivanje procene od strane drugih osoba. Bilo bi preporučljivo ponoviti istraživanje na učesnicima koji su imali ekstremne rezultate na dimenzijama ličnosti i empatiji.

ZAKLJUČAK

Istraživanje je sprovedeno sa ciljem da ispitamo postoje li statistički značajne razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti otvorenost ka iskustvu i empatije na uzorku zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama , te postoji li povezanost i statistički značajne razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti, kognitivnih i afektivnih aspekata empatičnosti kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama s obzirom na sociodemografske varijable -pol, starost i radni staž.

Dobijeni rezultati ukazuju da ne postoje razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti i komponenti empatije kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama . Utvrđena je povezanost otvorenost ka iskustvu i varijable empatija. Nisu utvrđene razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti, kognitivnih i afektivnih aspekata empatičnosti kod zdravstvenih radnika i radnika u trgovinskim radnjama s obzirom na pol, starost. Utvrđene su razlike u stepenu izraženosti osobina ličnosti s obzirom na dužinu radnog staža.

Empatiju smatramo ključnom i korisnom za kvalitet i internu komunikaciju na radnom mjestu bez obzira o kojoj djelatnosti se radi. U kontekstu komunikacije medicinskih sestara, empatija je definisana kao sposobnost razumijevanja osjećaja druge osobe te sposobnost da se to razumijevanje i pokaže. Empatija je jedan od ključnih preduslova za izgradnju odnosa s pacijentima u svim zdravstvenim i nezdravstvenim ustanovama. Do koje će se mjere u odrasloj dobi razviti ove urođene predispozicije, zavisi od iskustvima i potkrepljenjima u socijalnoj okolini. Za razumijevanje važno je koristiti vještine aktivnog slušanja i opažanja komunikacije koju učimo, stičemo kroz godine iskustva. Osim kod empatičnog komuniciranja sa pacijentima, empatija ima pozitivne učinke i u komunikaciji u saradnji uopšte. Doprinosi boljim međuljudskim odnosima i grupnoj koheziji, a mislim da je to u današnjem svijetu veoma potrebno u uslovima velike konkurentnosti na tržištu .

Kao preporuku za budući rad smatramo da je potrebno ponoviti postupak na većem uzorku. Nadalje, bilo bi poželjno ponoviti ovo istraživanje sa istim ciljem, ali sa nekim drugim više korištenim instrumentom i uključivanje procene od strane drugih osoba.

LITERATURA

1. Baron-Cohen, S. & Wheelwright, S. (2004). The Empathy Quotient (EQ). An investigation of adults with Asperger Syndrome or High Functioning Autism, and normal sex differences. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 34, 163–175.
2. Cliffordson, C. (2002). The hierarchical structure of empathy: Dimensional organization and relations to social functioning. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 49–59.
3. Dimitrijević, A., Hanak, N., Milojević, S. (2011). Psihološke karakteristike budućih pomagača: empatičnost i vezanost studenata psihologije. *Psihologija*, 2011, Vol. 44 (2), 97–115.
4. Doherty, M. J. (2009). *Theory of Mind. How Children Understand Others' Thoughts and Feelings*. Hove – New York: Psychology Press.
5. Erić, Lj. (2004): *Leksikon seksualnosti. Stubovi kulture*. Beograd.
6. Eysenck, H. J. (1953). *The structure of human personality*. London: Methuen Goleman, G. (2009). *Emocionalna inteligencija, Geopoetika*, Beograd
7. Hrnjica, S., Panić, V., Radoš, K., Krešić, I. (2002): *Psihologija za drugi i treći razred srednjih umetničkih škola*. Beograd: ZUNS.
8. Hojat, M., Mangione, S., Nasca, T. J., Rattner, S., Erdmann, J. B., Gonnella, J. S. & Magee, M. (2004). An empirical study of decline in empathy in medical school. *Medical Education*, 38(9), 934 – 941.
9. Janković, B. (2010). *Empatija, temperament i karakter kod srednjoškolaca različitog obrazovnog profila*, diplomski rad, Filozofski fakultet u Nišu.
10. Kaukiainen, A., Bjorkqvist, K., Lagerspezt, K., Osterman, K., Salmivalli, C., Rothberg, S. & Karniol, R., Gabay, R., Ochion, Y. & Harari, Y. (1998). Is gender or gender-role orientation a better predictor of empathy in adolescence. *Sex Roles: A Journal of Research*.
11. Kohut, H. (1984). *How does analysis cure*, N. Y. Int. Univ. Press.
12. Mitić, M. (2007). *Empatičnost i samopoštovanje zdravstvenih i administrativnih radnika*. Neobjavljen diplomski rad. Departman za psihologiju Univerziteta u Nišu.
13. Milenković, A. i Hadži-Pešić, M. (2006) *Povezanost vaspitnih stilova raditelja, ekstraverzije- introverzije i asertivnosti*. *Godišnjak za psihologiju*, vol 4, No 4-5. , 2006, pp. 89-108.
14. Raboteg-Šarić, Z. (1993). *Empatija, moralno rasunivanje i različiti oblici prosocijalnog ponašanja*. Doktorska disertacija. Filozofski fakultet, Zagreb.
15. Radovanović, V. (1993). *Empatičnost srednjoškolskih nastavnika*. *Psihologija*, 26, 11–50.
16. Smederevac, S., Mitrović, D., Čolović, P. (2010). *Velikih pet plus dva (VP+2) – primena i interpretacija*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
17. Stojiljković, S., Stojanović, A., Dosković, Z. (2012). *Empatičnost nastavnika*. U: Stojiljković, S., Todorović, J., Đigić, G. (ured.) *Ličnost i obrazovno-odgojni rad (tematski zbornik radova)*, Niš: Filozofski fakultet, 2012, str. 29-46.
18. Slunjski, I. (2006). *Altruizam, emocionalna empatija i samopoštovanje kod studenata humanistikog i nehumanistikog usmjerenja*. Diplomski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.
19. Veža, K. (2006). *Povezanost emocionalne empatije, prosocijalnog i agresivnog ponašanja u ranoj adolescenciji*. Diplomski rad. Filozofski fakultet, Zagreb.

20. Škrljak, M. (2009). Ličnost i traženje uzbuđenja kod volonterskih skupina visoke i niske rizičnosti. Diplomski rad. Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu.
21. Žegarac, N. (1997). Empatijski stil u jednoj pomažućoj profesiji. U S. Joksimović, S. Gašić-Pavišić i Lj. Miočinović (Ur.), *Vaspitanje i altruizam* (str. 308–319). Beograd: Institut za pedagoška istraživanja.

RESUME

The research was conducted with the aim of examining whether there are statistically significant differences in the degree of expression of personality traits openness to experience and empathy on the sample of health workers and workers in commercial activities, and whether there is a linkage and statistically significant differences in the degree of expression of personality traits, cognitive and affective aspects empathy with health workers and workers in trade shops with regard to socio-demographic variables - gender, age and work experience.

The obtained results indicate that there are no differences in the degree of expression of personality traits and components of empathy with health workers and workers in trade shops. The relationship between openness and experience of empathy has been established. Differences in the degree of expression of personality traits, cognitive and affective aspects of empathy with health workers and workers in trade shops with respect to gender, age were not established. Differences in the degree of expression of personality traits with regard to length of service have been determined.

Empathy is considered crucial and useful for quality and internal communication in the workplace regardless of the activity. In the context of communication of nurses, empathy is defined as the ability to understand the feelings of another person and the ability to show that understanding. Empathy is one of the key prerequisites for building patient relationships in all health and non-health facilities. What measures will be developed in adulthood for these innate predispositions depends on experience and support in the social environment. For understanding, it is important to use the skills of active listening and perceiving the communication we learn, we gain through years of experience. Apart from empathic communication with patients, empathy has positive effects in communication in general. It contributes to better interpersonal relationships and group cohesion, and I think that this is very necessary in today's world in conditions of great competitiveness in the market.

As a recommendation for future work we consider it necessary to repeat the process on a larger sample. Furthermore, it would be desirable to repeat this research with the same goal, but with some other more used instrument and the inclusion of estimates by other people.

