

UDK: 33



ISSN 2217-5458

FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

# Ekonomija

## *teorija i praksa*

---

### Economics

*Theory and Practice*

---

GODINA IX • BROJ 2 • NOVI SAD, 2016.

*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  
**Veselinović Branislav**

Odgovorni urednik  
**Mišковиć Dušan**

Sekretar redakcije  
**Drobnjaković Maja**

Lektor i korektor za srpski jezik  
**Šinik Mirela**  
**Despotov Mara**

Lektor i korektor za engleski jezik  
**Marić Kristina**

Tehnička realizacija  
**Alfa-graf NS, Novi Sad**

Štampa  
**Alfa-graf NS, Novi Sad**

Tiraž  
300

CIP – Каталогизација у публикацији  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

33

EKONOMIJA : teorija i praksa = Economics : theory and practice / glavni urednik Veselinović Branislav. – God. 4, br. 1 (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

# Ekonomija

*teorija i praksa*

Economics – Theory and Practice

## Izdavački savet:

1. Prof. dr **Marijana Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
2. Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
3. Prof. dr **Dragomir Đorđević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
4. Prof. dr **Branislav Veselinović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
5. Prof. dr **Dušan Mišković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

## Redakcijski odbor:

1. Prof. dr **Massimo Bianchi**, University of Bologna, Faculty of Economics in Forli, Bolonja, Italija
2. Prof. dr **Ladislav Kabat**, Paneuropean University, Bratislava, Slovačka
3. Prof. dr **Ludvig Toplak**, European Centre, Maribor, Slovenija
4. Prof. dr **Peter Kruzslics**, University of Szeged, Faculty of Law, Center for International Studies, Segedin, Mađarska
5. Prof. dr **Chang Woon Nam**, Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich, Department of International Institutional Comparisons
6. Prof. dr **Rade Ratković**, Fakultet za internacionalni hotelski i turistički menadžment, Sveti Stefan, Crna Gora
7. Prof. dr **Nenad Vunjak**, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica
8. Prof. dr **Marko Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe u Novom Sadu, Novi Sad
9. Prof. dr **Dragomir Đorđević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
10. Prof. dr **Branislav Veselinović**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
11. Prof. dr **Dušan Mišković**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
12. Prof. dr **Gojko Rikalović**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet u Beogradu
13. Prof. dr **Branko Medojević**, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd
14. Prof. dr **Miroslav Đorđević**, Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet, Kragujevac
15. Prof. dr **Dušan Zdravković**, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš
16. Prof. dr **Radovan Grandić**, Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Novi Sad
17. Doc. dr **Maja Ćirić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
18. Prof. dr **Vuk Raičević**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
19. Prof. dr **Rajko Tepavac**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad
20. Mr **Olga Carić**, Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Novi Sad

# Sadržaj|Contents

## ORIGINALAN NAUČNI RAD

### **Talević Maja, Jovčić Ljiljana, Radosavljević Ivona**

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA SA ASPEKTA DOSTUPNOSTI ZNANJA – STUDIJA SLUČAJA ZDRAVSTVO

### **Talevic Maja, Jovic Ljiljana, Radosavljevic Ivona**

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF AVAILABILITY OF KNOWLEDGE - CASE STUDY OF THE HEALTH CARE SECTOR

1–15

## KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

### **Đurić Katarina, Milović Slavica, Hamad Hyba Hassan Hyba, Prodanović Radivoj, Bošković Jelena**

KOMPARATIVNA ANALIZA POSEDOVNE STRUKTURE POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA U REPUBLICI SRBIJI I EU

### **Djuric Katarina, Milovic Slavica, Hamad Hyba Hassan Hyba, Prodanovic Radivoj, Boskovic Jelena**

COMPARATIVE ANALYSIS OF AGRICULTURAL FARMS PROPERTY STRUCTURE IN THE REPUBLIC OF SERBIA AND EU

19–32

### **Pečić Milutin, Jocić Jauković Kristina, Stojanović Katarina**

UTICAJ OBRAZOVANJA I DUŽINE RADNOG STAŽA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA

### **Pecic Milutin, Jocic Jaukovic Kristina, Stojanovic Katarina**

EFFECTS OF EDUCATION AND LENGTH OF PROFESSIONAL EXPERIENCE ON THE SATISFACTION OF EMPLOYEES IN PRESCHOOL INSTITUTIONS

33–49

## PREGLEDNI RADOVI

### **Stepanov Saša, Paspalj Dušanka, Butulija Mirko**

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO KLJUČNI POKAZATELJ ZADOVOLJSTVA POSLOM

### **Stepanov Sasa, Paspalj Dusanka, Butulija Mirko**

MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A KEY INDICATOR OF JOB SATISFACTION

53–67

### **Lučić Miloš**

INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

### **Lucic Milos**

INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

68–83

## PRIKAZ

### **Bošković Dragana**

KONTROLA I SERTIFIKACIJA ORGANSKE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE

### **Boskovic Dragana**

CONTROL AND CERTIFICATION OF ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTION

87–117

---

**ORIGINALAN NAUČNI RAD**



**UDK: 005.96:614.2**

Datum prijema rada: 06.05.2016.

Datum korekcije rada: 16.05.2016.

Datum prihvatanja rada: 24.05.2016

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina IX • broj 2

str. 1–15

ORIGINALAN NAUČNI RAD

---

## UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA SA ASPEKTA DOSTUPNOSTI ZNANJA – STUDIJA SLUČAJA ZDRAVSTVO

Talević Maja<sup>1</sup>Jovčić Ljiljana<sup>2</sup>Radosavljević Ivona<sup>3</sup>

**Sažetak:** *Ljudski resursi predstavljaju pokretačku snagu svake organizacije. Bez obzira na delatnost, u organizacijama se mora voditi računa o razvoju ljudskih resursa, njihovom unapređenju i širenju znanja i iskustava. Sprovedeno istraživanje urađeno je u kliničkom centru na uzorku od 1301 ispitanika. Cilj istraživanja je bio da se utvrdi dostupnost znanja sa aspekta raspoloživosti koja podrazumeva da ljudi imaju neophodna iskustva, alate i informacije neophodne za obavljanje poslovanja, da se utvrdi značaj saradnje i timskog rada, deljenje informacija i da se ocene sistemi koji omogućavaju da informacije budu dostupne svim zaposlenima. Rezultati su pokazali da nivo obrazovanja, dužina rada u sistemu zdravstvene zaštite kao i godine starosti značajno utiču na ocene uslova rada ispitanika. Takođe je uočena značajna korelacija između uslova rada koji omogućavaju razmenu i dolaženje do novih znanja, sa nivoom znanja, iskustva, profesionalizma zaposlenih i kvaliteta pružanja zdravstvene usluge.*

