

UDK: 33




FIMEK

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENTU NOVOSADU

ISSN 2217-5458

Ekonomija

teorija i praksa

Economics

Theory and Practice

GODINA XIV • BROJ I • NOVI SAD, 2021.

Economics – Theory and Practice
Ekonomija
teorija i praksa

IZDAJE:

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU
Cvečarska 2, 21000 Novi Sad
tel./faks: 021/400–484, 469–513
redakcija@fimek.edu.rs

Glavni urednik
Dragan Soleša

Sekretar redakcije
Marija Sudar

Lektor i korektor za srpski jezik
Marija Sudar

Lektor i korektor za engleski jezik
Kristina Marić

Tehnička realizacija i štampa
Štamparija FELJTON, Novi Sad

Tiraž
100

CIP – Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Dragan Soleša. – God. 4, br. 3 (2011)– . – Novi Sad : Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, 2011–. – 23 cm

Nastavak publikacije: Zbornik radova = ISSN 1820–9165. – Tromesečno.
ISSN 2217–5458 = Ekonomija

COBISS.SR-ID 262822663

Časopis "Ekonomija - teorija i praksa" je kategorizovan kao istaknuti nacionalni časopis za društvene nauke – ekonomija i organizacione nauke – M 51

(<http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2020/12/Kategorizacija-naucnih-casopisa-2020.pdf>)

Izdavački savet:

- Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Nikola Gradojević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Tomislav Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije u Beogradu, Beograd
- Prof. dr **Marko Ivaniš**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
- Prof. dr **Nikola Ćurčić**, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, Beograd
- Prof. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Redakcijski odbor:

1. Prof. dr **Dragan Soleša**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Prof. dr **Marko Ivaniš**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
3. Assist. Prof. **Daniele Cavicchioli**, Ph.D., State University of Milan, Department of Environmental Science, Milano, Italy
4. Prof. dr **Radovan Vladisljević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
5. Dr sc **Goran Buturac**, znanstveni savjetnik, Ekonomski institut, Zagreb, Hrvatska
6. Prof. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
7. Prof. dr **Radmilo Pešić**, Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni fakultet, Beograd
8. Prof. dr **Radivoj Prodanović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
9. Prof. dr **Miodrag Brzaković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
10. Prof. dr **Svetlana Ignjatijević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
11. Doc. dr **Ivana Brkić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Doc. dr **Jovana Gardašević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

Sadržaj|Contents

ORIGINALNI NAUČNI RAD

Lekić J. Nemanja, Vukosavljević D. Dejan,

Vapa Tankosić M. Jelena, Lekić S. Snežana, Mandić V. Slavica

UTICAJ MOTIVACIONIH FAKTORA NA ORGANIZACIONU POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U BANKAMA

Lekić J. Nemanja, Vukosavljević D. Dejan,

Vapa Tankosić M. Jelena, Lekić S. Snežana, Mandić V. Slavica

IMPACT OF MOTIVATIONAL FACTORS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF BANK EMPLOYEES

1-22

PREGLEDNI RADOVI

Radovanović Tihomir, Pajić Dragan, Filijović Marko

ANALOGIJA NAUČNIH I STRUČNIH ISTRAŽIVANJA I NJENO KORIŠĆENJE

Radovanović Tihomir, Pajić Dragan, Filijović Marko

ANALOGY OF SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL RESEARCH AND ITS USE

25-41

Aćimović Slaviša

SISTEM ODGOVORA NA KRIZE U SMANJENJU EKONOMSKE ŠTETE OD POPLAVA

Aćimović Slaviša

THE CRISIS ANSWER SYSTEM OF THE FLOOD ECONOMIC DAMAGE DECREASE

42-53

Nešković Slobodan, Šoškić Lazar

GEOPOLITIČKI KONTEKST JUGOISTOČNE EVROPE I BEZBEDNOSNI KONCEPT EVROPSKE UNIJE

Nešković Slobodan, Šoškić Lazar

GEOPOLITICAL CONTEXT OF SOUTH EAST EUROPE AND THE SECURITY CONCEPT OF THE EUROPEAN UNION

54-67

Kalaš Branimir

IMPLIKACIJE COVID-19 PANDEMIJE NA NIVO PORESKIH PRIHODA U REPUBLICI SRBIJI

Kalaš Branimir

IMPLICATIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON TAX REVENUES LEVEL IN THE REPUBLIC OF SERBIA

68-86

STRUČNI RAD

Mitrović Vladimir, Mitrović Ivana

ZNAČAJ LIDERSTVA ZA UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Mitrović Vladimir, Mitrović Ivana

THE IMPORTANCE OF LEADRESHIP FOR ENTERPRISE COMPETITIVENESS IMPROVEMENT

89-108

ORIGINALNI NAUČNI RAD

UTICAJ MOTIVACIONIH FAKTORA NA ORGANIZACIJU POSVEĆENOST ZAPOSLENIH U BANKAMA

Lekić J. Nemanja¹

Vukosavljević D. Dejan²

Vapa Tankosić M. Jelena³

Lekić S. Snežana⁴

Mandić V. Slavica⁵

Sažetak: *Ljudski resursi su najvažniji potencijal svake organizacije, te stoga organizacije moraju da pronađu, privuku i zadrže zaposlene odgovarajućih znanja i vještina. To podrazumeva i adekvatan način motivisanja i nagrađivanja zaposlenih, što pozitivno utiče na njihovo zadovoljstvo, lojalnost i posvećenost organizaciji. Predmet istraživanja su parametri motivacije zaposlenih i organizacione*

1 Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73,11000 Beograd, e-mail: nemanja.lekic@bpa.edu.rs

2 Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Fakultet za menadžment, Njegoševa br. 1a, 21205 Sremski Karlovci, e-mail: dejan.vukosavljevic@famns.edu.rs

3 Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvečarska br. 2, 21000 Novi Sad, e-mail: jvapa@fimek.edu.rs

4 Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73, 11000 Beograd, e-mail: snezana.lekic@bpa.edu.rs

5 Beogradska akademija poslovnih i umetničkih strukovnih studija, Kraljice Marije br. 73, 11000 Beograd, e-mail: slavica.mandic@bpa.edu.rs

posvećenosti u poslovnim bankama. Istraživanje je sprovedeno 2019. godine na teritoriji Republike Srbije na uzorku od 667 ispitanika. Statistička obrada podataka obavljena je primenom SPSS programa. Cilj rada je da analizira međusobnu zavisnost demografskih faktora zaposlenih i motivacionih faktora zaposlenih: visine zarade, saradnje i dobrih odnosa sa nadređenima, veće autonomije u izvršavanju radnih zadataka i procesu odlučivanja, bolje informisanosti o pitanjima koja se odnose na budućnost preduzeća, mogućnosti napredovanja, dodatne edukacije i sadržaja posla. Takođe, binarnom regresijom utvrđen je uticaj motivacionih faktora zaposlenih na organizacionu posvećenost. U radu će se pokazati na koji način i u kojoj meri različiti motivacioni faktori utiču na organizacionu posvećenost zaposlenih u bankama, što menadžmentu banaka može biti parametar u formulisanju poslovne strategije koja će im obezbediti efikasnost i poslovnu uspešnost.

Ključne reči: *ljudski resursi / organizaciona posvećenost / motivacija / sistem nagrađivanja.*

UVOD

U uslovima sve izrazitije konkurencije, najvažniji kapital jedne organizacije su njeni zaposleni. Ljudi su osnov konkurentske prednosti organizacija i imaju presudnu ulogu za njenu uspešnost. Osnovni imperativ koji se postavlja pred svaku organizaciju jeste da identifikuje način za pridobijanje i zadržavanje sposobnih, kompetentnih i talentovanih ljudi. Kompanije koje se fokusiraju na svoje zaposlene mogu da unaprede organizacione performanse, što se ogleda u povećanju obima poslovanja i produktivnosti, podizanju kvaliteta proizvoda/usluga, povećanju zadovoljstva zaposlenih, zadržavanju kompetentnih i talentovanih zaposlenih itd. Da bi se takvi zaposleni zadržali, na menadžerima je „da pronađu optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja za svoje zaposlene, koji zavise od brojnih faktora: sektora u kome posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla, strukture zaposlenih“ (Abramović, Grubišić-Nešić, 2015: 3060). Za obezbeđivanje odgovarajućeg kvaliteta zaposlenih u preduzeću, neophodno je ponuditi odgovarajući nivo zarada, ali je to samo potreban, ne i dovoljan uslov. Potrebna dodatna motivacija zaposlenih postiže se drugim, nematerijalnim vidovima nagrađivanja. Predmet ovog rada je analiza

pokazatelja organizacionih performansi zaposlenih u bankama. Cilj je da se utvrde faktori koji se pozitivno odražavaju na motivaciju zaposlenih. Polazi se od toga da samo odgovarajući sistem motivacije, transparentan i pravičan sistem nagrađivanja zaposlenih može doprineti efikasnosti poslovanja banke.

PREGLED LITERATURE

Motivaciju možemo definisati „kao skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da dostignu određeni cilj“ (Williams, 2011: 232). Odnosi se na „usmereno ponašanje zaposlenih prema organizacionim ciljevima uz istovremeno zadovoljavanje ličnih potreba i ciljeva“ (Lekić i sar., 2015: 18). Na menadžerima je da putem različitih motivacionih faktora koji im stoje na raspolaganju utiču na zaposlene da daju maksimum od sebe u ostvarivanju postavljenih organizacionih ciljeva. Pri tome treba da imaju u vidu da ne postoji konzistentan način motivacije, jer svaki zaposleni je ličnost za sebe, ima svoje specifične potrebe i motivišu ih različiti faktori. Motivacija je povezana sa sistemom nagrađivanja u kome „akcent mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacionoj uspešnosti; raspodela bonusa mora biti jednostavna; plate rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja prilikom loših poslovnih rezultata“ (Jovanović i Božilović, 2017:121). U nagrađivanju zaposlenih, menadžerima stoje na raspolaganju određene materijalne (finansijske) i nematerijalne (nefinansijske) kompenzacije. Motivacija i sistem nagrađivanja utiču na lojalnost i posvećenost zaposlenih. Organizacionu posvećenost definišemo kao „stepen do kojeg se zaposleni poistovećuje sa određenom organizacijom i njenim ciljevima i želi da ostane u njoj“ (Robbins & Coulter, 2005: 328).

Rezultati analize poslom u međunarodnom okruženju pokazuju da je visina dohotka izuzetno značajna za ukupno zadovoljstvo poslom, u četiri od pet analiziranih zemalja istočne Evrope (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). To je suprotno Basetu koji ističe da nije dokazano da se zadovoljstvo poslom povećava platama, jer zaposleni koji imaju visoke plate mogu i dalje biti nezadovoljni ako im ne odgovara priroda posla (Basset, 1994). Na primer, u Rusiji su visoki prihodi jednako važni kao i zanimljiv posao (Linz, 2002). Budući da plata ukazuje na to kako poslodavac ocenjuje radnika, što je veća plata, to je veće zadovoljstvo

poslom (Clark 1996, 1997; Gaziougli & Tansel, 2006; Ghinetti, 2007; Jones & Sloane, 2009). Da zarada značajno utiče na zadovoljstvo poslom potvrdili su i rezultati drugih istraživanja (Judge et al., 2010; Vosloo et al., 2014; Naji, 2014). Istraživanje zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji pokazalo je da je poslednjih sedam godina došlo do porasta zadovoljstva poslom u odnosu na zadovoljstvo platama, mogućnost napredovanja, sistem nagrađivanja i prirodu posla (Lekić et al., 2019b).

Brojne studije istraživale su organizacione performanse zaposlenih u bankama. Studija o ličnim i organizacionim faktorima zadovoljstva poslom zaposlenih u pakistanskim bankama sa sedištem u Lahoru, pokazuje da plata najjače utiče na nivo zadovoljstva poslom, a odnosi sa saradnicima najslabije (Ali et al., 2018). Rezultati istraživanja u libanskom sektoru komercijalnog bankarstva pokazali su da su muškarci zadovoljniji samim poslom, napredovanjem i odnosima sa saradnicima, dok su žene više zadovoljne platama (Crossman & Abou-Zaki, 2003). Rezultati istraživanja o zadovoljstvu poslom zaposlenih u američkim komercijalnim bankama pokazuju da se zadovoljstvo može pripisati mogućnostima učenja na radnom mestu (Rowden & Conine, 2005). Studija sprovedena u bankarskom sektoru u Indiji pokazala je da su plata i mogućnosti napredovanja najuticajniji faktori zadovoljstva zaposlenih u ovom sektoru (Sowmya & Panchanatham, 2011). Rezultati istraživanja u arapskoj banci u Jordanu, pokazali su da emocionalna inteligencija i zadovoljstvo poslom imaju snažan uticaj na organizacionu posvećenost (Al-Khrabsheh et al., 2018). Istraživanje sprovedeno u Srbiji pokazalo je da na zadovoljstvo zaposlenih u bankama najviše utiče kvalitet tima (Lekić et al., 2020). Empirijska studija zaposlenih u bankarskom sektoru u Kataru pokazala je da postoji pozitivna povezanost između radnih timova visokih performansi i inovativnosti sa zadovoljstvom poslom i organizacionom posvećenošću (Obeidat, 2020). Najveći prediktor zadovoljstva poslom zaposlenih u nepalskim komercijalnim bankama je zarada, praćena dobrim međuljudskim odnosima, radnim okruženjem i mogućnošću za dodatnom obukom i napredovanjem (Neupane, 2019). Sprovedena istraživanja u nigerijskim bankama pokazala su da je upravljanje karijerom zaposlenih pozitivno povezano sa organizacionim učinkom (Dialoke et al., 2016), kao i da postoji pozitivna i značajna korelacija između ličnog razvoja i kompetencija zaposlenih, što je pozitivno povezano sa mogućnošću napredovanja (Ifeoma et al., 2020). Na osnovu sprovedene analize

zadovoljstva poslom, autori Vapa Tankosić i Lekić (2018) pokazuju da zadovoljstvo sadržajem posla zaposlenih u javnim preduzećima najviše doprinosi ukupnom zadovoljstvu poslom. U studiji autora Lekić i Vapa Tankosić (2019a) istražena je efikasnost timskog rada zaposlenih u javnom sektoru, a rezultati su pokazali da su ispitanici stariji od 55 godina smatrali sinergiju tima najvažnijim faktorom timskog rada (kao i ispitanici mlađi od 35 godina), dok su ispitanici 35-55 godina ocenili veštine saradnika najvišim rezultatom. Zaposleni sa najvišim nivoom obrazovanja odlučili su se za kvalitet, dok je među ispitanicima sa najnižim nivoom obrazovanja sinergija najvažniji parametar timskog rada. Sve ovo potvrđuje da demografske karakteristike pozitivno utiču na sinergiju, veštine, inovacije i kvalitet timskog rada. Imajući u vidu rezultate navedenih istraživanja, u ovom radu se analiziraju motivacioni faktori koji utiču na organizacionu posvećenost zaposlenih u bankama.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje sprovedeno je anonimnom anketom koja je obuhvatila uzorak od 667 zaposlenih u bankarskim institucijama Republike Srbije, koje imaju predstavništva u Gradu Beogradu na radnim mestima nižih hijerarhijskih nivoa. Obezbeđena je poverljivost i objašnjena svrha istraživanja. Da bi se osigurala funkcionalnost upitnika, upitnik je pretestiran na deset ispitanika u prisustvu istraživača kako bi se precizno utvrdili problemi iz prve ruke i rešile bilo kakve poteškoće ili nesporazumi na koje bi ispitanici naišli u procesu odgovaranja na anketu. To je rezultiralo preformulacijom jednog pitanja. Nakon prethodnog testiranja ankete i ispravke njene validnosti (Kent, 1993) u konsultaciji sa relevantnim predmetnim stručnjacima i metodolozima i kreiranja konačne verzije, upitnici su distribuirani u maju 2019. godine i prikupljani tokom narednih pet meseci. Od distribuiranih 700 upitnika vraćeno je 33 nepotpuno popunjena upitnika (stopa odgovora 95,29%) koja su isključena iz analize, tako da je ukupan uzorak iznosio 667 zaposlenih lica. Prvi deo ankete odnosio se na demografske faktore: pol, godine starosti, godine radnog iskustva i nivo obrazovanja. Testiranje motivacija zaposlenih u bankama koje su bile predmet istraživanja sprovedeno je uz pomoć šest motivacionih faktora: visina ličnih primanja (M1); skladan odnos sa menadžerom (M2); veća autonomija u radu i odlučivanju (M3); bolje informisanje o budućem poslovanju banke (M4); mogućnosti

profesionalnog razvoja (M5); dodatno usavršavanje znanja stranih jezika, rada na računaru i sl. (M6) i faktora organizacione posvećenosti: Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih (O1). Za merenje motivacionih faktora korišćena je Likertova četvorostepena skala: (4) slažem se; (3) delimično se slažem; (2) delimično se ne slažem i (1) ne slažem se (Chang, 1994). Za merenje faktora organizacione posvećenosti korišćena je nominalna skala dva modaliteta (Da/Ne). Zbog specifičnosti pitanja motivacije zaposlenih u bankama, prva hipoteza je istražiti postoji li značajna veza između motivacionih faktora (M1-M6) sa demografskim faktorima (pol, godine starosti, godine radnog iskustva i nivo profesionalnih kvalifikacija) zaposlenih. Za ispitivanje međuzavisnosti promenljivih korišćen je Hi kvadrat test. Nulta hipoteza ovog testa pretpostavlja da ne postoji zavisnost između posmatranih karakteristika, dok se radnom ili alternativnom hipotezom pretpostavlja da postoji zavisnost (Woolson & Clarke, 2002). Očekivane i dobijene vrednosti određuju statističke vrednosti testa. Logistička regresija korišćena je za utvrđivanje uzročno-posledičnih odnosa između motivacionih faktora i organizacione posvećenosti (Vukotić, Štrbac, 2019). Dalja analiza podataka izvršena je binarnom logističkom regresijom (Radović & Hanić, 2018; Nagelkerke, 1991) i izvedena je korišćenjem statističkog softverskog paketa SPSS 19.0. Nivo značajnosti postavljen je na $p = 0,05$.

REZULTATI I DISKUSIJA

Struktura uzorka prema demografskim karakteristikama, u odnosu na pol, godine starosti, stepen stručne spreme i vremenski period, prikazana je u *Tabeli 1*.

Tabela 1. *Struktura uzorka prema demografskim karakteristikama*

		Frekvencija	Procenat
Pol	Muškarci	295	44,2
	Žene	372	55,8
	Ukupno	667	100,0
Starosna grupa	Do 35	178	26,7
	36-55	441	66,1
	Preko 55	48	7,2
	Ukupno	667	100,0
Nivo obrazovanja	SSS	83	12,4
	VŠS	76	11,4
	VSS	464	69,6
	Naučno zvanje*	44	6,6
	Ukupno	44	100,0
Broj godina provedenih u banci	Manje od 5	207	31,0
	6-15	316	47,4
	16-20	99	14,8
	Preko 20	45	6,7
	Ukupno	667	100,0

Izvor: Autori

* Naučno zvanje (NZ): master, magistar, doktor nauka

Deskriptivna statistika pokazuje da je u sprovedenom istraživanju učestvovalo 55,8% ženskih i 44,2% muških ispitanika. U odnosu na godine života procentualno učešće ispitanika iznosi: 26,7% do 35 godina, 66,1% od 36 do 55 godina i 7,2 % preko 55 godina života. U odnosu na stepen obrazovanja najzastupljeniji su ispitanici sa visokostručnom spremom (69,65%), a najmanje njih je sa naučnim zvanjem (6,6%). Prema godinama provedenim u banci, najviše ispitanika je između šest i petnaest godina (47,4%), a najmanje preko dvadeset godina (6,7%).

Tabela 2. Deskriptivna statistika za parametre motivacije

		Frekvencija	Procenat
M1. Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja	Slažem se	128	19,2
	Delimično se slažem	243	36,4
	Delimično se ne slažem	119	17,8
	Ne slažem se	177	26,5
	Ukupno	667	100,0
M2. Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom	Slažem se	149	22,3
	Delimično se slažem	269	40,3
	Delimično se ne slažem	132	19,8
	Ne slažem se	117	17,5
	Ukupno	667	100,0
M3. Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju	Slažem se	127	19,0
	Delimično se slažem	294	44,1
	Delimično se ne slažem	157	23,5
	Ne slažem se	89	13,3
	Ukupno	667	100,0
M4. Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke	Slažem se	126	18,9
	Delimično se slažem	275	41,2
	Delimično se ne slažem	175	26,2
	Ne slažem se	91	13,6
	Ukupno	667	100,0
M5. Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja	Slažem se	124	18,6
	Delimično se slažem	184	27,6
	Delimično se ne slažem	169	25,3
	Ne slažem se	190	28,5
	Ukupno	667	100,0
M6. Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično	Slažem se	112	16,8
	Delimično se slažem	185	27,7
	Delimično se ne slažem	182	27,3
	Ne slažem se	188	28,2
	Ukupno	667	100,0

Izvor: Autori

Rezultati deskriptivne statistike u odnosu na motivacione faktore prikazani su u *Tabeli 2*. Iz deskriptivne analize motivacionih faktora za tvrdnju M1. Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja, odgovor većine ispitanika (55,6%) je „slažem se“ i „delimično se slažem“. Na tvrdnju M2. Na Vaš radni učinak skladniji odnos sa menadžerom, odgovor većine ispitanika (62,6%) bio je „slažem se“ i „delimično se slažem“. Na tvrdnju M3. Na Vaš radni

učinak veća autonomija u radu i odlučivanju, većina ispitanika odgovorila je „slažem se“ i „delimično se slažem“ (63,1%). Na tvrdnju M4. Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke, odgovor većine ispitanika bio je „slažem se“ i „delimično se slažem“ (60,1%). Na tvrdnju M5. Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja, većina ispitanika odgovorila je sa „slažem se“ i „delimično se slažem“ (46,2%). Na tvrdnju M6. Na Vaš radni učinak mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično, odgovor većine ispitanika bio je „slažem se“ i „delimično se slažem“ (44,5%).

Na osnovu prezentovanih rezultata možemo zaključiti da većina ispitanika smatra da na njihov radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju (63,1%), skladniji odnos sa menadžerom (62,6%), bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke (60,1%), visina ličnih primanja (55,6%), mogućnost stručnog osposobljavanja (46,2%) i mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično (44,5%).

ANALIZA ZAVISNOSTI DEMOGRAFSKIH KARAKTERISTIKA I MOTIVACIONIH FAKTORA

U nastavku ćemo predstaviti rezultate dobijene pomoću Hi kvadrat testa da bismo ispitali da li postoji statistički značajna razlika između pojedinih demografskih karakteristika ispitanika i njihovih motivacionih faktora. Polazna hipoteza je da postoji međusobna zavisnost svakog demografskog faktora (pol, starost, obrazovanje i broj godina provedenih u organizaciji) sa svakim motivacionim faktorom.

U *Tabeli 3.* analiziran je odnos stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema polu ispitanika. Motivacioni faktori:

- na vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja;
- na vaš radni učinak utiče skladan odnos sa menadžerom;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično;

imaju vrednost $p > 0,05$, što pokazuje da između pola ispitanika i navedenih faktora ne postoji statistički značajna povezanost. Značajna statistička međuzavisnost postoji između pola i veće autonomije u radu i donošenja odluka i bolje informisanosti o budućem poslovanju preduzeća.

Tabela 3. CROSSTABS – Pol* motivacija

POL					
	Slazuje se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
M1	Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja				0,680
Muški	17,6%	38,6%	18,0%	25,8%	
Ženski	20,4%	34,7%	17,7%	27,2%	
M2	Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				0,929
Muški	9,2%	48,4%	23,0%	19,4%	
Ženski	26,5%	39,5%	16,8%	17,2%	
M3	Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju				0,002
Muški	31,3%	23,5%	20,7%	24,4%	
Ženski	38,1%	27,8%	16,5%	17,5%	
M4	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				0,008
Muški	30,9%	24,9%	19,8%	24,4%	
Ženski	29,2%	34,7%	17,2%	18,9%	
M5	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja				0,640
Muški	30,9%	23,5%	21,2%	24,4%	
Ženski	26,1%	39,2%	15,8%	18,9%	
M6	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				0,958
Muški	33,6%	19,4%	23,0%	24,0%	
Ženski	35,1%	30,9%	14,4%	19,6%	

Izvor: Autori

Rezultati analize odnosa stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema godinama starosti prikazani su u *Tabeli 4*. Motivacioni faktori:

- na vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju;

- na vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično;

imaju vrednost $p > 0,05$, što pokazuje da ne postoji statistički značajna povezanost navedenih faktora sa godinama starosti ispitanika. Možemo zaključiti da postoji značajna statistička povezanost između godina starosti i visine zarade, dobrih odnosa sa rukovodiocem i bolje informisanosti o budućem poslovanju banke.

Tabela 4. CROSSTABS – Starosna grupa* motivacija

STAROSNA GRUPA					
	Slažem se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
M1	Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja				0,001
<35	12,9%	32,6%	27,5%	27,0%	
36-55	22,2%	37,0%	14,7%	26,1%	
>55	14,6%	45,8%	10,4%	29,2%	
M2	Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				0,048
<35	19,7%	34,8%	27,5%	18,0%	
36-55	24,0%	41,5%	17,5%	17,0%	
>55	16,7%	50,0%	12,5%	20,8%	
M3	Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju				0,266
<35	15,7%	43,8%	27,5%	12,9%	
36-55	20,0%	45,6%	21,8%	12,7%	
>55	22,9%	31,3%	25,0%	20,8%	
M4	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				0,002
<35	16,3%	43,3%	25,8%	14,6%	
36-55	18,6%	43,8%	24,9%	12,7%	
>55	31,3%	10,4%	39,6%	18,8%	
M5	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja				0,785
<35	20,2%	25,8%	28,1%	25,8%	
36-55	17,5%	28,8%	24,3%	29,5%	
>55	22,9%	22,9%	25,0%	29,2%	
M6	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				0,057
<35	20,2%	20,8%	33,7%	25,3%	
36-55	15,4%	29,5%	25,6%	29,5%	
>55	16,7%	37,5%	18,8%	27,1%	

Izvor: Autori

U *Tabeli 5* prikazani su rezultati analize odnosa stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema nivou obrazovanja. Vrednost $p > 0,05$ imaju motivacioni faktori:

- na vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom;
- na vaš radni učinak veća autonomija u radu i odlučivanju;
- na vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja.

Tabela 5. *CROSSTABS – Nivo obrazovanja* motivacija*

NIVO OBRAZOVANJA					
	Slažem se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
M1	Na Vaš radni učinak utiče veličina ličnih primanja				0,005
SSS	21,7%	39,8%	10,8%	27,7%	
VŠS	27,6%	32,9%	10,5%	28,9%	
VSS	18,8%	35,1%	19,0%	27,2%	
NZ	4,5%	50,0%	31,8%	13,6%	
M2	Na na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				0,082
SSS	20,5%	44,6%	21,7%	13,3%	
VŠS	28,9%	40,8%	10,5%	19,7%	
VSS	22,8%	39,2%	19,6%	18,3%	
NZ	9,1%	43,2%	34,1%	13,6%	
M3	Na Vaš radni učinak utiče veća autonomija u radu i odlučivanju				0,118
SSS	13,3%	43,4%	25,3%	18,1%	
VŠS	25,0%	43,4%	14,5%	17,1%	
VSS	19,8%	44,2%	23,5%	12,5%	
NZ	11,4%	45,5%	36,4%	6,8%	
M4	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				0,027
SSS	10,8%	37,3%	30,1%	21,7%	
VŠS	23,7%	28,9%	27,6%	19,7%	
VSS	19,6%	42,7%	26,1%	11,6%	
NZ	18,2%	54,5%	18,2%	9,1%	
M5	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja				0,253
SSS	10,8%	20,5%	30,1%	38,6%	
VŠS	19,7%	28,9%	23,7%	27,6%	
VSS	20,0%	27,8%	24,6%	27,6%	
NZ	15,9%	36,4%	27,3%	20,5%	
M6	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				0,000
SSS	7,2%	31,3%	16,9%	44,6%	
VŠS	14,5%	35,5%	26,3%	23,7%	
VSS	19,0%	26,7%	27,4%	26,9%	
NZ	15,9%	18,2%	47,7%	18,2%	

Izvor: Autori

To ukazuje da ne postoji statistički značajna povezanost navedenih faktora sa nivoom obrazovanja zaposlenih. Uočava se značajna statistička povezanost između nivoa obrazovanja i visine zarade, bolje informisanosti o poslovanju banke u budućem periodu, mogućnosti dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i sl.

Tabela 6. CROSSTABS – Broj godina provedenih u banci* motivacija

BROJ GODINA PROVEDENIH U ORGANIZACIJI					
	Slazhem se	Delimično se slažem	Delimično se ne slažem	Ne slažem se	p
M1	Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja				0,710
<5	17,9%	31,4%	21,7%	29,0%	
5-15	19,9%	38,3%	16,8%	25,0%	
16-20	20,2%	39,4%	15,2%	25,3%	
>20	17,8%	40,0%	13,3%	28,9%	
M2	Na Vaš radni učinak utiče skladniji odnos sa menadžerom				0,030
<5	27,1%	36,7%	19,3%	16,9%	
5-15	19,9%	43,4%	21,5%	15,2%	
16-20	21,2%	39,4%	21,2%	18,2%	
>20	20,0%	37,8%	6,7%	35,6%	
M3	Na Vaš radni učinak veća autonomija radu i odlučivanju				0,048
<5	22,2%	39,6%	25,1%	13,0%	
5-15	16,5%	50,6%	19,6%	13,3%	
16-20	21,2%	34,3%	33,3%	11,1%	
>20	17,8%	40,0%	22,2%	20,0%	
M4	Na Vaš radni učinak utiče bolje informisanje o pitanjima koja se odnose na budućnost banke				0,001
<5	21,7%	44,4%	24,2%	9,7%	
5-15	18,4%	43,0%	23,1%	15,5%	
16-20	8,1%	37,4%	39,4%	15,2%	
>20	33,3%	22,2%	28,9%	15,6%	
M5	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog obrazovanja				0,003
<5	24,6%	27,5%	25,6%	22,2%	
5-15	14,9%	30,4%	25,0%	29,7%	
16-20	12,1%	25,3%	23,2%	39,4%	
>20	31,1%	13,3%	31,1%	24,4%	
M6	Na Vaš radni učinak utiče mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i slično				0,001
<5	24,2%	23,2%	32,9%	19,8%	
5-15	12,3%	30,4%	25,0%	32,3%	
16-20	13,1%	26,3%	27,3%	33,3%	
>20	22,2%	33,3%	17,8%	26,7%	

Izvor: Autori

Rezultati analize odnosa stavova ispitanika o motivacionim faktorima prema broju godina provedenih u banci prikazani su u *Tabeli 6*. Motivacioni faktor:

- na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja

ima vrednost $p > 0,05$ što pokazuje da između ovog faktora i dužine radnog staža ne postoji statistički značajna povezanost. Statistički značajno su povezani radni staž i veća autonomija u radu i odlučivanju, bolja informisanost o budućem poslovanju banke, mogućnost stručnog obrazovanja i dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i sl.

Iz deskriptivne analize stava organizacione posvećenosti u *Tabeli 7* možemo zaključiti da se ženski ispitanici, zaposleni preko 55 godina, sa višim naučnim zvanjem (master, magistar, doktor nauka) i radnim stažom od 6–15 godina u najvećem broju slažu sa tvrdnjom „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“. Prikazani podaci rezultat su analize međusobne povezanosti demografskih faktora i ocene percepcije navedene tvrdnje. Oni pokazuju da postoji značajna statistička povezanost između tvrdnje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ i stepena obrazovanja i godina starosti ispitanika. Sa polom, kao i godinama provedenim u organizaciji ne postoji značajna statistička povezanost ($p > 0,05$).