ZASTARJELOST POTRAŽIVANJA KROZ SUDSKU PRAKSU

Miftar Kalač

Ministarstvo unutrašnjih poslova - Uprava policije
Rožaje, Crna Gora
mikik@t-com.me

Apstrakt

U ovom radu autor analizira zastarjelost potraživanja u sudskoj praksi, sa posebnim osvrtom na potraživanja koja nijesu obuhvaćena Zakonom o obligacionim odnosima, a imajući u vidu opšta važenja rokova iz istog zakona. Osnovni cilj zastarjelosti je zaštita pravne sigurnosti koja bi bila ugrožena ako bi jedno dugo neosporavano stanje bilo napadnuto tužbenim zahtjevom. U ovom radu akcentat će biti stavljen na zastrajelost potraživanja koja nijesu definisana posebnim zakonskim rokovima, kroz praksu suda u Crnoj Gori, uz analizu zakonom definisanih pesebnih i opštih rokova zastarjelosti.

Ključne riječi: zastarjelost, pojam zastarjelosti, vrijeme zastarjelosti, rokovi zatarjelosti, uslovi zastarjelosti samog prava, uslovi zastrajelosti štete prouzrokovane krivičnim djelom, prekid i zastoj zastarijevanja i zastarjelost u sudskoj praksi.

OBSOLESCENCE OF CLAIMS IN JUDICIAL PRACTICE

Abstract

In this paper, the author analyzes the obsolete claims in court practice, with particular reference to claims that are not covered by the Law on obligations, having in mind the general validity of the deadlines in the same law. The main goal of obsolescence is the protection of legal security that would be endangered if state that has not been contested for a long time was attacked by a lawsuit. In this paper, the accent will be placed on the obsolescence of receivables that are not defined by specific deadlines of the provisions of the law, through the practice of the court in Montenegro, with the analysis of the statutory defining and general limitation periods of statute.

Keywords: obsolescence, term of obsolescence, time of obsolescence, deadlines for obsolescence, conditions of statute of limitations of the justice itself, conditions of obsolescence of damage caused by a criminal offense, interruption and delay of obsolescence and obsolete in court practice.

JEL codes: H20

UVOD

Kako bi zadovoljili principe pravde i pravičnosti u pravnom sistemu uvedena su zakonska pravila, kojim je propisano da se prava mogu ostvariti prinudnim putem preko sudskih organa isključivo u određenom vremenskom roku koji je zakonom određen, a taj rok je vrijeme zastarjelosti potraživanja. Nakon tog roka potraživanja obaveza od dužnika ne može se zakonski ostvariti, tj. gasi se mogućnost da se to pravo

ostvari prinudnim putem, ali pravo i dalje postoji, doduše više ne kao građanska obligacija koju je moguće ostvariti putem suda, već kao naturalna koju je moguće ostvariti jedino ukoliko druga strana dobrovoljno ispuni svoju obavezu, jer se ono ne gasi već postaje neutuživo. Kada dužnik ispuni potraživanu obavezu prema povjeriocu koja je zastarjela, nema pravo da traži povraćaj iste i ako nije znao da je njegova obaveza zastarjela. Obzirom da se zastarjelost vezuje za rok vremenskog važenja, da bi to vrijeme koje protekne bilo pravna činjenica, potrebno je postojanje određenog pravnog pravila koje predviđa vremenski rok važenja kao uzrok nastanka, promjene ili prestanka određenog pravnog odnosa. Institut "Zastarjelost" propisana je zakonom [1] koji predviđa pravila o zastarijevanju, gdje prolazak određenog vremenskog roka utiče na ostvarivanje pojedinih pravnih odnosa. U ovom radu autor želi dati doprinos kroz analizu zastarjelosti potraživanja, posebno onih potraživanja koja nijesu obuhvaćena zakonom, imajući u vidu opšta važenja rokova iz istog zakona, ali i zastarjelost potraživanja koja su definisana drugim zakonima kroz praksu sudskih organa u Crnoj Gori, sa ciljem da se potvrdi da zastarjelost kao institut koji je bio zastupljen još u rimskom pravu, predstavlja važan institut zaštite pravnog sistema sa jedne strane, a isto tako daje pravo povjeriocu sa druge strane da ostvari svoje pravo u određenom vremenskom roku, te da se dođe do definicije šta uopšte u pravu znači zastarjelost i za koga se predviđa.

POJAM ZASTARJELOSTI

Pravo da se zahtijeva ispunjenje određene obaveze potraživanja prestaje kada nastupi zastarjelost tog potraživanja. Zastarjelost potraživanja je institut u pravnom sistemu koji znači prestanak ili gubitak određenog prava, koje povjerilac nije zbog svog pasivnog držanja prema tom pravu u predviđenom zakonskom roku ostvario, tako da povjerilac gubi zaštitu tog prava ako dužnik izrazi volju da se koristi pravom koje za njega nastaje zbog pasivnog držanja povjerioca. Protekom određenog vremena određena prava prestaju dok druga nastaju uticajem vremena na pravo, a to znači da do zastarjelosti dolazi protekom zakonom utvrđenih rokova nakon čega povjerilac gubi pravo, tj. gubi mogućnost realizacije prava preko nadležnih organa, a koje je do tada mogao ostvariti. Zastarjelost podrazumijeva pojavu kada imalac prava(povjerilac) u određenom vremenskom roku ne zahtijeva izvršenje svog prava, usled čega on gubi zakonsko ovlaštenje za mogućnost njegovog ostvarenja prinudnim putem. Dakle, zastarjelost znači prestanak prava povjerioca, da po proteku određenog roka, prinudnim putem preko nadležnog organa zahtijeva da dužnik izvrši svoju obavezu. Obzirom da nemarni povjerilac gubi pravo na prinudno ostvarivanje prava u tom slučaju, zastarjelost je pored prava koje daje povjeriocu u predviđenom roku i svojevrsan vid sankcije za nemarnog povjerioca koji svoje pravo nije realizovao u vremenu kada je mogao tj. u predviđenom roku koji je propisan zakonom, pa tada nema ni obaveze dužnika da po proteku zastarnog roka ispuni svoju obavezu, tj. nastupanjem zastarjelosti tuženi više nije zakonski obavezan da ispuni svoju obavezu. Zastarjelost potraživanja je opšti način prestanka obligacije. Sva obligaciona prava su relativna i zastarijevaju nakon nastupanja zastarjeloti tj. prestaju, dok stvarna kao apsolutna prava [9, str. 27] ne zastarijevaju, zato zastarjelost ima veliki značaj u

obligacionom i u pravu uopšte. Odredbe zakona koje regulišu pitanja koja se tiču zastarjelosti su imperativnog karaktera, te dosljedno tome stranke ne mogu da mijenjaju rokove zastarjelosti, tj. ne mogu da ih produžuju ili skraćuju.

SMISAO I CILJ ZASTARJELOSTI

Kao što je rečeno korijeni zastarjelosti potiču još iz rimskog doba, odakle su preneseni i ugrađeni u pravni sistem savremene države, jer da u zakonodavstvu nema instituta zastarjelosti, pravni sistem države bi bio ozbiljno ugrožen i sudovi bi bili opterećeni stalnim zahtjevima od strane građana, koje sud zbog velike opterećenosti ne bi uspijevao riješiti. Zato je u savremenim pravnim sistemima zastarjelost propisana zakonom kojim su jasno definisani svi uslovi, a da bi došlo do zastarijevanja određenog potraživanja svi uslovi koji su propisani moraju biti ispunjeni. Svrha i cilj zastarijevanja je obezbjeđenje pravne sigurnosti u pravnom sistemu koju je moguće ugroziti ukoliko bi određeno stanje koje nije duži period osporavano bilo tužbom napadnuto [4]. Pravo koje se zasniva u vrijeme koje daleko leži u prošlosti, nije ni nastalo ili je prestalo. Takođe, cilj zastarjelosti je da se sa jedne strane zaštiti dužnik, a sa druge strane da bi se zaštitio povjerilac jer mu je dat rok u kojem on može ostvariti svoje pravo kroz određeni vremenski period, ako se u tom periodu ne pojave određene subjektivne ili objektivne prepreke zbog kojih bi se njegovo pravo eventualno produžilo. Putem zastarjelosti ostvaruje se svrha i cilj njegove primjene i postojanosti, te se na taj način postiže stabilnost i sigurnost pravnih odnosa, pravilno, efikasno i ekonomično funkcionisanje pravnog sistema, a sa druge strane zastarjelost obavezuje povjerioce da ukoliko žele da ostvare svoje pravo nesmiju biti nemarni, jer zakon neće tolerisati njihovu nemarnost. Kada u pravnom sistemu ne bi imalo instituta zastarjelosti bila bi anarhija u pravnom sistemu i vladala bi opšta nesigurnost.