**Ključne reči:** *ljudski resursi / zdravstvo / znanje / informacije / sistemi.*

---

<sup>1</sup> Doktorant na Univerzitetu Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvečarska br. 2, e-mail: majatalevic@gmail.com

<sup>2</sup> Doktorant na Univerzitetu Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Nemanjina br. 4, e-mail: ljiljana.jovcic@yahoo.com

<sup>3</sup> Doktorant na Univerzitetu Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, Nemanjina br. 4, e-mail: goranradosavljevic981@gmail.com

## UVOD

Termin "ljudski resursi" govori o ljudima u organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu da se iskoriste u organizaciji, a u cilju ostvarenja njenih potreba. Posmatranjem ljudskih resursa u širem smislu kao faktora poslovanja, može se uočiti njihova posebnost u odnosu na druge resurse. Za razliku od ostalih resursa koji se uglavnom mogu lako opisati, kojima se lako upravlja, koji su stabilnih karakteristika i (relativno) predvidivi, ljudske resurse karakteriše to da su (Akstentijević, Avakumović i Jelić, 2010) složeni za upravljanje, održavanje, zahtevaju značajnu pažnju za postizanje efektivnosti, sporo se stvaraju, a brzo nestaju, visoko su specifični (u isto vreme postoji i višak i manjak ljudskih resursa u većini organizacija). Poslovanje organizacije zavisi od kvaliteta svih resursa. Ipak, ovde treba imati u vidu da se nematerijalni resursi bez ljudskih resursa ne mogu pokrenuti i stvoriti krajnji rezultat poslovnog procesa.

Ljudski resursi doprinose na različite načine uspehu organizacije i oni se moraju uskladiti sa strategijom organizacije (Pržulj, 2002). Globalna konkurencija podstiče na stalni razvoj i napredak, kako bi uspele da opstanu pred novim zahtevima koje postavlja tržište. Ukoliko se poseduje dobar ljudski potencijal, tj. kvalitetni i obrazovani ljudski resursi, moguće je odgovoriti na izazove i zahteve pred kojima se nalaze organizacije. Obrazovanje ljudskih resursa od velikog je značaja za njen razvoj i napredak (Oštrić, 2002), pa se tako na ulaganje u razvoj ljudskih resursa treba gledati kao na sadašnje ulaganje čiji će se efekti videti u budućnosti.

Ono što je ključno u upravljanju ljudskim resursima je planiranje. Ovo uključuje procenu ljudskih resursa u odnosu na potrebe koje se javljaju unutar organizacijskog strategijskog i razvojnog plana. Neophodno je pre svega privući i selektovati individue za određene pozicije. Kada jedna osoba postane deo organizacije, sposobnost razvoja se nastavlja kroz efektivnu razmenu različitih razvojnih napora, kao što je trening, periodična evaluacija izvođenja, razmena znanja i iskustava i sl. (Bartol i Martin, 1994). Bez obzira da li će se organizacija odlučiti da primeni način rada visokog učinka, postoje određene aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koje se moraju obaviti da bi se obezbedilo da organizacija ima kvalifikovano osoblje za obavljanje poslova – aktivnosti koje obuhvataju proces upravljanja ljudskim resursima (Robbins i Coulter, 2005).

## RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

Ni jedna organizacija, pa tako ni zaposleni u okviru nje, ne može da funkcioniše bez razvoja i ulaganja u njihov razvoj. Da bi naučili nove veštine i razvili eksper-



tizu i znanje, i menadžeri i zaposleni moraju uložiti određeni napor da se razvoj zaposlenih nađe na ili blizu vrha liste prioriteta (Nelson i Economy, 2005). Razvoj ljudskih resursa zahteva vreme za monitoring, snimanje i podešavanje u odnosu na potrebe. Najbolji plan razvoja ljudskih resursa sastoji se iz minimum pet ključnih elemenata (Nelson i Economy, 2005):

1. Specifični ciljevi učenja - identifikovanjem specifičnih ciljeva učenja u odnosu na zaposlene daje im se tačna putanja kretanja u njihovoj karijeri,
2. Potrebni resursi za ostvarivanje zacrtanih ciljeva učenja,
3. Odgovornost zaposlenih - razvoj karijere je zajednička odgovornost zaposlenih i menadžmenta,
4. Zahtevan datum završetka svakog učenja - svaki dobar plan mora da ima i dobar raspored, tako da svaki cilj učenja mora imati odgovarajući datum završetka,
5. Standardi za merenje ostvarenih ciljeva učenja - zaposleni i njihovi menadžeri moraju imati saznanje kada su ciljevi učenja završeni.

Razvoj ljudskih resursa vezuje se za razvoj kompetenci zaposlenih. Sam pojam kompetenca (engl. Competence) ima značenje nadležnosti, sposobnosti, veština, stručnosti, odgovornosti. Pojedini autori u oblasti menadžmenta ljudskih resursa (Buckley i Caple, 2004) smatraju i da se pod kompetencama podrazumevaju različiti sadržaji, počev od nadležnosti, ličnih karakteristika, stavova, vrednosti, interpersonalnih veština, do profesionalnih veština i znanja.

Kada se kompetentnost sagledava sa aspekta organizacije, tada je za samu organizaciju primarni cilj da kompetentni ljudi daju neprekidan doprinos. U tom smislu, organizacije definišu primarne zadatke koji za ishode imaju četiri osnovne kompetentnosti (Spenser, 1993): kompetentnost za ciljeve - potpuno se identifikuje sa ciljevima organizacije delujući sa pozicija poželjne budućnosti, a u skladu sa vrednostima svoje organizacije; kompetentnost za odnose - stvara i održava veze sa svim stejkholderima organizacije; kompetentnost za učenje - stvara i traži situacije koje omogućavaju da se pokušavanjem sa više rešenja reši neki osnovni zadatak i to učini delom budućeg iskustva; kompetentnost za promene - ponašati se na novi način kada će to promovisati ciljeve organizacije, što će doprineti ostvarenju poželjne budućnosti. Zaposleni s druge strane poseduju dve intelektualne predispozicije (Jackson i Geckeis, 2003): intelektualnu dispoziciju i intelektualnu zrelost.