Tabela 7. *CROSSTABS–Demografski faktori* unapređenje karijere zaposlenih*

BANKA U KOJOJ RADIM BRINE O UNAPREĐENJU KARIJERE ZAPOSLENIH				
		DA	NE	p
Pol	Muškarci	60,0%	40,0%	0,261
	Žene	64,2%	35,8%	
Starosna grupa	Do 35	55,6%	44,4%	0,009
	36–55	63,3%	36,7%	
	Preko 55	79,2%	20,8%	
Nivo obrazovanja	SSS	44,6%	55,4%	0,000
	VŠS	53,9%	46,1%	
	VSS	64,7%	35,3%	
	Naučno zvanje*	86,4%	13,6%	
Broj godina provedenih u banci	Manje od 5	61,4%	38,6%	0,691
	6–15	64,6%	35,4%	
	16–20	59,6%	40,4%	
	Preko 20	57,8%	42,2%	

Izvor: Autori

* Naučno zvanje (NZ): Master, magistar, doktor nauka

DIREKTNA LOGISTIČKA REGRESIJA

Da bi se ocenila verovatnoća uticaja više motivacionih faktora na parametar organizacione posvećenosti sprovedena je direktna logistička regresija. Model sadrži šest nezavisnih varijabli (M1-M6). Izvršeno je testiranje motivacionih faktora na organizacionu posvećenost (zavisna varijabla – Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih). Hi kvadrat test (kolona Chi Square u tabeli Omnibus Tests of Model Coefficients) jednak je 39,994 i statistički je značajan (verovatnoća u koloni Sig. u redu Model manja je od 0,05). Dakle, nulta hipoteza – prema kojoj su logistički koeficijenti za svih šest prediktorskih varijabli u populaciji iz koje je uzorak jednaki nuli – može se odbaciti. Ceo model sa svim prediktorskim varijablama je statistički značajan $\chi^2(6, N=667) = 39,994$, $p < 0,001$, što pokazuje da model razlikuje uticaj motivacionih faktora na organizacionu posvećenost (Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih). Model u celini objašnjava 7,9% (r na kvadrat Koxsa i Snela) i 13,5% (r na kvadrat Nagelkerkea) varijanse organizacione posvećenosti, i tačno klasifikuje 62,4% slučajeva. Kao što smo prikazali u *Tabeli 8*, samo dve varijable dale su jedinstven statistički značajan doprinos modelu (Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja i Na Vaš radni učinak utiče mogućnost stručnog osposobljavanja). Najjači prediktor odgovora uticaja na tvrdnju „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“, je „Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja“ čiji je količnik verovatnoće 1,443. Dakle, šanse odgovora DA na postavljeno pitanje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ (prema odgovoru NE) povećavaju se 1,44 puta kada se vrednost percepcije ispitanika na prediktorskoj varijabli „Na Vaš radni učinak utiče visina ličnih primanja“ „poveća“ za 1 (za jedan poen na Likert skali ocena percepcije ispitanika od „ne slažem se“ do „slažem se“), a ostali prediktori u modelu drže konstantnim. Drugi značajni prediktor je „Mogućnost stručnog osposobljavanja utiče na moj radni učinak“. Dakle, šanse odgovora DA na postavljeno pitanje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ (prema odgovoru NE) povećavaju se 1,37 puta kada se vrednost pecepcije ispitanika na prediktorskoj varijabli „Mogućnost stručnog osposobljavanja utiče na moj radni učinak“ „poveća“ za 1 (za jedan poen na Likert skali ocena percepcije ispitanika od „ne slažem se“ do „slažem se“), a ostali prediktori u modelu drže konstantnim.

Tabela 8. Binarna logistička regresija

	B	Standardna greška	WALD	Stepeni slobode	SIG. (P vrednost)	EXP(B) (količnik verovatnoće)	Interval poverenja 95% C.I.FOR EXP(B)		
							Donja granica	Gornja granica	
Step 1 ^A	Motiv1R	0,367	0,103	12,721	1	0,000	1,443	1,180	1,766
	Motiv2R	-0,178	0,111	2,543	1	0,111	0,837	0,673	1,042
	Motiv3R	0,059	0,119	0,250	1	0,617	1,061	0,841	1,339
	Motiv4R	0,129	0,113	1,303	1	0,254	1,138	0,912	1,419
	Motiv5R	0,317	0,127	6,243	1	0,012	1,373	1,071	1,760
	Motiv6R	-0,157	0,124	1,590	1	0,207	0,855	0,670	1,091
	Constant	-0,247	0,194	1,630	1	0,202	VARIJABLE U JEDNAČINI		

A. Promenljive unete putem Step 1: Motiv1R, Motiv2R, Motiv3R, Motiv4R, Motiv5R, Motiv6R.

Izvor: Autori

Iz rezultata istraživanja možemo zaključiti da većina ispitanika u bankama smatra da boljem radnom učinku najviše doprinose veća autonomija u radu i odlučivanju i skladniji odnos sa menadžerom. Značajna statistička povezanost postoji između pola i veće autonomije u radu i donošenja odluka i bolje informisanosti o budućim perspektivama banke. Rezultati su pokazali da postoji značajna statistička povezanost između godina starosti i visine zarade, dobrih odnosa sa rukovodiocem i bolje informisanosti o budućem poslovanju banke. Uočena je značajna statistička povezanost između nivoa obrazovanja i visine ličnih primanja, bolje informisanosti u odnosu na budućnost banke i mogućnost dodatnog usavršavanja stranih jezika, rada na računaru i sl. Postoji značajna statistička povezanost između dužine radnog staža u banci i veće autonomije u radu i odlučivanju, bolje informisanosti o budućem poslovanju banke, mogućnosti stručnog osposobljavanja i mogućnosti sticanja (usavršavanja) znanja stranog jezika, rada na računaru i sl. Postoji značajna statistička povezanost između tvrdnje „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ i nivoa obrazovanja i godina starosti ispitanika. Najjači prediktor odgovora uticaja na tvrdnju „Banka u kojoj radim brine o unapređenju karijere zaposlenih“ jeste visina ličnih primanja, dok je drugi značajni prediktor mogućnost stručnog osposobljavanja utiče na moj radni učinak. Rezultati su u skladu sa ranije sprovedenim istraživanjem među

zaposlenima u javnim preduzećima Srbije da su materijalne kompenzacije najznačajniji faktor motivacije (Lekić et al. 2019b), da postoji povezanost između stepena obrazovanja i stimulativnog sistema nagrađivanja (Lekić i Vapa Tankosić, 2019c). Sprovedeno istraživanje je nastavak istraživanja o posvećenosti zaposlenih u poslovnim bankama (Lekić i Vapa Tankosić, 2018), gde zaposleni osećaju sigurnost u banci u kojoj rade i osećaju da će biti nagrađeni za dobre rezultate svog rada, odnosno za postignute rezultate. Ovo potvrđuju i rezultati istraživanja u svetu. Lai (2011) dokazuje da su materijalne kompenzacije, bilo u obliku plate ili u drugim oblicima, jedan od faktora koji može povećati zadovoljstvo poslom, kao i Sowmya i Panchanatham (2011), Taylor (2013), Vosloo et al. (2014), Najj (2014) i Ali et al. (2018). Nezadovoljstvo iznosom zarade bilo je najčešći razlog za želju za promenom posla, zaposleni su preferirali dizajn sistema naknada, osnovne plate sa dodatnim bonusom i naknadama, mada treba uzeti u obzir zadovoljenje i nefinansijskih faktora kao što su učešće u odlučivanju, povratne informacije, autonomija, pravičnost, odgovornost, razvoj i radna atmosfera jer povećavaju spremnost zaposlenih da ostanu u kompaniji (Lindgren i Paulsson, 2008).

ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima poslovanja menadžment ljudskih resursa pozicionirao se kao važan i značajan pokretač promena i kao osnov efikasnog i efektivnog poslovanja. Fokusira se na ljude koji svojim znanjem, sposobnostima, spremnošću na promene i inovacije doprinose konkurentnosti organizacije. Značajnu konkurentsku prednost mogu ostvariti organizacije koje permanentno ulažu u razvijanje znanja, veština, motivacije i ponašanja svojih zaposlenih. Kvalitetan menadžment ljudskih resursa doprinosi uspešnosti organizacija. Ovo istraživanje može pomoći menadžerima da uspostave motivacioni program zasnovan na istraženim motivacionim faktorima koji mogu uticati na lojalnost i posvećenost organizaciji. Menadžeri treba da imaju na umu da motivacija direktno utiče na organizacionu posvećenost. Zaposleni moraju biti u mogućnosti da se profesionalno razvijaju stvaranjem okruženja koje podstiče njihovu kreativnost, inovativnost, inicijativu za sprovođenje poslovnih promena i procesa. Samo one kompanije koje znaju kako da motivišu i cene svoje zaposlene mogu uspešno da se takmiče na današnjem tržištu.

LITERATURA

1. Abramović, I., i Grubišić-Nešić, L. (2015). Odnos zaposlenih prema radu. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka* (3059–3062). Novi Sad, Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu.
2. Al-Khrabsheh, A. A., Muttar, A. Kh., Mahbi, O. R., Nassar, I. A., & Al-Bazaiah, S. A. I. (2018). The Impact of Organisational Factors on Organizational Commitment at the Arab Bank in Jordan. *Asian Social Science*, 14 (7), 26–31. doi: 10.5539/ass.v14n7p26
3. Ali, A., Khan, I. H., Ch, M. A., & Ch, A. S. A. (2018). Level of Job Satisfaction among Employees of Banking Industries at Lahore 2016. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7 (3(s)) Special Issue on Contemporary Research in Social Sciences, 92–108.
4. Bassett, G. (1994). The case against job satisfaction. [Electronic version]. *Business Source Premier*, 37 (3), 61–68.
5. Chang, L. A. (1994). Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. *Applied Psychological Measurement*, 18 (3), 205–215. doi: 10.1177/014662169401800302
6. Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), 189–217. doi: 10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x
7. Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4 (4), 341–372. doi: 10.1016/S0927-5371(97)00010-9
8. Cox, D. R., Snell, E. J. (1989). *Analysis of Binary Data* (2nd ed.), London, Chapman and Hall/CRC.
9. Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 368–376. doi: 10.1108/02683940310473118
10. Dialoke, I., Nnaemeka, C., & Ukonu, I. O. (2016). Effects of Employee Career Management on Organisational Performance: A Study of Selected Banks in Umuahia, Abia State. *Business Management and Strategy*, 7 (2), 140–156. doi: 10.5296/bms.v7i2.10237

11. Gaziougly, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38 (10), 1163–1171.
12. Ghinetti, P. (2007). The public-private job satisfaction differential in Italy. *Labour*, 21 (2), 361–388. doi: 10.1111/j.1467-9914.2007.00375.x
13. Ifeona, A. R., Purity N-O. U., & Nwannah, C. P. (2020). Carer Development and Employee Performance of Banks in Anambra State, Nigeria. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 4 (3), 1–9. Available online at <http://ijeais.org/wp-content/uploads/2020/3/IJAAFMR200301.pdf> (accessed on 15 January 2021).
14. Jones, R., & Sloane, P. (2009). Regional Differences in Job Satisfaction. *Applied Economics*, 41 (8), 1019–1041. doi: 10.1080/000368406010119067
15. Jovanović, G., i Božilović, S. (2017). Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima. *Tehnika*, 72 (1), 117–125. doi: 10.5937/tehnika170117J
16. Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational behavior*, 77 (2), 157–167. doi: 10.1016/j.jvb,2010.04.002
17. Kent, R. (1993). *Marketing Research in Action*, London, Routledge.
18. Lai, H.-H. (2011). The influence of compensation system design on employee satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5 (26), 10718–10723. doi: 10.5897/AJBM11.005
19. Lekić, S., Vidas-Bubanja, M., i Bogetić, S. (2015). Motivacija zaposlenih kao pokretačka snaga razvoja savremenih organizacija. *FBIM Transactions*, 3 (1), 17–26. doi: 10.12709/fbim.03.03.01.03
20. Lekić, S., i Vapa-Tankosić, J. (2018). Analiza finansijskog sektora s aspekta organizacione posvećenosti. *Kultura polisa*, XV (37), 465–475.
21. Lekić, S., i Vapa-Tankosić, J. (2019a). Uticaj timskog rada na kreiranje inovativnih organizacija i povećanje konkurentnosti. *Kultura polisa*, XVI (39), 505–515.
22. Lekić, N., Vapa Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J., & Lekić, S. (2019b). An Analysis of Factors Influencing Employee Job

- Satisfaction in a Public Sector. *E and M Ekonomije a Management*, XXII (3), 83–99. doi 10.15240/tul/001/2019-3-006
23. Lekić, S., & Vapa-Tankosić, J. (2019c). Analysis of motivational attitudes of employees in public companies. *International Thematic Monograph „Innovation as a driver of development“* (pp. 138-154). Belgrade: University Business Academy in Novi Sad, Faculty of Applied Management, Economics and Finance in Belgrade. ISBN 978-86-84531-41-6
 24. Lekić, S., Vapa-Tankosić, J., Mandić, S., Rajaković-Mijailović, J., Lekić, N., & Mijailović, J. (2020). Analysis of the Quality of the Employee-Bank Relationship in Urban and Rural Areas. *Sustainability*, 12 (13), 5448. doi: 10.3390/su12135448
 25. Lindgren, L., & Paulsson, S. (2008). Retention: An explanatory study of Swedish employees in the financial sector regarding leadership style, remuneration and elements towards job satisfaction. Bachelor Thesis, Växjö Universitet, Faculty of Humanities and Social Sciences, School of Management and Economics, Sweden, 26 February 2008. Available online: <http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:205794/FULLTEXT01.pdf> (accessed on 16 February 2021).
 26. Linz, S. (2002). Motivating Russian workers: Analysis of age and gender differences. *SSRN Electronic Journal*, 33 (3), 261–289. doi: 10.1016/j.soces.2003.12.022
 27. Nagelkerke, N. (1991). A note on a general definition of the coefficient of determination. *Biometrika*, 78 (3), 691–692. doi: 10.1093/biomet/78.3.691
 28. Naji, A. (2014). Components of Remuneration and Employee Satisfaction: The Impact of Effort Rewards and Career Advancement: *International Journal of Arts & Sciences*, 07 (02), 42–436.
 29. Neupane, B. (2019). A Study on Factors Influencing the Job Satisfaction of Bank Employees in Nepal (With special reference to Kathmandu, Lalitpur, and Bhaktapur District). *NCC Journal*, 4 (1), 9–15. doi: 10.3126/nccj.v4i1.24728
 30. Obeidat, S. M. (2020). Do high-performance work practices induce innovative work behaviour? The case of the Qatari banking sector.

- International Journal of Innovation Management*, 1–29. doi: 10.1142/S1363919621500031
31. Radović-Marković, M., i Hanić, H. (2018). *Metodologija istraživanja u ekonomskim naukama*, Beograd, Beogradska bankarska akademija, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Institut ekonomskih nauka.
 32. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Menadžment*, Beograd, Data status.
 33. Rowden, R. W., & Conine, C. T., Jr. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17 (4), 215–230. doi: 10.1108/13665620510597176
 34. Sousa-Poza, A., & Souse-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross national analysis of the levels and determinants of Job Satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29 (6), 517 – 538. doi: 10.1016/S1053-5357(00)00085-8
 35. Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sectors employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3 (5), 76–79. Available online at <http://www.academicjournals.org/JLCR> (accessed on 15 January 2021).
 36. Taylor, J. (2013). Remuneration Policy in the Australian Public Service: Fairness and Trust. *Australian Political Studies Association Annual Conference*. Murdoch, University, Perth, 30 September – 2 October 2013.
 37. Vapa-Tankosić, J., i Lekić, S. (2018). Uticaj procesa strategijskog planiranja na zadovoljstvo poslom u javnim preduzećima. *Ekonomija – teorija i praksa*, 11 (1), 1–18.
 38. Vosloo, W., Fouche, J., & Barnard, J. (2014). The Relationship Between Financial Efficacy, Satisfaction With Remuneration and Personal Financial Well-Being. *International Business & Economics Research Journal*, 13 (6), 1455–1470. doi: 10.19030/iber.v13i6.8934
 39. Vukotić, M., i Štrbac, N. (2019). *Metodologija naučnih istraživanja*, Bor, Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu.
 40. Williams, Ch. (2011). *Principi menadžmenta*, Beograd, Data status.
 41. Woolson, R. F., & Clarke, W. R. (2002). *Statistical Methods for the Analysis of Biomedical Data*, Canada, Wiley.

IMPACT OF MOTIVATIONAL FACTORS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF BANK EMPLOYEES

Nemanja J. Lekić

Dejan D. Vukosavljević

Jelena M. Vapa Tankosić

Snežana S. Lekić

Slavica V. Mandić

Abstract: *Human resources are the most important potential of any organization, and therefore organizations must find, attract and retain employees with appropriate knowledge and skills. This includes an adequate way of motivating and rewarding employees, which has a positive effect on their satisfaction, loyalty and commitment to the organization. The subject of the research are the parameters of employee motivation and organizational commitment in commercial banks. The research was conducted in 2019 on the territory of the Republic of Serbia on a sample of 667 respondents. Statistical data processing were performed using the SPSS program. The aim of the paper is to analyze the interdependence of demographic factors and motivational factors of employees: amount of salary, cooperation and good relations with superiors, greater autonomy in the execution of work tasks and the decision-making process, better information on issues related to the future of the company, opportunities for advancement and additional education and job content. Also, with binary regression we determine the influence of motivational factors on organizational commitment. This research paper will show the ways in which different motivational factors affect the organizational commitment of bank employees, which can be a parameter for bank management in formulating a business strategy that will ensure their efficiency and business success.*

Key words: *human resources, organizational commitment, motivation, reward system.*

PREGLEDNI RADOVI

ANALOGIJA NAUČNIH I STRUČNIH ISTRAŽIVANJA I NJENO KORIŠĆENJE

Radovanović Tihomir¹

Pajić Dragan²

Filijović Marko³

Sažetak: U današnjem uzburkanom svetu, suočenom sa sve brojnijim i krupnijim pretnjama i izazovima, izlaz sve očiglednije treba tražiti u razvoju i primeni nauke i struke, jer se samo njihovim rezultatima svet može stabilizovati. Međutim, u tekućim procesima naučnih i stručnih istraživanja nailazi se na razne barijere, prvenstveno vezane za nedovoljnu metodološku razradu veza i odnosa između naučnih i stručnih istraživanja, čiji krajnji rezultati smanjuju kvalitete i efikasnost ova dva najvažnija razvojna agensa. Upravo iz tih razloga, za predmet ovog naučnog rada odabrano je izučavanje odnosa između procesa naučnih i stručnih istraživanja u kojima je već zapažena ali nerazrađena međusobna analogija. Naime, u malom broju naučnih radova objavljenih u poslednje vreme uočena je navedena analogija, bez njenog dubljeg proučavanja, a u kojoj se kriju važne mogućnosti za podizanje efikasnosti i nauke i struke. Zato je za predmet ovog rada upravo uzeto to izučavanje

1 Redovni profesor Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu u penziji,
e-mail:prof.tihomir.r@gmail.com

2 Doktorand, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska 2, 21000
Novi Sad, e-mail:dragan.pajic@sajam.net

3 Atinski institut za obrazovanje i istraživanje – ATINER, Grčka;
e-mail: mfilijovic@yahoo.com

koje je dovelo do kompletnije identifikacije pomenute analogije, uz implicitno projektovanje njene primene u naučnim i stručnim istraživanjima.

Ključne reči: *naučno istraživanje / stručno istraživanje / analogija / korišćenje analogije.*

UVOD

Do sada je u svetu publikovano mnoštvo naučnih i stručnih radova na osnovu kojih su konstituisane metodologije naučnih i stručnih istraživanja. Međutim, u najvećem broju tih publikacija oblasti nauke i struke su autonomno posmatrane, bez isticanja njihovih suštinskih veza i odnosa. Upravo zato se sada učesnici u tim istraživanjima dele na naučne i stručne radnike, gde naučnici autonomno istražuju nove istine u prirodi i društvu, a stručnjaci, takođe autonomno, kreiraju nove stručne tvorevine za unapređivanje društvene prakse. Na taj način naučnici, naročito u razvojnim istraživanjima, od struke ne dobijaju relevantne informacije o potrebnim novim naučnim istraživanjima, a stručnjacima manjkaju informacije o upotrebljivosti novih naučnih saznanja. Ovakvo stanje naročito pogađa struku, jer je metodologija stručnih istraživanja mnogo manje teorijski razvijena od metodologije naučnih istraživanja (Bentley P.J., 2015, str. 17-26). Sve to zajedno najpre koči struku, koja po logici stvari, u odnosu na nauku, pretežno predstavlja zavisnu varijablu. Izlaz iz toga je najpre u proučavanju odnosa naučnih i stručnih istraživanja, koje je do sada dovelo do shvatanja po kome rešenje tog problema treba tražiti u uočenoj, ali nedovoljno istraženoj, procesnoj analogiji tih istraživanja (Radovanović, T, 2020, str. 45-72)⁴.

Shodno tome, u ovom radu se polazi od toga da naučna istraživanja prethode stručnim istraživanjima i da su ona po organizovanosti i objektivnosti najefikasnija, pa kao takva treba da čine uzor stručnim i

4 Prvo markiranje značaja visoke analogije između procesa naučnih i stručnih istraživanja izvedeno je u knjizi „Planiranje lokalnog razvoja“ (Radovanović T., Mandić komerc, Pančevo, 2020). Ovo je u navedenoj knjizi učinjeno zato da bi se uspešno rešio problem dosadašnjih neefikasnih stručnih sistema planiranja lokalnog razvoja, koji je prevaziđen analogijom između naučnog i stručnog istraživanja u toj oblasti.

svim drugim istraživanjima (Šešić, B. 1988, str. 158-172). Naravno, u tome treba stalno imati u vidu da su oba ova istraživanja međusobno uzrokovana i povezana, ali sa određenim prednostima naučnih istraživanja (Judin E. 1997, str. 72-83). U tom kontekstu, u ovom radu se u centar razmatranja prvo stavlja obrazlaganje identifikacije analognog odnosa između procesa naučnih i stručnih istraživanja, a zatim se na osnovu toga ističe korišćenje te analogije u unapređivanju tih procesa. Ovo proučavanje ima teorijsko-empirijski karakter. Teorijski karakter obuhvata sakupljanje i obradu poznatih teorijskih činjenica i stavova o ovom predmetu istraživanja, korišćenjem prikladne literature, a empirijski karakter se svodi na sakupljanje i obradu anketnih (novih) podataka (Radovanović, T, 2008, str. 45-60).

Na osnovu tako pripremljene istraživačke građe i interpretacije rezultata istraživanja izvršeno je njihovo logičko strukturiranje koje je omogućilo pisanje tekstova narednih osnovnih delova ovog rada, i to: procesnog karaktera naučnih istraživanja, procesnih obeležja stručnih istraživanja i identifikacije i korišćenja predmetne analogije. Iza toga izloženi su kratki osnovni zaključci, a na kraju je dat spisak korišćene literature (Šiminjić S, 2002. str. 17-30).

PROCESNI KARAKTER NAUČNIH ISTRAŽIVANJA

Po opšteprihvaćenoj definiciji, nauka se bavi otkrivanjem proverljivih istina u prirodi i društvu. Neke od tih istina imaju trajni karakter (tzv. naučni zakoni), a ostale su vezane za određeni period, s obzirom na stalne prirodne i društvene promene (Marković M, 1994, str. 12-18). U oba ta slučaja naučna saznanja se ne kreiraju već otkrivaju. Ova saznanja predstavljaju najvažnije faktore za reprodukovanje stručnih kreacija kojima se unapređuje društvena praksa⁵ (Creswell W.J, 2021, str. 36-44).

5 Nauku i njena istraživanja karakterišu određene posebnosti u koje naročito spadaju: vrste naučnih istraživanja, organizacija nauke, naučni fondovi i korišćenje nauke. Nauka se najčešće deli na opštu (otkrivanje saznanja o zemlji i šire), posebnu (otkrivanje saznanja o pojedinim oblastima) i pojedinačnu (otkrivanje saznanja o pojedinačnim elementima tih oblasti). Organizaciji nauke, s obzirom na njen fundamentalni značaj, brinu države. Naučne fondove čine evidentirana naučna saznanja (u napisanim knjigama i člancima, elektronskim datotekama i sl.). Naučna saznanja predstavljaju opšte dobro čovečanstva, koje svako može upoznati i nesmetano koristiti. Najzad, u naučnim istraživanjima se sakupljaju i koriste relevantni podaci sa neusmerenim karakteristikama koji se dovode u vezu i korelaciju radi identifikacije novih naučnih saznanja.

U prošlosti su naučna istraživanja realizovali istaknuti naučnici iz pojedinih oblasti, uz improvizovano korišćenje adekvatnih naučnih podataka i njihovu završnu interpretaciju otkrivenih novih naučnih istina. U tim vremenima sporo su identifikovana nova naučna saznanja, uz poneke krupne promašaje. Međutim, kroz vreme, teorija nauke se stalno razvijala, tako da ona sada ima formu metodologije naučnih istraživanja, kojom se obuhvata čitav proces tih istraživanja, sa četiri osnovne faze (Mersal A, 2016, str. 45-61):

- projektovanje naučnog istraživanja, gde se idejno definišu svi bitni faktori konkretnog istraživanja, naročito u smislu prikaza: problema, predmeta, ciljeva, hipoteza, metoda, tehnika, organizacije, izvođenja i finansiranja istraživanja. Svi ovi idejni faktori služe da se po njima izvede istraživanje i publikuje istraživački izveštaj. U vezi sa tim treba naglasiti da je u savremenim naučnim istraživanjima ova faza obavezna (Radovanović, T, 2014 str. 38-49);
- realizacija naučnog istraživanja, što obuhvata prikupljanje potrebnih i obradu naučnih podataka, radi dobijanja naučnih informacija. Ovde je važno istaći da naučni podaci (teorijski i empirijski) moraju biti reprezentativni, odnosno da omogućavaju rešavanje postavljenog problema i ostvarivanje zadatih ciljeva istraživanja. Takođe, tu je bitno da se prikupljeni podaci prikladno statistički obrade kako bi se na osnovu toga dobile indicije i indikacije za formulisanje novih naučnih informacija (Šunjić D, 2007, str. 44-52);
- interpretacija rezultata naučnog istraživanja, što se odnosi na istraživačko proučavanje informacija dobijenih statističkom obradom relevantnih podataka, što se na kraju iskazuje formulisanjem otkrivenih novih naučnih istina kojima se rešava istraživački problem. Ovu fazu najčešće realizuju vodeći istraživači uz pomoć saradnika, koristeći pri tome logičke postupke indukcije i dedukcije, analize i sinteze, analogije i sl. (Radovanović, T. 2008, str. 9-18);
- publikovanje naučnog izveštaja, koji predstavlja istraživački dokument sačinjen na osnovu sakupljene i obrađene naučne građe, sa posebnim akcentiranjem otkrivene nove naučne istine (nove naučne informacije). Time se otpočinje sa procesom naučne verifikacije dobijenih rezultata istraživanja, prvo od strane lokalne i svetske naučne javnosti, a zatim i od strane društvene prakse.

Podrazumeva se da će nakon uspešne verifikacije konkretan istraživački rezultat biti proglašen naučnim samo ako je njegova verifikacija pozitivna (Patten M, 2017, str. 44-57).

Sa aspekta ovog rada izložene četiri faze procesa istraživanja imaju ključni značaj u definisanju analogije između naučnih i stručnih istraživanja. Ovo naročito zato što je proces naučnog istraživanja logičan i sistematičan, pa zato visokoefikasan i niskorizičan, zbog čega on stručnim i drugim istraživanjima po tom osnovu može biti siguran uzor. Takva konstatacija važi za proces svakog naučnog istraživanja, a u komparaciji sa stručnim istraživanjima naročito važi za društvena istraživanja podložna raznim devijacijama.

PROCESNA OBELEŽJA STRUČNIH ISTRAŽIVANJA

Strukom se obuhvata delatnost koja se bavi kreiranjem i primenom pomažućih sredstava u svim delatnostima⁶. Ta sredstva mogu imati deskriptivnu i fizičku formu. U deskriptivna sredstva spadaju elaborirani sistemi, tehnološke procedure, razna uputstva i sl., koje pomažu angažovanim ljudima da određene delatnosti efikasnije realizuju. Fizička sredstva se odnose na stručne naprave (alate, pomagala, uređaje, mašine itd.) koje takođe pomažu angažovanim licima u realizaciji konkretnih delatnosti. Sva ta lica mogu se podeliti na stručne kreatore i stručne aplikatore. Stručni kreatori inoviraju postojeće i kreiraju nove stručne naprave, pri čemu one u principu treba da budu efikasnije od postojećih naprava. S druge strane, stručni aplikatori te naprave neposredno koriste u svom radu (Radovanović T., 2015, str. 26-36).

Kada je reč o stručnim kreatorima, koji predstavljaju predmet razmatranja u ovom radu, treba imati u vidu da oni u funkciji generisanja stručnih kreacija u svim slučajevima realizuju određena stručna istraživanja

⁶ Slično nauci, i struka ima svoje specifičnosti koje se najčešće odnose na: karakter struke, podelu stručnjaka, organizaciju stručnih istraživanja i korišćenje rezultata stručnih istraživanja. Struku karakteriše delovanje uključenih lica u procese obezbeđivanja sredstava za rad i obavljanje rada u funkciji zadovoljavanja ljudskih potreba za proizvodima i uslugama. Funkcionalno gledano, stručnjaci su organizovani u grupacije stručnih kreatora i aplikatora, gde prvi brinu o obezbeđenju sredstava za rad i tehnologiji rada, a drugi o realizovanju rada na reprodukciji proizvoda i usluga. Vlasnik stručnih kreacija je organizacija koja je to finansirala, odnosno pojedinac koji je tu kreaciju generisao. Ovome još treba dodati da se, umesto podataka u naučnim istraživanjima, u stručnim istraživanjima većinom koriste upućujuće stručne informacije.

(improvizovana ili strogo organizovana). U oba ova slučaja stručni kreatori realizuju procese stručnih istraživanja u kojima proučavaju primenljivost novih naučnih informacija, nove zahteve vremenom izmenjene konkretne prakse, kao i nedostatke postojećih stručnih naprava u odnosu na te zahteve. Na kraju, njihov proces stručnih istraživanja se završava kreiranjem inoviranih ili novih stručnih tvorevina koje u primeni treba da budu efikasnije od postojećih (Lukić R, 1995, str. 89-96).

U tom kontekstu, svaki proces stručnog istraživanja, po nazivima, logički mora imati iste faze kao i svako naučno istraživanje, s tim što su sadržaji tih faza različiti, s obzirom na različite ciljeve istraživanja. Shodno tome, te faze treba ovde ukratko prikazati, odnosno:

- projektovanje stručnog istraživanja, u kome se definišu svi bitni idejni faktori vezani za nameravano inoviranje postojeće ili izradu nove stručne naprave. U te faktore, kao i u naučnim istraživanjima, spadaju formulisanje problema, predmeta, ciljeva, hipoteza, metoda, tehnika, izvođenja, organizacije i finansiranja stručnog istraživanja. Naravno, i ovde ovi faktori predstavljaju vodilju u realizaciji konkretnog stručnog istraživanja (Marezyk G, 2015, str. 86-94);
- realizacija stručnog istraživanja, u okviru koje se izvodi konkretno istraživanje, sa ciljem prikupljanja relevantnih stručnih informacija, na osnovu kojih će se interpretacijom kreirati nova stručna tvorevina (naprava i dr.). I ovde valja podvući da, kao i kod naučnog istraživanja, sakupljene informacije moraju biti kvantitativno i kvalitativno dovoljne da se na osnovu njih saopšti nova stručna informacija na osnovu koje će biti kreirana nova efikasna stručna tvorevina;
- interpretacija rezultata stručnog istraživanja, gde se kao i kod naučnih istraživanja, logičnim postupcima analize i sinteze, indukcije i dedukcije i sl. obrađenih informacija dolazi do krajnjeg rezultata stručnog istraživanja, tj. do saopštavanja nove stručne kreacije koju je dobro praktično proveriti pre pisanja završnog stručnog izveštaja (Nickoson L, 2019, str. 18-31);
- publikovanje stručnog izveštaja, u sklopu čega se na osnovu celine sakupljene građe i njene interpretacije piše završni izveštaj o obavljenom stručnom istraživanju. Njegovim publikovanjem otpočinje proces verifikacije saopštenih rezultata istraživanja koji je sličan izloženoj verifikaciji naučnih istraživanja.

IDENTIFIKACIJA I KORIŠĆENJE PREDMETNE ANALOGIJE

Kompariranjem izloženih procesa naučnih i stručnih istraživanja lako se dolazi do konstatacije po kojoj je u odnosu na naučni, kao uzorni, proces stručnih istraživanja izrazito analogan. Uzornost procesa naučnih istraživanja važi za sva stručna i druga istraživanja. Ovo proističe iz činjenice po kojoj naučna saznanja o prirodi i društvu imaju punu autonomiju u odnosu na sve druge oblasti ljudskog delovanja (religioznog, filozofskog, reproduktivnog itd.). Zbog toga svaka javna i druga politika, svako organizovano delovanje i sl. brže ili sporije je osuđeno na propast ako se ne oslanja na nauku, pa odatle to važi i za stručna istraživanja. Ova analogija proističe iz toga da su oba ova procesa po nazivima njihovih faza identični, kao i da su unutar tih faza njihovi sadržaji slični, s jedinom razlikom što se kod naučnih istraživanja ceo taj proces usmerava prema otkrivanju novih naučnih informacija, a kod stručnih istraživanja prema krieranju novih stručnih tvorevina. Iz tih razloga, sasvim jasno proističe visoka procesna analogija između naučnih i stručnih istraživanja, pri čemu proces naučnih istraživanja kao visokoorganizovan i zato efikasan predstavlja uzornu i nezavisnu varijablu u odnosu na proces stručnih istraživanja (Patten M, 2015, str. 38-44).