OPŠTE ZAKONSKE ODREDBE ZASTARJELOSTI

Dakle, prema opštim odredbama zakona nastankom zastarjelosti, pravo koje je povjerilac mogao zahtijevati od dužnika tada prestaje [1, član 369, stav 1, tačka 1 i 2]. Pri tome, gubljenje zahtjeva ne nastaje po automatizmu kada istekne zakonski rok zastarjelosti, već samo onda kada se dužnik pred sudom na istu pozove i istakne prigovor zastarjelosti, jer obaveza suda nije da prati kada je nastupila zastarjelost određenog prava. Zastarjelost počinje da teče od prvog dana, nakon dana kada je povjerilac imao pravo da zahtijeva ispunjenje obaveze, ukoliko zakonom to nije propisano na drugačiji način. U slučaju kada se obaveza sastoji u tome, da se nešto ne realizuje ili ne ispoštuje, zastarjelost počinje da teče prvog dana nakon dana kada je dužnik postupio suprotno obavezi. Kada istekne poslednji dan zakonom predviđenog roka nastupa zastarjelost. Vremenom zastarjelosti računa se i vrijeme koje je proteklo u korist prethodnika dužnika. Rok zastarjelosti se ne može promijeniti suprotno zakonskom roku. Takođe, pravno se ne može odrediti da zastarjelost ne teče za određeno vrijeme. Dužnik ne može da se odrekne zastarjelosti prije proteka roka, a ukoliko to želi, dužnik se može odreći zastarjelosti prije isteka roka pisanim

priznanjem. Dejstvo zastarjele obaveze podrazumijeva, kada dužnik nema pravo da zahtijeva da mu se vrati ono što je dao i u onim slučajevima kada nije znao da je obaveza koju je on dugovao zastarjela. Potraživanje koje je obezbijedeno zalogom ili hipotekom povjerilac može namiriti samo iz predmetne stvari, ako je njegovo pravo upisano u javnoj knjizi ili ako je u njegovim rukama. Iz opterećene tj. predmetne stvari, ne mogu se namiriti potraživanja kamata i dr. povremenih davanja. Potraživanja kamata, plodova, troškova, kazne koja je ugovorena, tj. sporedna potraživanja zastarijevaju kad zastari glavno potraživanje. Ne mogu se primjenjivati pravila o zastarijevanju kada su zakonom određeni vremenski rokovi kojim je određeno kada treba da se preduzme tj. izvrši određena radnja ili da se podnese zahtjev za tužbu, sa upozorenjem da će se određeno pravo ugasiti ako se ne ispoštuju zakonski rokovi [1, član 370-379].

ROKOVI ZASTARJELOSTI

Istekom zakonom utvrđenog vremenskog roka u okviru kojeg nije korišćeno pravo, dolazi do zastarijevanja tog prava. Rokovi su takođe imperativne prirode i stranke ih ne mogu mijenjati. Zastarjelost se može podijeliti na opšte i posebne rokove. Opšti rok jeste onaj u kome zastarijevaju sva prava, osim ukoliko za neka prava nijesu predviđeni posebni kraći ili duži rokovi zastarjelosti. Opšti rok po pravilu iznosi deset godina. Posebni rokovi zastarjelosti su kraći od opštih rokova prema zakonskim pravilima i obično iznose od jedne do pet godina, dok zakonom mogu biti definisani i duži rokovi. Opšti rok zastarjelosti po pravilu je definisan tj. određen isključivo Zakonom o obligacionim odnosima. Prekluzivni rokovi su oni rokovi koji su izričito propisani zakonom i u okviru kojih se mogu steći određena prava ali i po čijem se isteku neko pravo gubi. To bi značilo, da ukoliko neko sudu podnese tužbu neblagovremeno(a posebnim propisima je određen rok u kojem se mora podnijeti tužba), da će po isteku tzv. prekluzivnog roka tužba rješenjem suda biti odbačena. Međutim, kako na ove rokove sud nije dužan da pazi po službenoj dužnosti, već se sud obazire tek po prigovoru stranke tj. dužnika u tom postupku, neophodno je do zaključenja glavne rasprave da se istakne prigovor zastarjelosti, kako bi sud odbio tužbeni zahtjev po osnovu zastarjelosti potraživanja. Dakle, rokovi zastarijevanja su određeni, a vrijeme zastarijevanja je najvažnije pitanje u vezi zastarjelosti potraživanja. U rimskom pravu rokovi zastarjelosti iznosili su i do četrdeset godina, a Justinijanovo pravo je uvelo i prekid i zastoj zastarjelosti [5, str. 405].

ROKOVI ZASTARJELOSTI PREMA ZAKONSKIM ODREDBAMA

Opšti rok za zastarjelosti iznosi 10 godina [1, član 380], a prema daljim odredbama zakona obuhvaćeni su posebni rokovi. Potraživanja koja dospijevaju godišnje ili u kraćim vremenskim rzmacima tj. povremena potraživanja, bez obzira da li su povremena potraživanja kamata ili su povremena potraživanja kojim se iscrpljuje samo pravo, zastarijevaju nakon tri godine poslije dospelosti svakog pojedinačnog davanja. Isto pravilo važi za anuitete kojim se u jednakim iznosima otplaćuje glavnica i za kamate, ali ovo pravilo ne važi za otplate koje se vrše u obrocima kao ni za druga djelimična ispunjenja. Samo pravo iz koga se crpe povremena potraživanja, zastarijeva

poslije pet godina, nakon dospelosti poslednjeg neispunjenog potraživanja od kada dužnik više nije ispunjavao ovaveze, tako da nastupanjem zastarjelosti samog prava povjeriocu prestaje pravo kako na buduća povremena potraživanja tako i na povremena potraživanja koja su dospijela prije zastarjelosti, a pravo koje je određeno zakonom ne može da zastari. O uslovima zastarjelosti samog prava u ovom radu biće prikazano posebno pojašnjenje. Potraživanja u privredi iz ugovora pravnih lica i potraživanja naknade koja su u vezi sa takvim ugovorima tj. međusobna potraživanja iz ugovora o privredi zastarijevaju nakon tri godine i zastarijevanje teče za svaku isporuku posebno. Potraživanje koje se plaća povremeno ili u određenom iznosu tj. potraživanje zakupine zastarijeva nakon tri godine. Naknada za prouzrokovanu štetu zastarijeva nakon tri godine od momenta kada je oštećeno lice saznalo za štetu i za osobu koja je štetu učinila, a zakonom je određeno da ovo potraživanje svakako zastarijeva nakon pet godina od nastanka štete, a ako je ovo potraživanje proisteklo iz povrede obaveze koja je ugovorena, zastarijeva shodno toj obavezi. Ako je šteta nastala polnom zloupotrebom maloljetnog lica zastarijeva nakon petnaest godina po sticanju punoljetstva oštećenog. Šteta koja je prouzrokovana izvršenjem krivičnog djela zastarijeva kada zastari krivično gonjenje za to krivično djelo ako je za to djelo predviđen duži rok zastarjelosti, a u slučaju prekida i zastoja zastarijevanja krivičnog gonjenja dolazi i do prekida i zastoja zahtjeva za naknadu štete, o čemu će u radu biti prikazano posebno pojašnjenje. Šteta koja je prouzrokovana korupcijom u skladu sa zakonom zastarijeva nakon pet godina od vremena kada je oštećeni saznao za štetu i za počinioca štete, a svakako zastarijeva u roku od petnaest godina od kada je djelo korupcije učinjeno. Zastarijevaju za dvije godine sva potraživanja koja se odnose na vodu, plin, električnu i toplotnu energiju, dimničarske usluge i održavanje čistoće, a u slučajevima kada je isporuka ovih vrsta vršena za potrebe domaćinstva, zatim potraživanja koja se odnose na televizijski prijemnik, poštu, telegraf, telefon, radio-stanice, radio-televizijske stanice za upotrebu radio-prijemnika i telefona, te druga potraživanja koja se naplaćuju tromjesečnim ili kraćim rokovima. Isto tako za dvije godine zastarijevaju i potraživanja od vlasnika posebnih djelova stambenih zgrada za usluge koje se odnose na upravljanje, zatim za pretplatu na povremene publikacije i druga potraživanja koja se plaćaju tromjesečno ili u manjim rokovima, kada zastarijevanje teče i ako su usluge ili isporuke produžene. Potraživanja koja su određena na osnovu pravosnažne sudske odluke ili odluke drugog organa koji je nadležan kao i za potraživanja za koja zakon definiše kraći rok zastarjelosti koja su obuhvaćena sudskom odlukom, zastarijevaju nakon deset godina. Potraživanja koja se odnose na ugovornike osiguranja ili trećeg lica iz životnog osiguranja zastarijevaju nakon pet godina, dok iz drugih tj. ostalih ugovora o osiguranju zastarijevaju za tri godine kada zastarijevanje počinje da teče prvog dana naredne godine, izuzev u slučaju kada povjerilac iznese činjenice i dokaze da nije znao da se osigurani slučaj dogodio, tada zastarijevanje počinje teći od dana kada je povjerilac saznao, a u svakom slučaju potraživanje kod životnih osiguranja zastarijeva nakon deset godina, a kod ostalih osiguranja nakon pet godina. Ako se radi o osiguravačima po ugovoru o osiguranju, potraživanja zastarijevaju nakon tri godine. U slučajevima osiguranja od odgovornosti trećeg lica ako oštećeni zahtijeva naknadu ili je dobije od njega tada zastarijevanje osiguranikovog zahtjeva ka osiguravaču teče od dana kada je sudskim putem oštećeni tražio naknadu, tj. kada ga je osigurnik obeštio. Ako je u pitanju