Intelektualna dispozicija uključuje posvećenost, kreativnost, entuzijazam, radoznalost, maštu, predodređenost za otkrića i simpatiju/empatiju. Na drugoj strani, intelektualna zrelost obuhvata analizu, asimilaciju informacija, komunikaciju, konceptualizaciju, kritičko rasuđivanje, kulturnu perspektivu, donošenje odluka i rešavanje problema. Neki od kvaliteta koji se uglavnom gledaju kada se radnici zapošljavaju su (Nelson i Economy, 2005): spremnost na naporan rad, dobar stav, iskustvo, orjentsisanost ka cilju, timski rad, intelekt, odgovornost, stabilnost.

## **ZNAČAJ TIMSKOG ORGANIZOVANJA**

Organizacija je sačinjena od velikog broja individua koje imaju različite lične karakteristike, ali teže ostvarivanju istog organizacionog cilja. Grupa na poslu može da bude izuzetno moćna i da utiče na navike, verovanja i vrednosti pojedinca. Često će individua napraviti kompromis sa svojim idealima, normama, verovanjima, vrednostima za benefit grupe (Senyucel, 2009).

U organizacijama individue zajedničkim naporima teže ostvarivanju cilja, organizujući se u timove. Timovi teže da rotiraju strukturu vođstva, dok grupe uglavnom imaju jednog lidera. Članovi tima veruju u dinamičnost i koordinaciju, ali članovi grupe vrednosti stvaraju oko lidera (Belbin, 1993). Karakteristike timova mogu se ogledati u sledećem (Thomas, 2004):

- Tim ima definisano članstvo koje nekada ima i ime,
- Članovi tima se identifikuju sa timom,
- Postoji osećaj svrhe unutar tima u pravcu ostvarivanja određenih zadataka,
- Članovi ohrabruju jedni druge da bi postigli zadatke,
- Članovi komuniciraju, utiču i u interakciji jedni s drugima u procesu rada na određenim zadacima,
- Tim se ponaša kao jedan organizam.

U okviru timova pojedinci dele zadatke, obaveze i odgovornosti. Članovi tima razmenjuju informacije i znanja, utiču jedni na druge kako bi zajedničkim naporima ostvarili što bolji rezultat. Pojedinci u okviru tima zajednički dele odgovornost za

uspeh i neuspeh poslovnog poduhvata, pa tako nastoje da daju svoj maksimum i prenesu sve informacije koje su na raspolaganju članovima tima.

## LJUDSKI RESURSI U OKVIRU ZDRAVSTVENIH ORGANIZACIJA

Uprkos znanju o tome kako zdravstvene organizacije rade, stručnjaci za upravljanje ovim organizacijama imaju mali uticaj na njihovo realno vođenje i upravljanje. Znanje o upravljanju u medicinskim organizacijama potiče iz studija slučaja, obično kroz kreiranje teorije, na bazi čega bi se mogle opravdati promene koje se sprovode (Chinitz i Rodwin, 2014). Mora se uzeti u obzir da je teško doći do opštih zaključaka na osnovu studija slučaja različitih organizacija, s obzirom na to da svaku karakterišu različiti uslovi rada, ljudski resursi, interni i eksterni faktori.

Široka rasprostranjenost menadžerske slabosti i nedostatak liderstva stalna su tema analize za ostvareni slab učinak i mali rezultatski uspeh zdravstvenih organizacija. Ovde se mora uzeti u obzir da organizacione strukture i kultura u velikoj meri određuju stepen menadžerskog uticaja koji se manifestuje kroz zdravstveni sistem, a to nije izučavano u dovoljnoj meri. Izazovi planiranja od vrha ka dnu i nedovoljna kontrola limitiraju kreativnost, inovativnost i učenje (Kwamie, 2015). Generalno se javlja problem u oblasti menadžment edukacije u zdravstvu, s obzirom da zdravstveni radnici imaju visoke kompetence u oblasti zdravstva i primene lečenja, pa teško prihvataju edukacije iz drugih oblasti (Darr, 2015).

Visoko kvalitetna praksa menadžmenta u zdravstvenim ustanovama ima pozitivan uticaj na dobrobit radnika, efikasnost radne snage, izvršenje zadataka i produktivnost. U ovom kontekstu postaje sve važnije da se proceni kvalitet menadžmenta u zdravstvenim ustanovama, kao ključni korak ka identifikovanju pozitivnih područja i potencijalnih oblasti gde bi se mogao poboljšati menadžment zdravstvene zaštite (Agarwal, Green, Agarwal i Randhawa, 2016).

Brojna istraživanja (Stoopendaal, 2015) ukazuju na razlike profesionalaca i menadžera. Razlika u razmišljanjima o menadžerima i stručnjacima ima ograničenja u praksi zdravstvenih organizacija. Jaz između menadžera i profesionalaca javlja se ne samo zbog socijalne prirode (različite logike između menadžera i profesionalaca) već i u fizičkim, mentalnim i vremenskim dimenzijama. U mnogim zemljama u razvoju, glavni razlog neuspeha sprovođenja zdravstvenih mera je nizak nivo menadžerskih sposobnosti (Rabbani, Hashmani, Mukhi, Gul, Pradhan i Hatcher, 2015). Ovo je razlog zašto je jačanje kapaciteta za upravljanje u okviru zdravstve-

nog sistema važna strategija za poboljšanje pružanja zdravstvene zaštite i ukupni zdravstveni sistem.

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva da menadžeri treba da se fokusiraju na ciljeve zajedničkog razumevanja, a ne da se a priori prihvataju određeni upravljački stilovi. U menadžment teoriji se često javlja upravljanje od gore prema dole, koje stoji na stanovištu da su menadžeri lideri koji daju naređenja, pa se tako i komunikacija obavlja u jednom pravcu. Zaposleni su isključeni iz složenih procesa donošenja odluka i organizacioni ciljevi i procedure se razvijaju u grupama za upravljanje (Nordby, 2015). Kako bi se razvili i napredovali, zaposleni u zdravstvenim organizacijama u okviru stručnih timova treba da razmenjuju informacije i znanja, timski rade i da razvijaju sisteme koji omogućavaju nesmetan protok informacija koje su od značaja za sve članove tima.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja bio je da se utvrdi da li stepen stručne sprema, godine radnog staža u sistemu zdravstvene zaštite i godine starosti ispitanika utiču značajno na ocene uslova na poslu po pitanju dostupnosti znanja. Dostupnost znanja se posmatrala kroz:

**Raspoloživost** - ljudi imaju neophodna iskustva, alate i informacije koje su im potrebne za posao i protokole koji omogućavaju zaposlenima obuke kada im je to potrebno;

**Saradnju i timski rad** - timski rad se podstiče i olakšava, postoje mesta na kojima se ljudi neformalno okupljaju, postoji rezervisano vreme kada ljudi razmenjuju znanja i uče jedni od drugih;

**Deljenje informacija** – najbolja iskustva i saveti se dele, razvijaju i cirkulišu kroz odeljenja;

**Sisteme** - sistemi služe da se informacije sačuvaju i čine ih dostupnim za sve zaposlene.

Ispitanici su svoje stavove ocenjivali sa: 1 – uopšte se ne slažem; 2- uglavnom se ne slažem; 3– neutralan stav, niti se slažem, niti se ne slažem; 4– uglavnom se slažem; 5– potpuno se slažem.