Ova analogija nema za cilj da ukaže na to da ona postoji, već da korisno posluži u unapređivanju procesa naučnih i stručnih istraživanja. U tome, kada je reč o naučnim istraživanjima, valja istaći da stručna istraživanja pomažu razvoju naučnih istraživanja time što ona za nauku otkrivaju potrebe za njihovim istraživanjima, odnosno potrebu za rešavanjem novih problema. S druge strane, procesi naučnih istraživanja kao najorganizovaniji i uzorni, predstavljaju izvorište za unapređivanje procesa stručnih istraživanja, naročito u smislu potrebe visokog tretiranja reprezentativnih istraživačkih informacija, kao i angažovanja adekvatnih istraživača i obezbeđenja njihove pune slobode u istraživanju. S obzirom na to, kao i na sadašnju slabo razvijenu metodologiju stručnog istraživanja, potrebno je izložiti korišćenje identifikovane analogije u smislu unapređivanja nedovoljno istraženog procesa stručnog istraživanja. Ovo naročito zato što to unapređivanje ima sve značajniju ulogu u daljem razvoju svih delatnosti na nacionalnom i opštem nivou.

Za te potrebe, na primeru Srbije, realizovano je malo sondažno empirijsko istraživanje anketnog tipa, u kome je učestvovalo 24 nastavnika metodologije naučnog i stručnog istraživanja, ceneći da su oni

reprezentativni. Njihov zadatak je bio da prvo ocene stanje u korišćenju analogije između naučnih i stručnih istraživanja, pa da zatim predlože načine unapređivanja tog korišćenja. U tom kontekstu, uz anonimne odgovore, njima je postavljeno po 5 pitanja iz stanja i unapređivanja korišćenja predmetne analogije, sa ponuđenim odgovorima. Zbog velikog značaja ovog anketiranja za ovaj rad, nadalje će se izložiti sva ta pitanja sa tabeliranim odgovorima, uz kraće komentare⁷.

Prvo anketno pitanje se odnosilo na ocenu mere u kojoj su naučni i stručni kadrovi u Srbiji upoznati sa analognim korišćenjem procesa naučnog istraživanja u stručnim istraživanjima. U vezi sa ovim pitanjem, značajna većina ispitanika se opredelila za ocenu da su ti istraživači u maloj meri sa tim upoznati (20 ispitanika ili 83%), što ne predstavlja iznenađenje budući da je posmatrana analogija identifikovana u poslednje vreme (tabela 1). Ovo proističe iz činjenice po kojoj je metodologija naučnog istraživanja već veoma razvijena, što ne važi i za metodologiju stručnih istraživanja koja se tek konstituše.

Tabela 1. *U kojoj meri su naučni i stručni kadrovi u Srbiji upoznati sa analognim korišćenjem procesa naučnog u stručnom istraživanju?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) u značajnoj meri	1	4
b) u prihvatljivoj meri	3	13
c) u maloj meri	20	83
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 1.

Drugo pitanje se svodilo na to kakav proces istraživanja sada koriste istraživači u stručnim istraživanjima u Srbiji. U vezi sa tim, većina ispitanika smatra da se u tome koristi improvizovan proces (19 ispitanika ili 79%), prvenstveno zato što je analogni proces stručnog istraživanja u odnosu na naučni proces tek konstituisan (tabela 2). Upravo zato su u stručnim istraživanjima dobijene stručne kreacije počesto imale razne slabosti, pa im kvalitet nije bio visok.

⁷ Za ovo anketiranje planirano je učešće 18 fakulteta sa po 2 ispitanika (ukupno 36 ispitanika), a u njemu je učestvovalo 12 fakulteta sa po 2 ispitanika (ukupno 24 ispitanika) – što se može smatrati prihvatljivim uzorkom.

Tabela 2. *Kakav proces istraživanja sada koriste istraživači u stručnim istraživanjima u Srbiji?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) naučni proces	1	4
b) improvizovan proces	19	79
c) nejasan proces	24	17
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 2.

Trećim pitanjem se obuhvatao odnos istraživača u Srbiji prema sakupljanju i obradi istraživačkih podataka. I ovde se većina ispitanika opredelila za odgovor po kome se istraživači prema tim podacima samo ponegde sistematično i odgovorno odnose (16 ispitanika ili 67%), što se može uzeti za očekivani rezultat (tabela 3). To ukazuje na pretežnu uverenost istraživača u svoju stručnost i kreativnost, u čemu im sakupljeni istraživački podaci služe kao usputni dodatak.

Tabela 3. *Kako se sada u Srbiji istraživači odnose prema sakupljanju i obradi potrebnih naučnih podataka?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) pretežno sistematično	4	17
b) ponegde sistematično	16	65
c) u osnovi nesistematično	4	17
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 3.

Četvrto pitanje se svodilo na ocenu načina u interpretaciji na koje istraživači kreiraju nove stručne tvorevine. Ovde se došlo do većinskog izjašnjavanja ispitanika po kome se isti broj njih opredelio za varijante korišćenja pouka informacija i korišćenjem lične kreativnosti (po 9 ispitanika ili po 37%), što upućuje na nesigurnost ispitanika (tabela 4). Naime, pri generisanju novog stručnog pomagala svakako je najbolje koristiti kombinaciju poruka informacija i lične kreativnosti istraživača.

Tabela 4. *Kako se sada u Srbiji kroz interpretaciju kreiraju nove stručne tvorevine?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) korišćenjem pouka informacija	9	37
b) korišćenjem lične kreativnosti	9	37
c) kombinacijom informacija i kreativnosti	6	26
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 4.

Petim pitanjem je obuhvaćena ocena sadašnjeg kvaliteta kreiranih stručnih tvorevina u Srbiji. U vezi sa tim, ovde se većina ispitanika opredelila za osetniji kvalitet (15 ispitanika ili 63%), što odgovara prethodno izloženim ocenama (tabela 5). Naime, iz raznih razloga, u Srbiji se već poduže inercijski potiskuje inovatorstvo i kreativni odnos prema generisanju stručnih kreacija.

Tabela 5. *Kako ocenjujete sadašnji kvalitet kreiranih stručnih tvorevina u Srbiji?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) kao pretežno visok	3	12
b) kao osrednji	15	63
c) kao većinom nizak	6	25
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 5.

Šesto pitanje se odnosilo na potrebu sistematskog upoznavanja naučnika i stručnjaka sa analognim procesima naučnog i stručnog istraživanja. Po tom pitanju, glavnina ispitanika se izjasnila da je to veoma potrebno (20 ispitanika ili 83%), najpre zato što je to veoma važno za dalja stručna istraživanja u Srbiji (tabela 6). Tu se svakako misli i na posledičnu potrebu ubrzanog razvoja metodologije stručnog istraživanja.

Tabela 6. *Da li je potrebno sistematički upoznati naučne i stručne kadrove u Srbiji sa analognim procesima naučnog i stručnog istraživanja?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) to je veoma potrebno	20	83
b) to je ponegde potrebno	3	13
c) to nije potrebno	1	4
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 6.

Sedmo pitanje bilo je usmereno prema tome kakav proces stručnih istraživanja ubuduće u Srbiji treba koristiti. Ovde se značajna većina ispitanika opredelila za odgovor da taj proces treba da bude analogan procesu naučnih istraživanja (20 ispitanika ili 83%), prvenstveno zato što su shvatili da je proces naučnog istraživanja logička vodilja programa stručnog istraživanja (tabela 7). Time ispitanici sa svog aspekta verifikuju značaj navedene analogije.

Tabela 7. *Kakav proces stručnih istraživanja ubuduće u Srbiji treba koristiti?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) analogan naučnom istraživanju	20	83
b) dogovoreni proces	4	17
c) improvizovani proces	-	-
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 7.

Osmim pitanjem je bio obuhvaćen odnos ispitanika prema tretiranju potrebnih stručnih informacija u daljim stručnim istraživanjima u Srbiji. Takođe, po očekivanju, oni su se u većini izjasnili da taj odnos treba da bude sistematičan i odgovoran (22 ispitanika ili 92%), (tabela 8). Time su pokazali da shvataju krucijalni značaj sakupljenih istraživačkih informacija za kvalitetno kreiranje novih stručnih pomagala.

Tabela 8. *Kako ubuduće u Srbiji istraživači treba da se odnose prema sakupljanju i obradi istraživačkih informacija?*

Ponuđene alternative	Broj odgovora	% odgovora
a) sistematično i odgovorno	22	92
b) ponegde sistematično	2	8
c) po potrebi	-	-
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 8.

Deveto pitanje se odnosilo na trenutak kada treba konačno uobličiti novu stručnu kreaciju u Srbiji. Na to pitanje, takođe očekivano, većina ispitanika se opredelila da to treba učiniti nakon provere njene upotrebljivosti (21 ispitanik - 88%), čime se dokazuje da ispitanici s razlogom uvažavaju društvenu praksu kao najsigurnijeg verifikatora rezultata stručnih istraživanja (tabela 9).

Tabela 9. *Kada treba konačno uobličiti novu stručnu kreaciju u stručnim istraživanjima u Srbiji?*

Ponuđeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) nakon provere upotrebljivosti	21	88
b) nakon ocene kreatora	2	8
c) zavisi od kreacije	1	4
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 9.

Najzad, desetim pitanjem bila je obuhvaćena ocena ispitanika o tome kakvi bi se rezultati stručnih istraživanja postizali ako bi se uvažili dati njihovi predlozi na prethodna pitanja. Na to pitanje osetna većina ispitanika se opredelila za odgovor da bi time kvalitet stručnih istraživanja bio veoma visok (19 ispitanika ili 79%), što ukazuje da oni veoma veruju svojim predlozima (tabela 10).

Tabela 10. *S obzirom na Vaše prethodne odgovore, uz njihovo uvažavanje, kakav rezultat stručnih istraživanja u Srbiji bi se postigao?*

Ponudeni odgovori	Broj odgovora	% odgovora
a) veoma visok	19	79
b) pretežno osrednji	5	21
c) pretežno prihvatljiv	-	-
Σ	24	100

Izvor: Upitnik – pitanje 10.

Sva ova razmatranja u sintezi su pokazala da su, naročito po formi i delom po sadržaju, naučna i stručna istraživanja podudarna ili slična, što je dovelo do konstatacije da su procesi tih istraživanja izrazito analogni. U toj analogiji prednjači proces naučnih istraživanja, s obzirom na to da je on visoko organizovan, potpuno logičan i generiše nova naučna saznanja u prirodi i društvu, kao ključne faktore koje moraju da respektuju i koriste sva uspešna stručna istraživanja. Ta procesna analogija između naučnih i stručnih istraživanja sa strane stručnih istraživanja mora se uvažavati u generisanju novih stručnih kreacija svih vrsta, dok svaki nesklad u tome smanjuje kvalitet i efikasnost stručnih istraživanja.

U tome, s obzirom na sadašnju, značajno manje razvijenu metodologiju stručnih u odnosu na metodologiju naučnih istraživanja, u njoj postoje određene procesne anomalije koje su otkrivene prethodnim razmatranjima u ovom radu. Ovde je prvenstveno reč o sledećim teorijskim slabostima sadašnjeg procesa stručnih istraživanja:

- u savremenim procesima naučnih istraživanja naglašeno se insistira na izradi i primeni projekta svakog naučnog istraživanja. Međutim, u tekućim procesima stručnog istraživanja slaba pažnja se posvećuje pripremi i primeni adekvatnog projekta stručnog istraživanja, što u samom stručnom istraživanju izaziva mnogo problema čime se implicitno obara kvalitet tih istraživanja;
- u procesima naučnih istraživanja naročita pažnja se posvećuje sakupljanju i obradi relevantnih naučnih podataka, jer ako oni to nisu, u takvim slučajevima najčešće dobijeni rezultati nisu naučno istiniti, što stvara pometnju i mnogo problema u stručnim istraživanjima i samoj društvenoj praksi. Međutim, u sadašnjim

stručnim istraživanjima nedovoljna pažnja se posvećuje sakupljanju relevantnih podataka, čime generisane stručne kreacije veoma gube na praktičnoj efikasnosti;

- u naučnim istraživanjima u osnovi se strogo vodi računa o kompetentnosti naučnih radnika kojima se poverava konkretno naučno istraživanje, čime se minimiziraju moguće greške u tim istraživanjima. Nasuprot tome, u stručnim istraživanjima o kompetentnosti stručnih radnika koji treba da realizuju stručno istraživanje vodi se mnogo manja pažnja, što u praksi ovih istraživanja dovodi do pojave manjih ili većih stručnih promašaja za raznim, ponekad veoma ozbiljnim negativnim implikacijama;
- najzad, u naučnim istraživanjima obezbeđen je visok stepen slobode istraživača tokom samog istraživanja i identifikacije novih naučnih saznanja. Međutim, naročito u stručnim istraživanjima društvenog karaktera, istraživačka sloboda angažovanih radnika ugrožava se pritiscima interesno motivisanih spoljnih faktora. Naravno, taj problem se teško rešava, pri čemu je najbolje da se u obimnijim stručnim istraživanjima angažuju neutralni eksperti iz šireg okruženja.

Sve ove najkrupnije tekuće slabosti procesa stručnih istraživanja urgentno treba otkloniti, prvo u metodologiji stručnog istraživanja, pa zatim u praksi njene primene. Naravno, to nije lako izvesti, naročito u praksi stručnih istraživanja, ali se za to uporno i sistematski treba boriti.

Na osnovu svih izloženih razmatranja u ovom radu moguće je izložiti ovde otkrivene nove naučne informacije u oblasti analogije naučnih i stručnih istraživanja. U njih spadaju:

- procesi naučnih i stručnih istraživanja su po fazama i strukturama visoko analogni i zato pogodni za unapređivanje tih istraživanja;
- proces naučnog istraživanja najpre prethodi procesu stručnog istraživanja, pa zato prvi proces kao najorganizovaniji ima karakter nezavisne, a drugi obeležje zavisne varijable;
- dobrim poznavanjem procesa naučnih i stručnih istraživanja od strane istraživača postižu se veoma pozitivni krajnji rezultati, a lošim, u osnovi nedovoljni rezultati.

Na kraju, treba naglasiti da su sva razmatranja u ovom radu u smislu identifikacije analogije naučnih i stručnih istraživanja i njene primene većinom izvedena na primeru Srbije. Međutim, ona važe ne samo za Srbiju već i za čitav svet. Ovo zbog toga što sve što je naučno istinito ne poznaje nacionalne granice, jer ima univerzalan značaj.

ZAKLJUČAK

Izložena razmatranja odnosa između naučnih i stručnih istraživanja omogućuju izvođenje sledećih zaključaka:

- u dosadašnjoj naučnoj literaturi odnos između naučnih i stručnih istraživanja, kao značajan, nije detaljnije istraživao, što veoma šteti kako nauci i struci, tako još više daljem održivom i sigurnom razvoju čovečanstva;
- upravo zato je ovaj rad posvećen proučavanju tog odnosa, sa ciljem da se takvim naučnim razmatranjem unaprede metodologije naučnog i stručnog istraživanja i njihova primena u korist daljeg efikasnijeg nacionalnog i ukupnog svetskog razvoja;
- u tome su u ovom istraživanju komparirani procesi naučnih i stručnih istraživanja koji su doveli do konstatacije da su oni veoma analogni, u čemu uzor predstavlja proces naučnog istraživanja, a prateći faktor proces stručnog istraživanja. Ovo otuda što je nauka najorganizovanija i najobjektivnija i što se zato njeni rezultati, radi uspeha, moraju uvažavati i primenjivati u svakoj javnoj politici, svakoj delatnosti i svetu kao celini;
- ta komparativna analogija naučnih i stručnih istraživanja je dovela do saznanja da su neke faze stručnog istraživanja, u odnosu na naučna, značajno slabije razvijene, što posledično obara nivo njihove praktične efikasnosti. Ovo se prvenstveno odnosi na zanemarujući odnos prema pripremi i primeni projekta stručnog istraživanja, usputno i neprikladno tretiranje sakupljanja i obrade istraživačkih informacija, neman prema ekipiranju izvođača stručnog istraživanja, kao i slabe otpore istraživača prema interesnom uticaju zainteresovanih grupa na krajnje rezultate stručnih istraživanja;
- upravo tako dobijeni rezultati u ovom radu ističu potrebu da se metodologija stručnog istraživanja i njena primena adekvatno unaprede, kako bi se na taj način ojačala korelacija nauke i struke u korist budućnosti čovečanstva;

- izloženi rezultati ovog istraživanja ne važe samo za Srbiju gde je izvedeno empirijsko istraživanje, već imaju opšti karakter, s obzirom na to da nauka, a delom i struka, ne poznaju i ne priznaju nacionalne granice.

LITERATURA

1. Bentley P.J. et al (2015), The relationship between basic and applied research in Universities, Higher Education 70,689–709
2. Creswell W.J. (2021), Qualitative Inquiry and Research Desing, SAGE Publications, Los Angeles
3. Judin E. (1997), Metodologija nauki, Editorijal, Moskva
4. Lukić R. (1995), Metodologija prava, Justinijan, Beograd
5. Marczyk G. et al (2015), Essentialas of Reserch Design and Methodology, John Wiley, New York
6. Marković, M. (1994), Filozofski osnovi nauke, BIGZ, Beograd
7. Mersal A. (2016). Sustainable Urban futures, Procedia Enviromental Science, New York, (34), 49-61
8. Nickoson L. (2013), Writing Studies Researchh practice, SIUP, Ilinois
9. Patten M. (2015), Qualitative Research - Evaluation methods, SAGE Publications, Los Angeles
10. Patten M, Newhart M. (2017), Understanding Research Methods, Routledge, New York
11. Radovanović, T. (2008), Metodologija naučnih istraživanja, Alfa centar, Pančevo
12. Radovanović, T. i dr. (2008), Metodologija stručnih i naučnih istraživanja, Beogradska poslovna škola, Beograd
13. Radovanović, T. i dr. (2014), Metodologija naučnih istraživanja, Privredna akademija, Novi Sad
14. Radovanović, T. i dr. (2015), Metodologija stručnog istraživanja, Zavod za udžbenike, Beograd
15. Radovanović T (2020), Planiranje lokalnog razvoja, Mandis komerc, Pančevo
16. Šešić, B. (1988), Opšta metodologija, Naučna knjiga, Beograd
17. Šimunjić S. (2002), Osnove metodologije društvenih istraživanja, Pravni fakultet, Split
18. Šunjić Đ. (2007), Metodologija: Kritika nauke, Čigoja štampa, Beograd

ANALOGY OF SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL RESEARCH AND ITS USE

Tihomir Radovanović

Dragan Pajić

Marko Filijović

Abstract: *In today's turbulent world faced with growing number of threats and challenges on an ever larger scale, it is becoming evident that a way out should be sought in the development and application of science and profession, because only their results can stabilise the world. However, in the current processes of scientific and professional research, various barriers are encountered, primarily related to insufficient methodological elaboration of connections and relations between scientific and professional research, the end results of which reduce the quality and efficiency of these two most important agents of development. For these reasons, the study of the relationship between the processes of scientific and professional research, in which a mutual analogy has already been noticed but not further developed, has been chosen as the subject of the present scientific paper. To be more specific, in a small number of scientific papers published recently, the mentioned analogy has been observed without its deeper study and exactly there important possibilities for raising efficiency of both science and profession are hidden. Therefore, the subject of this paper is the study that led to a more complete identification of the mentioned analogy, with the implicit projection of its application in scientific and professional research.*

Key words: *scientific research, professional research, analogy, use of analogy.*

SISTEM ODGOVORA NA KRIZE U SMANJENJU EKONOMSKE ŠTETE OD POPLAVA

Acimović Slaviša¹

Sažetak: U radu se razmatra osnovna problematika uloge i značaja sistema odgovora na krize u smanjenju ekonomske štete od poplava. Korišćenjem naučnih metoda analize, sinteze i deskripcije definisane su faze tog sistema i postupak procene rizika od poplava. Na primeru studije slučaja analizirani su osnovni aspekti mogućeg smanjenja ekonomske štete primenom efikasnog sistema odgovora na krizu. Kao preporuka za praksu kriznog menadžmenta, ukazano je na poseban značaj prevencije poplava. Apostrofiran je značaj ulaganja u prevenciju poplava kao ekonomski opravdanijeg, umesto investiranja u odgovor na krizu i obnovu od ekonomske štete. Date su osnovne specifičnosti novih pristupa u oblasti odbrane od poplava.

Ključne reči: kriza / poplave / sistem odgovora / procena rizika / prevencija poplava / ekonomska šteta.

UVOD

Ljudski uticaj na klimatski sistem je očigledan i sve je veći, a njegove posledice se opažaju na svim kontinentima. Klimatske promene postaju sve ozbiljnije, tako što se predstavljaju kroz mnogobrojne elementarne nepogode, kao što su padavine i poplave, koje često pogađaju i našu zemlju. Prirodne nepogode, odnosno poplave su prirodni sindrom, deo

1 Vojska Srbije, 11000 Beograd, e-mail:slavisaacim@gmail.com

ljudskog postojanja, ali se nalaze među najčešćim vrstama kriza, koje proizvode značajnu materijalnu štetu i negativno utiču na uslove života. Prirodne nepogode izazivaju najveću opasnost za ekonomiju, a posebno za privredni sektor i smeštajne kapacitete. Poljoprivreda je ogranak privrede koji je najugroženiji jer direktno zavisi od vremenskih prilika. Sektor poljoprivrede treba prilagoditi i adaptirati na novonastale klimatske uslove kako bi ekonomske štete od poplava bile što manje.

Cilj rada je da se na nacionalnom i lokalnom nivou razvije efikasan sistem odgovora na krizu usled poplava vezano za procenu opasnosti i upravljanje rizikom od poplava.

U ovom stručnom radu, primenom naučno zasnovane metodologije, razmatra se problem upravljanja krizom u kontekstu uloge i angažovanja sistema odgovora na krize u smanjenju ekonomske štete od poplava. Deskriptivnom naučnom metodom se posmatra i opisuje efikasnost savremenog sistema odgovora na krize od poplava, analizom citiranih izvora podataka i prakse njegovog razvoja kod nas i u svetu. Korišćenjem metoda analize i sinteze, radi povezivanja komponenata analiziranog sistema, ukazano je da krizni menadžment treba da ima u vidu širi kontekst sistema odgovora koji obuhvata ceo spektar aktivnosti usmerenih na krizu: od prevencije pre pojave krize, preko upravljanja krizom, sve do sticanja novih iskustava u procesu ovladavanja krizom i učenja iz krize. Na konkretnom primeru dobre prakse, prikazana je studija slučaja poplava u Srbiji 2014., zasnovana na racionalnim i relevantnim činjenicama. Na bazi tih iskustava, kao preporuka za praksu kriznog menadžmenta, naročito se nameće zahtev za primenu pravovremenih prevencija i novih pristupa u oblasti odbrane od poplava. Naime, poplave u Srbiji se najčešće pominju u vremenu njihovog dešavanja i tada se radi na otklanjanju posledica, umesto da se na vreme planiraju i sistemski sprovode efikasne preventivne mere za smanjenje njihovog uticaja.

Ukratko je prikazana studija slučaja o bujičnim poplavama koje predstavljaju najčešću pojavu tzv. „prirodnih rizika” što se u formi prirodne katastrofe dogodilo u Srbiji 2014. godine, kada nas je zadesila tragedija gde je izgubljeno više od 50 ljudskih života, a sama materijalna šteta je viša od 1,7 milijardi evra, a indirektna – gotovo 2,5 milijardi evra (Ristić, Polovina, Malušević i Milčanović, 2017).

Međutim, danas u svetu, mnoge naučne studije u oblasti poplava ukazuju da nema potpune zaštite od poplava i bujica. Kao odgovor na krize, u

svetu se prihvata novi koncept tzv. „adaptivnog upravljanja” kao međunarodno prihvaćeni koncept održivog razvoja. Ovaj savremeni koncept se ostvaruje odmerenim odnosom neinvesticionih i investicionih radova i smanjenjem izloženosti stanovništva i atributa životne sredine poplavnom riziku. U skladu sa novim konceptom, a koristeći prikazanu studiju slučaja, u radu je uloga sistema odgovora na krize apostrofirana u domenu prevencije poplava. Studija slučaja i analiza direktno ukazuju da je investiranje u prevenciju poplava ekonomski opravdanije nego zaduživanje u odgovor na krizu i obnovu od ekonomske štete.

SISTEM ODGOVORA NA KRIZE USLED POPLAVA

U literaturi postoji veliki broj definicija pojma krize, koje se delom poklapaju, a delom razilaze. Kriza je isuviše kompleksna pojava da bi se lako definisala. Jedna od tih definicija glasi (Đukić, 2017): Kriza je nesreća (*adversity*), odnosno vanredni događaj koji je uslovljen faktorima koji nisu pod kontrolom, a za propratnu pojavu ima posledicu narušavanje života ljudi ili životinja, ekonomsku, odnosno materijalnu štetu.

Poplave i bujice predstavljaju jednu od najvećih kriznih situacija i opasnosti po ljude i životnu sredinu i imaju negativan uticaj na ekonomiju i održivost prirodnih resursa. Nekoliko velikih poplava u svetu, ali i sve češće poplave na našem državnom geoprostoru, praćene velikim materijalnim štetama i gubicima ljudskih života, uvrstile su ovu prirodnu nepogodu u prioritet interesovanja javnosti, i postavile velike izazove pred naše društvo, a posebno primenjeni krizni menadžment.

Krizni menadžeri imaju zadatak da vode računa o bitnim principima upravljanja krizama, poteškoćama koje se tom prilikom javljaju i da prilagođavaju raspoložive alate kriznog menadžmenta specifičnostima pojedinih vrsta kriza. Aktivnosti delovanja kriznog menadžmenta koje se odnose na proces krize smatraju se upravljanjem krizom ili njenim ovladavanjem. Upravljanje krizom odvija se kroz određene faze koje su karakteristične za proces kriznog menadžmenta.

Sistem odgovora na krize u smanjenju ekonomske štete od poplava je cikličan proces upravljanja rizikom od poplava, i predstavlja sistem na osnovu koga se može upravljati različitim krizama. Prema Babić-

Mladenoviću i Kolarovu, (2015), ciklično upravljanje rizikom od poplava formuliše se kroz tri faze: odgovor na poplavni događaj, oporavak i pripravnost za sledeći krizni događaj (tabela 1). Prema ovom konceptu, posle konkretne katastrofalne poplave stvara se prilika da se, nakon neophodnih popravki i rekonstrukcija na postojećim objektima zaštite, definiše adekvatan koncept prevencije u kojem se preduzimaju preventivne mere za svaki potencijalni poplavni sliv, u narednom planskom periodu.

Ovako definisan sistem odgovora na krize je veoma značajan, pa krizni menadžeri treba da ga imaju u vidu u procesu priprema za krizu i odgovora na krizu. Upravljanje rizikom predstavlja ključ rešenja krizne situacije, a realizuje se kroz sledeće relevantne faze (Karović i Komazec, 2014):

- prevencija – u ovoj fazi preduzimaju se mere i postupci radi sprečavanja nastupanja krize i mere za njeno ovladavanje;
- rano upozorenje – obuhvata simptome, odnosno signale i indikatore o nastupanju krize i relevantne informacije;
- ovladavanje krizom – predstavlja odgovor kriznog menadžmenta na krizu, a obuhvata sistem mera koje se preduzimaju radi otklanjanja negativnih posledica izazvanih delovanjem krize, te vraćanje u redovno stanje i obavljanje funkcija koje su postojale pre nastupanja krize, ali sa izvesnim stepenom unapređenja;
- implementacija iskustava iz krize – faza koja se prvenstveno odnosi na izvlačenje pouka iz aktivnosti koje su bile karakteristične za krizni period i njihova permanentna implementacija u planove preventivnog delovanja, kako bi se u budućnosti smanjio rizik od nastupanja kriza ili eventualno dogradili indikatori nastanka krize.

Unutar faze pre krize, u okviru rukovođenja rizicima, mora se sprovesti proces procene rizika. Procenom rizika prepoznaju se izvori mogućeg narušavanja, sagledavaju moguće posledice, potrebe i mogućnosti realizovanja mera i zadataka zaštite i spasavanja od kriznog događaja.

Tabela 1. *Sistem odgovora na krize u smanjenju ekonomske štete od poplava*

FAZE PROCENE RIZIKA I ODGOVORA NA KRIZU					
PRIPRAVNOST		ODGOVOR			OPORAVAK
Prevenција- preventivne mere	Rano upozorenje	Događaj	Intervencije	Popravke	Rekonstrukcija
-Kako se kriza može sprečiti? -Planiranje korišćenja zemljišta -Tehničke mere -Biološke mere	-Informacije	-Krizа	-Uzbuna -Spasavanje -Odbrana od poplava -Informacije -Instrukcije	-Provizorne popravke -Komunikacije -Transportni sistemi	-Konačne popravke -Rekonstrukcija objekata -Povećanje otpornopsti -Finansiranje
SMANJENJE OSETLJIVOSTI		SMANJENJE ŠTETA			

PROCENA RIZIKA POPLAVA

Izvršiti procenu rizika znači utvrditi samu prirodu i nivo rizika potencijalne opasnosti, stanja ugroženosti i posledica koje mogu potencijalno narušiti živote i zdravlje ljudi, materijalna dobra i životnu sredinu. To je postupak koji uključuje identifikaciju, analizu i ocenu rizika. Procena treba da sadrži sled svih događaja za potencijalnu opasnost, zatim okvir u kojem su sagledani scenariji, ishode proračuna rizika i nivoa rizika, kao i kartografski prikaz svih varijanti rizika. Zatim, na kraju se radi procenjivanje rizika, poređenjem rezultata analize rizika, tako da se dobija jasna slika da li se rizik može prihvatiti ili će se sprovoditi određene mere kako bi se rizik umanjio.

Korišćenjem iskustava najrazvijenijih zemalja pribegavamo uspešnoj praksi i metodama za efikasnim upravljanjem rizikom od poplava koje mogu smanjiti taj uticaj. Prvi bitan momenat ka upravljanju rizikom od poplava je procena opasnosti i rizika od poplave. Dobro realizovana procena opasnosti od poplava i rizika, proizvodi dobre odluke o

upravljanju rizikom od poplava, a obuhvata master planiranje korišćenja zemljišta, modelovanje infrastrukture i izvršene pravovremene pripreme za hitne slučajeve. Rezultati ovih studija su izrada mapi hazarda i mogućih rizika od poplava.

Mapiranje opasnosti od poplava prikazuje i sagledava verovatnoće i intenzitet poplave na nekom području odnosno zemljištu. Karta procene rizika od poplave prikazuje moguće posledice tog poplavnog događaja u kontekstu pogođenog stanovništva, imovine i očekivane materijalne odnosno ekonomske štete. Na osnovu obe karte može se povećati pripremljenost, unaprediti planiranje i rukovođenje upotrebom zemljišta u područjima podložnim poplavama. Dakle, ovo su i pouzdani i brzi alati za predviđanje poplava, najvažniji za razvijanje efikasnih strategija za reagovanje u vanrednim kriznim situacijama.

STUDIJA SLUČAJA – POPLAVE U SRBIJI 2014. GODINE

Nakon velikih i obilnih padavina u maju 2014. godine, Republika Srbija je bila izložena najvećim i najtežim poplavama u zadnjih 120 godina. Poplave su obuhvatile 22% od ukupnog stanovništva, a samim tim više od dve trećine opština, kada je nažalost izgubljeno više od 50 ljudskih života i naneta prilična materijalna šteta. Naneta materijalna šteta se najviše odnosila na useve i infrastrukturu, ali je uključivala i industrijske objekte i porodični smeštaj. Posledice poplava su bile razorene pojedine opštine, što je primoralo stanovništvo na evakuaciju.

Nakon poplava, Vlada Republike Srbije sprovodi procenu potreba za period po okončanju katastrofe, uz pomoć Evropske unije, Ujedinjenih nacija i Svetske banke. Izvršena je procena troškova i gubitaka koje su poplave uzrokovale i utvrđen je finansijski plan koji je primaran za obnovu zemlje. Posledice katastrofe su procenjene na 1,7 milijardi evra, odnosno, 4,8% BDP Srbije (Bijelić i Lazarević, 2015). Dakle, državni budžet trpi udarac, država je bila zatečena i bez odgovarajućeg sistema odgovora na krizu, koji bi na pravi i koordiniran način uzvratio na zahteve i uslove vezane za socijalne probleme i infrastrukturu. Potrebe u periodu posle katastrofe merene su na 1,346 milijardi evra, pri čemu je predloženo da se 403 miliona evra ili 30% iskoristi za obnovu, a 943 miliona evra ili 70% za izgradnju (United Nations Serbia, Evropska Unija i World Bank Group, 2014).