neposredni zahtjev oštećenog trećeg lica ka osiguravaču, tada zastarijeva za isto vrijeme kao i u slučaju prema osiguraniku odgovornom za štetu. Za potraživanje koje pripada trećem licu osiguravača, a koje je odgovorno za nastupanje osiguranog slučaja, zastarijevanje teče isto kada i zastarijevanje potraživanja osiguranika ka tom licu, a navršava se u istovjetnom roku [1, član 381-390].

USLOVI ZASTARJELOSTI SAMOG PRAVA

Zatrajelost samog prava se vezuje za povremena potraživanja. Dakle, kada govorimo o povremenim potraživanjima i samom pravu iz koga proističu povremena potraživanja treba napraviti razliku između ova dva pojma. Kada nastupi zastarijelost samog prava tada nastupa i zastarijelost svih povremenih potraživanja koja se crpe iz samog prava, tj. svih potraživanja do tada i poslije toga. Povremena potraživanja zastarijevaju u roku od tri godine od dospijlosti svakog pojedinačnog davanja, a da bi se ovo pravilo primjenilo neophodno je ispuniti sledeće uslove kod povremenih potraživanja, koja će biti pomenuta kako bi bilo ukazano na razliku između povremenih potraživanja i samog prava. Prvi da je riječ o povremenom davanju, drugi da povremena davanja dospijevaju u vremenskim razmacima koja ne mogu biti duža od jedne godine i treći uslov je da se takvim davanjem u potpunosti izvrši ispunjenje obaveze a ne djelimično ispunjenje obaveze [8, str. 437]. Takođe nebitno je jesu li u pitanju sporedna potraživanja-ugvorene kamate [7, str. 141], ili su u pitanju povremena potraživanja-kredit, kada se iscrpljuje samo pravo. Prema zakonu, zastarijelost samog prava nastupa nakon pet godina, računajući od kada je dospjelo najstarije neispunjeno potraživanje, nakon čega dužnik više nije ispunjavao svoje obaveze tj. nije vršio davanja, pa tako povjerilac dolazi u situaciju da gubi pravo kako na buduća povremena potraživanja tako i na ona koja su dospjela prije ove zastarijelosti. Dakle, da bi došlo do zastarijevanja samog prava neophodno je da se ispuni uslov, a to je da prođe petogodišnji rok od dospijlosti najstarijeg potraživanja koje nije ispunjeno od strane dužnika. To znači da rok zastarijelosti samog prava počinje da teče od dana dospijlosti zadnjeg nerealizovanog davanja, a nastupa kada prođe rok od pet godina, s tim da tokom tog vremenskog roka ne dođe do prekida ili zastoja zastarijevanja. Primjer za zastarijelost samog prava je zastarijelost kod kreditnih ugovora, kada se po proteku roka zastarijevanja samog prava od dana kada nije plaćen zadnji anuitet gasi tj. prestaje pravo povjerioca na ukupno potraživanje, pa u tom slučaju dolazi do zastarijevanja samog prava. Zastarijevanje samog prava biće prikazano i na primjeru koji slijedi u ovom radu kroz praksu suda. Pravilo zastarijelosti samog prava važi isključivo za prava koja zastarijevaju, tj. ne može se primjenjivati na prava koja ne zastarijevaju, a koja su određena zakonom.

USLOVI ZASTARIJEVANJA NAKNADE ŠTETE PROUZROKOVANE KRIVIČNIM DJELOM

U slučajevima kada je šteta prouzrokovana krivičnim djelom, predviđen je duži rok zastarijelosti. Te dosljedno tome zahtjev povjerioca za naknadu štete prema odgovornom licu zastarijeva protekom određenog vremena, a koje je potrebno da

dode do zastarjelosti krivičnog gonjenja, a ne kada istekne rok potraživanja za naknadu štete. Kada dode do prekida zastarijevanja krivičnog gonjenja, istovremeno dolazi i do prekida zastarijevanja za naknadu štete, to takođe važi i za zastoje zastarijevanja. Kroz praksu se kao upitno pitanje javlja, da li prekid odnosno zastoje zastarijevanja krivičnog gonjenja povlači prekid odnosno zastoje zastarijevanja za naknadu štete samo u onim slučajevima kada je rok zastarijevanja krivičnog gonjenja duži od roka zastarijevanja potraživanja za naknadu štete, ili u onim slučajevima kada je rok zastarijevanja krivičnog gonjenja isti ili kraći od roka zastarijevanja za potraživanja za naknadu štete, te kako se u praksi uvijek po pravilu gleda ono što je povoljnije za oštećenog, prekid, odnosno zastoje zastarjelosti, povlači prekid, odnosno zastoje zastarjelosti potraživanja u oba slučaja. Po pravilu što je teže krivično djelo duži je i rok zastarijevanja za to djelo. Svakim zastojem vremenski rok zastarjelosti se produžava, a svakim prekidom rok zastarjelosti počinje da teče iz početka, pa tako u nekim slučajevima do zastarjelosti ne bi nikada došlo da ne postoji institut apsolutne zastarjelosti. Kada je u pitanju krivično gonjenje postoje dvije vrste zastarjelosti i to realitivna i apsolutna zastarjelost, a sa stanovišta njihovog procesnopravnog dejstva između njih nema razlike, jer oba oblika sprečavaju započinjanje krivičnog postupka [6, str. 12]. Apsolutna zastarjelost nastupa u svakom slučaju kada protekne dvostruki rok koji je propisan zakonom za zastarijevanje krivičnog gonjenja, tako da kada protekne taj rok postupak se više ne može pokrenuti, te u ovom slučaju prekid i zastoje zastarijevanja nemaju dejstvo. Dakle, da bi se primijenila zakonska pravila kada je u pitanju zahtjev za naknadu štete (duži rok zastarijevanja) prouzrokovane krivičnim djelom, moraju se ispuniti dva uslova. Prvi uslov koji mora biti ispunjen jeste, da je šteta nastala kao posledica krivičnog djela koje je zakonski propisano kao takvo i drugi uslov je, da je presudom krivičnog suda koja je postala pravosnažna potvrđeno odnosno utvrđeno postojanje krivičnog djela. Te dosljedno tome, postojanje krivičnog djela isključivo se može utvrđivati u krivičnom postupku donošenjem krivične presude (konačno osuđujuća pravosnažna presuda), a ako nijesu ispunjena pomenuta dva uslova ne može se primijeniti ovo pravilo (duži rok zastarijevanja). Na primjer, u slučaju kada je zastarjelo krivično gonjenje, krivična prijava od strane nadležnog tužioca biće odbačena, isto tako ako se u krivičnom postupku ne dokaže postojanje krivičnog djela, zastarjelost naknade štete nastupiće istekom roka koji je propisan za potraživanje naknade štete koja nije prouzokovana krivičnim djelom, što će biti prikazano na primjeru u radu, a kroz praksu suda. Rokovi zastarjelosti i apsolutna zastarjelost krivičnog gonjenja propisani su Krivičnim zakonikom i oni su različiti za određena krivična djela [2, član 124-125].