**Opis uzorka**

Istraživanje je obuhvatilo 1301 ispitanika zaposlenog u kliničkom centru sa teritorije Republike Srbije.

Ukoliko se pogleda Tabela 1. može se videti da u uzorku ima najmanje ispitanika koji imaju više od 61-ne godine i ispitanika koji imaju od 56 do 60 godina. Ispitanika koji imaju do 25 godina u uzorku je 7,8%. Najveći procenat ispitanika je starosti od 31 do 35 godina (17,9%), zatim slede ispitanici koji imaju od 26 do 30 godina (16,6%), dok je ispitanika koji imaju od 36 do 40 godina 15,7%. U uzorku najveći procenat ispitanika radi u sistemu zdravstvene zaštite od 6 do 10 godina, ispitanika koji rade preko 26 godina je 19,1%, dok isti procenat (16,1%) je ispitanika koji rade u sistemu zdravstvena zaštite 2 do 5 godina i 16 do 20 godina. Rezultati pokazuju da najveći procenat ispitanika (58,6%) ima IV stepen stručne sprema, slede oni sa VII stepenom stručne sprema kojih je 20,1%, ispitanika koji imaju VI stepen stručne sprema je 7,7%, dok ispitanika ostalih stručnih sprema ima ispod 5%.

**Tabela 1.** Opis uzorka.

<b>Godine starosti</b>	<b>Apsolutne frekvencije</b>	<b>Relativne frekvencije (%)</b>
Do 25	102	7.8
26-30	216	16.6
31-35	233	17.9
36-40	204	15.7
41-45	165	12.7
46-50	156	12.0
51-55	141	10.8
56-60	67	5.1
Više od 61	17	1.3
<b>Godine rada u sistemu zdravstvene zaštite</b>	<b>Apsolutne frekvencije</b>	<b>Relativne frekvencije (%)</b>
Do 1 godine	67	5.1
Od 2 do 5 godina	209	16.1
Od 6 do 10 godina	264	20.3
Od 11 do 15 godina	189	14.5
Od 16 do 20 godina	209	16.1
Od 21 do 25 godina	115	8.8
Preko 26 godina	248	19.1

Stepen stručne spreme	Apsolutne frekvencije	Relativne frekvencije (%)
II stepen stručne spreme	59	4.5
III stepen stručne spreme	47	3.6
IV stepen stručne spreme	763	58.6
V stepen stručne spreme	15	1.2
VI stepen stručne spreme	100	7.7
VII stepen stručne spreme	262	20.1
VIII stepen stručne spreme	55	4.2

**Izvor:** Autor

### *Ocene dostupnosti znanja*

Razlike u stavovima ispitanika (Tabela 2.) u pogledu raspoloživosti pokazuju da je najveći procenat ispitanika iskazao neutralan stav, odnosno niti se slaže niti ne slaže, uglavnom se slaže 27,7% dok se uglavnom ne slaže 20,2% ispitanika. Rezultati saradnje i timskog rada pokazuju takođe da je neutralan stav iskazao najveći procenat ispitanika, uglavnom se slaže 28,7%, dok se uglavnom ne slaže 16,8% ispitanika. U pogledu deljenja informacija najveći procenat ispitanika se uglavnom slaže (33,6%), tok je neutralan stav iskazalo 29,8% ispitanika. Najveći procenat ispitanika je iskazao neutralan stav u pogledu sistema, dok se uglavnom slaže 30,5% ispitanika.

**Tabela 2.** Ocene dostupnosti znanja u posmatranom uzorku.

	Uopšte se ne slažem	Uglavnom se ne slažem	Niti se slažem, niti se ne slažem	Uglavnom se slažem	Potpuno se slažem
<b>Raspoloživost</b>	8,8%	20,2%	<b>31%</b>	27,7%	12,3%
<b>Saradnja i timski rad</b>	10,1%	16,8%	<b>30,6%</b>	28,7%	13,8%
<b>Deljenje informacija</b>	6,6%	14,1%	29,8%	<b>33,6%</b>	15,8%
Sistemi	7,7%	14%	<b>33%</b>	<b>30,5%</b>	14,8%

**Izvor:** Autor

Od ispitanika se tražilo da ocene ocenama od 1 do 5 (1 najmanja, 5 najviša ocena) nivo znanja, iskustvo, profesionalizam i kvalitet pružanja usluge. Rezultati su pokazali da su ispitanici najmanjom prosečnom ocenom 3,66 ocenili nivo znanja, iskustvo su ocenili prosečnom ocenom 3,71, profesionalizam u radu 3,77, dok je isti kvalitet usluge koji se pruža pacijentima ocenjen prosečnom ocenom 3,74.

### *Razlike u stavovima ispitanika različitih karakteristika*

Ukoliko se pogleda Tabela 3. može se zaključiti da ispitanici različitog stepena stručne spreme različito ocenjuju raspoloživost, saradnju i timski rad, deljenje informacija i sisteme. Naime vidi se u koloni Sig. vrednost od 0,000 po osnovu svih ispitivanih stavova što ukazuje na značajnost razlike.

**Tabela 3.** Razlike u stavovima ispitanika različite stručne spreme.

STEPEN STRUČNE SPREME	Pearson Chi-Square Value	df	Sig.
Raspoloživost	83.100(a)	24	.000*
Saradnja i timski rad	64.065(a)	24	.000*
Deljenje informacija	66.130(a)	24	.000*
Sistemi	92.558(a)	24	.000*

**Izvor:** Autor

Ukoliko se pogleda Tabela 4. može se videti da godine radnog staža u sistemu zdravstvene zaštite značajno utiču na razlike u ocenama raspoloživosti, saradnje i timskog rada, deljenja informacija i sistema. Vidi se da su sve vrednosti u kol Sig  $\leq$  0,05, što upućuje na postojanje značajne razlike u ocenama.