Tokom proteklog perioda trošeno je prosečno oko 35 do 40 miliona evra godišnje (Bijelić i Lazarević, 2015), tako da je Vlada Srbije jedva mogla da odvoji sredstva za održavanje postojeće infrastrukture za zaštitu od poplava, koja je uništena nakon što su bile pogođene elementarnim nepogodama. Zbog toga u ovoj oblasti u Srbiji nije bilo velikih i ozbiljnijih projekata poslednjih godina. Teško stanje vodoprivrede i same zaštite od poplava u Srbiji podrazumeva direktnu posledicu nedovoljnog ulaganja u ovoj oblasti, kao i nedostatka strateškog finansijskog upravljanja u proteklim decenijama. Sadašnjim sistemom finansiranja dovodi se u pitanje realizacija izgradnje novih, niti je moguće obezbediti sredstva za održavanje postojećih objekata, što dovodi do smanjene upotrebljivosti odbrambenog sistema i postepeno uvećanog rizika od dejstva poplava. Procene govore da u narednih pet do deset godina, potrebno je uložiti oko 90 miliona evra godišnje (Ristić, Polovina, Malušević i Milčanović, 2017), kako bi se sam mehanizam odbrane od poplava doveo na nivo optimalne efikasnosti, a građanstvu i privredi obezbedio veći stepen zaštite.

Prirodna katastrofa, odnosno poplave u Srbiji iz 2014. identifikovale su brojne slabosti vezane za elementarne nepogode građanstvu i ekonomiji. Da bi se ojačali i nadogradili sistem za upravljanje rizicima, predloženo je da Vlada Srbije sprovede čitav niz različitih mera za procenu rizika, gde bi bila i uključena višesektorska procena rizika za različite izvore opasnosti, modelovanje područja podložnih prirodnim nepogodama i praćenje akcija u oblasti ranog otkrivanja i obnove. Preporuke su da Srbija treba da osnuje vid urbanističkog planiranja i upravljanja zemljištem na poznavanju rizika, pa bi se samim tim izbeglo da se stambeni objekti i proizvodne delatnosti nađu na zemljištu izloženom plavljenju. Vlada Srbije bi trebalo da uveća iznos finansijskih sredstava za sređivanje i rekonstrukciju postojećih sistema zaštite, kao i za realizovanje novih radova i sprovođenje mera koje mogu da doprinesu odgovoru države na elementarne nepogode. U narednom periodu, država bi trebalo da preduzme mere na ojačanju finansijske otpornosti tako što će realizovati promovisanje strategije za finansiranje posledica prirodnih katastrofa, što obuhvata podsticanje metoda kao što su transfer rizika i osiguranje i implementiranje finansijskih mehanizama koji mogu da pomognu u revitalizaciji ukoliko dođe do katastrofe.

PREVENCIJA POPLAVA

Rad je fokusiran na poplave koje su imale razorne posledice i koje su pogodile Srbiju u maju 2014. godine, i vrši analizu statističkih podataka kako bi realizovali poređenje troškova prevencije sa troškovima obnove u državi nakon prirodne katastrofe.

Invenstiranje u zaštitu od poplava može dovesti do toga da se smanji gubitak života, odnosno da se izbegne ljudska tragedija. Povrh humanitarnog uticaja koji se postiže investiranjem u zaštitu od elementarnih nepogoda, a koji se retko beleži u ekonomskim analizama, takva investicija, takođe, može da donese znatnu ekonomsku dobit i uštedu troškova državi koja bi inače bila preopterećena povećanim rashodima nakon prirodnih katastrofa. Prema studiji slučaja – poplave u Srbiji 2014. (Bijelić i Lazarević, 2015), troškovi za redovno održavanje i za preventivno širenje sistema zaštitne infrastrukture od poplava, imaju dugoročni trend smanjenja ulaganja u vodoprivredu. Evidentno je da ovi troškovi nisu bili u skladu sa zahtevanim standardima za konstatno održavanje spoljnih i unutrašnjih funkcija za regulaciju voda. Dostupna finansijska sredstva nisu omogućila provođenje definisanih redovnih aktivnosti i planiranih radova za održavanje i praćenje stabilnosti brana, stabilnosti matrice u okviru brana i stanja bedema u delovima za skladištenje vode.

Nakon prirodne katastrofe, odnosno poplava iz 2014. godine, stručnjaci iz „Srbijavoda” su realizovali procenjivanje štete koju su trpeli i doživeli objekti za zaštitu od poplava, i na osnovu dobijenih detaljnih informacija sačinjenih na poplavljenom području sačinili su akcioni plan za hitnu obnovu, koji je formalizovan kao Nacionalni program obnove za vodoprivredu. Sveukupna vrednost aktivnosti koje „Srbijavode” treba da sprovede na osnovu ovog projekta procenjuje se na više od 14 miliona evra, ali je Vlada Srbije uspela da izdvoji samo deo tog iznosa iz svoje redovne budžetske rezerve.

Uvideli smo da u skorašnjem periodu nije bilo investiranja u održavanje infrastrukture za prevenciju od poplava, nemogućnost da se pri upotrebi ovih sredstava primeni načelo „gradimo bolje nego što je bilo” označava bitan činilac koji sputava podizanje stepena otpornosti. Konstantno smanjivanje budžeta dovodi do toga da se neki ključni vodoprivredni objekti nalaze u izuzetno lošem stanju, što na duže staze može da manifestuje probleme sa vodosnabdevanjem i zaštitom od poplava u zemlji.

Poplave u pojedinim opštinama u Srbiji predstavljaju redovnu pojavu koja izaziva ogromnu štetu gotovo svake godine. Nacionalni stručnjaci su izvršili procenu, vođeni iskustvima koja su stečena u poplavama u 2014, da bi šteta posle novih elementarnih nepogoda mogla da bude i do 8 puta veća nego ulaganje u samu logistiku za prevenciju. Na osnovu studija i analiza dokazano je da lokalne samouprave u Srbiji koje su ulagale u prevenciju, zaštitile su se od razornih poplava u maju 2014. godine, a one koje nisu – pretrpele su veliku materijalnu štetu od poplava.

Na primer, procene u studijama (Bijelić i Lazarević, 2015). pokazuju da ulaganje od približno 7 miliona evra može da zaštiti opštinu Ub od budućih poplava. Šteta koju je Ub pretrpeo samo tokom 2014. godine, premašila je 23 miliona evra, i gotovo svake godine opština trpi višemilionsku štetu od poplava, pa je očigledno zbog čega se isplati ulaganje u preventivnu infrastrukturu i prevenciju poplava.

NOVI KONCEPTI SISTEMA ODBRANE OD POPLAVA

Naučne studije u oblasti zaštite od poplava ističu da se rizik od poplava i otkaza sistema zaštite ne može izbeći jer je to stohastička veličina. Naime, ne može se dimenzionisati sistem zaštite za svaku veliku vodu. Stoga je u novije vreme u mnogim zemljama sveta napušten klasičan pristup da se poplave i bujice mogu suzbiti i kontrolisati, tj. da se protiv njih može „boriti” i u potpunosti njima upravljati. Umesto toga, uvedeno je tzv. „adaptivno upravljanje” (Milojković i Mlađan, 2010) – kao novi pristup zaštite i spasavanja od poplava i bujica, a zasniva se na prilagođavanju poplavnom riziku, ili principu „živeti sa poplavama”. To je savremeni integralni koncept zaštite od poplava koji se uklapa u međunarodni prihvaćeni koncept održivog razvoja, zaštite životne sredine i upravljanja rizicima, i teži usaglašavanju zahteva „humane” komponente (zaštita ljudskih života, materijalnih i kulturnih dobara) i „ekološke” komponente (očuvanje ili ponovno uspostavljanje prirodnih funkcija i resursa plavnog područja). Navedeni koncept, između ostalog, počiva i na implementaciji rezultata namenskih i savremenih naučnih istraživanja zasnovanih na korišćenju podataka merenja u konkretno ugroženom geoprostoru, a ne na eksperimentalnim i teorijskim istraživanjima u laboratorijama.

Sušтина je da adaptivno upravljanje zaštitom i spasavanjem od poplava na većim rekama, zahteva adekvatne preventivne mere, shodno proceni ugroženosti i povredivosti, sveobuhvatno planiranje, pravovremeno organizovanje i umešno rukovođenje snagama zaštite i spasavanja, kao i uspostavljanje i strogo poštovanje standarda, kriterijuma i normativa za održavanje svih objekata za zaštitu od poplava. Kod poplava na bujičnim vodotokovima adaptivno upravljanje zaštitom i spasavanjem podrazumeva izradu plana odbrane od bujičnih poplava (što inače predstavlja zakonsku obavezu za sve opštine na čijem se teritorijama nalaze bujični vodotokovi). Takođe, podrazumeva implementaciju preventivnih mera kroz formiranje opštinskog štaba za vanredne situacije, uspostavljanje sistema koordinacije i veze i ranog upozoravanja o opasnosti od poplava, informisanje i edukaciju stanovništva, organizaciju hidrotehničkih aktivnosti u toku odbrane od poplava. To su aktivnosti na odbrambenoj liniji, kontrola erozije oko objekta u rečnom koritu, uklanjanje površinskog nanosa kod mostova i drugih objekata, organizaciju komunalnih aktivnosti u toku odbrane od poplava. Komunalne aktivnosti obuhvataju održavanje vitalnih sistema, aktivnosti na infrastrukturi, kontrolu saobraćaja, evakuaciju i spasavanje stanovništva, implementaciju savremenog ekspertskeg sistema u cilju obezbeđenja optimalne koordinacije i sinhronizacije svih aktivnosti na sprečavanju poplava ili ublažavanju njihovih posledica. Zatim, uspostavljanje sistema telekomunikacija koji omogućava maksimalno brzu reakciju svih službi u slučaju opasnosti od poplava i permanentnu kontrolu erozivnih procesa u slivu, izvođenjem protiverozivnih radova.

ZAKLJUČAK

Poplave kao prirodna nepogoda su neizbežne, a javljaju se kao posledica dejstva prirodnih sila i često imaju katastrofalne posledice po živa bića i materijalna dobra. Potrebno je da fokus preventivnih mera bude na opasnostima koje najviše ugrožavaju Srbiju. Poplave u Srbiji iz maja 2014. pokazale su sve slabe tačke koje ugrožavaju stanovništvo i ekonomiju. Izvučene su pouke da je ubuduće potrebna temeljita procena rizika od višestrukih izvora opasnosti od polava. Veliki značaj ima procena opasnosti i rizika, tačne prognoze vremena, unapređenje sistema izrade prognoze za rano upozorenje i blagovremene najave klimatskih ekstremnih pojava. Težište je na prevenciji poplava,

mapiranju i praćenju, promovisanju urbanog planiranja i upravljanja zemljištem zasnovano na informacijama o rizicima, kako bi se izbeglo da se kuće i proizvodni objekti grade u zonama sklonim plavljenju.

Analize pokazuju da je neophodno povećati iznose sredstava za održavanje i sanaciju postojećeg sistema zaštite od polava, kao i za sprovođenje novih radova i mera. Direktna korist od ulaganja u smanjenje rizika od poplava jeste izbegavanje troškova koje izazivaju katastrofe. Takvo ulaganje može da donese znatnu ekonomsku korist i uštedu troškova državi koja bi inače bila opterećena povećanim izdacima nakon katastrofe od poplava. Veoma je važno obuhvatiti smanjenje rizika širom nacionalnom agendom za ulaganje i razvoj u ovoj oblasti. Sve nove investicije treba da budu zasnovane na rizicima, tako da smanjenje rizika od poplava bude dobro integrisano i da doprinosi unapređenoj ekonomskoj i društvenoj sredini.

Treba istaći da se opasnost umanjuje sa povećanjem sposobnosti i pripremljenosti društva da se na adekvatan način suoči sa katastrofom poplava. Rešenja problema poplava u Srbiji, ubuduće treba tražiti u doslednoj primeni novog koncepta „adaptivnog upravljanja” poplavama, kao međunarodno prihvaćenog koncepta održivog razvoja.

LITERATURA

1. Đukić, S. (2017). Krizni menadžment i vanredna situacija, *Vojno delo*, (2), Ministarstvo odbrane, Vojska Srbije, Beograd, 333-355
2. Ristić, R., Polovina, S., Malušević, I. i Milčanović, V. (2017). Srbija i bujične poplave: tri godine posle katastrofe u maju 2014. godine, *Vodoprivreda*, Srpsko društvo za odvodnjavanje i navodnjavanje, Univerzitet u Beogradu, Šumarski fakultet, 49, (4-6), 245-252
3. Milojković, B., Mlađan, D. (2010). Adaptivno upravljanje zaštitom i spasavanjem od poplava i bujica – prilagođavanje poplavnom riziku, *Bezbednost*, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Republika Srbija, Beograd, 52, (1), 172-237
4. Babić-Mladenović, M., Kolarov, V. (2015). Smernice za unapređenje zaštite od poplava u Srbiji, *Vodoprivreda*, Srpsko društvo za odvodnjavanje i navodnjavanje, Institut za vodoprivredu "Jaroslav Černi" ad, Beograd, (47), 235-242

5. United Nations Serbia, Evropska Unija i World Bank Group (2014). Poplave u Srbiji 2014., *Izveštaj*, Vlada Republike Srbije, Beograd
6. Bijelić, M., Lazarević, M. (2015). Finansijski aspekti elementarnih nepogoda – Studija slučaja poplave u Srbiji 2014., Kancelarija programa ujedinjenih nacija za razvoj (UNDP) u Srbiji, Beograd
7. Karović, S., Komazec, N. (2014). Upravljanje kriznim situacijama, *Novi glasnik*, Ministarstvo odbrane, Vojska Srbije, Beograd, (2), 219-249.

THE CRISIS ANSWER SYSTEM OF THE FLOOD ECONOMIC DAMAGE DECREASE

Slaviša Aćimović

Abstract: *In this paper the role and importance basic problems of the crisis answer system of the flood economic damage decrease are considered. The phases of that system and estimate procedure of flood risk are defined, by using scientific methods analysis, synthesis and description. The basic aspects of the economic damage possible decrease are analysed, by using the case study example. The main importance of the flood prevention is emphasized, as a proposal for the crisis management practice. The investment importance of the flood prevention, as the economic justifiable, is emphasized, instead of answer crisis and economic damage restoration investment. The main specifications of the new approaches in the filed of the floods defence are showed.*

Keywords: *crisis, floods, answer system, risk estimate, floods prevention, economic damage.*

GEOPOLITIČKI KONTEKST JUGOISTOČNE EVROPE I BEZBEDNOSNI KONCEPT EVROPSKE UNIJE

Nešković Slobodan¹

Šoškić Lazar²

Sažetak: Autori u radu razmatraju složenu problematiku geopolitičkog položaja Jugoistočne Evrope i primenu bezbednosne koncepcije Evropske unije. Prisutne su permanentne anomalije u svim sferama. Predmet istraživanja su geografske, političke i bezbednosne osobenosti država posmatranog prostora sa mogućnostima implementacije koncepta spoljne i bezbednosne politike Evropske unije. Geopolitički kontekst Jugoistočne Evrope predstavlja poprište konstantnih interesa velikih sila i sukobljavanja država regiona, gde se primenjuje usvojeni koncept bezbednosti Evropske unije. Prostor Jugoistočne Evrope kao poveznica Zapada i Istoka ima veliki međunarodni značaj. Države regiona opterećene su brojnim protivrečnostima i viševekovnim konfrontacijama. Evropska unija promovise autohtoni projekat bezbednosne politike u procesu integracija država i jačanja vlastite pozicije u regionu. Cilj istraživanja je celovito sagledavanje kompleksnog temata geopolitičkog položaja zemalja Jugoistočne Evrope i bezbednosne strategije Evropske unije u kontekstu razrešavanja ispoljenih anomalija. Postignuti rezultati imaju kognitivna

1 Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Cvećarska 2, 21000 Novi Sad,
e-mail: slobneskovic@gmail.com

2 Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije, 11000 Beograd,
e-mail: salazarsoskic@gmail.com

obeležja, odnose se na obrazložene bitne aspekte geopolitike datog prostora i bezbednosnih inicijativa EU, tako i označavaju realne segmente društvenog razvoja zemalja. Zaključujemo da Jugoistočna Evropa predstavlja teritoriju od esencijalnog geopolitičkog značaja i interesa svetskih hegemoni. Evropska unija i na tom prostoru promovise bezbednosnu strategiju sadržanu u zvaničnim dokumentima.

Ključne reči: *Jugoistočna Evropa / geopolitika / bezbednost / bezbednosna i odbrambena politika / Evropska unija / Lisabonski ugovor / pridruživanje /Evropska unija.*

UVOD

Geopolitički pojam Jugoistočna Evropa novijeg je datuma i označava geografsku regiju koja obuhvata jugoistok evropskog kontinenta. Prostire se preko gotovo celog područja Balkanskog poluostrva, takođe obuhvata deo Panonske nizije, kao i deo Karpata. Određeni broj autora ubrajaju i Malu Aziju u teritoriju Jugoistočne Evrope.

Region Jugoistočne Evrope nastao je nakon završetka Hladnog rata i sukoba vođenih na teritoriji nekadašnje SFRJ, i to kao neutralna geopolitička odrednica. Na ovaj način zamenjen je naziv Balkan koji je davno poprimio negativnu konotaciju u geopolitičkim diskursima. Zastupljeno je mišljenje da su Marija Todorova i Vesna Goldsvorti predložile ovaj naziv. Evropska unija je prihvatila ovo ime, te je inicijativu za 1999. godinu tako i nazvala: Pakt stabilnosti za Jugoistočnu Evropu.³

Smatra se da teritoriju Jugoistočne Evrope čine sledeće države: Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Crna Gora, Hrvatska, Grčka, Makedonija, Moldavija, Rumunija, Srbija i Turska. Ukoliko se region Jugoistočne Evrope posmatra sa istorijskog aspekta, može se zaključiti da je specifičan po etničkoj raznolikosti, karakterističan kao prostor gde su se dešavale brojne promene granica, kako nastanka, tako i sunovrata velikih carstava (Zapadno Rimsko Carstvo, Vizantija, Osmansko Carstvo, Austrougarska Monarhija). Pored toga, oduvek je predstavljala i mesto susretanja religija i civilizacija (rimokatoličke, pravoslavne i islamske). Stabilnost ovog regiona održavala je neutralnost SFRJ (nesvrstana

³ Čak je i list „Balkan Times“ 2003. godine promenio svoj naziv u „Southeast European Times“.

spoljna politika), iako je tokom perioda Hladnog rata bio pod jakim uticajem Istoka i Zapada.

U geopolitičkoj apstrakciji Jugoistočne Evrope moguće je shvatanje različitih fragmenata učenja, što utemeljivača geopolitike kao naučne discipline, tako i svih modernih geopolitičara. Bez poznavanja učenja Karla Šmita, Fridriha Racela, Alfreda Mehena, Rudolfa Kjelena, Helforda Mekindera, Karla Haushofera, Nikolasa Spajkmana, Zbignjeva Bžežinskog, Semjuela Hantingtona, Frensis Fukojame, Iva Lakosta, Henrija Kisindžera, Džordža Kenana, Petra Nikolajevića Savickog, Aleksandra Dugina, Leonida Savina, Leonida Ivašova i drugih teoretičara, nemoguće je razumevanje događaja koji su se zbivali na ovoj teritoriji, kao i toga šta se sada događa, kao i ono što bi se moglo odvijati u narednom periodu. Efektivno ostvarivanje geopolitičkih ciljeva bazirano je na teorijsko-metodološkim postavkama, idejama, preporukama i kreacijama pomenutih teoretičara geopolitike. Njihovi podaci prepoznaju se u svim okolnostima koja se odnose kako na globalnu „geopolitičku dramu“, tako i na ozbiljne geopolitičke igre koje su se odvijale u regionu Jugoistočne Evrope.

Zajednička spoljna i bezbednosna politika razvija se kao drugi od tri stuba Evropske unije, počev od Ugovora o Evropskoj uniji iz 1992, poznatijeg kao Ugovor iz Matrihta. U toku svoje relativno kratke istorije, ona je razvijana i unapređivana, što je i formalizovano izmenama i dopunama Ugovora o Evropskoj uniji, najpre u Amsterdamu 1997, a zatim u Nici 2001. U toku poslednje decenije načinjen je pokušaj usvajanja Ustava Evropske unije koji je završen neuspehom (Kolev, 2017).

Za odnose sa zemljama van EU je odgovoran visoki predstavnik Unije za spoljnu politiku i bezbednost, imenovan od strane Evropskog saveta, ali koji takođe obavlja i funkciju potpredsednika Evropske komisije. Na nivou šefova država ili vlada, Uniju predstavlja predsednik Evropskog saveta. Evropska služba za spoljne poslove (EEAS) služi kao ministarstvo spoljnih poslova i diplomatska služba Unije pod okriljem visokog predstavnika. Ona je sastavljena od stručnog osoblja prosleđenog iz Saveta, država članica i Evropske komisije. Savet priprema i donosi odluke u oblasti spoljne politike i bezbednosti EU na osnovu smernica koje utvrdi Evropski savet. Komisija je, sa druge strane, odgovorna za trgovinu i finansiranje država koje nisu članice EU, kao što je

humanitarna ili razvojna pomoć. Komisija takođe predstavlja Uniju u svim oblastima nadležnosti EU mimo spoljne i bezbednosne politike.

GEOPOLITIČKI KONTEKST JUGOISTOČNE EVROPE

Region Jugoistočne Evrope je teritorija graničara koja se regularno nalazi u sudaru Istoka i Zapada. Posmatrano sa geografskog aspekta, predstavlja kontaktnu zonu Zapadnog (pre svega EU) i Južnog (mala Azija, Bliski i Srednji Istok) makroprostora kojim trenutno prevladava talasokratija (Zapad). Namenjena mu je uloga od strane Zapada (zajedno sa Istočnim makroprostorom Dalekog Istoka) da okupira, „obuzdava“ i „balansira“ (Džon Kenan) Srednji Istok (tradicionalni Hartlend, odnosno Rusiju). Američki geopolitičar Zbignjev Bžežinski (*Zbigniew Brzezinski*) teorijski personifikuje ovu geopolitičku koncepciju, dok je najeksplicitnije izložena u njegovoj knjizi „Velika šahovska tabla: američki primat i njeni geostrateški imperativi“ („*The Grand Chessboard: American Primacy and Its Geostrategic Imperatives*“) (Brzezinski, 1997). Bžežinski je kao krucijalno geopolitičko opredeljenje SAD-a objasnio zaposedanje Hartlenda, međutim, taj cilj ne može biti realizovan bez kontrole Rimlenda u kome se nalazi i Jugoistočna Evropa. Jugoistočna Evropa ima konekciju sa srednjoevropskim kontinentalizmom kao esencijalnom telurokratskom geopolitičkom koncepcijom. Pojedina predviđanja koja proističu iz ovog koncepta ostvaruju se u obliku infrastrukturnih koridora, dok su određene države na ovoj teritoriji, sa aspekta kontinentalizma, nadalje „geografski neprijatelji jedna drugoj“ (Milorad Ekmedžić).

Značaj Jugoistočne Evrope u procesima globalizacije nije moguće razumeti i objasniti bez ovog „geopolitičkog magnetizma“. U savremenim međunarodnim prilikama ovaj region je, kao ishod razora bipolarnog sistema moći, ostao geopolitička itekako bitna tačka Planete.⁴ Jugoistočna Evropa je bila i biće prostor geopolitičke borbe talasokratije i telurokratije. Zašto su SAD kao jedna od najvećih istorijskih svetskih sila toliko pažnje poklanjale ovom prostoru? Zašto je tzv. međunarodna zajednica u takvoj meri pomagala proces fragmentacije ovog prostora? Zašto se EU tako odnosila prema SFRJ kao paradigmi supranacionalne zajednice a pri tome sama težila takvom integracionom modelu? Kakva su aktuelna (i da li uopšte postoje) geopolitička stremljenja naroda ovog

⁴ Bipolarni sistem je zasnovan na „ravnoteži straha“ i razvio se krajem i u razdoblju posle Drugog svetskog rata.

prostora? Koji su najznačajniji spoljni činioci koji su uticali na geopolitičke procese u ovom delu sveta? Kako se oni mogu identifikovati? Koje su osnovne koordinate geopolitičkog položaja Jugoistočne Evrope? Može li su dogledno vreme geopolitički položaj Jugoistočne Evrope izmeniti na bolje? Kakav je savremeni geopolitički pejzaž ovog prostora? U kojoj meri je njegov geografski položaj („kuća nasred druma“ – Jovan Cvijić; „zapad na istoku i istok na zapadu“ – Sveti Sava) izbor ugrožavanje njegove bezbednosti? Da li zemlje Jugoistočne Evrope samo svojim naporima i trudom mogu popraviti svoj geopolitičku poziciju? U odgovorima na ova pitanja se kriju razlozi geopolitičkog značaja Jugoistočne Evrope (Kolev, 2017).

Značajne promene koje su dovele do ekstremnih reformi geopolitičke pozicije Jugoistočne Evrope dogodile su se krajem osamdesetih godina. Te transformacije ogledaju se u sledećim činjenicama (Nešković, Antonović, Šoškić, 2019):

- pad Berlinskog zida koji je predstavljao simbol bipolarne podele sveta („demokratski Zapad“ i „totalitarni Istok“),
- sjedinjavanje dve Nemačke,
- raspuštanje Varšavskog ugovora,
- rušenje jednopartijskih režima u istočnoevropskim zemljama,
- uspostavljanje tržišne ekonomije u svim postsocijalističkim državama,
- nestanak višenacionalnih država (SFR Jugoslavije, Čehoslovačke, SSSR) i sl.

Evroatlantički Zapad ovu situaciju spoznao je kao svoj vitalni geopolitički trijumf. Države Jugoistočne Evrope, nakon ovakve promene međunarodnih odnosa, postale su sklonije delovanju međunarodnih centara moći, pre svega onih zapadnih. Neretko je atlantizam (ali i evroazijstvo) u određenim svetskim geopolitičkim odnosima, u cilju odbrane svojih interesa na ovom prostoru Evrope, određene države ovog regiona odabirao za temporarne saveznike. Retko kada su te relacije sa atlantizmom podrazumevale karakter strateškog dugoročnog partnerstva koje je uzimalo u obzir i geopolitičke interese država Jugoistočne Evrope.

Na pragu XXI veka Jugoistočna Evropa nalazi se u geopolitičkoj tranziciji odnosno u fazi geopolitičkog nesklada, disbalansa geopolitičke moći.

Geopolitički sukob između Istoka i Zapada je nastavljen. Ovi konflikti dobili su novi oblik koji je manifestovan u odluci Badinterove komisije da SFRJ proglasi državom u destrukciji. Preciznije geopolitičko sagledavanje ove odluke upućuje na to da je komisija bila vođena stereotipnom talasokratskom matricom o suzdržavanju onih komponenti koji mogu biti „potencijalni eksponenti ruskih interesa na Balkanu“. Na ovaj način ponovo je realizovano geopolitičko balansiranje moći, koja je do tada potiskivana i balansirana u okviru Jugoslavije. Raniji jugoslovenski faktori sputavanja eskalacije delovanja Istoka, sa disolucijom SFRJ postali su balkanski faktori ravnoteže vođstva što može postati novi generator pretnje po bezbednost Jugoistočne Evrope.⁵ Međutim, čak i u okvirima samih država ovog regiona utemeljeni su određeni faktori „sabotiranja“ i „balansiranja“ koji se instrumentalizuju kako bi se one premodelovale u socijalno-ekonomsko stanje zavisnosti [Nešković, 2013].

Konačno, živimo u dobu transgresije geopolitičke moći i izuzetnih reformi svetskog geopolitičkog sistema. Težište konfrontiranja talasokratije i telurokratije, kao i centara moći pomerio se ka Istoku, ka Centralnoj Aziji i Dalekom Istoku. Ovo je etapa početka kraja svetske unipolarne hegemonije talasokratije (SAD) i konstituisanja multipolarnog svetskog poretka. Jugoistočna Evropa je karika od izuzetnog značaja u ovom dominantnom geopolitičkom procesu. Talasokratija, koja predstavlja trenutno kompetitivnu geopolitičku koncepciju na ovoj teritoriji, teži ka tome da prostorno fragmentira, oslabi, umanj, redukuje njegovu superiornost, dovede ga u „razbij-raspad“ proces i na taj način učini kompatibilnim sa svojim ciljevima. Telurokratija (Rusija) potražuje pouzdane partnere na vektoru Jugoistočne Evrope svojih geopolitičkih interesa. U ovakvim prilikama prisutni su poprilično jaki pritisci na države ovog regiona da odstupe od svojih nacionalnih interesa i da se pridruže određenoj geopolitičkoj alternativi.

KONCEPT BEZBEDNOSTI EVROPSKE UNIJE

Spoljna politika EU razvijala se počev od Ugovora iz Matrihta, preko Ugovora iz Amsterdama, Nice, do Lisabonskog spsorazuma kojim se

⁵ Antagonizovanje indukovanim šovinizmom dojučerašnjih sunarodnika imalo je za cilj da se uspostave geopolitičke pretenzije određenih centara moći van ovog prostora.

menjaju i dopunjuju Ugovor o Evropskoj uniji i Ugovor o osnivanju Evropske zajednice (takozvani Rimski ugovor, koji je u ovom procesu preimenovan u Ugovor o funkcionisanju Evropske unije) (Trapara, 2010). Lisabonski sporazum potpisan je od predstavnika država članica EU 13. decembra 2007. Stupio je na snagu tek 1. decembra 2009. godine, nakon što su ga ratifikovale sve države članice, prema svojim unutrašnjim procedurama. Razlog odlaganja je u tome što je u Irskoj 2008. Sporazum prvobitno odbijen na referendumu, da bi bio prihvaćen na novom, godinu dana kasnije. Smatra se da je izbijanje svetske ekonomske krize krajem 2008. i težak finansijski položaj u kome su se našle neke od evropskih država, uključujući i Republiku Irsku, doprineo promeni većinskog stava irskih građana prema daljem jačanju EU na račun nacionalnih vlada, koje se ovim Sporazumom želelo postići. I u oblasti zajedničke spoljne i bezbednosne politike, ovim sporazumom uvedene su određene novine. Ključna izmena koju unosi Lisabonski sporazum tiče se pravnog statusa Evropske unije. Do sada je EU funkcionisala preko svoja tri stuba (Evropske zajednice, Zajednička spoljna i bezbednosna politika i policijska i sudska saradnja u krivičnim stvarima), od kojih su jedino Evropske zajednice (Evropska ekonomska zajednica i Evropska zajednica za atomsku energiju) imale svojstvo pravnog lica. Lisabonski sporazum napušta ovakav sistem, ukida stubove i daje Evropskoj uniji svojstvo pravnog lica. Time su stvorene i formalno-pravne pretpostavke da Evropska unija nadiđe status obične međunarodne organizacije i potvrdi se kao specifični konsolidovani politički entitet. Ovo se odrazilo i na spoljnu i bezbednosnu politiku, jer sada je Unija ta koja u međunarodnim odnosima nastupa kao pravni subjekt, može da zaključuje međunarodne ugovore i bude član međunarodnih organizacija (Svetske trgovinske organizacije). Želja potpisnika Lisabonskog sporazuma da se Uniji u punom smislu omogući da na spoljnom planu govori „jednim glasom” dobila je svoj izraz i u nekim konkretnim rešenjima u Sporazumu.

Unija sprovodi zajedničku i bezbednosnu politiku na tri načina:

1. definisanjem opštih smernica;
2. usvajanjem odluka koje definišu akciju Unije, stav Unije i aranžmane za primenu istih;
3. jačanjem sistematske saradnje između država članica u sprovođenje politike.

Kao i do sada, države članice su te koje imaju bitnu ulogu u primeni Zajedničke spoljne i bezbednosne politike Unije, uz naglašenu koordinatorsku ulogu Visokog predstavnika. One aktivno i bezrezervno podržavaju spoljnu i bezbednosnu politiku Unije u duhu lojalnosti i uzajamne solidarnosti i slažu se sa delovanjem Unije u ovoj oblasti. Svaka država članica ili Visoki predstavnik (sâm ili uz podršku Komisije), mogu da skrenu pažnju Savetu na bilo koje pitanje iz oblasti zajedničke spoljne i bezbednosne politike. Države članice se konsultuju u okviru Saveta i Evropskog saveta o svim pitanjima spoljne i bezbednosne politike koje su od opšteg interesa i zahtevaju zajednički pristup, a u skladu sa načelom uzajamne solidarnosti. One koordiniraju svoje delovanje i podupiru stavove Unije u međunarodnim organizacijama i na međunarodnim konferencijama, o čemu brine Visoki predstavnik. Kada Unija definiše stav o predmetu koji je na dnevnom redu Saveta bezbednosti UN, one države članove koje imaju mesto u Savetu bezbednosti će tražiti da se pozove Visoki predstavnik kako bi izložio stav Unije (Nešković, 2018).