KADA DOLAZI DO ZASTOJA ZASTARIJEVANJA

Kada zbog subjektivnih ili objektivnih razloga dode do zastoja zastarijevanja, tada zastoje sprečava početak toka zastarjelosti, a iz razloga jer kako početak tako i zastoje zastarijevanja propisani su zakonom, zbog čega vrijeme zastarjelosti neće početi da teče, a ako je već prije zastoja započeto, vrijeme zastarjelosti prestaje da teče. Kada okolnosti koje su izazvale tj. koje su dovele do zastoja zastarijevanja prestanu, rok

zastarjelosti se nastavlja a vrijeme koje je za period zastoja nastalo se računa u zakonom određeni rok zastarjelosti. Uzroci koji dovode do zastoja zastarijevanja mogu biti subjektivni i objektivni, pri čemu su objektivni uzroci (prirodne nepogode, rat i dr.), dok su subjektivni uzroci oni koji su lične prirode, pa je zakonom propisano da se dok traju lični odnosi između određenih lica zabranjuje međusobno utuživanje (bračni drugovi, između djece i roditelja i drugih lica kako je to zakonom definisano). Ne može biti pravno određeno da zastarijevanje ne teče za određeno vrijeme [11].

ZAKONSKE ODREDBE ZASTOJA ZASTARIJEVANJA

Zakonom je definisano u kojim slučajevima dolazi do zastoja zastarijevanja. Kada govorimo o potraživanjima između određenih lica, zastarijevanje neće početi da teče između roditelja i djece dok traje roditeljsko pravo, zatim između osoba koje su u braku i koje su u vanbračnoj zajednici dok ta zajednica postoji, između štićenika i njegovog staraoca, kao i organa strateljstva za vrijeme trajanja starateljstva i do polaganja računa. Takođe kod potraživanja određenih lica neće početi da teče zastarijevanje i u slučaju rata, mobilizacije, zbog odsutnosti lica koje je na izvršenju vojne obaveze u ratu, i za potraživanja koja imaju lica koja su zaposlena kod tuđeg domaćinstva prema poslodavcu ili članu njegove porodice koji sa njima žive za vrijeme trajanja takvog radnog odnosa. Kada povjerilac zbog određenih uzroka koji su zakonom propisani nije bio u mogućnosti da sudskim putem zahtijeva ispunjenje svojih potraživanja zastarijevanje tada neće teći, već zastarijevanje počinje da teče tek kada ti uzroci prestanu. U slučajevima kada je zastarijevanje počelo teći prije uzroka zbog kojeg je došlo do zastoja, ono ponovo počinje da teče kad prestane taj uzrok. Vrijeme koje je proteklo prije zastoja zastarijevanja uračunava se u zakonski rok zastarjelosti. Kod potraživanja koja se odnose prema poslovno-nesposobnim licima i od njihove strane, prema maloljetniku i poslovno nesposobnom licu bez obzira da li imaju zakonskog zastupnika ili nemaju zastarijevanje počinje da teče. U slučajevima kada maloljetnik i poslovno nesposobno lice koji nemaju zakonskog zastupnika, zastarjelost potraživanja može tek nastupiti nakon proteka dvije godine od kada su postali poslovno sposobni ili od kada su dobili svog zastupnika. Kada je za zastarjelost određenog potraživanja rok kraći od dvije godine, a povjerilac je maloljetno lice koje nema zastupnika ili neko drugo lice koje je poslovno sposobno i koje nema svoga zastupnika, tada zastarijevanje počinje da teče od onog dana kada je povjerilac postao poslovno sposoban ili od dana dobijanja zastupnika [1, član 391-395].

PREKID ZASTARIJEVANJA

Prekid zastarijevanja podrazumijeva situaciju koja nastaje radnjom povjerioca ili radnjom dužnika, a kao rezultat te radnje tj. rezultat prekida dovodi do toga da se vremenski rok koji je protekao prije prekida zastarijevanja ne može računati u rok koji je zakonom određeno za zastarjelost, već rok zastarjelosti u ovom slučaju počinje da teče iznova, a to znači da će kada dođe do uzroka koji izazove prekid zastarijevanja, zastarijevanje početi da teče iznova, a ako je zastarjelost počela prije prekida da teče to vrijeme će propasti. Dakle, kada kod zastarijevanja koje je počelo da teče imamo

situacijau da se to zastarijevanje prekine iz određenih razloka i okolnosti koje su izazvale prekid(kao na npr. podizanjem tužbe od strane povjerioca), tada dolazi do totalnog prekida zastarijevanja, pa u tim slučajevima vrijeme zastarijevanja počinje da teče iznova odnosno od početka, a proteklo vrijeme do prekida zastarijevanja propada tj. ne računa se u zakonski rok zastarjelosti [10]. Te dosljedno tome može se napraviti razlika između zastoja i prekida zastarijevanja, tako da kod zastoja zastarijevanja proteklo vrijeme ne može propasti, a analogno tome kod prekida zastarijevanja proteklo vrijeme propada.

ZAKONSKE ODREDBE PREKIDA ZASTARIJEVANJA

Zakonom je definisano kada dolazi do prekida zastarijevanja. U slučaju priznanja duga do prekida zastarijevanja dolazi kada dužnik prizna svoj dug, a takvo priznanje se može učiniti na način što će dužnik dati izjavu povjeriocu i platiti dug. Zastarijevanje se prekida i u onim slučajevima kada povjerilac podigne tužbu kao i kada preduzme svaku drugu radnju protiv dužnika pred sudskim ili drugim nadležnim organima, sa ciljem utvrđivanja i ostvarivanja potraživanja. Kod odustanaka, odbacivanja ili odbijanja tužbe, ili odustanka od radnje povjerioca, smatra se da nije došlo do nastupanja prekida zastarijevanja. U slučaju kada je tužba povjerioca odbačena zbog nenadležnosti suda, a povjerilac nakon toga ponovo podigne tužbu tada prekid nastupa ponovnim podizanjem tužbe. Takođe isto važi kod pozivanja u zaštitu, prebijanja potraživanja u sporu i u onim slučajevima kad je nadležni organ ili sud prema dužniku uputio da svoje potraživanje koje je prijavio ostvari u parničnom postupku. Kada se poziva dužnik u slučaju prekida zastarijevanja nije dovoljno da povjerilac pozove dužnika usmeno ili pismeno da ispuni obavezu. Nakon prekida, zastarijevanje počinje da teče iznova, dok vrijeme koje je proteklo prije nego što je došlo do prekida ne može se računati u zakonski rok zastarjelosti. Kod zastarijevanja koje je prekinuto priznanjem dužnika, zastarijevanje počinje da teče iznova od dana priznanja. U slučaju kada do prekida zastarijevanja dođe zbog nastanka sudskog spora ili drugog postupka u kojem se zahtijevaju potraživanja, zastarijevanje ponovo počinje da teče iznova danom okončanja spora kako je to zakonom propisano. Ako je prekid zastarijevanja izazvan potraživanjem u stečajnom postupku, zastarijevanje počinje ponovo da teče iznova nakon okončanja tog postupka. Takođe to isto važi i u slučajevima kada je do prekida zastarijevanja došlo nakon podnošenja zahtjeva za prinudno izvršenje. Dakle, u onim slučajevima kada zastarijevanje počne da teče iznova nakon prekida, ono zastarijeva kad protekne zakonski rok koji je određen za zastarijevanje koje je prekinuto. Kada dođe do prekida zastarijevanja priznanjem dugovanja od strane dužnika i dođe do sporazuma između dužnika i povjerioca oko izmjene obaveze, nakon toga novo zastarijevanje potraživanja zastarijeva u vremenskom roku koji je određen za tu zastarjelost, kako je to zakonom definisano [1, član 396-402].

ZASTARJELOST U SUDSKOJ PRAKSI

U narednom dijelu rada biće prikazano kako se institut "Zastarjelost" primjenjuje, kroz praksu suda na sledećim primjerima: „Zastarjelost prava na isplatu otpemnine-

opšti rok zastarjelosti“; „Zastarjelost potraživanja naknade za izuzete nepokretnosti-opšti rok zastarjelosti“; „Zastarjelost samog prava“; „Šteta prouzrokovana krivičnim djelom-primjena dužeg roka zastarjelosti“; i „Pravni stav zastarjelosti po osnovu potraživanja iz rada i po osnovu rada-primjena drugog zakona”, [3].