**Tabela 4.** Razlike u stavovima ispitanika različitih godina staža u sistemu zdravstvene zaštite.

GODINE RADNOG STAŽA U SISTEMU ZDRAVSTVENE ZAŠTITE	Pearson Chi-Square Value	df	Sig.
Raspoloživost	41.964(a)	24	.013*
Saradnja i timski rad	43.704(a)	24	.008*
Deljenje informacija	36.764(a)	24	.046*
Sistemi	43.772(a)	24	.008*

**Izvor:** Autor

Stavovi ispitanika različitih godina starosti (Tabela 5.) ne razlikju se u pogledu raspoloživosti, odnosno stava da ljudi imaju neophodna iskustva, alate i informacije koje su im potrebne za posao i protokole koji omogućavaju zaposlenima obuke kada im je potrebno. Ukoliko se pogledaju rezultati za saradnju i timski rad, deljenje informacija i sisteme, može se videti da se razlikuju ocene u zavisnosti od godina starosti ispitanika, s obzirom da je signifikantnost greške manja od 0,05.

**Tabela 5.** Razlike u stavovima ispitanika različitih godina starosti.

GODINE STAROSTI	Pearson Chi-Square Value	df	Sig.
Raspoloživost	32.617(a)	32	.436
Saradnja i timski rad	52.273(a)	32	.013*
Deljenje informacija	54.638(a)	32	.008*
Sistemi	57.251(a)	32	.004*

**Izvor:** Autor

### *Korelacija uslova rada i karakteristika zaposelnih*

Istraživanjem se nadalje utvrđivala korelacija (Tabela 6.) između raspoloživosti, saradnje i timskog rada, deljenja informacija i sistema sa karakteristikama zaposlenih sa aspekta nivoa znanja, iskustva, profesionalizma i kvaliteta pružanja usluge (u funkciji kvaliteta pružanja zdravstvene usluge). Iz korelacione matrice može se videti da između raspoloživosti i znanja za rad sa pacijentima korelacija je 0,343, raspoloživosti i iskustva za rad sa pacijentima korelacija je 0,367, raspoloživosti i profesionalizma u radu korelacija je 0,358 i kvaliteta pružanja usluge i raspoloživosti korelacija je 0,335. Nivo značajnosti (Sig.) je manja od 0,01, pa se može zaključiti da je raspoloživost (ljudi imaju neophodna iskustva, alate i informacije koje su im potrebne za posao i protokole koji omogućavaju zaposlenima obuke kada im je to potrebno) tesno povezana sa znanjem, isustvom, profesionalizmom i kvalitetom pružanja usluge.

Ukoliko se pogleda korelacija između saradnje i timskog rada i znanja zaposlenih vidi se da je ona 0,320, korelacija saradnje i timskog rada sa iskustvom za rad korelacije je 0,332, saradnje i timskog rada i profesionalizma zaposlenih 0,360 i saradnje i timskog rada i kvaliteta pružanja usluga 0,310. Nivo značajnosti (Sig.) je manja od 0,01, pa se zaključuje da su saradnja i timski rad (timski rad se podstiče i olakšava; postoje mesta na kojima se ljudi neformalno okupljaju; postoji rezervi-



sano vreme kada ljudi razmenjuju znanja i uče jedni od drugi) tesno povezani sa znanjem, isustvom, profesionalizmom i kvalitetom pružanja usluge.

Korelacija između deljenja informacija i znanja zaposlenih je 0,364, između deljenja informacija i iskustva je 0,376, između deljenja informacija i profesionalizma je 0,410 i između deljenja informacija i kvaliteta pružanja usluga je 0,341. Vidi se da nivo značajnosti (Sig.) manji od 0,01, pa se zaključuje da je deljenje informacija (najbolja iskustva i saveti se dele, razvijaju i cirkulišu kroz odeljenja) tesno povezano sa znanjem, iskustvom, profesionalizmom i kvalitetom pružanja usluge.

Rezultati pokazuju da je korelacija između sistema i znanja zaposlenih 0,382, između sistema i iskustva zaposlenih 0,369, između sistema i profesionalizma 0,405 i između sistema i kvaliteta pružanja usluge 0,367. Nivo značajnosti (Sig.) je manji od 0,01, pa se zaključuje da su sistemi (sistemi služe da se informacije sačuvaju i čine ih dostupnim za sve zaposlene) tesno povezani sa znanjem, iskustvom, profesionalizmom i kvalitetom pružanja usluge.

**Tabela 6.** Korelacija uslova rada i karakteristika zaposlenih.

		Zaposleni imaju dovoljno znanja za rad sa pacijentima	Zaposleni imaju dovoljno iskustva za rad sa pacijentima	Zaposleni su profesionalni u svom radu	Smatrate da svakom pacijentnu pružite uslugu istog kvaliteta
<b>Raspoloživost</b>	Pearson Correlation	.343(**)	.367(**)	.358(**)	.335(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	1301	1301	1301	1301
<b>Saradnja i timski rad</b>	Pearson Correlation	.320(**)	.332(**)	.360(**)	.310(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	1301	1301	1301	1301

<b>Deljenje informacija</b>	Pearson Correlation	.364(**)	.376(**)	.410(**)	.341(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	1301	1301	1301	1301
<b>Sistemi</b>	Pearson Correlation	.382(**)	.369(**)	.405(**)	.367(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	1301	1301	1301	1301

Izvor: Autor

## ZAKLJUČAK

Ljudski resursi predstavljaju osnovu razvoja i opstanka svake organizacije. Bez obzira na delatnost, svaka organizacija treba da ulaže u razvoj kako menadžmenta tako i zaposlenih. Od znanja, iskustva i profesionalizma zavisi i kvalitet krajnjeg rezultata rada. Menadžment i zaposleni moraju da imaju neophodna iskustva i znanja, ali isto tako organizacija u kojoj su zaposleni treba da im omogući da se ta znanja i iskustva razmenjuju. Najbolji način za razmenu znanja i iskustava je timski rad, s obzirom na to da su članovi tima usredsređeni na isti cilj, pa tako u okviru tima razmenjuju znanja i uče jedni od drugih. Radi efikasnosti zaposlenih i njihovog unapređenja, najbolja iskustva i saveti treba da se dele i prenose od odeljenja do odeljenja. Informacije koje su od značaja za menadžment i zaposlene treba da budu dostupne kako bi se poslovanje unapredilo i rad učinio efikasnijim.