Zadaci u okviru zajedničke politike bezbednosti i odbrane mogu biti sledeći: operacije razoružavanja, humanitarni i zadaci spasavanja, zadaci vojnog savetovanja i pomoći, sprečavanje sukoba i očuvanje mira, zadaci borbenih snaga u upravljanju krizama, uključujući postizanje mira i postkonfliktnu rehabilitaciju. O ovim zadacima odlučuje Savet, a Visoki predstavnik osigurava koordinaciju civilnih i vojnih aspekata istih. Evropska odbrambena agencija, potčinjena Savetu, bavi se praćenjem vojnih sposobnosti država članica i tehnološkog napretka na tom planu (Nešković, 2016). Zajednička bezbednosna i odbrambena politika predstavlja domen međuvladine saradnje, ali su decembarski Zaključci na izvestan način naglasili ulogu Evropske komisije. Ingerencije Evropske komisije i mogućnost doprinosa prepoznati su u važnosti razvoja kapaciteta dvostruke namene, naročito kada je reč o istraživanju, ali i u jačanju inovativne i kompetitivne tehnološke i industrijske baze (EDTIB) u skladu sa pravnim tekovina Evropske unije i značaju podrške koju treba dati regionalnim klasterima malih i srednjih preduzeća kako bi im se obezbedio bolji pristup odbrambenom tržištu. Konkretan zadatak predstavlja izrada Mape puta za razvoj industrijskih standarda u oblasti odbrane ali bez dupliranja postojećih, naročito NATO standarda, čije bi postojanje uticalo na harmonizaciju potreba država članica i povećanje interoperabilnosti ali i konkurentnosti same industrije kada je reč o nastupu u trećim zemljama (Nešković, 2014).

Zašto Evropskoj uniji treba zajednička odbrambena politika? Da bi imala veću stratešku autonomiju i mogla da utiče na razvoj događaja u širem okruženju, zajedno sa svojim partnerima ili sama i na taj način štiti svoje interese. Da bi mogla da odgovori zadacima koje je sama sebi postavila, kao garant međunarodnog mira i bezbednosti Unija mora da:

- stalno unapređuje svoje odnose i saradnju sa globalnim, transatlanskim i regionalnim partnerima;
- da razvija zajedničku bezbednosnu politiku koja je komplementarna NATO-u;
- da unapredi sposobnosti i kapacitete za brzo reagovanje, uključujući i borbene grupe;
- da ispita i unapredi sistem finansiranja misija, uključujući i Athena mehanizam;
- da obezbedi procedure i pravila koja bi omogućila brže i fleksibilnije uspostavljanje civilnih misija (Nešković i sar., 2018).

Svoj „glas” i nastojanja u međunarodnoj politici EU je usmerila na uspostavljanje efikasnog multilateralnog sistema – razvoj međunarodne zajednice, funkcionalnih međunarodnih institucija i međunarodnog prava. Ujedinjene nacije su prepoznate kao nosilac međunarodnih promena, uz postojeće međunarodne trgovinske i finansijske institucije. Doprinos razvoju multilateralnog sistema, po ESB, daju razvijeni transatlantski odnosi, oličeni u NATO-u, te brojne regionalne organizacije. One države koje ne iskažu svoju opredeljenost za multilateralni međunarodni sistem snosiće svu odgovornost, po cenu narušenih odnosa sa EU. Treće poglavlje ESB ukazuje na potrebu osavremenjavanja EU, odnosno šta još Unija treba da uradi kako bi iskoristila sve svoje potencijale u ostvarivanju strateških ciljeva i suprotstavljanju pretnjama. Ističe se da bi EU morala da bude aktivnija, sposobnija, usklađenija i da saraduje sa drugim partnerima, kako bi ostvarila postavljene ciljeve i sprovedila postavljene zadatke. U vrlo kratkom zaključku ESB ponovljena je konstatacija da aktivnija i sposobnija Unija može da ostavi snažan uticaj u svetskim razmerama, kao i da će se usredsrediti na ostvarivanje efektivnog multilateralnog sistema, koji bi vodio pravilnijem, bezbednijem i ujedinjenijem svetu (Nešković, 2018).

Na istom sastanku Evropskog saveta, na kojem je doneta ESB, usvojena je

i Strategija EU protiv širenja oružja za masovno uništavanje. Donošenje te strategije uslovlila je procena da je širenje oružja za masovno uništavanje i sredstava za njihovu isporuku rastuća pretnja po EU i međunarodni mir i bezbednost. Tom strategijom utvrđeni su konkretni postupci i radnje kako bi se efikasno reagovalo na polju sprečavanja širenja, razoružanja i kontrole oružja za masovno uništavanje. Uspostavljena 2003. godine, ESB se pripremala za proširenje EU, koje je usledilo već 2004. godine, kao i za donošenje Ustava Evrope. Poznato je da nije uspeo pokušaj usvajanja Ustava Evrope, ali se mora istaći da su već 2004. godine realizovane značajne aktivnosti ESB, kao što su Koncept borbenih grupa, donošenje Glavnih ciljeva 2010, Evropska odbrambena agencija i civilno-vojne misije (Nešković, 2016).

Srbija kao pridružena država EU aktivno učestvuje u misijama i operacijama za upravljanje krizama EU, vojne operacije u Somaliji, takođe izražena je i spremnost učestvovanja u misiji u Maliju. Ono što Srbiji predstoji u daljem procesu približavanja jeste stvaranje okvira i procedura za razvoj kapaciteta za učešće u civilnim misijama (Mešanović, 2014).

ZAKLJUČAK

Jugoistočna Evropa prisutna je u svim geopolitičkim strategijama i mapama velikih sila. Prisutna su stalna nastojanja da se konstituiše kontrola ovog strateški značajnog i osjetljivog regiona od strane atlantizma, ali i od strane evroazijstva, sa različitim motivima. Na ovom prostoru je oduvek bilo snažno prisustvo velikih sila (SAD, Rusija, Nemačka, Velika Britanija, Turska, Francuska i sl.). Njihovi interesi su veoma isprepleteni i zato je njihov uticaj konstantan. Tako je, u određenoj konstelaciji globalnih interesa i SFR Jugoslavija imala svoju specifičnu geopolitičku ulogu „tampon zone“. Kada je potreba za tom svrhom prestala otvorili su se procesi njenog dezintegriranja.

U nastojanju da budemo objektivni možemo da ocenimo da Jugoistočna Evropa ovog trenutka ne raspolaže ozbiljnijim kapacitetima da vidljivije demonstrira nameru jačanja svoje geopolitičke pozicije. U konstelaciji aktuelne strukture svetskog političkog sistema autentična geopolitička paradigma u skorije vreme nema izgledne osnove za uspeh. Velike sile će i nadalje nastojati da održe stečeni geopolitički primat, odnosno stečenu geopolitičku akviziciju na prostoru Jugoistočne Evrope. Ali uvažavanje

samo interesa velikih sila a zanemarivanje sopstvenih stvara uslove za neokolonijalni status koji onemogućava ekonomski prosperitet.

Zajednička spoljna i zajednička politika EU ima za cilj očuvanje zajedničkih vrednosti, jačanje bezbednosti Unije, očuvanje mira i međunarodne saradnje, razvijanje i konsolidaciju demokratije i vladavine prava, kao i poštovanje ljudskih prava i osnovnih sloboda. Opšta obaveza svake od budućih članica EU jeste poštovanje evropskih vrednosti, u koje svakako treba ubrojati i opštu demokratizaciju i zabranu diskriminacije. Svakako, najznačajniji zahtev u ovom smislu u oblasti bezbednosti jeste civilna i demokratska kontrola snaga bezbednosti (oružanih snaga, policije, bezbednosnih službi, civilnih i vojnih). Ova se obaveza smatra demokratskom tekovinom razvijenih evropskih država, a time postaje i politički kriterijum za svaku državu koja želi da postane članica EU. Od budućih država članica EU očekuje se da budu sposobne da vode politički dijalog u okviru zajedničke spoljne i bezbednosne politike, da se usklađuju sa stavovima EU, da uzimaju učešće u akcijama EU, kao i da primenjuju dogovorene sankcije i restriktivne mere. Uspostavljanje poverenja putem razmene tajnih podataka sa EU i stvaranje osnove za učešće u EU operacijama, važno je u smislu izgradnje novog, partnerskog odnosa sa EU u oblasti bezbednosti i odbrane.

LITERATURA

1. Brzezinski, Z., (1997) *The Grand Chessboard: American Primacy and Its Geostrategic Imperatives*, New York, BasicBooks.
2. Dugin, A., (2004), *Osnovi geopolitike*, knjiga 1, Zrenjanin, Ekopres.
3. Kolev, D., (2017), *Diplomatske igre oko Balkanskog geopolitičkog čvora*, u: *Tematičen sbornik, Transgranično satrudništvo i politiki na razvitie v Bulgaria i na Balkanite*, Tom 4, Veliko Trnovo Bulgaria, Univerzitet "Sveti Kiril i Metodij".
4. Makinder, H., (2009), *Demokratski ideali i stvarnost:studija politike obnove*, Metafizika: Beograd.
5. Mešanović, S., (2014), *Zajednička bezbednosna i odbrambena politika EU posle decembarskog samita*, Beograd: Novi vek, (6), 8-10.

6. Nešković, S., (2013), Sredstva međunarodne politike sa posebnim osvrtom na ekonomske resurse, u: Međunarodna politika, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 1149, 97-110.
7. Neskovic, S., (2014), Southeastern Europe Security and Concepts of relevant International factors, in: Thematic Collective Book, New Challenges to the Balkan Security, V. Trnovo: University St. Kiril and Methodiy, (1), 11-27.
8. Neskovic, S., (2015), „Foreign policy orientation and security of the Western Balkans“, New Challenges to the Baljan Security, Thematic Collective Book, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo, Bulgaria, (2), 15-31.
9. Nešković, S., (2016), „Spoljna bezbednosna politika Evropske Unije i položaj Republike Srbije – studija slučaja, Zbornik radova, edicija Bezbednost u postmodernom ambijentu, Beograd: Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti - CESNA B i Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu, (20), 47-56.
10. Nešković, S., (2016), Mogućnosti implementacije tehnika prikupljanja podataka u konzularnim poslovima, Pravo - teorija i praksa broj , Novi Sad: Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za privredu i pravosuđe, 32 (10-12), 3-12.
11. Nešković, S., (2016), Statističke metode regionalizacije i pravni okvir prekogranične ekonomske saradnje u Evropi, u: Evropsko zakonodavstvo, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, (58/16), 76-92.
12. Nešković, S., (2017), „Zapadni Balkan u kontekstu analize procesa evropskih integracija“, 7. Simpozijum inovacionih istraživanja "SINOVIS - 2017", Zbornik radova, Beograd: Srpska Kraljevska Akademija Inovacionih Nauka, 51-67.
13. Nešković, S., Antonović, R., Đelić, A. T., (2018), Borba protiv korupcije u kontekstu preporuka Evropske Unije, u: Evropsko zakonodavstvo, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, (65/18), 86-102.
14. Nešković, S., Antonović, R., Šoškić, L., (2019), Poslovna diplomatija i konzularno pravo u savremenom evropskom i međunarodnom okruženju, u: Evropsko zakonodavstvo, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, (67-19), 77-93.
15. Nešković, S., (2019), „European Union transport and foreign security policy with implications on the southeast Europe region“, Proceedings, Naučna konferencija sa međunarodnim učešćem

- "Savremeni trendovi u razvoju saobraćaja i bezbednosti regiona Jugoistočne Evrope", 3. novembar 2019, Niš: Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" Niš Univerziteta "Union - Nikola Tesla" u Beogradu, Centar za strateška istraživanja nacionalne bezbednosti - CESNA B Beograd, Visoko učilište za bezbednost i ekonomiku "VUSI" Plovdiv Republika Bugarska, 54-70.
16. Nešković, S., (2019), „International position and european integration of the Western Balkans countries“, *Ulcinj, Scientific Journal Monte*, 1(1), 32 - 48.
 17. Nešković, S., (2019), „Nacionalni subjekti međunarodnih odnosa i ograničeni suverenitet“, *Ekonomija - teorija i praksa*, Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, 12, (2), 71-89.
 18. Nešković, S., (2019), „The region of caucasus and the Balkans in the strategy of eastern partnership of the European Union“, *Cross - Border Book Series New Challenges to Security and Development of the Balkans*“, *International Security and Development Policies in Bulgaria and on the Balkans, Proceedings of International Scientific Conference 02–03.11.2018.*, Veliko Turnovo, St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Turnovo Bulgaria, 6, 26-42.
 19. Nešković, S., (2020), „The national security paradigm and national interest in postmodern globalization flows“, *Cross - Border Book Series New Challenges to Security and Development of the Balkans, Problems of National and Corporate Security, Proceedings of International Scientific Conference 22 - 23. 11. 2019*, University "St. Cyril and St. Methodius" Veliko Tarnovo Bulgaria, 7, 29-45.
 20. Nešković, S., (2020), „Tourism industry of the Western Balkan countries between existing resources and regulation of the European Union“, *Ulcinj, International Scientific Journal Monte*, 2, 31-47.
 21. Trapara, V., (2010), *Spoljna i bezbednosna politika Evropske unije prema sporazumu iz Lisabona*, *Evropsko zakonodavstvo*, Beograd: Institut za međunarodnu politiku i privredu. 33-34,42-57.

GEOPOLITICAL CONTEXT OF SOUTH EAST EUROPE AND THE SECURITY CONCEPT OF THE EUROPEAN UNION

Slobodan Nešković

Lazar Šoškić

***Summary:** The authors discuss the complex issues of the geopolitical position of Southeast Europe and the application of the security concept of the European Union. Permanent anomalies are present in all spheres. The subject of the research is the geographical, political and security features of the countries of the observed area with the possibilities of implementing the concept of the Foreign and Security Policy of the European Union. The hypotheses are: The geopolitical context of Southeast Europe is the scene of constant interests of great powers and conflicts in the countries of the region, where the adopted concept of security of the European Union is applied. The area of Southeast Europe as a link between the West and the East is of great international importance. The countries of the region are burdened with numerous contradictions and centuries-old confrontations. The European Union is promoting an indigenous security policy project in the process of integrating countries and strengthening its own position in the region. The aim of the research is a comprehensive overview of the complex topic of the geopolitical position of the countries of Southeast Europe and the security strategy of the European Union in the context of resolving the manifested anomalies. Methods of analysis, synthesis and others will be applied. The achieved results have cognitive features, they refer to the explained important aspects of the geopolitics of the given space and the security initiatives of the EU, and they also mark the real segments of the social development of the countries. We conclude that Southeast Europe is a territory of essential geopolitical significance and interest of world hegemons. The European Union is also promoting the security strategy contained in official documents in that area.*

***Keywords:** Southeast Europe, Geopolitics, security, Common Security and Defense Policy of the European Union, Lisbon Treaty, association, European Union.*

IMPLIKACIJE COVID-19 PANDEMIJE NA NIVO PORESKIH PRIHODA U REPUBLICI SRBIJI

Kalaš Branimir¹

Sažetak: *Pitanje ostvarenih poreskih prihoda je značajno za svaku zemlju, naročito danas, u uslovima aktuelne COVID-19 pandemije. Negativni efekti koronavirusa se ogledaju u povećanom zdravstvenom i ekonomskom riziku, što se odražava na pogoršanje makroekonomskog okvira u svetu. Cilj rada je ukazati na značaj poreskih prihoda koji isti imaju u poreskoj strukturi, posebno u uslovima kriznih situacija. Predmet rada podrazumeva analizu mesečnog trenda prihoda po osnovu poreza u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine. Rezultati analize ukazuju da su poreski prihodi prosečno porasli za 2.21% tokom posmatranog perioda. Iako je zabeležen deficit od 34.484 miliona dinara u prvih deset meseci, pozitivno je da su javni prihodi prosečno uvećani za 2.47%, što je neznatno više u odnosu na prosečan rast javnih rashoda od 1.68%. Budući da porez na dodatu vrednost i akcize čine najvažnije poreske oblike u strukturi Republike Srbije, kreatori ekonomske politike treba da se fokusiraju na stimulisanje potrošnje kako bi proizveli pozitivne implikacije na generisanje prihoda.*

Ključne reči: *prihodi / poreski oblici / COVID-19 / Republika Srbija.*

1 Docent, Ekonomski fakultet u Subotici, Segedinski put 9-11, 24000 Subotica,

e-mail: branimir.kalas@ef.uns.ac.rs

UVOD

Tokom perioda od februara do juna 2020. godine, globalna ekonomija je usporila naglo kao posledica COVID-19 (Olivia, Gibson & Nasrudin, 2020, str. 143). Naime, Balajee et al. (2020) navode da su globalne ekonomske aktivnosti gotovo stale zbog aktuelne pandemije i potpunog zaključavanja širom sveta (str. 1). Gordon et al. (2020) ističu kako COVID-19 pandemija, kao i recesija koja proizilazi iz nje, vrše ogroman pritisak na državu i njihove budžete (str. 733). Tokom ekonomskog pada, budžeti država i lokalnih samouprava su pod stresom koji nastaje usled smanjenih prihoda i povećanih potreba za rashodima. Prognoze ukazuju da će doći do manjka od 106 milijardi dolara državnih prihoda od poreza na promet što je ekvivalentno 0.5% bruto domaćeg proizvoda (Clemens, Veuger, 2020, str. 1). Nemeč i Špaček (2020) ističu da u Češkoj i Slovačkoj, zbog ograničenih odgovora centralne vlasti, opštinski budžeti više trpe zbog COVID-19 pandemije nego što je to slučaj sa budžetom na centralnom nivou (str. 1). U početku je glavni prioritet bio spasiti živote zaključavanjem širom sveta. Međutim, vlade su, shvatajući opasnost od siromaštva i gladi, prešle na pametno zaključavanje koje podrazumeva delimično funkcionisanje ekonomije (Asghar, Batool, Farooq & Rehman, 2020, str. 447). Shodno tome, u većini zemalja, odgovor na trenutnu krizu je bio fokusiranje na jačanje kapaciteta zdravstvenih sistema i ograničavanje širenja koronavirusa (Maher, Hoang & Hindery, 2020, str. 644). Maxim and Zander (2020) navode da će katastrofe i pandemije kao što je COVID-19 promeniti svet na mnogo načina, gde će prevazilaženje tekućih ekonomskih poteškoća zahtevati novi pristup zasnovan na održivom razvoju (str. 1). Aktuelna pandemija je samo produbila razliku u nivou nacionalnog dohotka, te će dohodne nejednakosti biti sve izraženije. Takođe, rezultati ove analize ukazuju i na problem generacijske nejednakosti, jer je starija populacija više izložena zdravstvenom riziku. Međutim, mlađa populacija će biti više izložena ekonomskom riziku, odnosno pronalasku i zadržavanju posla na način da će plaćati veći iznos troškova zaključavanja kroz veće poreze u kratkom i dugom roku (Blundell, Dias, Joyce & Xu, 2020, str. 291). Barbier i Burgess (2020) navode da je COVID-19 pandemija posebno pogodila zemlje u razvoju zbog nedostatka međunarodne pomoći u osiguranju napretka i realizaciji ciljeva održivog razvoja (Ahmed, Ahmed, Pissarides & Stiglitz 2020; Sumner, Ortiz-Juarez & Hoy, 2020). Naime, zemlje u razvoju moraju pronaći inovativne mehanizme u svojim politikama radi ostvarivanja direktne

ekonomsko-socijalne podrške. Adam, Henstridge & Lee (2020) naglašavaju da je zaključavanje bilo skupo u smislu zaustavljanja privredne aktivnosti koje je pogodilo javne finansije usled smanjenih prihoda i povećane potrošnje na zdravstvo i socijalnu zaštitu (str. 338).

Slično, Andrew, Baker, Guthrie & Martin-Sardesai (2020) ističu da je i Australija kao i druge zemlje širom sveta preduzela određene aktivnosti kao što je potpuno zaključavanje i ograničeno kretanje unutar zemlje, koje su definisali kao korake bez presedana radi upravljanja javnim zdravljem i ekonomskim rizicima (str. 1). Takođe, zaključavanje i efekti globalne recesije izazvaće ozbiljne poteškoće u dugom roku. Iako su države ponovo otvorene u različitom stepenu, ne može se očekivati brz povratak ekonomske aktivnosti na nivo pre krize, naročito u odsustvu uspešne vakcine protiv koronavirusa (Federal Reserve Bank of Boston Research, 2020, str. 1).

Početna zaključavanja su samo odložila epidemiju, pri čemu je stopa zaraze porasla, što je ponovo zahtevalo nova ograničenja koja će izazvati dodatne ekonomske poremećaje (De Villiers, Cerbone, Zijl, 2020, str. 1). Kao posledica manjeg nivoa prikupljenih prihoda, države će morati povećati nivo zaduženja što će smanjiti prostor za dodatne pozajmice koje će biti potrebne u prevazilaženju ekonomskih poteškoća. Empirijski rezultati McDonald-a i Larson-a (2020) ukazuju da COVID-19 pandemija značajno utiče na prikupljanje prihoda po osnovu poreza na promet i na fiskalnu poziciju (str. 377). Na primeru Severne Karoline, autori ističu da će u slučaju konzervativnijeg pristupa, očekivano smanjenje prihoda po osnovu poreza na promet iznositi preko 4 miliona dolara, dok ekstremniji scenario podrazumeva gubitak od preko 8 miliona dolara. Lakatos i Karai (2020) ukazuju na značaj ravnotežnog državnog budžeta, pri čemu ovo pitanje posebno dolazi do izražaja u kriznim momentima (str. 119). Veličina prihoda treba da bude na odgovarajućem nivou kako bi se pokrili javnih rashodi i potrebe društva (Streimikiene, Ahmed, Vveinhardt Ghauri & Zahid str. 722). Kalaš, Đurović Todorović & Đorđević (2020) naglašavaju poreze kao moćno sredstvo za svaku zemlju koje može doprineti intenzivnijem rastu i razvoju ekonomije (str. 42). Collier, Pirlot & Vella (2020) ističu kako poreska politika ima važnu ulogu u ublažavanju i rešavanju negativnih posledica nastalih zaključavanjem ekonomije (str 2). Ertuğrul, Güngör & Soytaş (2020) predlažu uvođenje privremenih poreskih uredaba koje bi

uticale na nadoknadu izgubljenih prihoda po osnovu poreza (str. 4). Kreiranje poreske politike na ekonomskom rastu ne može biti posmatrano mimo deficita, jer bez obzira na trenutne poreske stope, rastući deficiti i naglašenija potrošnja podrazumevaju da će porezi morati rasti u budućnosti kako bi se prikupili potrebni nivoi prihoda (Michel, 2020, str. 1). Kalaš, Pjanić & Andrašić (2016) ističu da javne finansije u Republici Srbiji moraju biti uređene kako se ne bi ponovili visoki budžetski deficiti i time ugrozila fiskalna pozicija zemlje. Ovo pitanje je posebno važno u kriznim momentima, kada su veliki pritisci na rashodnoj strani koji proizilaze iz efekata COVID-19 pandemije (str. 61).

Rad se sastoji iz četiri dela. U uvodu se ističe značaj COVID-19 pandemije na ekonomske tokove, nakon čega sledi analiza efekata aktuelne pandemije na privredu Republike Srbije. Sledi prikaz makroekonomskog okvira Republike Srbije, kao i analiza naplate prihoda po osnovu poreza za period mart-oktobar 2020. godine. Na kraju su data zaključna razmatranja koja treba da preciziraju doprinos, kao i smernice za kreatora ekonomske politike u Republici Srbiji.

EFEKTI COVID-19 NA EKONOMIJU REPUBLIKE SRBIJE I MERE ZA SUZBIJANJE NEGATIVNIH POSLEDICA

Kako bi se sagledale posledice COVID-19 pandemije na privredna kretanja u Republici Srbiji, potrebno je analizirati kretanje bruto domaćeg proizvoda, kao i ključne agregate koji doprinose stopi rasta ovog pokazatelja.

Tabela 1. Agregati upotrebe – bruto domaći proizvod

Agregati upotrebe	2018			2019			2020		
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3
BDP	5.1	5.1	4.3	2.6	2.9	4.9	5.2	-6.3	-1.4
Privatna potrošnja	2.9	3.4	3.1	3.7	3.9	3.2	3.0	-8.1	-1.0
Državna potrošnja	2.4	5.0	4.2	2.1	1.3	3.7	11.4	8.5	-1.0
Bruto investicije u osnovna sredstva	25.9	20.3	16.2	7.6	9.0	18.7	11.8	-12.9	-5.5
Izvoz	7.8	5.2	7.9	7.2	7.4	8.0	3.3	-20.5	-8.5
Uvoz	12.7	9	11.1	9.0	10.2	10.7	7.8	-19.6	-2.7

Izvor: Republički zavod za statistiku (2020)

U trećem kvartalu 2020. godine bruto domaći proizvod je realno opao za 1.4% u odnosu na isti period 2019. godine. Analizirajući agregate upotrebe, privatna potrošnja je ostvarila realan pad od 1% i doprinela negativnom kretanju bruto domaćeg proizvoda sa -0.7%. Takođe, investiciona aktivnost je smanjena za 5.5% u odnosu na 2019. godinu, pri čemu je doprinos kretanju bruto domaćem proizvodu iznosio -1.3%. Na kraju, važno je naglasiti da su izvoz i uvoz zabeležili negativne stope rasta od 8.5% i 2.7% u trećem kvartalu 2020. godine sa doprinosom kretanju bruto domaćem proizvodu od -4.4% i -1.6%. (Republički zavod za statistiku, 2020, <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G20208005.pdf>).

Tabela 2. Doprinos bruto domaćem proizvodu – proizvodna strana

Agregati upotrebe	2018			2019			2020		
	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3	Q1	Q2	Q3
Poljoprivreda	1.2	15.5	16.7	-1.4	-2.0	-1.8	4.2	4.7	4.5
Industrija i snabdevanje vodom	5.3	2.2	-1.1	-1.6	-2.1	2.2	4.2	-7.6	3.2
Građevinarstvo	26.3	20.1	9.6	11.9	20.5	39.6	20.9	-3.7	-18.0
Trgovina	5.8	7.4	6.7	6.5	4.3	5.3	4.2	-8.1	2.4
Usluge, osim trgovine	2.4	3.0	3.1	3.1	3.7	3.9	5.1	-6.7	-3.2
Neto porezi	5.4	5.7	5.5	3.5	3.5	3.5	4.3	-6.8	-1.1

Izvor: Republički zavod za statistiku (2020)

Analizirajući proizvodnu stranu, sektor građevinarstva je najviše uticao na negativno kretanje bruto domaćeg proizvoda u trećem kvartalu 2020. godine u odnosu na isti period prethodne godine. Pored negativnog doprinosa sektora građevinarstva od -1.2%, uslužni sektor beleži negativan doprinos od -1%. S druge strane, sektor industrije i snabdevanja vodom, kao i sektor poljoprivrede imali su pozitivan doprinos od 0.6% i 4.5% na kretanje bruto domaćeg proizvoda. (Republički zavod za statistiku, 2020, <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G20208005.pdf>).

Velika ekonomska neizvesnost iziskuje odlučnu i snažnu intervenciju države u cilju suzbijanja i eliminisanja negativnih implikacija izazvanih

koronavirusom. Vlada Republike Srbije je predložila paket antkriznih mera, vredan 5.1 milijardi evra radi suzbijanja negativnih posledica COVID-19 pandemije. U narednoj tabeli je dat detaljan prikaz mera koje se ogledaju kroz mere poreske politike, direktnu pomoć preduzećima za zaposlene, likvidnost privrede i ostalo.

Tabela 1. *Paket antkriznih mera za suzbijanje negativnih posledica COVID-19 pandemije*

Mere	mlrd RSD	% BDP
1. Mere poreske politike	161	2.9
1.1 Odlaganje plaćanja poreza na zarade i doprinose za privatni sektor tokom trajanja vanrednog stanja, uz kasniju otplatu u ratama, najranije početkom 2021. godine	140	2.5
1.2 Odlaganje plaćanja akontacija poreza na dobit u drugom kvartalu	21	0.4
1.3 Oslobođanje davalaca donacija od obaveze plaćanja porez na dodatu vrednost	-	-
2. Direktna pomoć preduzećima za zaposlene	97.3	1.8
2.1 Direktna pomoć preduzetnicima koji se paušalno oporezuju i koji plaćaju porez na stvarni prihod, mikro, malim i srednjim preduzećima u privatnom sektoru (uplata pomoći u visini minimalca – 3 minimalne zarade za vreme trajanja vanrednog stanja)	92.8	1.7
2.2 Direktna pomoć velikim preduzećima u privatnom sektoru (uplata pomoći u visini 50% minimalne zarade za zaposlene kojima je rešenjem utvrđen prestanak rada)	4.5	0.1
3. Mere za likvidnost privredi	264	4.8
3.1 Podrška privredi preko Fonda za razvoj Republike Srbije	24	0.4
3.2 Garantna šema za podršku privredi preko banaka (garancije države)	240	4.4
4. Ostale mere	86	1.6
4.1 Moratorijum na isplatu dividendi do kraja godine, osim za javna preduzeća	16	0.3
4.2 Isplata 100 evra svakom punoletnom građaninu	70	1.3
Budžetske mere (1+2+3 i Fond za razvoj) – efekat na budžetski deficit	368.3	6.7
Budžetske mere i garancije države – efekat na javni dug	430	7.8
Ukupne mere (1+2+3+4)	608.3	11

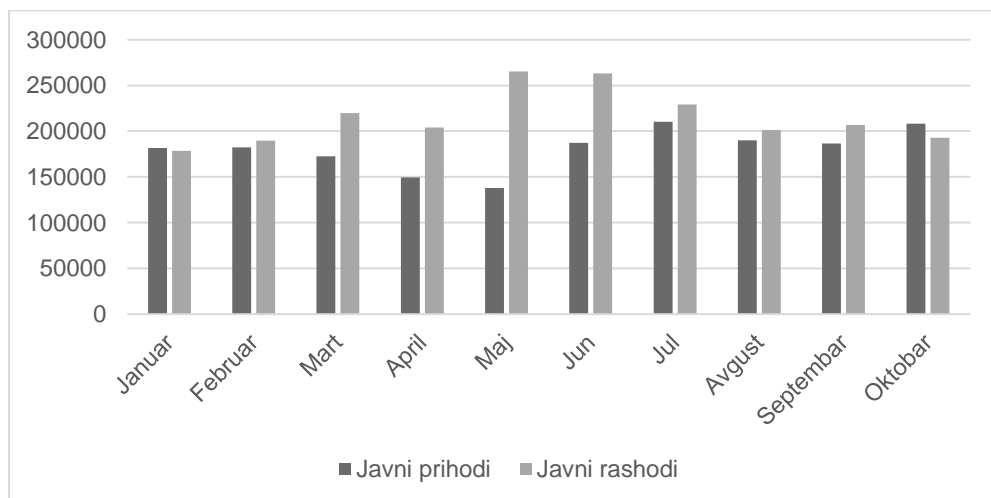
Izvor: Fiskalni savet (2020, str. 7)

Na osnovu podataka iz tabele 1 može se primetiti da ukupna vrednost paketa podrške iznosi 608.3 milijardi dinara, što čini 11% bruto domaćeg proizvoda Republike Srbije. U sklopu ukupnih mera, mere za likvidnost privredi su najviše izdašne i one čine skoro 5% bruto domaćeg proizvoda, odnosno 264 milijarde dinara. Tu se posebno izdvaja mera vezana za garantnu šemu za podršku privredi preko bankarskog sektora, gde vrednost iznosi 240 milijardi dinara. Slede mere poreske politike čiji paket vrednosti čini 2.9% bruto domaćeg proizvoda, odnosno 161 milijardu dinara. Antikrizni paket mera povećava budžetski deficit za 368.3 milijardi dinara, dok je uticaj na javni dug još izraženiji. Naime, efekat mera utiče na rast javnog duga za 430 milijardi dinara, odnosno 7.8% bruto domaćeg proizvoda (Fiskalni savet, 2020, str. 6).

ANALIZA NAPLATE PORESKIH PRIHODA U REPUBLICI SRBIJI

Nivo ostvarenih poreskih prihoda u Republici Srbiji predstavlja jedno od najvažnijih pitanja, ako ne i najvažnije u uslovima aktuelne COVID-19 pandemije. Pre same analize poreskih prihoda u Republici Srbiji, potrebno je odrediti nivo javnih prihoda, kao i njihov apsolutni i relativni trend kretanja u odnosu na nivo javnih rashoda u prvih deset meseci 2020. godine.