Zastarjelost prava na isplatu otpremnine - opšti rok zastarjelosti

U pitanju je potraživanje koje predstavlja imovinu koje je novčano i kao takvo podliježe zakonskim pravilima zastarjelosti shodno zakonu koji je tada bio u primjeni, a kojim je definisano da u ovom slučaju zastarjelost nastaje u opštem roku zastarjelosti koji iznosi deset godina. U ovom slučaju tužilja je postavila zahtjev da joj se isplati određeni novčani iznos na ime otpremnine koja je dodijeljena prethodnici tužilje. Sud je utvrdio da tužilji pripada pravo da zahtijeva ispunjenje predmetne obaveze, jer je u pitanju stečeno pravo koje predstavlja imovinu. Shodno navedenom utvrđeno je, da je postojalo pravo tužilje da zahtijeva ispunjenje, ali je tužilja da bi ga ostvarila prema nacionalnom pravu – zakonu, bila dužna da zahtijeva ostvarenje istog u zakonski određenom vremenskom periodu – roku. Dakle, Sud je utvrdio u konkretnom predmetu da je zastarjelost počela da teče od momenta pravosnažnosti rješenja o naslijeđivanju od 1998. godine, a tužilja je zahtjev za isplatu otpremnine podnijela 2012. godine, iz čega je nesumnjivo utvrđeno, uzimajući takođe u obzir da je u odgovoru na predmetnu tužbu istaknut prigovor o zastarjelosti, utvrđeno činjenično stanje u ovom slučaju, da je protekao opšti rok zastarjelosti od deset godina, kao i to da nije bilo prekida i zastoja zastarijevanja tokom vremenskog roka, pa je Sud utvrdio o ovom slučaju da je predmetno potraživanje zastarjelo jer je istekao opšti rok zastarjelosti od deset godina prema odredbama zakona koji važio u to vrijeme. Dakle, i ako stoji imovinsko pravo tužilje - pravo na potraživanje, nije u pitanju bezuslovno pravo, već je za ostvarenje istog potrebno da tužilja kao nosilac prava ispuni određene propisane uslove koji nijesu bili neobjektivni i neopravdani, a koje tužilja u konkretnom slučaju nije ispunila tj. u toku opšteg roka zastarjelosti koji iznosi deset godina, tužilja nije preduzela ni jedan pravni korak u pravcu nadležnih organa, već je svojom pasivnošću prema svojim obavezama izgubila zakonsko pravo na predmetno potraživanje, jer je taj rok protekao, pa je nadležni Sud zahtjev odbio kao neosnovan. Odredbe koje se odnose na zastarjelost potraživanja prema ranije važećem zakonu u ovom slučaju-(Zakon o obligacionim odnosima), predviđene su i novim Zakonom o obligacionim odnosima Crne Gore koji je donijet tokom 2008. godine, tako da bi prema mišljenju Suda i sada u ovom slučaju sud donio sličnu odluku i povodom tužbi drugih u istoj poziciji [3, Presuda Vrhovnog suda Crne Gore, broj 3/16, koja je objavljena u biltenu broj 2/2016].

Zastarjelost potraživanja naknade za izuzete nepokretnosti - opšti rok zastarjelosti

U pitanju je potraživanje naknade za izuzete nepokretnosti i kao takvo podliježe zakonskim pravilima zastarjelosti shodno zakonu koji je tada bio u primjeni, a kojim

je definisano da u ovom slučaju zastarjelost nastaje u opštem roku zastarjelosti koji iznosi deset godina, sa napomenom da zastarjelost počinje da teče prvog dana poslije dana kada je prethodni vlasnik imao pravo da se obrati neposredno nadležnom sudu ili drugom organu radi određivanja pravične naknade. U ovom slučaju tužioci su predali zahtjev za određivanje naknade za zemljište koje je nacionalizovano 1968. godine trećim licima, a da je pravnom prethodniku tužilaca faktički izuzeto iz posjeda 1972. godine i da je istom na osnovu pravosnažne presude iz 1973. godine utvrđeno pravo svojine na dan nacionalizacije, te su njegovi naslednici, a koji su pravni prethodnici tužilaca iz ovog spora imali zakonsko pravo da podnesu tužbu za pravičnu naknadu u opštem zastarnom roku. Međutim tužioci su predlog za određivanje pravične naknade podnijeli nadležnom organu 2002. godine, a rok zastarjelosti je počeo teći pravosnažnom presudom od 1973. godine. Dakle, nakon skoro tri decenije od utvrđenja prava na spornoj imovini i izuzimanja iste iz njihove faktičke državine, u kom vremenskom periodu od tri decenije tužioci nijesu preduzeli ni jedan pravni korak u pravcu nadležnih organa u vezi predmetnog zahtjeva, već su po tom pitanju bili pasivni, iz čega nesporno proizilazi da su imali mogućnost da traže svoje pravo u vezi predmetnog zahtjeva u roku od deset godina (opšti rok zastarjelosti), ali to pravo nijesu iskoristili u periodu kada su ga morali iskoristiti kako se pravno ne bi ugasil, kako je to slučaj kod ovog spora, iz čega se jasno može zaključiti da je njihov zahtjev zastario, a uzimajući u obzir da nije bilo prekida niti zastoja zastarijevanja. Na ovaj način zakonsko pravo tužioca u predmetnom slučaju se ugasil, pa je nadležni Sud zahtjev tužilaca odbio kao neosnovan [3, Presuda Vrhovnog suda Crne Gore, broj 312/15, koja je objavljena u biltenu broj 1/2015].

Zastarjelost samog prava

U pitanju je pravo tužioca da traži naknadu štete na ime dobiti koja je izgubljena, a iz razloga nemogućnosti korišćenja poljoprivrednog zemljišta koje je vraćeno njihovom pravnom prethodniku 1996. godine. Međutim, tuženi svoju obavezu nije ispunio i tužiocima nije dodijelio drugo zemljište, a bio je u obavezi, jer tužioci nijesu mogli da koriste svoje zemljište koje im je vraćeno iz određenih razloga koje je uzrokovao tuženi. Tužioci traže naknadu štete na ime izgubljene dobiti za period od 1996. do 2010. godine, koja se javlja zbog nemogućnosti korišćenja zemljišta koje je tužiocima vraćeno, ali im nije predato u posjed. U ovom slučaju, utvrđeno je da je u pitanju dobit koja se ponavlja iz godine u godinu što ukazuje da je u pitanju šteta sukcesivne prirode. Prema zakonskim pravilima tj. zakonu koji je u to vrijeme bio u primjeni, utvrđeno je da se radi o povremenim potraživanjima koja zastarijevaju nakon tri godine od dospelosti svakog pojedinačnog potraživanja, a za samo pravo iz koga se crpe povremena potraživanja takođe istim zakonom propisano je da zastarijeva nakon pet godina računajući od dospelosti najstarijeg potraživanja, poslije čega više nije vršeno davanje, a kada dođe do zastarijevanja samog prava povjerilac gubi pravo kako na buduća potraživanja tako i na potraživanja koja su dospjela prije ove zastarjelosti. Kao što je pomenuto, tužiocima je rješenjem od 1996. godine izvršen povraćaj poljoprivrednog zemljišta, pa je nadležni Sud zaključio da je od tog vremena počeo teći rok zastare samog prava. Obzirom da su tužioci podnijeli zahtjev za

naknadu štete 2010.godine, iz toga proizilazi da je protekao rok od pet godina, iz čega proizilazi da je došlo do zastare samog prava iz koga proističu potraživanja tužilaca, zbog čega je Sud tužbeni zahtjev u cjelosti odbio kao neosnovan. Te dosljedno tome može se zaključiti da je zakonski rok zastare od pet godina protekao, a koji je počeo teći od dana kada je rješenjem tužiocu vraćeno poljoprivredno zemljište, tako da je zastarjelo samo pravo tužioca da traže naknadu štete u ovom slučaju. Iz svega navedenog se konstatuje, da od navedenog perioda 1996.godine do tužebenog perioda 2010.godine, dužnik tužiocima nije davao nikakva davanja zbog nemogućnosti korišćenja svog zemljišta, pa se može zaključiti da je riječ o zastarijevanju samog prava iz koga se crpe povremena potraživanja, što znači zastarijevanje samog prava zastarjela su sva potraživanja prije isteka roka od pet godina, od 1996 godine kada je počeo teći rok zastarijevanja i poslije isteka tog roka, do podnošenja zahtjeva za naknadu štete tj. do 2010.godine, kako je to i zakonom propisano [3, Presuda Vrhovnog suda Crne Gore, broj 944/13, koja je objavljena u biltenu broj 1/2014].