Sprovedeno istraživanje pokazalo je uglavnom neutralan stav u pogledu ocene neophodnih iskustva, alata i informacija koje su potrebni za posao i protokole, s obzirom da je najveći broj ispitanika odgovorio da se niti slaže niti ne slaže u pogledu raspoloživosti. Slično je i sa timskim radom koji omogućava razmenu znanja i međusobno učenje, s tim da je pored neutralnog stava veliki procenat (28,7%) ispitanika označilo da se uglavnom slaže da je razvijena saradnja i timski rad. Što se tiče deljenja informacija ispitanici se uglavnom slažu da se najbolja iskustva i saveti dele, dok je dostupnost informacija kroz sisteme u najvećem procentu ocenjena neutralno ili da se ispitanici uglavnom slažu.

Ispitanici su najmanjom prosečnom ocenom 3,66 ocenili nivo znanja, iskustvo su ocenili prosečnom ocenom 3,71, profesionalizam u radu 3,77, dok je isti kvalitet usluge koji se pruža pacijentima ocenjen prosečnom ocenom 3,74.

Rezultati su pokazali da stepen stručne spreme i godine rada u sistemu zdravstvene zaštite značajno utiču na razlike u ocenama raspoloživosti, saradnje i timskog rada, deljenja informacija i sistema koji čine da su informacije dostupne svima. Godine starosti, s druge strane, ne utiču značajno samo na raspoloživost iskustva, alata i informacija koji su potrebni za posao i protokole.

Korelacionom analizom uočen je visok stepen korelacije između uslova rada (raspoloživosti, saradnje i timskog rada, deljenja informacija i sistema) sa nivoom znanja, iskustvom za rad, profesionalizmom i kvalitetom pružanja usluge.

Ljudski resursi predstavljaju pokretački faktor razvoja svake organizacije, pa tako i organizacija koje posluju u oblasti zdravstva. Upravljanje ljudskim resursima, treba da omogući zaposlenima raspoloživost znanja preko širenja informacija, deljenja iskustava i naporima ka što boljem timskom radu. Istraživanje je pokazalo da postoji povezanost između uslova rada koji omogućavaju razmenu i dolaženje do novih znanja sa ocenom nivoa znanja, iskustva, profesionalizmom i kvalitetom pružanja zdravstvene usluge.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF AVAILABILITY OF KNOWLEDGE - CASE STUDY OF THE HEALTH CARE SECTOR

Talevic Maja

Jovic Ljiljana

Radosavljevic Ivona

**Abstract:** *Human resources are the driving force of each organization. Regardless of industry, organizations should take care of the development of human resources and dissemination of knowledge and experiences. This research was conducted in a clinical centre on a sample of 1301 respondents. The aim of this study was to determine the availability of knowledge in terms of the necessary experience, tools and information needed for successful business operations.*

Another aim of the study was to assess the role of cooperation and teamwork in sharing information and the evaluation of systems which provide the availability of information for all employees. The results showed that the level of education, length of work in the healthcare system, as well as the age of respondents, significantly affect the assessment of working conditions. We have also noted a significant correlation between working conditions that enable sharing and acquisition of new knowledge, and the level of knowledge, experience, professionalism of employees and quality of health services.

**Key words:** human resources / healthcare services / knowledge / information / systems.

## LITERATURA

1. Agarwal, R., Green, R., Agarwal, N., Randhawa, K. (2016). Benchmarking management practices in Australian public healthcare. *Journal of Health Organization and Management*, 30 (1), 31–56.
2. Aksentijević, J. A., Avakumović, Č., Jelić, M. (2010). Kompetentnost i razvoj karijere u proizvodno-poslovnom sistemu, *Međunarodna naučna konferencija: Menadžment 2010* (str. 39-46), Kruševac.
3. Bartol, M. K., Martin, C. D. (1994). *Management*, McGraw-Hill, London.
4. Belbin, R. M. (1993). *Team Roles at Work: A Strategy for Human Resource management*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
5. Buckley, R., Caple, J. (2004). *HRM in Europe, International Human resource management*, London, Sage Publications.
6. Chinitz, D., Rodwin, V. (2014). On Health Policy and Management (HPAM): mind the theory-policy-practice gap. *International Journal of Health Policy and Management*, 3 (7), 361-363.
7. Darr, K. (2015). Management Education in Public Health: Further Considerations. *International Journal of Health Policy and Management*, 4 (12), 861-863.
8. Jackson, A., Geckeis, K. (2003). *How to Prepare Your Curriculum Vitae*, London, McGraw-Hill.
9. Kwamie, A. (2015). Balancing Management and Leadership in Complex Health Systems. *International Journal of Health Policy and Management*, 4 (12), 849-851.
10. Nelson, B., Economy, P. (2005). *The Management Bible*, New York, John Wiley & Sons.

11. Nordby, H. (2015). Experienced Challenges in Prehospital Management: *Communication and Cooperation in Manager-Employee Interaction*. *Journal of Health Management*, 17 (1), 98-117.
12. Oštrić, S. (2002). Obrazovanje u suvremenim organizacijama. *Hrvatski telekom*, 4 (2), str. 75.
13. Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.
14. Rabbani, F., Hashmani, F., Mukhi, A., Gul, X., Pradhan, N., Hatcher, P. (2015). Hospital management training for the Eastern Mediterranean Region: time for a change?. *Journal of Health Organization and Management*, 29 (7), 965-972.
15. Robbins, P. S., Coulter, M. (2005). *Management*, New Jersey, Pearskon Education Inc.
16. Senyucel, Z. (2009). *Managing the Human Resource in 21 st century*, Ventus Publishing ApS
17. Spenser, L. M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
18. Stoopendaal, A. (2015). Managing different forms of distances in Dutch healthcare organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 29 (7), 1080-1097.
19. Thomas, N. (2004). *Adair on Teambuilding and Motivation*, London, Thoroughgood Pulishing.



---

## **KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE**





UDK: 338.43:631.1(497.11:4-672EU)

Datum prijema rada: 26.02.2016.

Datum korekcije rada: 17.03.2016.