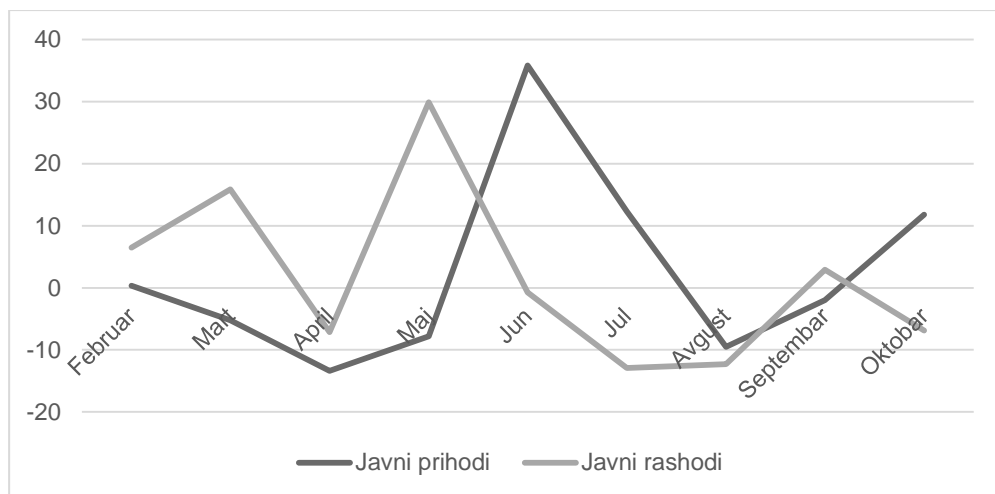
Grafikon 3. Nivo javnih prihoda i javnih rashoda u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine (u mil. RSD)



Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

Na grafikonu 3. predstavljeno je kretanje javnih prihoda i javnih rashoda u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine. U prvih deset meseci, prosečni javni prihodi su iznosili 180.886 miliona dinara, dok su prosečni javni rashodi bili na nivou od 215.051 miliona dinara. Od početka 2020. godine, javni prihodi su povećani za 26.904 miliona dinara što je skoro dvostruko više u odnosu na rast javnih rashoda od 15.640 miliona dinara. Najviši nivo javnih prihoda je zabeležen u oktobru kada su isti iznosili 208.301 miliona dinara, dok su u petom mesecu bili na najnižem nivou od 137.820 miliona dinara. S druge strane, javni rashodi su bili najveći u maju i junu kada su iznosili 265.136, odnosno 263.177 miliona dinara, dok je najniža vrednost zabeležena u januaru (178.303 miliona dinara). Radi utvrđivanja relativnog trenda javnih prihoda i javnih rashoda, sledi analiza njihovog procentualnog kretanja na mesečnoj osnovi za vremenski period januar-oktobar 2020. godine.

Grafikon 5. *Kretanje javnih prihoda i javnih rashoda u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine (%)*

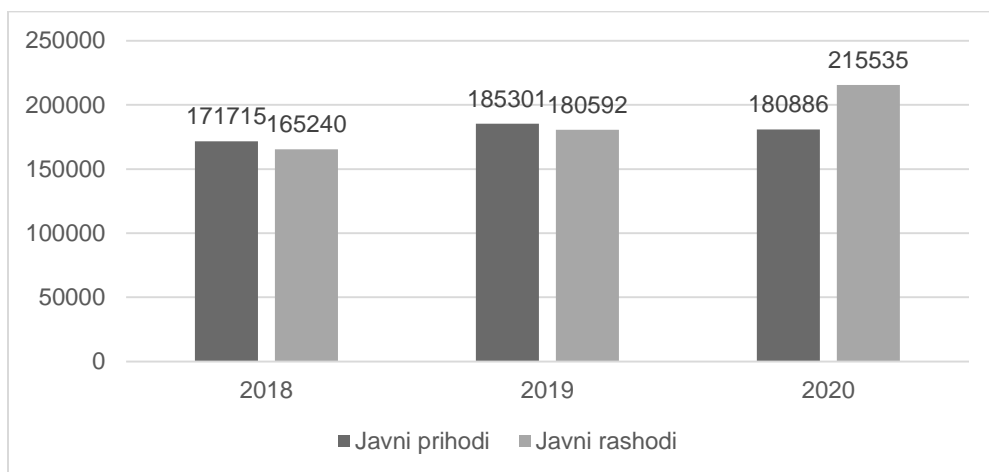


Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

Nakon predavljanja apsolutnog trenda javnih prihoda i javnih rashoda za prvih deset meseci 2020. godine, sledi analiza njihovog relativnog kretanja za period januar-oktobar 2020. godine. Važno je naglasiti da su javni prihodi i javni rashodi prosečno porasli za 2.47%, odnosno 1.68% tokom posmatranog perioda. Najveći rast javnih prihoda je zabeležen u junu kada su povećani za 35.79%, dok su negativne stope zabeležene u

martu, aprilu, maju i septembru. Razlog njihovog smanjenja u trećem, četvrtom i petom mesecu je posledica uvođenja vanrednog stanja, što je nesumnjivo usporilo privredne aktivnosti. S druge strane, javni rashodi su najviše rasli u martu i maju, kada su zabeležene dvocifrene stope rasta od 15.84%, odnosno 29.86%. Međutim, ohrabruje podatak da su javni prihodi povećani u oktobru za 11.76%, dok je nivo javnih rashoda smanjen za 6.88%.

Grafikon 4. Komparativni prikaz javnih prihoda i javnih rashoda u Republici Srbiji (u mil. RSD)

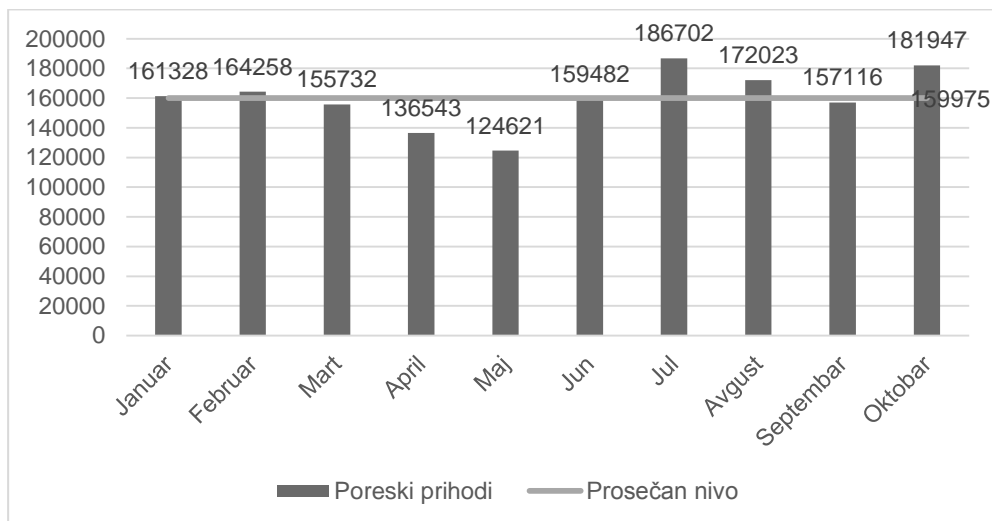


Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

Kako bi se u potpunosti sagledali trendovi javnih prihoda i javnih rashoda, potrebno je analizirati prethodni period, odnosno 2018. i 2019. godinu. Posmatrajući isti period (januar-oktobar) u 2018. godini, javni prihodi su iznosili 17.1715 miliona dinara, dok su javni rashodi bili na nivou od 165.240 miliona dinara. To ukazuje da su javni prihodi u 2020. godini veći za 5.34% u odnosu na 2018. godinu, dok su javni rashodi porasli za 30.44% za isti period.

Imajući u vidu da poreski prihodi čine najveći deo javnih prihoda, neophodno je analizirati njihov trend kretanja, kao i najvažnije poreske oblike u Republici Srbiji. Na narednom grafičkom prikazu predstavljen je apsolutni trend poreskih prihoda u Republici Srbiji za prvih deset meseci 2020. godine.

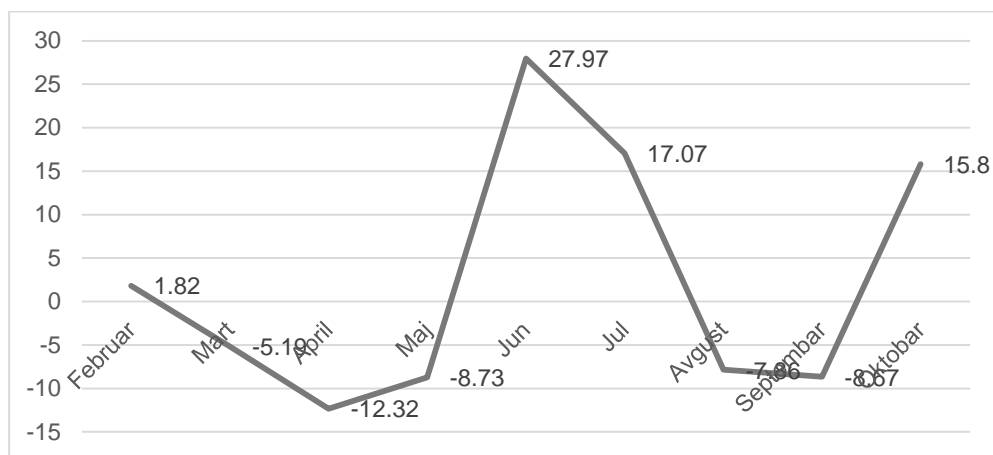
Grafikon 6. Poreski prihodi u Republici Srbij i za period januar-oktobar 2020. godine (u mil. RSD)



Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

Analizirajući apsolutni nivo poreskih prihoda za period januar-oktobar 2020. godine, može se primetiti su prosečni poreski prihodi iznosili 159.975 miliona dinara za posmatrani period. Posmatrajući na mesečnom nivou, iznadprosečne vrednosti su zabeležene u januaru, februaru, julu, avgustu i oktobru, pri čemu je najveća vrednost evidentirana u šestom mesecu (186.702 miliona dinara). S druge strane, najniži nivo ostvarenih prihoda po osnovu poreza je zabeležen u četvrtom i petom mesecu kada su se kretali u intervalu od 12.000-13.000 miliona dinara.

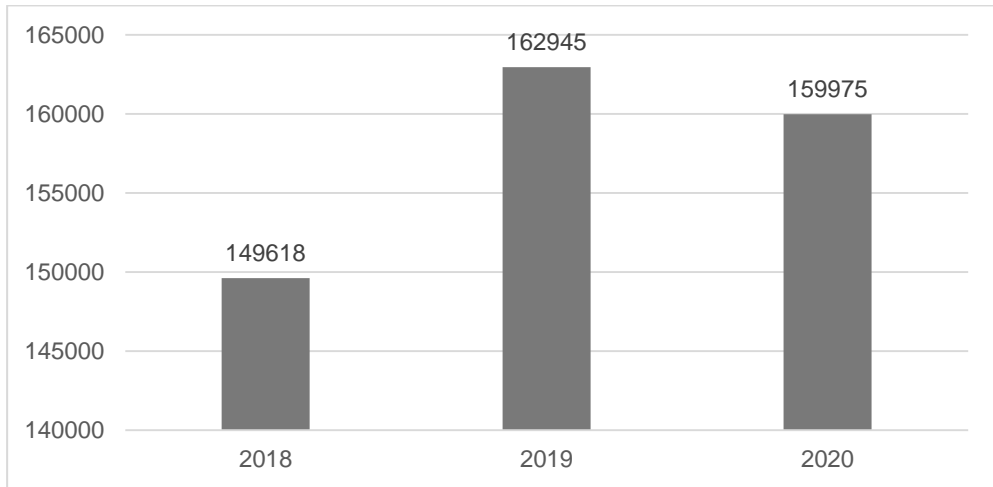
Grafikon 7. Kretanje poreskih prihoda u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine (%)



Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

Kada se analizira relativan trend poreskih prihoda, može se uočiti da je prosečan rast poreskih prihoda iznosio 2.21% tokom prvih deset meseci 2020. godine. Tom rastu je najviše doprinelo povećanje u junu i julu, kada su stope rasta iznosile 27.97%, odnosno 17.07%. Visoke stope rasta prihoda po osnovu poreza su posledica relaksiranja epidemioloških mera prema privredi, što je uticalo i na postepeno ubrzanje privrednih aktivnosti. Takođe, poreski prihodi beleže dvocifrenu stopu rasta i u oktobru od 15.8%, što je kumulativno povećanje od 24.47% u odnosu na mesec septembar kada je zabeležena negativna stopa rasta.

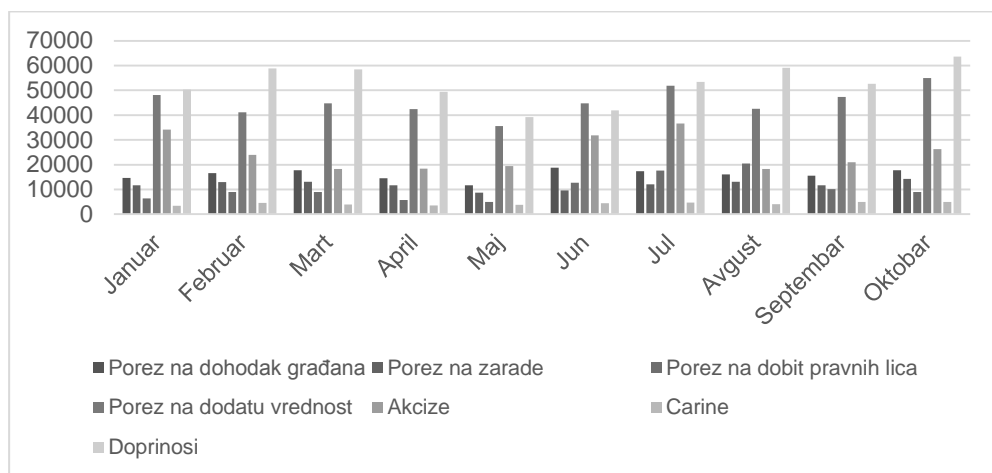
Grafikon 8. Komparativni prikaz poreskih prihoda u Republici Srbiji (u mil. RSD)



Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

U prvih deset meseci 2018-e godine, poreski prihodi su iznosili 149.618 miliona dinara, da bi u narednoj godini došlo do apsolutnog povećanja od 13.327 miliona dinara. Nakon toga, dolazi do smanjenja nivoa poreskih prihoda za 2.970 miliona dinara, što predstavlja relativan pad od 1.82% u odnosu na isti period 2019. godine.

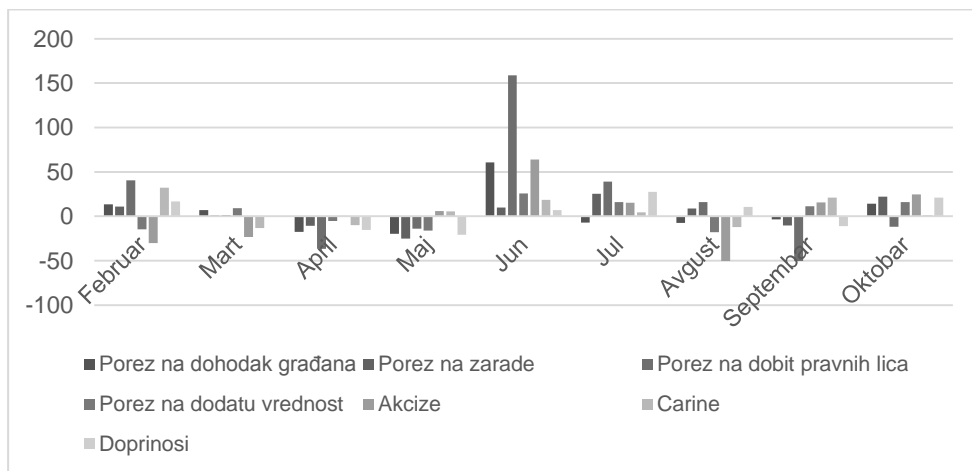
Grafikon 9. Poreski oblici u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine (u mil. RSD)



Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

Kako bi se utvrdilo koji poreski oblici najviše doprinose ostvarenim prihodima po osnovu poreza, analizirani su porez na dohodak građana, porez na zarade, porez na dobit pravnih lica, porez na dodatu vrednost, akcize, carine i doprinosi. Prihodi po osnovu poreza na dodatu vrednost i akciza iznosili su 70.178 miliona dinara na prosečnom nivou za posmatrani period, dok su samo prihodi po osnovu doprinosa za socijalno osiguranje iznosili 52.679 miliona dinara. Ovo je očekivani trend, budući da ova tri poreska oblika generišu najveći deo poreskih prihoda u Republici Srbiji. Kalaš, Mirović & Andrašić (2020) su potvrdili da prihodi po osnovu poreza na dodatu vrednost i akciza imaju pozitivan i značajan uticaj na bruto domaći proizvod po glavi stanovnika u Republici Srbiji (str. 3). Kada se analiziraju porez na dohodak građana i porez na dobit pravnih lica, prosečni prihodi su bili na nivou od 16.066 miliona dinara, odnosno 10.473 miliona dinara

Grafikon 10. Kretanje poreskih oblika u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine (%)



Izvor: Autor na osnovu <https://www.mfin.gov.rs/dokumenti/makroekonomski-i-fiskalni-podaci/>

Nakon prikazivanja apsolutnog nivoa poreskih oblika u Republici Srbiji, sledi analiza njihovog relativnog trenda za prvih deset meseci 2020. godine. Posmatrajući po vrstama poreza, svi poreski oblici su zabeležili pozitivne stope rasta na prosečnom nivou, pri čemu se izdvaja porez na dobit pravnih lica gde je ostvarena dvocifrena stopa rasta od 15.84%. Porez na dodatu vrednost i doprinosi kao najvažniji poreski oblici beleže prosečne stope rasta od 2.64%, odnosno 3.89%, dok su prihodi po osnovu akciza prosečno porasli za 2.37%. Ono što posebno iznenađuje jesu prihodi po osnovu carina koji su prosečno porasli za 5.29%, dok su prihodi po osnovu poreza na dohodak građana prosečno povećani za 4.36%. Najveći rast prihoda po osnovu poreza je evidentiran u junu, kada su zabeležene trocifrene stope rasta kod poreza na dobit pravnih lica, odnosno dvocifrene stope rasta kod poreza na dohodak građana, poreza na dodatu vrednost, akciza i carina. Analizirajući poslednji mesec, prihodi po osnovu akciza, poreza na dodatu vrednost i doprinosi su najviše rasli u odnosu na ostale oblike, što se poklapa sa njihovim učešćem u poreskoj strukturi Republike Srbije.

ZAKLJUČAK

U uslovima usporavanja ekonomske aktivnosti na globalnom nivou, kao i značajnom udaru na javne finansije širom sveta, ekonomija naše zemlje neće u velikoj meri biti izložena efektima COVID-19 pandemije. To se može objasniti veličinom naše ekonomije, kao i manjim učešćem sektora turizma u privrednoj strukturi Republike Srbije. Jedan od razloga ublažavanja negativnih posledica ove pandemije jeste svakako i paket antikriznih mera koji je bio usmeren ka privredi, gde je vrednost paketa prelazila 5 milijardi evra. Međutim, aktuelna situacija sa COVID-19 pandemijom je uticala na usporavanje ekonomskog rasta u Republici Srbiji, pri čemu je ostvaren realan pad bruto domaćeg proizvoda od -1.4% u trećem kvartalu 2020. godine. Iako je zabeležena negativna stopa rasta, ohrabruje činjenica da je taj pad značajno manji od smanjenja u drugom kvartalu. Tada je bruto domaći proizvod realno opao za 6.2% što je kumulativno pogoršanje od 11.4% u odnosu na prvi kvartal 2020. godine. Svako usporavanje ekonomske aktivnosti utiče na nivo ostvarenih prihoda po osnovu poreza. Imajući u vidu da indirektni porezi, tj. porezi na potrošnju čine dominantni deo poreske strukture Republike Srbije, manja potrošnja domaćinstva i privrede utiče na niži nivo generisanih prihoda.

U radu je sprovedena analiza ostvarenih poreskih prihoda u Republici Srbiji za period januar-oktobar 2020. godine kako bi se sagledali efekti aktuelne COVID-19 pandemije. Rezultati istraživanja su pokazali da su prosečni javnih prihodi iznosili 180.886 miliona dinara, dok su prosečni javni rashodi bili 215.051 miliona dinara. To konkretno znači da je zabeležen deficit od 34.484 miliona dinara u posmatranom periodu, što je svakako očekivan rezultat imajući u vidu trenutnu pandemiju. Prosečni poreski prihodi su iznosili 159.975 miliona dinara, što čini 88.59% javnih prihoda. Tokom prvih deset meseci, poreski prihodi su prosečno porasli za 2.21%, pri čemu su najvažniji prihodi po osnovu poreza na dodatu vrednost i akciza prosečno porasli za 2.64% i 3.89%. Važno je istaći i dvocifreni rast prihoda po osnovu poreza na dobit pravnih lica od 15.84% na prosečnom nivou, dok su prihodi po osnovu poreza na dohodak građana uvećani za 4.36%.

Na osnovu svega navedenog, mogu se uočiti pozitivni trendovi u kretanju javnih prihoda u prvih deset meseci 2020. godine, što svakako

predstavlja ohrabrujući podatak naročito u pogoršanim ekonomskim uslovima u svetu kao posledica globalne pandemije COVID-19. Kreiranje razvojne ekonomske politike zasnovano na potrošnji može biti opravdano u kriznim momentima, naročito u današnjim uslovima kada su inflatorna očekivanja niska i potencijalna zaduženja na svetskom tržištu mala. Kao što je već istaknuto, porezi na potrošnju čine najvažniji izvor poreskih prihoda u našoj zemlji, te fiskalne vlasti moraju fokus staviti na potrošnju koja bi generisala ekonomski rast. Tu se prvenstveno misli na javne investicije i kapitalne rashode koji bi stimulisali privredni rast i razvoj i ublažili negativne implikacije na ekonomske tokove u Republici Srbiji.

LITERATURA

1. Adam, C., Henstridge, M., Lee, S. (2020). After the lockdown: macroeconomic adjustment to the COVID-19 pandemic in sub-Saharan Africa. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(1), 338-358.
2. Ahmed, F., Ahmed, N.E., Pissarides, C. Stiglitz, J. (2020). Why inequality could spread COVID-19. *The Lancet Public Health*, 5(5), e240. doi:10.1016/s2468-2667(20)30085-2
3. Andrew, J., Baker, M., Guthrie, J., Martin-Sardesai, A. (2020). Australia's COVID-19 public budgeting response: the straitjacket of neoliberalism. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 1-12- doi: 10.1108/jpbafm-07-2020-0096
4. Asghar, N., Batool, M., Farooq, F. Rehmna, H.U. (2020). Covid-19 Pandemic and Pakistan Economy: A Preliminary Survey. *Review of Economics and Development Studies*, 6(2), 447-459.
5. Balajee, A., Shekhar, T., Udupa, G. (2020). Fiscal Situation of India in the Time of COVID-19. *Indian School of Business*. 1-27. doi: 10.2139/ssrn.3571103
6. Barbier, E. B. Burgess, J. C. (2020). Sustainability and Development after COVID-19. *World Development*, 135, 1-4. doi:10.1016/j.worlddev.2020.105082
7. Blundell, R., Dias, M. C., Joyce, R., Xu, X. (2020). Covid-19 and inequalities. *Fiscal Studies*. 41(2), 291-319. doi:10.1111/1475-5890.12232

8. Clemens, J.P. Veuger, S. (2020). Implications of the Covid-19 pandemic for state government tax revenues. NBER Working Paper, 27426. National Bureau of Economic Research.
9. Collier, R., Pirlot, A., Vella, J. (2020). *Tax policy and the COVID-19 crisis*. University of Oxford Centre for Business Taxation, Working Paper 20/01.
10. De Villiers, C., Cerbone, D. Zijl, W.V. (2020). The South African government's response to COVID-19. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 1-15.
11. Federal Reserve Bank of Boston Research (2020). *Forecasting the New England States' Tax Revenues in the Time of the COVID-19 Pandemic*. Paper Series Current Policy Perspectives Paper No. 88356.
12. Fiskalni savet (2020). Ocena antikriznog programa ekonomskih mera. Republika Srbija.
13. Gordon, T., Dadyan, L., Rueben, K. (2020). State and local government finances in the COVID-19 era. *National Tax Journal*, 73(3), 733-758.
14. Ertuğrul, H. M., Güngör, B. O., Soytaş, U. (2020). The Effect of the COVID-19 Outbreak on the Turkish Diesel Consumption Volatility Dynamics. *Energy Research Letters*, 1(3), 1-4, <https://doi.org/10.46557/001c.17496>
15. Kalaš, B., Pjanić, M., Andrašić, J. (2016). Struktura i trend javnih rashoda u Republici Srbiji. *Ekonomija teorija i praksa*, 9(1), 53-63.
16. Kalaš, B., Mirović, V., Andrašić, J. (2020). Cointegration analysis of indirect taxes and economic growth in the Republic of Serbia. *The Annals of the Faculty of Economics in Subotica*, 56(44), 3-10. doi: 10.5937/AnEkSub2044003K
17. Kalaš, B., Đurović Todorović, J., Đorđević, M. (2020). Panel estimating effects of macroeconomic determinants on tax revenue level in European Union. *Industry*, 48(3), 41-57.
18. Lakatos, M., Karai, E. (2020). After the first 32 years – new deal in Hungarian income taxation. *The Annals of the Faculty of Economics in Subotica*, 56(43), 117-134
19. Maher, C. S., Hoang, T., Hindery, A. (2020). Fiscal Responses to COVID -19: Evidence from Local Governments and Nonprofits.

- Public Administration Review*. 80(4), 644-650. doi:10.1111/puar.13238
20. Maxim, M.R. Zander, K.H. (2020). Green Tax Reform in Australia in the Presence of Improved Environment-Induced Productivity Gain: Does It Offer Sustainable Recovery from a Post-COVID-19 Recession? *Sustainability*, 12(16), 1-17. doi: 10.3390/su12166514
 21. McDonald, B., Larson, S. (2020). Implications of the Coronavirus on Sales Tax Revenue and Local Government Fiscal Health. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 6(3), 377-400.
 22. Michel, A.N. (2020). Post-COVID-19 Tax Policy: Keeping Taxes Low to Ensure a Robust Recovery. Heritage Foundation Backgrounder No. 3549, October 30, 2020.
 23. Nemeč, J., Špaček, D. (2020). The Covid-19 pandemic and local government finance: Czechia and Slovakia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(5), 1-10. doi:10.1108/jpbafm-07-2020-0109
 24. Olivia, S., Gibson, J., & Nasrudin, R. (2020). Indonesia in the Time of Covid-19. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 56(2), 143-174. doi:10.1080/00074918.2020.1798581
 25. Republički zavod za statistiku (2020). *Trendovi III kvartal*, Beograd <https://publikacije.stat.gov.rs/G2020/Pdf/G20208005.pdf>
 26. Streimikiene, D., Ahmed, R.R., Vveinhardt, J., Ghauri, S.P., & Zahid, S. (2018). Forecasting tax revenues using time series techniques – a case of Pakistan. *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, 31(1), 722-754. doi: 10.1080/1331677X.2018.1442236
 27. Sumner, A., Ortiz-Juarez, E. Hoy, C. (2020). *Precairety and the pandemic: COVID-19 and poverty incidence, intensity, and severity in developing countries*. (No. wp2020-77). World Institute for Development Economic Research (UNU-WIDER)

IMPLICATIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON TAX REVENUES LEVEL IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Branimir Kalaš

Abstract: *The issue of achieved tax revenues is important for every country, especially today in the conditions of the current COVID-19 pandemic. The negative effects of coronavirus are reflected in increased health and economic risk which is manifested in the deterioration of the macroeconomic framework in the world. The aim of this paper is to point out the importance of tax revenues that they have in the tax structure, especially in crisis situations. The subject of the paper includes the analysis of monthly trend of tax revenues in the Republic of Serbia for the period January-October 2020. The results of the analysis indicate that average tax revenues were 2.21% during the observed period. Although a deficit of 34.484 million dinars was recorded in the first ten months, it is positive that public revenues average increased by 2.47% which is slightly higher than the average growth of public expenditures of 1.68%. Since value added tax and excises are the most important tax forms in the structure of the Republic of Serbia, policymakers should focus on stimulating consumption in order to produce positive implications for generating revenues.*

Key words: *revenues, tax forms, COVID-19, Republic of Serbia.*

STRUČNI RAD

ZNAČAJ LIDERSTVA ZA UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Mitrović Vladimir¹

Mitrović Ivana²

Sažetak: *Pozicija srpske privrede u odnosu na razvijene privrede u svetu još uvek nije na zadovoljavajućem nivou. Godišnji izveštaj o konkurentnosti jasno ukazuje da Srbija bez brzih i radikalnih promena neće moći uspešno da takmiči sa konkurentima iz šireg i neposrednog okruženja. Cilj rada je da ukaže i objasni kako su Srbiji, da bi poboljšala svoju poziciju u odnosu na druge zemlje, neophodni lideri koji su sposobni upravljati radikalnim promenama, lideri koji mogu definisati pravac i tok reformi a da pritom istovremeno ulivaju poverenje, nadahnjuju i motivišu ljude. I preduzeća i sve vrste organizacija će se morati prilagođavati i menjati brzo ili neće moći opstati u promenljivom okruženju, onakvom kakvo je danas i kakvo će biti u budućnosti.*

Ključne reči: *liderstvo / upravljanje promenama / organizaciona kultura / tihi lideri / globalni lideri / konkurentnost.*

UVOD

1 Državna revizorska institucija, Makenzijeva 41,11111 Beograd, e-mail: vladam338@gmail.com

2 Privredni sud u Beogradu, Masarikova 2, 11000 Beograd, e-mail: ivanamitrovic011@gmail.com

Savremeno poslovno okruženje sa rastućom globalnom konkurencijom i visoko zahtevnim tržištima na kojima je promena jedna konstanta, zahteva od kompanija (preduzeća) prilagođavanje i vrlo brzo menjanje.

Cilj ovog rada je da pokaže kako preduzeća, bez brzih i radikalnih promena neće moći uspešno da se nose sa konkurencijom iz neposrednog okruženja i u tom kontekstu razmotri liderstvo kao ključni faktor sprovođenja promena i unapređenja konkurentnosti.

Osnovna hipoteza u radu je: Ako je liderstvo jedan od ključnih faktora koji podstiče konkurentnost, onda su našim preduzećima potrebni lideri koji su: proaktivni, vizionari, sa visokim nivoom energije, sposobni da preuzmu rizik i suoče se sa realnošću, snalažljivi u kompleksnim i neizvesnim situacijama, kompetentni i spremni na stalno učenje, emocionalno inteligentni i koji ulivaju poverenje.

Rad se sastoji od istraživanja teorijskog karaktera koje se realizovalo u skladu sa tehnikama metodologije naučnoistraživačkog rada. Teorijska analiza predmeta istraživanja je podržana saznanjima iz međunarodne i domaće naučne i stručne literature, odnosno saznanjima autora koji su u svojim radovima analizirali problematiku koja je predmet istraživanja i u ovom radu.

LIDERI NASPRAM MENADŽERA

Liderstvo spada u najstarije ljudske preokupacije. Prema Bernardu Basu (Bernard Bass), bavljenje liderstvom počinje sa pojavom civilizacije, koja je formirala svoje lidere na isto toliko načina koliko su i oni sami uticali na formiranje civilizacije. (Bass, Ralph, 1990, str. 3-20) Termin lider i liderstvo su engleskog porekla (leader and leadership) i imaju šire i kompleksnije značenje od pojma vođe, vođenja ili vođstva u kome se koriste u mnogim drugim jezicima, pa i našem.

Slično nekim drugim pojmovima sa širokim značenjem, i pojam liderstva se u literaturi, pa i praksi, definiše na više različitih načina. Iz brojne savremene literature koja se bavi problematikom lidera i liderstva, čiji je jedan konsultovani deo naveden u selektivnoj bibliografiji na kraju ovog rada, moglo bi se sublimirano zaključiti da je liderstvo proces u kome lider kao njegov glavni faktor utiče na sledbenike kako bi postigli

zajednički cilj. U širem kontekstu, liderstvo se može definisati kao proces mobilizacije na aktivnost organizovane grupe ljudi, organizacije, društva u pravcu rešenja najznačajnijih i najaktuelnijih problema. Jednostavno, radi se o jednom dvosmernom procesu međusobnog uticaja lidera i sledbenika, u cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva, koji sam po sebi uključuje i neki određeni oblik hijerarhije u organizovanoj grupi.