Šteta prouzrokovana krivičnim djelom - primjena dužeg roka zastarijevanja

Kao što je u radu pomenuto, kada je u pitanju duži rok zastarijevanja koji se primjenjuje kada je šteta prouzrokovana krivičnim djelom, može se isključivo primijeniti samo u slučaju kada je krivično djelo propisano zakonom i kada je u sudskom postupku(krivični postupak) pravosnažnom presudom dokazano da se radi o krivičnom djelu koje je uzrok štete, te prema tome nema mjesta primjeni dužeg roka zastarijevanja u slučajevima kada je krivični postupak obustavljen iz razloga odustanka tužioca od krivičnog gonjenja. U ovom slučaju tužilac se obratio zahtjevom za naknadu štete zbog zadobijenih teških tjelesnih povreda koje je zadobio u saobraćajnoj nezgodi, a koja je prema tužbi tužioca prouzrokovana krivičnim djelom. Prema zakonu koji je bio u primjeni, potraživanje za naknadu štete zastarijevalo je u roku od tri godine od dana kada je oštećeni saznao za štetu i lice koje je prouzokovalo štetu, a kada je šteta prouzrokovana krivičnim djelom a za krivično gonjenje predviđen je duži zastarni rok, zahtjev za naknadu štete prema licu koje je odgovorno zastarijeva kada protekne zakonski rok zastarijevanja krivičnog gonjenja. Dakle u ovom slučaju, Sud je obustavio postupak koji je vođen protiv ostala dva učesnika saobraćajne nezgode, jer je nadležni Tužilac odustao od krivičnog gonjenja, a to znači da je prethodno utvrdio da u konkretnom slučaju nije postojalo izvršenje krivičnog djela koje je zakonom propisano. Dalje utvrđeno je, da je od dana kada je tužilac saznao za štetu i za odgovorno lice do dana kada je tužilac podnio zahtjev za naknadu štete proteklo tri godine, pa je predmetno potraživanje zastarjelo, kao i to da nema mjesta primjeni dužeg roka zastarijevanja, jer se u predmetnom slučaju odustalo od krivičnog gonjenja tj. u krivičnom postupku nije dokazano postojanje krivičnog djela, pa je Sud zahtjev tužioca u ovom slučaju odbacio kao neosnovan. Iz čega se može zaključiti da se primjena dužeg roka zastarijevanja u slučaju kada je navedeno da je šteta prouzrokovana krivičnim djelom, samo može primijeniti u onim slučajevima kada se u krivičnom postupku dokaže postojanje krivičnog djela i to pravosnažnom

osudom [3, Presuda Vrhovnog suda Crne Gore, broj 331/16, koja je objavljena u biltenu broj 2/2016].

Pravni stav zastarjelosti za potraživanja iz rada i po osnovu rada - primjena drugog zakona

Koji se zakon primjenjuje za potraživanja koja su propisana i drugim zakonima, kao u predmetnom slučaju gdje se radi o potraživanjima iz radnih odnosa? Dakle, da li primjenjivati zakonske odredbe Zakona o radu Crne Gore koji se primjenjuje od 2008. godine a prema kojem je odredbom člana 123 izričito određeno da novčana potraživanja iz radnih odnosa ne zastarijevaju, ili se na pomenuta potraživanja primjenjuju zakonske odredbe Zakona o obligacionim odnosima kojim je propisana zastarjelost potraživanja materijalne štete krivicom poslodavca, a za koja potraživanja je određen rok zastarjelosti. U ovom slučaju utvrđeno je da prava zaposlenih koja se odnose na zarade, naknade zarada i na druga primanja po osnovu radnih odnosa kao dio prava i obaveza iz rada i po osnovu rada i da spadaju u novčana potraživanja, te da su način i postupak ovih potraživanja propisana kolektivnim ugovorom, Ugovorom o radu i Zakonom o radu. Dakle, utvrđeno je od nadležnog Suda u ovom slučaju da su navedena potraživanja regulisana propisima o radu koji su pomenuti, te se i zaštita ovih prava sprovodi primjenom odredbi propisa Zakona o radu, a ne opšteg propisa. Te na osnovu iznijetog Sud je zauzeo pravni stav, a to je da zastarjelost navedenih potraživanja, kao i zastarjelost odštetnih zahtjeva zbog neostvarenih osnovnih potraživanja krivicom poslodavca, treba nakon stupanja Zakona o radu koji je u primjeni, cijeniti primjenom odredbi Zakona o radu kao mjerodavnog zakona u ovom slučaju, a ne primjenom zakonskih odredbi o zastarjelosti koje su propisane Zakonom o obligacionim odnosima [3, Pravni stav Građanskog odjeljenja Vrhovnog suda Crne Gore, objavljen u biltenu 1/2016].

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Obradom predmetne teme može se izvesti konstatacija, da je institut „Zastarjelost“ u savremeni pravni sistem uvedena da bi se sistem održao kao takav, jer rukovodeći se principima opšte sigurnosti u savremenom pravnom sistemu nesmije biti potraživanja koja ne zastarijevaju. Zastarjelost ima esencijalnu ulogu u pravu, zato što utiče na pravnu disciplinu sa jedne i opštu pravnu sigurnost sa druge strane svih pravnih subjekata. Zastarjelost sudu daje sigurnost u tome, da se neki predmeti ne mogu čitavu vječnost rješavati na sudu, jer u tom slučaju sud ne bi mogao da postigne da riješi toliko predmeta koji su stari po par i više decenija, a kojih bi sigurno bilo kada ne bi postojao institut zastarjelosti, time bi bila ugrožena opšta sigurnost kako u pravnom sistemu tako i u državi. Zastarjelost obavezuje povjerioca da ukoliko mu je stalo da ostvari svoje pravo prema dužniku, da to pravo može ostvariti, ali u određenom vremenskom roku, a ako mu nije stalo do toga time se dužnik oslobađa obaveze, tako da zastarjelost uopšteno znači gubljenje određenog prava za onoga koji ga je prije

zastarjelosti mogao ostvariti. Korijeni zastarjelosti potiču još iz rimskog privatnog prava, odakle je putem analogije uvedena u pravni sistem u tom vremenu, a dalje se prenosila sve do danas u savremeni pravni sistem. U rimskom pravu zastarjelost je uvedena kako bi se očuvao poredak svojinskih odnosa između feudalaca, zanatlija, slobodnih seljaka i države. Danas se institut zastarjelost predviđa za sve pravne subjekte, prije svega za pravni sistem kako bi se obezbijedila sigurnost, efikasnost i ekonomičnost pravnog sistema, jer da nema zastarjelosti pravni sistem države ne bi mogao da funkcioniše. Zastarjelost se predviđa i za same građane-povjerioce koji žele da ostvare svoje pravo koje ne mogu ostvariti redovnim putem u redovnom roku i time ih primorava da budu odgovorni i da paze na svoje obaveze, kako bi blagovremeno preduzimali pravne korake u pravcu ostvarivanja svojih prava. Iz svega navedenog generalno se može izvesti zaključak, da je osnovni cilj instituta zastarjelosti očuvanje i stabilnost javnog poretka, te da je institut zastarjelosti predviđen za sve pravne subjekte, društvo i državu, jer da nema instituta zastarjelosti bila bi anarhija u društvu i opšta nesigurnost.

BIBLIOGRAFIJA

1. Zakon o obligacionim odnosima Crne Gore, objavljen u "Službenom listu CG" broj 47/2008, 4/2011 i 22/2017
2. Krivični zakonik Crne Gore, objavljen u "Službenom listu CG" broj 70/2003, 13/2004, 47/2006, 40/2008, 25/2010, 32/2011, 64/2011, 40/2013, 56/2013, 14/2015 42/2015 58/2015 i 44/2017
3. Bilteni Vrhovnog suda Crne Gore, brojevi 1/2014, 1/2015, 1/2016 i 2/2016. Preuzeto sa sajta:
4. www.sudovi.me
5. Komentar Zakona o obligacionim odnosima „Savremena administracija“, Beograd, 1995
6. Romac, A. (1989) Rimsko pravo, Zagreb
7. Anali pravnog fakulteta u Beogradu, časopis za pravne i društvene nauke, godina 64, 2/2016
8. Ekonomski izazovi, časopis Departmana za ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta u Novom Pazaru, godina 2, broj 7, Novi Pazar, maj 2015
9. Jožef, S. (2007) Obligaciono pravo, Novi Sad
10. Međedović, S. (2011) Stvarno pravo, Novi Pazar
11. Bundalo, T. (2009) Institut zastarjelosti u praksi Okružnog suda Banja Luka. Preuzeto sa sajta:
12. www.rs.cest.gov.ba
13. Jevtić, N. (2016) Rokovi zastarjelosti potraživanja. Preuzeto sa sajta:
14. www.pravniportal.com

RESUME

Non-pecuniary damage in the sense of the Law on Obligations refers to the physical pain, mental pain and fear damaged by the violation of (immaterial) personality rights, financial compensation may be awarded only when the consequences of that violation

were manifested in one of the forms of non-pecuniary damage. When some of the forms of non-material damage are incurred, the injured monetary compensation may be awarded only when the severity and duration of the pain and fear or other circumstances of the case justify this in order to establish a disturbed psychic balance in the injured party, since a fair compensation is awarded to the injured party in order to allow it that by means of it, he would gain some satisfaction and that in this way the psychological emotional balance would be disturbed.