Datum prihvatanja rada: 21.04.2016.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina IX • broj 2

str. 19–32

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

---

## KOMPARATIVNA ANALIZA POSEDOVNE STRUKTURE POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA U REPUBLICI SRBIJI I EU

Đurić Katarina<sup>1</sup>Milović Slavica<sup>2</sup>Hamad Hyba Hassan Hyba<sup>3</sup>Prodanović Radivoj<sup>4</sup>Bošković Jelena<sup>5</sup>

**Sažetak:** Cilj rada je prikazati posedovnu strukturu poljoprivrednih gazdinstava u Srbiji, uporediti je sa gazdinstvima u Evropskoj uniji i ukazati na osnovne razlike koje utiču na organizaciju i efikasnost proizvodnje. Predlog mera koje bi mogle poboljšati posedovnu strukturu poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji, možemo označiti kao sekundarni cilj rada.

Primenom istorijskog i deskriptivnog metoda sagledan je uticaj sprovedenih mera agrarne politike na posedovnu strukturu u Republici Srbiji i Evropskoj uniji. Komparativna analiza statističkih podataka obezbedila je donošenje zaključka o strukturi i veličini poljoprivrednih gazdinstava. Koristi se i grafički metod, indikatori i logički metod.

---

<sup>1</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, e-mail: katarina.djuric@polj.uns.ac.rs.

<sup>2</sup> Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet, Trg Dositeja Obradovića 8, e-mail: slavica.milovic@ddor.co.rs.

<sup>3</sup> Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, e-mail: hmdstu@yahoo.com.

<sup>4</sup> Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, e-mail: rprodanovic@fimek.edu.rs.

<sup>5</sup> Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, Cvečarska 2, e-mail: jboskovic@fimek.edu.rs.

*Povoljna posedovna struktura jedan je od preduslova razvoja agrarnog sektora, posmatrano, između ostalog, kroz prizmu njegove konkurentnosti. Usled delovanja različitih faktora, posedovna struktura u poljoprivredi Republike Srbije izrazito je nepovoljna, što naročito dolazi do izražaja u poređenju sa zemljama članicama Evropske unije.*

*Poljoprivredno zemljište u Srbiji neracionalno se koristi već decenijama, što potvrđuje visoka zastupljenost sitnog rascepanog poseda (47% poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji obrađuje do 2 hektara zemljišta). Prosečan posed od 4,5 ha je daleko ispod proseka na nivou EU-27 koji iznosi 17,7 ha, pa slobodno tome nemoguće je ostvariti visoku efikasnost i podići konkurentnost.*

*Bez adekvatnih mera agrarne politike, koje će uticati na ukрупnjavanje poseda i smanjenje broja parcela, nema ni razvoja našeg agrarnog sektora.*

**Ključne reči:** *poljoprivredno zemljište / posedovna struktura / agrarna politika / konkurentnost.*

## UVOD

U procesu usklađivanja agrarne politike Republike Srbije sa Zajedničkom agrarnom politikom Evropske unije nužno je detaljno sagledati sve zahteve, koje je potrebno ispuniti u procesu pridruženja ovoj ekonomskoj integraciji. Jedno od ključnih, ako ne i najvažnije pitanje sa kojim su se sve zemlje kandidati za članstvo u Evropskoj uniji suočile je podizanje nivoa konkurentnosti agrarnog sektora, kako bi što spremnije prihvatile principe i mehanizme Zajedničke agrarne politike (Marković, 2009). Na nivo konkurentnosti poljoprivrede utiče veliki broj faktora, a jedan od njih je i posedovna struktura, odnosno prosečna veličina korišćenog poljoprivrednog zemljišta.

Opterećena nizom sistemskih problema, poljoprivreda Republike Srbije je suočena i sa problemom izrazito nepovoljne posedovne strukture. Naime, zvanični statistički podaci vode do zaključka da se broj poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji konstantno smanjuje, dok se prosečna veličina zemljišnog poseda slabo povećava. U skladu sa navedenim, važno je sagledati faktore koji su doveli do nepovoljne posedovne strukture u našoj zemlji i istovremeno izvršiti poređenje sa stanjem u zemljama Evropske unije. Komparacija, ne samo podataka o posedovnoj strukturi, već i mera agrarne, odnosno zemljišne politike u našoj zemlji i Evropskoj uniji, važan je korak u definisanju mera koje je potrebno sprovesti kako bi se ekonomske performanse našeg agrara bar malo približile evropskim standardima. Imajući u vidu činjenicu da veličina poseda ima veliki značaj za razvoj poljoprivre-

de, potrebno je posebnu pažnju posvetiti potencijalnim mogućnostima za proces ukрупnjavanja poseda u Srbiji, koji bi za cilj imao podizanje konkurentnosti naših agrarnih proizvoda na domaćem, a posebno na međunarodnom tržištu.

### *Predmet i cilj rada*

Predmet rada je analiza posedovne strukture poljoprivrednog zemljišta u Srbiji i zemljama Evropske unije. Komparativna analiza prosečne veličine poljoprivrednog poseda, trebalo bi da ukaže na značaj koji se pridaje unapređenju posedovne strukture u zemljama Evropske unije i uticaju koji mere Zajedničke agrarne politike imaju na ukрупnjavanje poseda i konkurentnost.

Cilj rada je da se sagledaju ključni razlozi koji su doveli do nepovoljne posedovne strukture poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji, kao i da se predlože neka rešenja koja bi uticala na njeno unapređenje.

### *Metodologija i izvori podataka*

Predmet i cilj rada opredelili su primenu kvalitativnih metoda koje su svojstvene društvenim naukama. Primenom istorijskog i deskriptivnog metoda sagledan je uticaj sprovedenih mera agrarne politike na posedovnu strukturu u Republici Srbiji i Evropskoj uniji. Sa druge strane, komparativna analiza statističkih podataka obezbedila je donošenje zaključaka o strukturi i veličini poljoprivrednih gazdinstava. Koristi se i grafički metod, indikatori, logički metod i dr.

Literaturni izvori poslužili su za ostvarivanje uvida u dosadašnja istraživanja i iskustva vezana za uticaj agrarne politike na unapređenje posedovne strukture. Kao izvori podataka korišćene su publikacije relevantnih institucija, pre svega Republičkog zavoda za statistiku i EUROSTAT

### *Uticaj agrarne politike na unapređenje posedovne strukture*

Najvažniji instrumenti odgovornog upravljanja zemljištem su mere agrarne, odnosno zemljišne politike (Đurić i Njegovan, 2012). Mere agrarne politike po pravilu bi trebalo da imaju za cilj unapređenje posedovne strukture i stvaranje optimalnih uslova za organizovanje poljoprivredne proizvodnje, koja bi mogla da ostvari visoke ekonomske efekte.