Kao što je istorija dovela do razdvajanja pojmova lidera i liderstva od pojma državnih vođa (head of state), takođe je ključno u ovome vremenu uočiti bitnu razliku između vođa i rukovodilaca, odnosno između lidera i menadžera. Zajedničko im je što se obe oblasti oslanjaju na ljude, njihov kvalitet, rad i zalaganje. I liderstvo i menadžment se temelje na grupnoj aktivnosti koja je fokusirana na ostvarenje ciljeva. Kako i lideri i menadžeri vode grupe (timove), oni su barem povremeno, u isto vreme i lideri i menadžeri. Pre svega, zato što su mnoge menadžerske funkcije prisutne i kod lidera.

Ključnu razliku između menadžmenta i liderstva određuje ciljna grupa i usmerenost glavnim ciljevima. Pri tome, menadžment pruža pomoć organizaciji da ostvari svoje ciljeve, uz pomoć drugih ljudi. Prema Džonu Koteru (John Kotter) menadžment se dominantno bavi procesima koji se odnose na: planiranje, budžetiranje i kontrolu rada. (Kotter, 2005., str. 9-36) Na drugoj strani, liderstvo se uglavnom usmerava ka procesima koji se odnose na promene koje su neophodne da bi se organizacija prilagodila promenama u okruženju i da ostane usaglašenost teorije poslovanja organizacije sa realnim okolnostima okruženja. (Lisse, 2015., str. 10) Na taj način u fokusu menadžmenta je prevashodno unutrašnja povezanost organizacije, njena stabilnost i efikasnost, a u fokusu liderstva je spoljno okruženje organizacije i njena efektivnost sa usmerenjem na promene koje dolaze spolja. Shodno tome, liderstvo u prvom redu stavlja kreiranje vizije organizacije i strategije za njeno ostvarenje, dok se menadžment na drugoj strani bavi operativnim planiranjem, rasporedom resursa radi realizacije tih ciljeva, prethodno od strane liderstva.

Dakle, iako se i liderstvo i menadžment bave ljudima, kako smo već istakli, oni to rade svako na svoj način. Pri tome menadžment se u oblasti organizacije i kadrovske politike usmerava na obezbeđivanje potrebnih pretpostavki za rad pojedinaca, na njihove odnose unutar organizacije, što uključuje uspostavljanje pravila i procedura i standarda za obavljanje pojedinih poslova i zadataka. (Milinković, 2010, str. 336), Međutim,

liderstvo za razliku od menadžmenta fokus pažnje usmerava kako da novim idejama proizvede kretanje i promene, stvori i prenese viziju sledbenicima i probudi njihovo interesovanje za nju, kao i aktivnosti kojima se ona može ostvariti na efektivan način. Važno je još istaći da menadžment proces, kao i liderstvo, uključuje i određen odnos zavisnosti i podređenosti. Međutim, iako menadžer organizuje kolektivnu akciju on, za razliku od lidera, nema tu sposobnost da artikuliše značenja niti pak da utiče na shvatanje relevantnog okruženja svojih sledbenika. Njegovo pravo da utiče na aktivnosti koje će podređeni preduzeti proističe samo iz njegove hijerarhijske pozicije. U odnosu zavisnosti podređenog od menadžera ne postoji dobrovoljnost. Na drugoj strani, lider ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobiliše pažnju svojih sledbenika, probudi entuzijazam, artikuliše značenja relevantnog okruženja oko njih na način koji im je prihvatljiv, kao i da definiše efikasnu kolektivnu akciju koju će sledbenici dobrovoljno prihvatiti.

Na kraju, važno je istaći da lider preuzima rizik odnosno verovatnost nastanka nekog događaja koji će imati posledice na ostvarivanje ciljeva organizacije, a menadžer ima ulogu da to kontroliše. Jedno bez drugog ne ide. Vizija bez ciljeva je puka mašta, odnosi bez sistema i procesa su samo druženje, a rizik bez kontrole vodi u propast.

LIDER U KONTEKSTU PROMENA

U kontekstu kompleksa uticaja i izazova koji dolaze od globalizacije i globalnog poslovanja, pored znanja i umreženosti između učesnika u poslovanju, jedno od dominantnih obeležja jesu promene koje postaju stalne, koje se odvijaju brzo i sa neizvesnošću. Ono oko čega danas postoji visoki stepen saglasnosti jeste da uspešno ostvarivanje organizacionih i društvenih promena stoji u visokoj korelaciji sa pristupom na koji su promene vođene, što ukazuje na liderstvo kao ključni faktor sprovođenja promena.

Lideri uspostavljaju svrhu i strategiju organizacije. Oni moraju biti predvodnici promena. Za organizaciju u velikoj meri stav lidera o promenama, može opredeliti njen dalji rast ili postepeno, pa čak i naglo propadanje. (Lukić, 2009, str.120-129) Današnji lideri moraju prihvatiti promenu kao izazov, a ne kao nužni rizik, biti fleksibilni u planovima i

odlukama koje se donose, biti svesni da ništa nije trajno i nepromenljivo. Zaposleni mogu da vide promenu i da ne reaguju, ali lideri se upravo razlikuju po tome što prepoznaju promene i upućuju zaposlene kako da se ponašaju, da se prilagode promenama i suoče se sa izazovima.

Potreba za promenama, po inerciji, povezuje se sa pojavom kriznog stanja, a njihovo odsustvo se istovremeno shvata kao znak da se organizacija nalazi u dobrom stanju i da nema potrebe za pokretanje promena. Organizacije koje vode adaptivni, a ne proaktivni lideri, spremne su da reaguju tek nakon vidljivih „indikatora kriznih manifestacija“, a često i onda kada je kontinuitet funkcionisanja organizacije ozbiljno narušen. Nema sumnje, brojne organizacije u Srbiji bi izbegle krizu da su na čelu imale lidere koji razmišljaju proaktivno i koji ne čekaju da dođe do kriznih manifestacija pa da na njih reaguju, već predviđaju promene u svojoj okolini, susreću se sa njima, umesto pasivnog gledanja dešavanja i reagovanja na već nastalu nepovoljnu situaciju i neizvesnost. Proaktivni lideri znaju kako da upravljaju nepovoljnim situacijama, kako da otklone sumnju u ispravnost svoje ideje, prevaziđu strah i neizvesnost i u svakoj neprilici vide priliku da se pozicioniraju, da kroz artikulaciju vizije motivišu sledbenike, da se problemi mogu rešiti i da se na „adekvatan način dogovori“.

Da bi ostale konkurentne, organizacije moraju da se brzo menjaju i razvijaju. To podrazumeva da prihvate promene kao izazov, kao kontinuirani proces, kao šansu za razvoj i uspeh. Naravno, sa porastom intenziteta promena u okruženju raste i potreba za većom urgentnošću u organizacijama. Organizacije koje posluju u uslovima visoke turbulencije okruženja prinuđene su da održavaju konstantno visok nivo urgentnosti. Pri tome, važno je imati na umu da postojanje visokog nivoa urgentnosti ne znači prisustvo dezorganizovanosti, straha ili haosa, nego spremnost da se reaguje u datoj situaciji, uz preduzimanje rizičnih aktivnosti i poduhvata. A „zbog svoje energičnosti, sklonosti riziku, entuzijazmu, moći i mogućnosti uticaja na sledbenike, lideri imaju presudnu ulogu u kreiranju ovakvog stanja“. (Drašković, 2010., str.125) Dakle, živeti sa promenama i u promenama nije samo nametnuta obaveza, već kod lidera to postaje njihov kredo i zavetna obaveza i zalag opstanka. Međutim, kada je reč o Srbiji, iskustva govore da postoje i brojni faktori koji usporavaju proaktivne lidere i koji dovode do inercije i sporosti promena.

Da bi napravili uspešnu strategiju, lideri promena, inicijatori promena, moraju obezbediti podršku zaposlenih sa svih nivoa. Treba podsticati

učešće zaposlenih slušajući njihova pitanja i odgovarajući na njihove probleme. Konzistentni odgovori na pitanja kao što su: zašto organizacija zahteva promenu, šta će se promeniti a šta ne, kako će organizacija raditi tokom uvođenja promena i kad će početi sa tim mogu smanjiti otpor promenama. Osim toga, manje je verovatno da će zaposleni pružiti otpor promenama ako su uloga, odgovornosti i očekivanja jasna. (Melentijević, Lazić, Cvijanović, 2004, str.19-34) Pozitivno iskustvo zaposlenih sa promenama ne stvara otpor prema promenama, što dalje vodi većoj verovatnoći prihvatanja naredne promene.

LIDER U KRIZNIM SITUACIJAMA

Smatra se da okruženje sa različitim oblicima "kriznih manifestacija", predstavlja ključni element svakog procesa organizacionih promena. Upravo se zbog toga krizne situacije posmatraju kao "zajednički problemi" lidera i sledbenika, uz to, one nisu samo problemi, već i prilike za pozitivne promene. (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013., str. 283) Iskustva govore da u finansijskoj krizi kompanije reaguju očekivano: otpuštaju zaposlene i smanjuju obim promocije, inovativne aktivnosti, obuke i konsaltinga. Da bi preživele kriznu situaciju kompanije treba da budu pribrane, da održe normalne finansijske tokove i očuvaju ljudske resurse. Otpuštanje zaposlenih da bi se smanjili troškovi nije najbolje rešenje, s obzirom da ljudski resursi čine suštinu kompanije i osnovna su komponenta njene organizacione kulture. S obzirom da je organizacionu kulturu veoma teško izgraditi (ne može se promeniti preko noći) i održati, pa zbog toga, otpuštanje zaposlenih treba da bude poslednje odredište da bi se preživela krizna situacija. U okviru organizacione transformacije, ako je ipak neohodno smanjiti troškove radne snage, mnogo je efikasnije da se smanji broj radnih sati, a ne smanjiti broj ljudi (Northouse, 2008., str. 83). Jedan od sjajnih primera važnosti uloge lidera za organizaciju u uslovima krize je firma „Barry Wehmiller“ , koju je vodio Bob Chapman a koja je zapala u teškoće 2008. Godine, kada su zbog recesije izgubili 30% porudžbina, praktično preko noći. Za firmu „Barry Wehmiller“ to je bio težak udarac, jer više nisu mogli da zadrže sve zaposlene. Bilo je potrebno da uštede 10.000.000 \$. Firma „Barry Wehmiller“ je akcionarsko društvo pa se okupio bord kako bi se sačinio

plan otpuštanja. Međutim, Bob se suprostavio planu otpuštanja. Bob nije verovao ciframa o poslovanju, Bob je verovao u ljude i njihovu moć da savladaju teškoće izazvane recesijom. I tako, nakon dosta razmišljanja, zajedno su uspeli da pred zaposlene izađu sa programom odsustva. Program je, u suštini, bio ideja da svako od rukovodećeg kadra pa do čistačice uzme po 4 nedelje neplaćenog odmora, kada to želi i to čak nisu morale da budu povezane nedelje. Ono što je u ovoj priči značajno sa aspekta našeg rada jeste način na koji je Bob obavestio ljude o programu odsustva kao meri štednje. Čuvene Bobove reči tada su bile: "Bolje je da svako od nas propati malo, nego da bilo ko od nas propati mnogo". Moral zaposlenih je momentalno skočio. Veoma važna činjenica jeste i da su sačuvali 20.000.000 \$, što je duplo više od planiranog. (posaosnova.org/lideri-budućnosti/)

Nema sumnje, kriza je teško stanje za slabe kompanije. Ipak, ako se zadrže kvalitetni kadrovi oni u uslovima krizne situacije, zajedno sa kompetentnim i proaktivnim liderima, imaju vremena da nešto dobro urade, ponude novo, da se bave poslovima koji će redefinisati kompaniju, njene proizvode, njenu „taktiku“. Naime, sada kompanija ima vremena da suptilnije razmišlja, a nije ga imala kada je prosto bila „zatrpana“ poslom u privredi koja raste. Krizna situacija može postati prekretnica za kompaniju kako bi se osnažili odnosi i sprovele inovativne aktivnosti. Kada je kompanija jaka, promena pruža mogućnost da ona napreduje i za sobom ostavi konkurenciju. Ako je prekasno da se bude proaktivan, to se može uraditi reaktivno.

Da bi podsticanje i sprovođenje promena bilo ostvareno, neophodno je stvoriti svest kod sledbenika da su promene nužne, uslov opstanka i razvoja kompanije. Lider u procesu izbavljanja kompanije iz kriznih situacija prvenstveno treba da se okruži proaktivnim sledbenicima jer u tome je ključ uspeha. U kriznom poslovnom okruženju poverenje u organizaciji raste ukoliko sledbenici postaju svesni da se neko bori za njihovu budućnost i egzistenciju, i da nisu prepušteni sudbini. Bez obzira što lider jasno i sa puno oduševljenja vidi budućnost koja obećava, uspeh i dobitak, ljudi će sa istom strašću videti neuspeh i gubitak sa kojim se očekuje da će se suočiti.

Nema sumnje, jedan od najvažnijih zadataka lidera jedne organizacije je da predvidi "kriznu situaciju". Ono što nije dobro za organizaciju ali i za lidere je da ne čekaju da se krizna situacija dogodi, što faktički znači da je već na sceni "kritično stanje". Povezano sa prethodnim, veliki stručnjaci

za krizne situacije iznose mišljenje da lider mora uvek da učini organizaciju sposobnom da predvidi kriznu situaciju, da je prebrodi, i da uvek bude ispred nje. Mada se velike krizne manifestacije teško sprečavaju, kako praksa govori, ipak poželjno je graditi organizaciju koja je uvek spremna da se bori sa kriznim situacijama, u kojoj mora da vlada visok moral, koja zna da se ponaša u kriznim situacijama i u kojima ljudi veruju jedni drugima, s obzirom da bez poverenja u poslovanju nema ni uspeha (Živanović, N, Živanović, V, 2010, str. 483).

LIDER I ORGANIZACIONA KULTURA

U savremenom svetu poslovanja posebno se promoviše organizaciona kultura, s obzirom da ona daje poseban pečat organizaciji. Organizaciona kultura se obično definiše kao sistem uverenja, vrednosti i normi ponašanja koje čine jedinstveni karakter organizacije. (www.mojtim.com). Objektivno sve odluke, akcije i interakcije kako menadžera tako i zaposlenih u organizaciji uglavnom su određene organizacionom kulturom. Brojna istraživanja ukazuju i na kauzalni odnos organizacione kulture i performansi organizacije. Organizaciona kultura je posebno važna sa aspekta učinka, s obzirom da od toga koliko se zaposleni dobro osećaju u radnom ambijentu, zavisiti i njihovo zalaganje i koliki će biti njihov učinak. Dobro radno mesto i plata nisu garancija za zadovoljstvo i veću motivisanost zaposlenih. Na značaju dobija kvalitet organizacione kulture koja povećava kapacitet organizacije da privuče i zadrži najbolje kadrove, samim tim i da ih motiviše na veći učinak. U uspešnim organizacijama posebno dominiraju sledeće vrednosti: samostalnost u radu, ostvarena komunikacija, smanjenje formalnosti i birokratskih struktura. Organizaciona kultura sa takvim atributima sigurno da pozitivno utiče ne samo na veću motivisanost i posvećenost radnika, nego ona olakšava sistem kontrole i funkcionisanje organizacije i konačno smanjujući odbojnost navikama podstiče kreativnost i stvaranje nove vrednosti (Drašković, 2010., str. 130). Za razumevanje osobenosti organizacione kulture srpskih privrednih subjekata važno je imati u vidu da ona nije uspevala sasvim da se razvije zbog toga što je proces industrijskog razvoja u srpskom društvu, relativno kratko trajao u poređenju sa industrijskom tradicijom razvijenih zapadnoevropskih

zemalja. Pored relativno kratkog trajanja ovaj proces je u različitim periodima istorijskog razvoja bio različito vrednosno trasiran. Usled relativne nerazvijenosti organizacione kulture u mnogim srpskim privrednim subjektima, njihov „kulturni prostor“ popunjavan je elementima nacionalne kulture, izmešanim sa starim, ali i novim ideološkim sadržajima, što je uticalo na dezorjentisanost u poslovanju, ili na njihovo „zatvaranje“. Mnoga srpska preduzeća nisu uspela da se oslobode „balasta“ vrednosti samoupravnog socijalizma, što je rezultiralo ili njihovim propadanjem ili jeftinom prodajom koja često nije dovodila do revitalizacije. (Šormaz, Ilić, 2016, str.77) Naravno, u Srbiji ima i privrednih subjekata koji su uprkos navedenim teškoćama uspeali (zahvaljujući bolje razvijenoj organizacionoj kulturi) da odgovore na izazove tranzicionog procesa. Osim toga, u privrednim društvima koja su ušla u sastav velikih i uspešnih kompanija formirala se korporativna kultura pod uticajem tih kompanija.

Za kreiranje organizacione kulture posebno je važna uloga lidera i to je njegov najvažniji zadatak. Lider organizacije kreira njenu kulturu time što nameće (uspešna) rešenja problema spoljne adaptacije i unutrašnje integracije sa kojima se organizacija suočava. Lider presudno utiče na formiranje zajedničkih, kolektivnih značenja koja obezbeđuju da svi članovi organizacije iste pojave, događaje ili odnose u organizaciji i van nje razumeju na isti način iz čega proističe i da se ponašaju prema njima na isti način. (Janićijević, 2011, str. 215-225) Dobar lider zna da će na najefikasniji način vezati ljude za organizaciju, ako se u njoj neguje organizaciona kultura koja promovise timski rad, ako postoji saradnja, otvorenost i prijateljski odnos među zaposlenima. Takvu organizacionu kulturu zaposleni doživljavaju kao da rukovodstvo brine o njima odnosno da svi brinu zajedno. Lider, zna i da u slučaju loše organizacione kulture, radnici se načešće odlučuju da menjaju radno mesto i da prelaze za istu, a neretko i za manju platu. Lider zato mora prepoznati sposobnost i potencijale sledbenika i mora imati sopstveni kredibilitet da bi delovao integrativno na njih. (Janićijević, Babić, 1998., str. 73). Za lidera je jedna od najvažnijih osobina da bude čovek od integriteta, da mu se može verovati. On mora da govori „istim jezikom“ kao njegovi sledbenici, tj. mora da govori razumljivo i da koristi „rečnik“ koji njegovi sledbenici razumeju. To znači da lider mora da pronade način da tehnički kompleksne stvari objasni na jednostavan način. Posebno mora da bude optimista jer je optimizam često jedini argument koji govori u

prilog pravcu akcije koji želi da nametne sledbenicima. Dobar lider mora da se izbalansirano ponaša i da donosi odluke koje su u skladu sa strateškim ciljevima organizacije.

Uman lider zna da će na takmičarskom tržištu postići mnogo bolji uspeh, ne ako dâ prioritet klijentima, nego ako se više usmeri na zaposlene. Činjenica je da motivacija i inspiracija pokreće ljude, ne samo da ih prosto tera u željenom pravcu kao kontrolni mehanizam, nego zadovoljavajući ljudske potrebe za uspehom, smislom postojanja, priznanjima, samopouzdanjem, osećanjem kontrole života i sposobnosti da se dostigne željeno. Dobar lider je onaj koji će kod sledbenika izazvati emocionalna osećanja, poverenja i kreirati duboko uverenje da je to što im predlaže najbolje po njih same. On nikada drugima ne uzima, već daje i u toj simboličkoj razmeni, koja funkcioniše prosto po principu utrkivanja ko će drugome dati više, lider sledbenicima, ili oni njemu, dešava se sinergijsko ojačavanje i multiplikacija energije koja nastaje iz uzajamnosti odnosa lidera i sledbenika. Takva osećanja duboko osvajaju "dušu zaposlenih" i izazivaju snažan odgovor.

POSLOVNI IZAZOVI I PROMENE ZAHTEVAJU UKLJUČIVANJE TIH LIDERA

Promene u okruženju i proces prilagođavanja organizacija su mnogo kompleksni da bi se sa njima sa uspehom izborio jedan čovek, bez obzira na njegov autoritet i viziju koju kreira koja će usmeriti sledbenike da ga poslušno slede. Zato je nužno uključenje više ljudi koji su na čelu delova poslovnih sistema – važnih poslovnih jedinica, fabrika, pogona, sektora, službi, tima i slično, naročito onih dragocenih ljudi čije se delovanje može svrstati u kategoriju tihog liderstva.

Radi se o liderima koji se nalaze u centru kompanije ili njenih delova, koji se suočavaju sa kompleksnim problemima, pri čemu i nije beznačajan njihov motiv i interes za rešavanje tih problema. Tihi lideri žele da kreiraju pravu stvar za svoju organizaciju, takođe i za sebe.

Tihi lideri su ljudi koji daju inspiraciju drugima i spremni su na podnošenje žrtava za svoja ubeđenja. Još je Mahatma Gandhi govorio: "Na blag način možete protresti svet". Značaj tih lidera se posebno aktivira u kriznim i turbulentnim vremenima.

Tihi lideri su ljudi koji su sposobni i odani svom poslu, koji kada se suoče sa velikim svakodnevnim problemima, pristupaju njima sa više napora, više pažnje i koncentracije, više mašte i analize. Tihi lideri veruju svojim motivima i ne zavaravaju se motivima drugih ljudi. Jedna od stvari o kojoj razmišljaju je njihova karijera i njihova reputacija. U tom smislu, oni žele da ostvare duge i uspešne karijere kako u svojim tako i drugim organizacijama.

To nisu ljudi koji iskorišćavaju druge ljude radi svojih ciljeva. To su ljudi samostalni i sa individualističkom prirodom, koji brinu za ljude koji se nalaze u njihovoj blizini. Tihi lideri žele da za svoju organizaciju i za sebe naprave najbolju poziciju. Oni nastoje da pronađu vreme koje im je potrebno kako bi sagledali sve elemente kako bi doneli prave odluke. Pri tome oni ne donose odluke pod uticajem spoljnih sila i uticaja, nego to rade kada su stvarno spremni, provodeći dosta vremena fokusirajući se na problem koji treba da reše.

Kao pragmatični ljudi, tihi lideri gledaju i traže ono što mogu da realizuju, trude se da poboljšaju svoje rezultate, svoje ideje realizuju na originalan način, prateći svoje instinkte i iznalazeći nekonvencionalna rešenja. Njihov način delovanja je „hajde da to učinimo kako treba i bićemo sigurni da ćemo uspeti“. (<http://www.igorpureta.com/lider-koji-je-dotaknuo-srca-učenika/>) Tihi lideri su spremni i da preuzmu rizik, da upotrebe svoju maštu, međutim to su i ljudi koji imaju i dozu straha i zabrinutosti koliko su njihove akcije osetljive i koliko ih je moguće sprovesti u delo. Imuni su na draži bogatstva i slave. „Među najuspešnijim liderima koje sam upoznao i sa kojima sam sarađivao tokom pola veka“, napisao je guru za menadžment Piter Draker (Piter Drucker), „neki su se zaključavali u kancelarijama a drugi su bili izrazito društveni. Neki su bili brzi i impulsivni, dok su drugi analizirali situaciju i sporo donosili odluke... Uspešnim osobama koje sam ja upoznao jedno zajedničko bilo je nešto što nisu imali: imali su vrlo malo ili nisu imali nimalo "harizme" i nije im mnogo trebala ni sama ta reč, niti to što ona označava“ (<http://www.inspiracija.rs/index/php/autori/suzan-kejn/472-tihi-ljudi>). Tihi lideri su spremni na kompromise, ali ne na kompromise u kojima neko uvek dobija, a neko uvek gubi. Dakle, oni ne "prave" kompromise, već ih "kreiraju" tako što procenjuju i menjaju situaciju koja će rezultirati tako da svi dobijaju.

Tihi lideri ne odlučuju u ime sledbenika, nego ih podstiču na kvalitetnije razmišljanje, i da, na kraju, oni sami donesu racionalne odluke. Umesto

da sledbenicima govore šta da rade, oni animiraju ljude, oslobađajući prostor u kome sami preuzimaju odgovornost. U stanju su da ljudima priđu sagledavajući situaciju iz njihovog ugla, težeći da izgrade i neguju odnose zasnovane na iskrenosti i poverenju (Badaracco, 2002, str.12).

Na kraju, o ovom pitanju, podsetimo se još jedne uverljive istine, da su tvorci nekih od najvećih ideja, umetničkih dela i pronalazaka – od Darwinove teorije evolucije, preko Teslinih pronalazaka do personalnih računara – bili upravo tihi i umni ljudi koji su znali kako da shvate sebe i blago koje se u njemu krije. Ako pak to gledamo kroz prizmu organizacija, onda tihi lideri upravo predstavljaju ljude koji u organizacijama primenjuju moć "tihih i znanih ljudi", koji ne postavljaju previše pitanja, ili se možda ne primećuju, ali koji su veoma sposobni i predani svom poslu. Oni se ne zavaravaju time kako svet funkcioniše, nego ga vide onakvim kakav on zaista jeste.

LIDER I NJEGOVI LIČNI ODNOSI

Pristup stila liderstva podseća lidere da se njihove aktivnosti prema drugima odvijaju na nivou zadataka i na nivou odnosa. U nekim situacijama, lideri treba da budu u većoj meri usmereni na zadatke, dok u drugim treba da budu više orijentisani na odnose. (Northouse, 2008., str. 53) U tom kontekstu, jedan od značajnih atributa uspešnih lidera koji vode u bilo kojoj oblasti je akcenat koji stavljaju na lične odnose. To znači da čuvaju ljude od poverenja i ne stavljaju ih u kontekst sa saveznicima i poslovnim prijateljima.

Dobar lider mora da se pozabavi saveznicima, poslovnim prijateljima i ljudima od poverenja jer su mu potrebni. Pri tome, ljudi od poverenja moraju biti oni koji će lideru reći ono što on ne želi da čuje ni od kog drugog, ljudima kojima se mogu kazati i poverljive stvari. Osim toga, lider ljudima od poverenja može da iznese svoja osećanja, a da pri tome ne brine da li će to uticati na njegov kredibilitet ili da umanjí njegovu angažovanost.

Pojedinci retko mogu bez pomoći spolja izaći na kraj sa stresom nastalim usled krizne situacije. Kada se pojave krizna situacija i prepreke, i lider radi na prilagođavanju promenama. On preuzima na sebe mnogo neprijatnosti, stresa i frustracija. Stres dovodi lidere u situaciju da idu iz

krajnosti u krajnost. Kada se jednom dogodi, počinje da slabi poverenje, a zbog toga slabi i njihov uticaj na zaposlene. Rezultati opadaju, a lider postaje sve neuspešniji, nemoćan da se izvuče iz kovitlaca koji ga vuče sve niže. Stresovi često izazivaju anksioznost, strah, stanje panike i različita oboljenja koja jaki lideri često oklevaju da otkriju zbog straha da se ne potcene njihove sposobnosti i dugovečnost. U takvim situacijama, posao ljudi od poverenja je da im pomognu da se uhvate u koštac sa njima, odnosno da prođu lakše kroz taj proces. Ljudi od poverenja, čak i onda kada se stvari dobro odvijaju, potrebni su da upozore na eventualne opasnosti.

Da bi modelirao put lider mora imati dostupno i „skrovište“, koje kao i odan prijatelj predstavlja nezamenljiv način za njegov oporavak i stabilizaciju. Činjenica je da veliki broj ljudi kreće u „lidersku misiju“, a da sebi ne rezerviše, odnosno ne sačuva mesto gde se može oporaviti i „prikupiti snagu“. Iskusan lider nikad ne kreće na naporan put, a da se pre toga nije dobro pripremio. Međutim, dostupno „skrovište“ ne treba shvatiti kao neko mesto gde bi se lider skrivao, već mesto gde on može da pronade svoj mir, analizira teške trenutke i učeći na greškama ponovo dobije snagu – preporođen, bistrog uma i na kome će se videti istinska transformacija.

S obzirom da okruženje postaje međusobno sve povezanije (kao okruženje riblje krljušti) i kako problemi postaju sve složeniji, ljudi nisu stvoreni da mogu beskrajno da se suočavaju sa zahtevima globalizovanog sveta. To je i ozbiljna potvrda da lider ne može da preuzme neograničenu odgovornost, nego mora da brine o sebi kako bi bio iskren prema svojim vrednostima i težnjama, da ispuni obećanja koja daje sebi i da ono što sebi zada – ispuni, što je neophodna osnova za zadobijanje poverenja ljudi. Za lidere je izazov da budu otvoreni i neposredni, a da istovremeno procenjuju šta je prikladno da se obelodani u određenoj situaciji.

I ovde smo došli do tačke kada se nameće zaključak da ipak lidera ne treba posmatrati kao „svemoćnog pojedinca“ koji će preuzeti sav teret odgovornosti na sebe i spasiti organizaciju, umesto da apsorbuje snagu i razvija kapacitet za liderstvo organizacije kao celine. Pogled na liderstvo iz prošlog veka se bitno razlikuje od pogleda na liderstvo novog veka. Lider prošlog veka najčešće je isticao: „Uspeh kompanije zavisi isključivo od mene“. Koliko novca mogu da donesem kompaniji? Ima li mogućnosti da vas pridobijem da me sledite? (Drašković, 2010, str. 129). Odličan primer za to je Džek Velč, koji se smatra jednm od najvećih lidera XX

veka. Bio je čovek General Electrica, od aprila 1981. godine do septembra 2001. godine. Smatrao je sebe pokretačem promena. (Lončarević, Mašić, Dorđević-Boljanović, 2007., str. 425-426)

Škola lidera za XXI vek ne zasniva se samo na mišljenju da lider u svemu vodi, nego i da ovlašćuje druge. Ovakvo gledanje na liderstvo podrazumeva viziju i vrednost kao bitne komponente liderstva, ali i ovlašćivanje sledbenika unutar organizacije da i oni sami preuzmu odgovornost pa da tako svi zajedno vode organizaciju ka ostvarenju zajedničkog cilja. Liderstvo XXI veka neće se više zasnivati na generalskoj disciplini i kultu ličnosti, već liderstvo koje se pre oslanjaja na znanje i inovacije koje dolaze od strane zaposlenih unutar organizacije. Karakteristike lidera XXI veka će biti brzi i prilagodljivi umovi koji mogu da se nose sa promenama koje se dešavaju svakodnevno. Efektivnost lidera biće u direktnoj srazmeri sa napretkom koji će oni činiti u pravcu kreacije novih uslova života i poslovanja i adaptacije njihovih sledbenika na te nove uslove.

LIDER U VREMENU GLOBALIZOVANOG I KONKURENTSKOG DRUŠTVA

Savremeni trendovi razvoja, podstaknuti intenziviranjem međunarodne trgovine, stvaranjem raznih vidova integracija i slično, nameću globalizaciju kako poslovanja, organizacione strukture, tako i stila upravljanja. Odgovornost lidera za ne(uspehe) na inostranom tržištu je velika i upravljanje globalnim preduzećem zahteva suštinski drugačiji pristup liderstvu. To je razumljivo ako se zna da se uloga i značaj kompanija u međunarodnoj razmeni konstantno povećava i da na svetskom tržištu opstaju samo one kompanije koje su uvidele značaj proaktivnog i fleksibilnog reagovanja. U sklopu globalnog poslovanja globalno orjentisani lideri shvataju značaj promena u okruženju, menjaju se i prilagođavaju istim. Oni su fleksibilni, brzo uče, reaguju i u svakom momentu poznaju zahteve tržišta. Globalni lideri razumeju važnost domaćeg relevantnog okruženja i rade na njegovom unapređuju. Svesni su da su promene stalne i rade na njima. Takođe, shvataju da konkurentnost, može, treba, i mora da se kreira. U tom smislu, za osvajanje tržišta van nacionalnih granica od ključne važnosti postaje sposobnost lidera da prepozna šanse i u okruženju, izabere ciljna

tržišta, upozna se i prilagodi njihovim kulturnim i ostalim različitostima izabranog tržišta. Osim toga, sposobnost globalnih lidera da uspešno ostvaruju komunikacije i prevazilaze kulturne granice u značajnoj meri determiniše uspeh internacionalnih poslovnih transakcija. Globalni lideri mogu da prikupe značajne informacije o kulturnim razlikama iz određenih istraživanja, ličnih posmataranja i razgovora sa ljudima. Iz ovih izvora, lideri mogu razviti kulturne profile različitih zemalja, odnosno mogu napraviti sliku radnog okruženja i ljudskih stavova sa kojima se mogu susresti u različitim zemljama.