The reimbursement of non-pecuniary damage is a satisfaction given to the injured person for the damage he suffered on some of his intangible property. The fee may be expressed in cash, but there is also non-monetary compensation of non-pecuniary damage. The provision of Article 200 of the Law on Obligations relates to the right to a fair compensation of non-pecuniary damage for the suffered: physical pain, mental illness due to reduced life activity, disability, injury of reputation or honor, violation of full freedom due to death or severe disability of a close person. The right to unofficial correction of non-pecuniary damage can be by publishing a judgment or correction, but also public apology or public remorse for non-pecuniary damage caused to a particular person. From the case-law it can be concluded that in each case the court analyzed the intensity of the violation of the rights of the personality, but also the consequences that are the product of that violation. If there was a harmful consequence resulting from the violation, the court proceeded to cumulate the sanctions, where besides the pecuniary order ordered the execution of a non-monetary form of compensation for non-pecuniary damage, thus achieving the basic goal of non-pecuniary damage, establishing the psychological balance of the injured party as well as removing the harmful consequences that arose pest actions.

Continuous activities to change social awareness are necessary to understand the unconstitutionality and unlawfulness of taking actions that violate the rights to life, physical integrity, freedom or other rights of the person. In this sense, it is necessary to act on citizens as well as individuals representing state power in order to prevent certain actions from being prevented before violation of other rights and the occurrence of damage.

SPISAK RECENZENATA ČASOPISA EKONOMSKI IZAZOVI
LIST OF RECONCILIENTS OF THE JOURNAL ECONOMIC CHALLENGES

1. Adisa Delić, Univerzitet u Tuzli
2. Amela Lukač-Zoranić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
3. Azra Čatović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
4. Bećir Kalač, glavni i odgovorni urednik
5. Ćamil Sukić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
6. Daniel Tomić, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
7. Darko Lacmanović, Univerzitet Mediteran
8. Dušica Karić, Alfa Univerzitet u Beogradu
9. Elma Elfić, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
10. Enis Ujkanović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
11. Esad Ahmetagić, Univerzitet u Novom Sadu
12. Gordana Paovic-Jeknić, Univerzitet Crne Gore
13. Halid Kurtović, Univerzitet u Zenici
14. Ljiljana Arsić, Univerzitet u Prištini
15. Mehmed Meta, zamjenik glavnog i odgovornog urednika
16. Milenko Popović, Univerzitet Mediteran
17. Miro Blečić, Univerzitet Mediteran
18. Nada Živanović, Univerzitet Union u Beogradu
19. Pece Nedanovski, University "Ss. Cyril and Methodius"- Skopje
20. Petar Bojović, Univerzitet Metropolitan
21. Radmilo Todosijević, Univerzitet u Novom Sadu
22. Sefer Međedović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
23. Selma Novalija, Univerzitet u Tuzli
24. Senad Bušatlić, Internacionalni Univerzitet u Sarajevu
25. Suad Bećirović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
26. Šemsudin Plojović, Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru
27. Tibor Petres, University of Szeged

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

NAZIV RADA

[Times New Roman 13 point, bold, centred, upper case]

Ime Autora [Times New Roman, 10 point, bold, centred and Upper and lower case]

Institucija u kojoj je autor zaposlen [10 point, normal, centred and upper and lower case]

Grad /Zemlja [10 point, normal, centred and upper and lower case]

E-mail [10 point, italic, centred and upper and lower case]

Apstrakt

[Times New Roman 10-point, justified]

Apstrakt treba biti od 100 do 200 riječi.

Ključne riječi: **[Times New Roman, 10-point, bold, alignment left]**

NASLOVI [Times New Roman, 12- point, bold, upper case and justified]

Rad treba biti u formatu B5 (17,6 x 25.1cm). Margine: top – 2.5 cm; bottom – 2.5 cm; left – 2.5 cm; right – 2.5 cm. Tekst treba biti jediničnog proreda u jednoj koloni pisan fontom Times New Roman veličine 11-point. Rad treba biti obima od 7 do 14 stranica.

PODNASLOVI [TIMES NEW ROMAN, 12-POINT, NORMAL, LIJEVO PORAVNANJE]

BROJEVI STRANICA i ZAGLAVLJA

Molimo Vas nemojte koristiti brojeve stranica ili zaglavlja.

SLIKE i TABELE

Slike, tabele i grafici trebaju biti poravnati po sredini, oznčeni odgovarajućim brojem i naslovom kao u sljedećim primjerima:

Slika 1. BET index

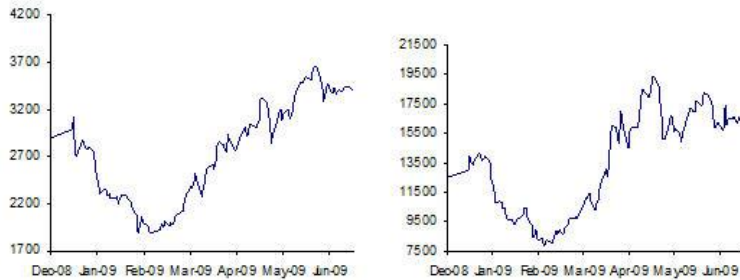


Tabela 1. Deskriptivna statistika prihoda na hartije od vrijednosti

	Austrija	Francuska	Njemačka	Mađarska	Poljska
Srednja vrijednost	-0.002%	-0.006%	-0.009%	0.008%	0.012%
Medijan	0.011%	0.013%	0.039%	0.025%	0.010%
Maksimum	12.759%	13.149%	11.125%	17.410%	10.870%
Minimum	-11.164%	-11.301%	-8.666%	-19.110%	-11.850%

BIBLIOGRAFIJA

Citiranje bibliografskih izvora u tekstu je obavezno. Citati u tekstu trebaju biti obilježeni velikim zagradama na primjer: [1, str. 125].

Molimo Vas ne koristite fusnote ili endnote za citiranje izvora. Numerisana lista izvora i literature treba biti data na kraju rada na način kao u sledećem primjeru:

1. Porter, M.E. (1998) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
2. Larrain, F., Tavares, J. (2003) Regional currencies versus dollarization: options for Asia and the Americas, *Journal of Policy Reform*, 6 (1), str. 35-49
3. Shachmurove, Y. (2001) Optimal portfolio analysis for the Czech Republic, Hungary and Poland during 1994-1995 period, *CARESS Working Paper No. 00-12*
4. Gwin, C.R. (2001) *A Guide for Industry Study and the Analysis of Firms and Competitive Strategy*. Preuzeto sa sajta: <http://faculty.babson.edu/gwin/indstudy/index.htm>.
5. IMF (2010) Global Financial Stability Report, *IMF World Economic and Financial Surveys*

Lista treba biti pisana fontom Times New Roman, veličine 10-point, normal, justified, upper and lower case.

RESUME

Na kraju teksta neophodno je dati rezime članka na engleskom jeziku u dužini do jedne stranice.

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

33

EKONOMSKI izazovi: časopis Departmana za
ekonomske nauke Internacionalnog Univerziteta
u Novom Pazaru / glavni i odgovorni urednik
Bećir Kalač. - God. 1, br. 1 (mart 2012)-
. - Novi Pazar (Dimitrija Tucovića b.b.) :
Univerzitet u Novom Pazaru, 2012- (Kraljevo :
GraficColour). - 25 cm

Polugodišnje
ISSN 2217-8821 = Ekonomski izazovi
COBISS.SR-ID 189878796