Ključne kompetencije koje globalni lideri treba da imaju su: a) lične kompetencije, b) interakcijske kompetencije, v) kompetencije u vođenju, g) kulturne kompetencije. Nema sumnje, više stručnih kompetencija, poverenje u stavove i odluke lidera su faktori koji pokreću ljudske resurse i doprinose unapređenju konkurentnosti. Poznavanje multikulturalnog okvira pruža mogućnost globalnim liderima da usklade ponašanje i razviju veštine koje su im potrebne da rade i odlučuju na način koji je u skladu sa lokalnim društvenim normama i težnjama. Globalni lideri ne samo da moraju biti svesni kulturnih različitosti i njihovog uticaja na ponašanje ljudi na radnom mestu, već poštovanjem kulturnih različitosti moraju izgrađivati i razvijati konstruktivne radne odnose na svim svetskim poslovnim lokacijama. Jednostavno, globalni lideri moraju da razumeju i tuđu i svoju kulturu. Jer, svaka kulturna različitost nosi neke specifičnosti koje mogu doprineti zajedničkom uspehu organizacije. U cilju zadovoljenja potreba potrošača, globalne kompanije i svetska konkurencija zahtevaju postojanje i globalnih timova za razvoj strategije, kako organizacije kao celine, tako i lokalnih zajednica. (Đurić, Đurić, 2009., str. 155) Stvaranje globalnih timova pruža mogućnost za uspešnije komuniciranje sa ljudima na svim svetskim poslovnim lokacijama, koji brzo razmenjuju informacije korišćenjem savremene informaciono-komunikacione tehnologije, čime povećavaju efikasnost funkcionisanja organizovanih celina. U tom smislu, i globalni lideri Srbije moraju da posvete veću pažnju globalnim timovima koji su sposobni da savladaju kulturne različitosti, i da zajedno rade efikasno i usklađeno.

ZA USPEŠAN RAZVOJ KONKURENTNOSTI TREBA ČINITI KORAK ISPRED KONKURENCIJE

Razvoj konkurentnosti svake savremene privrede u novoj globalnoj ekonomiji temelji se na sposobnosti i stručnosti ljudi koji je vode. Zato lideri treba da osiguraju da preduzeća budu delotvorna i konkurentna u globalnoj ekonomiji. Da bi se naša preduzeća što uspešnije "nosila" sa konkurentima iz neposrednog okruženja, njihovi lideri moraju voditi promene kroz sledeće korake:

- lideri treba da ohrabruju sledbenike i usmere ih ka promenama, a ljudi moraju imati jake argumente i razloge da bi zahtevali da to urade na drugi način. U tom kontekstu, ljudima je potrebno izneti realnu ocenu stanja i na toj oceni graditi osećaj urgentnosti za radikalnu promenu (konkurentna stvarnost, nivo životnog stanadarda u odnosu na druge zemlje u tranziciji, kriza i kako je prevazići itd). Navedene argumente, odnosno parametre treba odgovarajućim pristupom iskomunicirati tako da se stvori osećaj kod ljudi da su promene potrebne i to neodložno.
- Lideri moraju formirati timove koji će biti sposobni i spremni da kreiraju i upravljaju promenama. Dobro oblikovani timovi treba da obezbede čvrste interakcije između članova i njihovu veću povezanost, pojačaju osećaj pripadnosti i identifikacije, koji dovode do povećanja motivacije i smanjenja verovatnoće pojave otpora i apstinencija. Posebno je važno da se izgrade timovi koji su izuzetno kompetentni i koji nisu politički kompromitovani.
- Lideri treba da kreiraju stratešku viziju razvoja u kojoj svaki privredni subjekt može da prepozna korist za sebe. Kreirajući viziju lideri podstiču druge da prevaziđu *status quo* da bi uradili nešto za druge. Naravno, otpor promenama neće biti ukoliko ljudi jasno znaju šta im nosi budućnost i ako lideri imaju jasnu viziju promena i jasno definisane načine kako će se te vizije kvalitetno realizovati (Drašković, 2010., str.132).
- Da bi afirmisali preduzetnički duh, lideri moraju menjati organizacioni koncept u pravcu veće samostalnosti zaposlenih, a posebno onih pojedinaca koji imaju izraženu potrebu za kreativnošću preuzimanjem odgovornosti i rizika.

- Lideri treba da se oslobađaju od niza operativnih poslova i njihovo usmerenje treba da budu dugoročne strateške aktivnosti. To je posebno značajno za naša velika preduzeća, koja su centralizovana i čiji je upravljački vrh, uglavnom, angažovan na obavljanje tekućih, operativnih poslova, pa se predviđanjem budućnosti i izradom strategijskih planova nedovoljno bavi, što je u ovako promenljivoj i turbulentnom okruženju veoma opasna praksa.
- Smatra se da je vizija organizacije koja uči zapravo stvaranje organizacije koja kontinuelno proširuje svoje mogućnosti da kreira novu budućnost. Organizacija mora sama da bira načine učenja koji jačaju njenu kompetentnost. Ali organizacija neće moći efektivno da uči ako njeni lideri i sami nisu učenici. Uspešni lideri su oni koji nastavljaju da uče na svakom koraku puta kojim idu.
- Lideri moraju biti sposobni da prepoznaju i razumeju osnovne megatrendove savremenog razvoja, dakle promena, i da, kad god je moguće, generišu i mobilišu potencijale za buduće promene.

ZAKLJUČAK

U ovom radu pokušali smo objasniti kako uspešni lideri rade i da li njihovi potencijali i veštine mogu pratiti definisane trendove u vremenu globalne konkurentnosti. Prezentovana su osnovna saznanja iz oblasti liderstva i profil lidera koji kreira i upravlja organizacionim promenama, mogućnost unapređenja liderskih kompetencija i kreiranje kratkoročnih i dugoročnih politika unapređenja konkurentnosti.

Okruženje u kome današnja preduzeća posluju postalo je jako promenljivo, tako da neretko samo razvijena mašta može da predvidi šta će se u nekom narednom periodu dešavati. U tom smislu, tematika koja se analizira u ovom radu nije samo dobra osnova za razmišljanje, nego i poziv da se kod naših lidera podstakne i unapredi razvoj liderskih sposobnosti i veština, kao bitnoj pretpostavci za uspešno vođenje organizacija u svim uslovima, a naročito u uslovima neizvesnosti.

Takođe, novi vek, koji sa sobom nosi puno opasnosti je i izazov i obiluje mogućnostima. Treba činiti korake ispred svih i na scenu treba da dođu lideri koji definitivno određuju konkuretsku prednost na kompetitivnom tržištu novog veka. Našim preduzećima, odnosno organizacijama su potrebni emocionalno inteligentni lideri koji su u stanju da oblikuju i nagrađuju timski rad i koji su vođeni empatijom, a ne sopstvenim egom.

To treba da budu lideri koji su kompetentni i spremni da uče iz svog i tuđeg iskustva i da imaju izraženu želju za ličnim razvojem i usavršavanjem. Posebno su im potrebna savremena znanja i veštine. Važno je da to budu ljudi koji umeju da kreiraju vizije, ali takođe da znaju kako da vizije pretvore u stvarnost. Moraju imati ljubav prema inovacijama. Uz to, naši lideri moraju biti snalažljivi u kompleksnim i neizvesnim situacijama i pritom da poseduju visok nivo energije, koja je neophodna za podizanje i istraživanje na dugom i često neizvesnom putu. To moraju biti ljudi koji ulivaju poverenje i sposobni da podstiču poverenje svojih sledbenika kako u njih same, tako i u akcije koje preduzimaju. Potrebni su nam lideri koji su osetljivi na potrebe drugih ljudi i spremni da pruže pomoć i podršku, radije nego da se ponašaju isključivo autokratski. Lideri koji će se ophoditi prema članovima tima kao prema ljudima ravnim sebi. Najzad, u našim uslovima to moraju biti lideri koji poseduju naviku da rade više od onoga za šta su plaćeni i mnogo više od ostalih pojedinaca u timovima. Na taj način ljudi će poštovati lidersku posvećenost, što će stvoriti ujedinjeni tim posvećen istom cilju. Lideri sa ovakvim osobinama mnogo mogu postići bez obzira na to sa kojih pozicija pošli.

LITERATURA

1. Badaracco, Jr., J. (2002). *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*, Boston, Harvard business School Press.
2. Bass, B, Ralph, S. (1990). *Handbook of Lidership: Teory, Research and Managerial Application*, New York, The Free Press.
3. Brčić, R., Malbašić, R., i Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*, 64(3) 279-296.
4. Drašković, B. (2010). Liderstvo i konkurentnost. U: N. Savić i G. Pitić (ur). *Kuda ide konkurentnost Srbije?*, Beograd, FEF.
5. Đurić, D. (2009). Značaj razvoja veština lidera i menadžera za funkcionisanje globalnih preduzeća, *Škola biznisa*, 3,151-160.
6. Janićijević, N., Babić, V. (1998). *Organizazione promene*, Beograd, Ekonomski fakultet.
7. Janićijević, N. (2011). Uticaj liderstva na organizacionu kulturu, *Ekonomika preduzeća*,59 (5-6) 215-226.

8. Lončarević, R, Mašić, B. i Đorđević Boljanović, J. (2007). Menadžment principi, koncepti I procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Lisse, S., (maj 2015). Menadžeri i lideri da li se razlikuju? (2019, Februar 10) Preuzeto sa sajta menadzeri i lideri da li se razlikuju ver 2-stanislav lisse.pdf
10. Lukić, M. (2009). Menadžment promena i inovacija kao faktor konkurentnosti savremenih kompanija, *Škola biznisa*, 3, 120-129.
11. Živanović, N., Živanović V. (2010). Vođstvo i krizne situacije, model za efikasno rešavanje problema kod ostvarivanja poslovnih rezultata, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, 17-18. mart 2010, Kruševac, FIM, ICIM plus.
12. Kotter, P. (2005). *What Leaders Really Do*, Boston, Harvard Business School publishing.
13. Melentijević, B., Lazić, J., Cvijanović, M. J. (2004). Upravljanje otporom promena u organizaciji, *Industrija*, 4, 19-34.
14. Milinković, D. (2010). Srpskoj privredi trebaju novi lideri. B. Drašković (ur.), *Kraj privatizacije posledice po ekonomski razvoj i nezaposlenost u Srbiji*, IEN, BBA, SSSS, Beograd.
15. Northouse, G. (2008). *Liderstvo - teorija i praksa*, Beograd, Data status.
16. Organizaciona kultura-moj tim. (30. mart 2009). (2020, Avgust 1) Preuzeto sa sajta www.mojtim.com/hr-članci/organizaciona-kultura-organizaciona-kultura/83
17. Stanojević Van Os. R. (2018). Liderstvo za XXI vek. (2020, Avgust 10) Preuzeto sa sajta <http://www.amc.rs/content/liderstvo-za-xxi-vek>.
18. Šormaz, G., Ilić, Đ. (2016). Korporativna kultura u srbiji, *Ekonomija-teorija i praksa*, IX, (3), 71-85.
19. Posao snova, URL: posaosnova.org/lideri-buučnosti/, Posećeno (2020, Septembar 22).
20. Igor Pureta URL:<http://www.igorpureta.com/lider-koji-je-dotaknuo-srca-učenika/>. Posećeno (2020, Avgust 10).
21. Inspiracija, URL: <http://www.inspiracija.rs/index.php/autori/suzan-kejn/472-tihi-ljudi>. Posećeno (2020, Septembar 10)

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP FOR ENTERPRISE COMPETITIVENESS IMPROVEMENT

Vladimir Mitrović

Ivana Mitrović

Abstract: *The position of Serbian economy in relation to developed economies in the world is still not on the satisfactory level. Yearly competitiveness report clearly indicates that Serbia, without clear and radical changes, will not be able to successfully compete with the competition from wider and immediate surroundings. The aim of this paper is to show and explain how Serbia, in order to improve its position in relation to other countries, needs leaders who are able to manage radical changes, leaders who can define the direction and course of the reforms, at the same time instilling trust, inspiring and motivating people for them. Both enterprises and all kinds of organizations will have to adapt and change quickly or they will not be able to survive in the ever-changing environment, as it is today and as it will be in the future.*

Keywords: *leadership, change management, organizational culture, silent leaders, global leaders, competitiveness.*

UPUTSTVO AUTORIMA ZA PISANJE I PRIPREMANJE RUKOPISA

Ekonomija – teorija i praksa predstavlja časopis međunarodne orijentacije koji ima za cilj objavljivanje radova iz svih oblasti ekonomije i privrednog poslovanja. Časopis objavljuje radove na srpskom i na engleskom jeziku. Časopis *Ekonomija – teorija i praksa* otvoren je za sva argumentovana mišljenja i ideologije. Empirijska istraživanja i teorijske analize problema u svim oblastima ekonomije od podjednakog su značaja i biće objavljeni, ukoliko po mišljenju recenzentata i urednika zadovoljavaju kriterije časopisa u pogledu relevantnosti i profesionalnog nivoa.

DOSTAVLJANJE RUKOPISA

Autori mogu dostavljati rukopise, obavezno u elektronskoj formi na e-mail adresu: redakcija@fimek.edu.rs, a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski me- nadžment, Novi Sad, Cvečarska 2, Srbija, sa naznakom „Za redakciju časopisa Ekonomija – teorija i praksa”. Rukopisi će biti uzeti u razmatranje za objavljivanje, uz uslov da isti rad nije istovremeno ponuđen nekom drugom časopisu, a u slučaju kolektivnih radova – kada su svi autori saglasni sa tim da rad bude objavljen. Smatra se da sva mišljenja izneta u objav- ljenom radu spadaju pod isključivu odgovornost autora. Urednik, recenzenti ili izdavač ne prihvataju odgovornost za izneta mišljenja autora.

Rukopisi treba da ispunjavaju osnovne tehničke i stilske kriterijume. Nepoštovanje navedenih kriterijuma može da rezultira neprihvatanjem teksta, traženjem da se rad prilago- di ili kašnjenjem prilikom objavljivanja. (U slučaju da se dostavlja u papirnoj verziji, sa istovetnom verzijom u elektronskoj formi, tekst treba da bude odštampan jednostrano, sa duplim proredom, na papiru formata A4. Sve stranice, osim naslovne, treba da budu numerisane). Verzija dostavljena u elektronskoj formi, kao i ona u papirnoj, mora biti ot- kucana tačno i bez grešaka, u obliku dokumenta u Word-u, sa uključenim svim tabelama i grafikonima kao što se predviđa da bude u objavljenom tekstu. Redakcija će rukopis dostavi- ti recenzentima kompetentnim za odgovarajuće oblasti.

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da po- sebno pripreme naslovnu stranu rukopisa tako da sadrži naslov rada i osnovne podatke o autoru (ili autorima), uključujući prezime i ime, naučno zvanje i titulu, instituciju zaposle- nja, adresu stanovanja, telefon i *e-mail* adresu autora sa kojim će se obavljati sva eventualna prepiska. Na prvoj stranici koja dolazi posle naslovne strane, potrebno je ponovo napisati naslov rada, razmak, zatim dati sažetak do 200 reči, na srpskom i engleskom jeziku. Ispod sažetka treba navesti do 10 ključnih reči. Tekst rada počinje na drugoj strani. Mole se au- tori da unutar teksta ili fusnotane navode bilo kakve podatke na osnovu kojih bi moglo da se ustanovi ili prepozna autorstvo rada.

Radove pisati jezgrovito, razumljivim stilom i logičkim redom koji, po pravilu, uključuje: uvodni deo, cilj i metode istraživanja, razradu teme i zaključak. Za pisanje referenci koristiti APA (Priručnik za publikovanje, Američko psihološko društvo) međunarodni standard za pisanje referenci. Napomene tj. fusnote mogu sadržati dopunska objašnjenja ili komentare koji su u vezi sa tekстом.

Na kraju svakog naučnog članka obavezno je napisati Literaturu, odnosno, spisak korišćenih, tj. citiranih referenci po abecednom redu.

TEHNIČKO UPUTSTVO ZA FORMATIRANJE RADOVA

Radtrebada sadrži sledeće:

1. Naslov rada (ne više od 10 reči) na srpskom i engleskom jeziku, centrirano.
2. Podnaslov (opciono) na srpskom i engleskom jeziku.
3. Podaci o autorima: prezime, ime (u fusnoti institucija zaposlenja, adresa, telefon i e-mail).
4. Apstrakt rada maksimalne dužine do 200 reči na srpskom i engleskom jeziku.
5. Ključne reči (ne više od 10) na srpskom i engleskom jeziku.
6. Tekst rada na srpskom ili engleskom, maksimalnog obima 16 stranica, uključujući tabele, slike, grafikone, literaturu i ostale priloge.
7. Bibliografiju.

Uputstvo za oblikovanje teksta:

1. Rad treba pripremiti pomoću tekst procesora Word.
2. Format stranice: A4
3. Sve margine: 25 mm
4. Font: latinični, Times New Roman, veličine 12 pt., (važi za sve podnaslove, nazive tabela, slika, sažetak, ključne reči), sa proredom 1,5. Sažetak (Abstract) kucati *italic*. Naslov rada 14 pt. bold, fusnote 10 pt.
5. Nazivi tabela, slike treba da su numerisani arapskim brojevima. Slike, ilustracije, sheme potrebno je priložiti u jednom od formata: jpg ili tiff formatu, rezolucije 300 dpi (minimalno!), crno-bele (grayscale). Ako ima vektorskih crteža (grafikona, shema, blok dijagrami), oni bi trebalo da budu u ai, eps ili cdr formatu, isto crno-bele. Za tekst u slikama, ilustracijama i shemama poželjno je koristiti font Arial, veličine 9 pt.
6. Za listu referenci i citate dato je posebno uputstvo.

1. Listareferenci:

U referencama se izvori kao što su: knjiga, članak u časopisu ili internet stranica, navode detaljno tako da čitaoci mogu da ih identifikuju i konsultuju. Reference se stavljaju na kraju rada, a izvori se navode po abecednom redu: (a) po prezimenu autora ili (b) po naslovima ako nije poznato ime autora.

Više izvora jednog autora prikazuju se hronološkim redom, npr.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

A. Knjige, brošure, poglavlja iz knjige, enciklopedijske odrednice, recenzije

Osnovni format za knjige

Autor, S. I. (godina izdavanja). *Naslov dela*, Mesto izdavanja, Izdavač

Jedan autor

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

Jedan autor, novo izdanje

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7. izd.). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Dva autora

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Tridošest autora

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

Bez autora

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Bez autora, ima samo urednika, editora, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Navođenje neobjavljenih radova (doktorska disertacije, magistarski radovi i drugi ne- objavljeni radovi)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Magistarski rad, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doktorska disertacija, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Poglavlje u knjizi

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov poglavlja. U inicijal imena urednika prezime urednika (ur.), Naslov knjige (str. Prva strana poglavlja- poslednja strana poglavlja). Mesto, Izdavač.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simp- toma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. U: K. Momirović i D. Popović (ur.), *Psihopatija i kriminal* (str. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

B. Časopisi i ostale periodične publikacije

Članak u časopisu, jedan autor

Prezime, inicijal imena. (Godina). Naslov. Naziv časopisa, volumen, (broj), prva strana članka-poslednja strana članka.

Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

Članak u časopisu, dva autora

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

Članak u časopisu, tri do šest autora

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

Članak u časopisu, više od šest autora

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Saopštenje u zborniku konferencije, simpozijuma ili kongresa ili prilog iz Enciklopedije) Inicijali prezimena autora, godina, naslov rada, naziv simpozijuma, strane, mesto izdavanja, izdavač.

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

Ukoliko koristite izvor sa interneta (Naslov strane, datum preuzimanja podataka, sajt)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, Januar 20), Lista časopisa za društvene nauke, Preuzeto sa http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, Februar 02), Preuzeto sa: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

CITATI IZ IZVORA U TEKSTU RADA

Citati

Ukoliko se izvor citira doslovce, navodi se ime autora, godina izdanja i stranica sa koje je citat preuzet (sa naznakom „str.”)

Citat se uvodi frazom koja sadrži autorovo prezime, a iza njega se stavlja godina objavljivanja u zagradama.

Po Mirkoviću (2001), „primena skladišta...”(str. 201) ili Mirković (2001) smatra da „primena skladišta...”(str. 201).

Ukoliko se u uvodnoj fazi ne imenuje autor, na kraj citata se stavlja autorovo prezime, godina izdanja i broj stranice u zagradama.

Rezime ili parafraza

Po Vunjaku (2008), elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala, (str. 32).

Elastičnost finansijskog menadžmenta se ispoljava u sposobnosti pribavljanja jeftinijeg dopunskog kapitala (Vunjak, 2008, str. 32)

Jedan autor

Babović (2009) upoređuje strukturu pristupa ...

Dva autora

Uvek se navode dva prezimena

U jednom drugom istraživanju (Babović i Lazić, 2008) zaključuju da se...

U engleskom tekstu se (veznik) označava sa „&”

Tri do pet autora

Prvi put se navode imena svih autora. Kod narednih navoda, navodi se prezime prvog autora, izakoga se stavlja „i sar.” a u engleskom tekstu „et al.”

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Šest ili više autora

U uvodnoj frazi navodi se prezime prvog autora ili u zagradi

Carić i sar. (2010) tvrde da...

...nije relevantna (Carić i sar., 2011)

Kada se navodi više od jednog dela istog autora:

(Bandin, 2005, 2007)

Kada je više od jednog dela istog autora objavljeno iste godine, navode se sa slovima a, b, c itd.

(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

Ukoliko niste pročitali originalno delo navodi se autor koji vas je uputio na isto:

Bergsonovo istraživanje (pomenuto kod Mirkovića i Boškova, 2006).

Kod citata se uvek navode stranice:

(Mirković, 2006, str. 12)

Kod korišćenja delova

(Carić, 2008, pogl. 3)

(Carić, 2008, str. 231–258)

Neimenovan autor

Ukoliko delo nije autorizovano, izvor se navodi po naslovu u uvodnoj frazi, ili se prve jedna do dve reči stave u zagradu. Naslovi knjiga i izveštaja se pišu kurzivom, dok se naslovi članaka i poglavlja stavljaju u navodnike.

Slična anketa je sprovedena u jednom broju organizacija koje imaju stalno zaposlene menadžere baze podataka („Limiting database access”. 2005).

FUSNOTE

Ponekad se neko pitanje pokrenuto u tekstu mora dodatno obraditi u fusnotama, u kojima se dodaje nešto što je u indirektnoj vezi sa temom, ili se daju dodatne tehničke informacije.

Fusnote se numerišu eksponentom, arapskim brojevima na kraju rečenice.

Pored toga što na adresu mogu da šalju rukopise, potencijalni autori mogu na istu adresu redakcija@fimek.edu.rs da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavlivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

**Časopis Ekonomija – teorija i praksa, ISSN 2217-5458 je
nastavak časopisa Zbornik radova, ISSN 1820-9165**

GUIDELINES FOR AUTHORS ON WRITING AND PREPARING MANUSCRIPTS FOR SUBMISSION

“Economics – Theory and Practice” presents an internationally oriented journal which aims to publish papers from the broad fields of economics and economic affairs. The journal publishes papers in Serbian and English language and is open to all kinds of argumentative writing. Empirical studies and theoretical analyses of economic issues from all areas of economics are equally important and will be published provided that, in the opinion of reviewers and the editor, they meet the set criteria in terms of subject relevance and level of expertise.

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Authors can submit manuscripts, in the electronic form ONLY to the following e-mail address: redakcija@fimek.edu.rs or by mailing paper versions to: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 2, Srbija, clearly marked as follows: “Za redakciju časopisa Ekonomija- teorija i praksa”. The manuscripts will be considered for publishing on the condition that they have not been offered to any other journals, while works written by multiple authors can be published only if all of the contributing authors give their consent for publication. All points of view expressed in papers are held as the sole responsibility of authors. The editor, reviewers or the publisher do not assume responsibility for the expressed viewpoints in the papers.

Manuscripts must be in accordance with the basic technical and stylistic criteria. Disregard of the mentioned criteria can result in non-acceptance of the manuscript, request for further paper adjustments or delayed publication (When paper versions of manuscripts are mailed, with an identical copy available in electronic format, texts must be printed as single-sided, with double spacing, using the A4 paper size. All pages, except for the cover need to have proper pagination). Manuscripts in electronic format, just like their paper versions, need to be typed correctly and without typing errors, as MS Word documents, including all tables and charts intended for illustration. The editorial board will send all manuscripts to the selected expert reviewers for the respective fields

Rules are such that a manuscript has to be sent to reviewers without the author’s identity. Authors need to pay special attention to the content of the manuscript cover, so that it contains the title of the paper and most important facts about the author(s), including first and last name, academic degree and title, affiliation, address and contact telephone and e-mail address of the author for further correspondence. The first page coming right after the cover has to contain once again the title of the paper, followed by spacing and then an abstract not exceeding 200 words in Serbian and English. Below the abstract, authors have to supply up to 10 key words. The text of the paper

starts from page two. Authors are kindly asked not to mention any personal details/facts within the text or footnotes that might reveal the identity of authors.

Papers should be written clearly, concisely, and presented in a logical sequence, assuming the introductory part, objectives and research methods, body of the paper and conclusion. When writing references, authors need to use the internationally recognized APA standard. Footnotes can contain further explanations and comments related to the text.

At the end of each scientific paper, authors need to provide a list of used Literature, i.e. the cited references in alphabetical order.

TECHNICAL GUIDELINES FOR FORMATTING MANUSCRIPTS

Each paper/article should contain the following elements:

1. Title (not more than 10 words) in Serbian and English, centered.
2. Subtitle (optional) in Serbian and English.
3. Information about authors: last name, first name (in footnote- place of work, address, telephone and e-mail.
4. Paper abstract- maximum length up to 200 words, in Serbian and English.
5. Keywords (not more than 10) in Serbian and English.
6. Text in Serbian and English, maximum 16 pages, including tables, pictures, graphs, literature and other appendices.
7. Bibliography.

Guidelines for text formatting:

1. Text should be written using MS Word.
2. Page format: A4
3. All margins: 25 mm
4. Font: Latin, Times New Roman, Font size 12 pt., (applies to all subtitles, table titles, pictures, abstract, key words), with spacing of 1.5. Abstract should be written in *italic*. Paper title: 14 pt. bold, footnotes: 10 pt.
5. Table titles, pictures should be marked with Arabic numbers. Pictures, illustrations and schemes should be submitted in jpg or tiff format, in resolution 300 dpi (minimum!), black and white (grayscale). If there is any vector graphics included (graphs, schemes or block diagrams, it should be in ai, eps or cdr format, black and white again. For text inside pictures, illustrations and schemes, it is suggested to use font type Arial, size 9 pt.
6. For reference list and quotations separate guidelines are given.

Reference list:

Sources such as: book, article from a journal, or web page are cited in such detailed manner that readers can easily identify and consult them, if necessary. Reference list is supplied at the end of the paper and sources are listed in alphabetical order: (a) by author's last name or (b) titles- if author's identity is unknown. More sources by the same author are presented in chronological order, e.g.:

Bandin, T. (1995).

Bandin, T. (1998).

Bandin, T. (2000).

Books, brochures, book chapters, encyclopedia entries, reviews

The main format for books

Author, S. I. (year of publishing). *Title*, Place of publishing, Publisher

One author

Carić, S. (2007). *Bankarski poslovi i hartije od vrednosti*, Novi Sad, Privredna akademija

One author, new edition

Vunjak, M. N. (2008). *Finansijski menadžment: Poslovne finansije* (7th edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

Two authors

Soleša, D., Carić, M. (2016). *Informacione i komunikacione tehnologije*, Novi Sad: Univerzitet Privredna Akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Three to six authors

Soleša, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). Web 2.0 as a potential for development of young people, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

Without author

Publication Manual of the American Psychological Association (Fourth Edition). (1994). Washington, D.C., American Psychological Association

Without author, has only editor, ed.

Cattell, R.B. (Ed.). (1966). *Handbook of Multivariate Experimental Psychology*, Chicago, Rand McNally & Company.

Citing unpublished papers (doctoral dissertations, master's theses and other unpublished works)

Jovanović, M. (2009). *Investicioni instrumenti u bankarskom poslovanju*. Master's Thesis, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
Ignjatijević, S. (2011). *Komparativne prednosti agrara Srbije u spoljnoj trgovini*, Doctoral dissertation, Novi Sad, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.

Book chapter

Last name, First name initial. (Year). Title of the chapter. In: Initial of the first name of editor.

Last name of editor (Ed.), *Title of the book* (p. first page of the chapter- last page of the chapter). Place of publishing, Publisher.

Momirović, K., Bala, G. i Hošek, A. (2002). Taksonomska struktura nekih simptoma aberantnog ponašanja dece od 4 do 7 godina. In: K. Momirović i D. Popović (Ed.), *Psibopatija i kriminal* (p. 125-142). Leposavić, Univerzitet u Prištini, Centar za multidisciplinarna istraživanja Fakulteta za fizičku kulturu.

Journals and other periodicals:

Article from a journal, single author

Last name, first name initial. (Year). Title. ***Name of the journal***, volume, (number), first page of the article-last page of the article.

Schneider, F. (2005). Shadow Economies Around the World: What do we really know?. *European Journal of Political Economy*, 21(3), 598-642

Article from a journal, two authors

Hill, M., & Hupe, P. (2007). Street-level bureaucracy and public accountability. *Public Administration*, 85 (2), 279-299.

Article from a journal, three to six authors

Solesa, D., Juričić, V., Raisman, M. (2014). *Web 2.0 as a potential for development of young people*, *Technical Gazette* 21(6), 1403-1409.

Article from a journal, more than six authors

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V., Perić, O., Jovanov, N. et al. (2005). Putting the user at the center of software testing activity. *Management Information Systems*, 3 (1), 99-106.

Proceedings of conferences, symposiums or congresses or excerpts from encyclopedias

Author's last name initial, year, title of the paper, name of symposium, page numbers, place of publishing, publisher.

Soleša, D., Černetič M., Gerlič I., (2007). *New Media in Education*, Selected topics, University of Novi Sad - Faculty of Education in Sombor, Faculty for Organizational Sciences in Kranj and University of Maribor - Faculty of Education Maribor, pg. 219

If you use an Internet source (Title/Heading of the web-page, date of using the source, web-site)

1. Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj (2010, January 20), Lista časopisa za društvene nauke, Taken from http://www.nauka.gov.rs/cir/index.php?option=com_content&task=view&id=930&Itemid
2. Ekonomija u Wikipediji (2010, February 02), Taken from: <http://bs.wikipedia.org/wiki/Ekonomija>

QUOTATIONS FROM SOURCES USED IN THE PAPER

Quotations

If a source is quoted word by word, it is necessary to give the author's name, year of publishing and page from which the quotation was taken (using "p.")

The quote is introduced by giving the author's last name, followed by the year of publishing in brackets.

According to Mirković (2001), "primena skladišta..." (p. 201) or Mirković (2001) believes that "primena skladišta..." (p. 201).

If the introducing phrase does not mention the author's name, the author's last name should be put at the end of the quotation, followed by the year of publishing and page number in brackets.

Summary or paraphrase

According to Vunjak (2008), the elasticity of financial management is ...cheaper additional capital, (p. 32).

The elasticity of financial management is ...cheaper additional capital (Vunjak, 2008, p.32)

One author

Babović (2009) compares the structures of approaches...

Two authors

Both last names have to be supplied

In another research (Babović and Lazić, 2008) it is concluded that...

In the English text (conjunction *and*) is marked as "&"

Three to five authors

When mentioned for the first time, all the authors' names need to be supplied. In repeated quoting, the last name of the first author is supplied, followed by "et al."

(Babović, Veselinović, Carić, Đorđević i Ćirić, 2011)

Six or more authors

In the introductory phrase, there has to be the last name of the first author, or in brackets

Carić et al. (2010) claim that...
...is not relevant (Carić et al., 2011)

When more than one work by the same author are mentioned:
(Bandin, 2005, 2007)

When more than one work by the same author were published the same year, they are marked with letters a, b, c etc.
(Bandin, 2006a, 2006b, 2006c)

If you haven't read the original work, you should give the name of the author which referred you to the mentioned source:

Bergson's research (mentioned by Mirković and Boškov, 2006).

Pages are always supplied in quotations:
(Mirković, 2006, p. 12)

When quoting parts
(Carić, 2008, ch. 3)
(Carić, 2008, p. 231–258)

Unnamed author

If a work has not been authorized, that source is mentioned by the introducing phrase, or with the first one or two words put in brackets.

Titles of books and reports are given in italic, while titles of articles and chapters are given under quotation marks.

A similar poll has been conducted in a number of organizations with database managers employed full-time ("Limiting database access". 2005).

FOOTNOTES

Sometimes it is necessary to supply additional comments or explanations for certain issues mentioned in the text. This is done in the form of footnotes, which can be directly related to the topic or simply give some additional technical information.

Footnotes are marked with exponent in Arabic numbers at the end of the sentence.

Apart from mailing manuscripts, prospective authors can also use the same e-mail address (redakcija@fimek.edu.rs) to inquire about the decision on (non)publishing texts and progress in the process of processing manuscripts.

The journal "Economics – Theory and Practice", ISSN 2217-5458 is the continuation of the "Anthology of academic papers", ISSN 1820-9165

**Pretplata je 15.000 dinara po jednom primerku časopisa.
Časopis izlazi kvartalno.
Pretplata se može izvršiti na račun br.: 330-15003002-53**