Postoji veliki broj razloga koji su doprineli nepovoljnoj posedovnoj strukturi naše poljoprivrede. Do sada primenjivana agrarna politika, odnosno mere zemljišne politike u Srbiji nisu ostvarile pozitivan uticaj na posedovnu strukturu i konku-

rentnost poljoprivrede. Jedan od tipičnih primera je agrarna reforma, sprovedena po završetku Drugog svetskog rata. Naime, ovom merom agrarne politike prvo je određen zemljišni maksimum od 25 hektara, da bi zatim 1953. godine bio smanjen na samo 10 hektara (Njegovan i Đurić, 2014). Primena takvih mera dugoročno je ograničila razvojne mogućnosti poljoprivrede. Iako su primenjene pre više od pola veka, sa negativnim posledicama navedenih mera i danas se suočava najveći broj poljoprivrednih proizvođača u Srbiji.

Iskustva većine zemalja Evropske unije potpuno su drugačija. Zajednička agrarna politika je od početka svoje primene 1962. godine sprovodila mere koje su delovale stimulatивно na rast korišćenih zemljišnih površina i konkurentnost (Marković i sar., 2012). Sve do reformi koje idu u pravcu ograničavanja proizvodnje, a čija je primena počela 1990-ih godina, u okviru ove politike je primenjivan sistem subvencija koji je direktno stimulisao krupan posed. Naime, visina subvenija koju ostvaruju proizvođači u Evropskoj uniji, dugi niz godina zavisila je od ostvarenog obima proizvodnje, odnosno raspoloživih proizvodnih kapaciteta. U takvom sistemu finansijske podrške, evropski proizvođači bili su motivisani za povećanje ukupnih površina poljoprivrednog zemljišta koje koriste u proizvodnji. Takođe, mere zemljišne politike koje se primenjuju u okviru Zajedničke agrarne politike, pozitivno utiču na posedovnu strukturu o čemu govore i zvanični podaci EURO-STAT dati u nastavku ovog rada.

Značaj poljoprivrednog zemljišta za društvenu zajednicu, kao i njegov neprikosnoveni značaj u proizvodnji hrane, predstavljaju polaznu osnovu za opravdanost što hitnijeg uređenja institucionalnog i pravnog okvira u ovoj oblasti u Republici Srbiji.

Imajući u vidu činjenicu da se Republika Srbija već duži niz godina suočava sa brojnim razvojnim ograničenjima i sistemskim problemima u oblasti poljoprivrede, kao jedan od primarnih zadataka na putu njene revitalizacije nameće se kreiranje dugoročne agrarne politike, ali i obavezni monitoring njenog doslednog sprovođenja. Pri tome, kao imperativ se postavlja maksimalno usklađivanje nacionalne agrarne politike sa Zajedničkom agrarnom politikom Evropske unije, uz neizostavno uvažavanje specifičnosti naših agrarnih resursa i agrarne strukture.

Neki od koraka na putu usklađivanja naše agrarne politike sa Zajedničkom agrarnom politikom Evropske unije već su učinjeni. Oni se odnose, pre svega, na rešavanje određenih institucionalnih pitanja, kao što je donešenje zakona i razvojnih dokumenata. U oblasti zemljišne politike trenutno je na snazi Zakon o poljoprivrednom zemljištu ("Sl. Glasnik Republike Srbije", br. 62/2006, 65/2008 – dr. Zakon

i 41/2009), kao i Zakon o vraćanju oduzete imovine i obeštećenju ("Sl. Glasnik Republike Srbije", br. 72/2011). Takođe, kao jedan od najvažnijih razvojnih dokumenata, usvojena je i Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije za period 2014 –2024. godine ("Službeni glasnik Republike Srbije", br. 85/2014).

Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja predstavlja jedan od ključnih dokumenata u procesu usklađivanja agrarne politike sa zajedničkom agrarnom politikom Evropske unije. Ovaj razvojni dokument usvojen je u julu 2014. godine, a odnosi se na period od 2014. do 2024. godine. Strategijom su definisani okviri za:

- proces institucionalnih i političkih reformi;
- subvencije dodeljene poljoprivredi i ruralnom razvoju, i
- proces integracija u Svetstku trgovinsku organizaciju i Evropsku uniju (Ministrstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine Republike Srbije, 2014).

Aktuelna strategija razvoja poljoprivrede predviđa sukcesivno usklađivanje subvencija za poljoprivredu i ruralni razvoj sa Zajedničkom agrarnom politikom. Kao najvažniji ciljevi agrarnog i ruralnog razvoja Republike Srbije u fazi priprema za članstvo u Evropskoj uniji, izdvajaju se: povećanje konkurentnosti u poljoprivrednoj proizvodnji, povećanje neagrarnih prihoda u ruralnim sredinama, isticanje značaja ruralnog razvoja, obezbeđenje kompatibilnosti agrarnih institucija, statističkih i drugih baza podataka.

U cilju povećanja produktivnosti i konkurentnosti domaćeg agrarnog sektora učinjen je izvesni napredak, ali još uvek nedovoljan da bi efekti bili merljivi. Kao prvi korak na tom putu često se pominje usklađivanje zakonodavstva i institucija sa zakonodavstvom Evropske unije. Optimalno korišćenje raspoloživih zemljišnih površina u Republici Srbiji zahteva, pre svega, efikasan institucionalni i zakonodavno-pravni okvir, čijom će realizacijom u praksi uspešno biti prevaziđeni aktuelni problemi u ovoj oblasti (Marković, 2005). Pri realizaciji tog zadatka potrebno je, pre svega, mere zemljišne politike prilagoditi nacionalnim mogućnostima, potrebama i specifičnostima, a potom ih i sinhronizovati sa zakonodavstvom Evropske unije. Kako je u našoj zemlji decenijski problem nepovoljna posedovna struktura poljoprivrednog zemljišta, nužno je opsežno sprovođenje mera agrarne politike koje se odnose na komasaciju i arondaciju. Kao rezultat sprovođenja takvih mera

uticalo bi se na ukрупnjavanje zemljišnih parcela, a time i na veću efikasnost poljoprivredne proizvodnje, odnosno korišćenje prednosti ekonomije obima.

Rešavanje navedenih pitanja unapređenja posedovne strukture ne odvija se isključivo na nivou nacionalne agrarne politike, već se saradnja na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou smatra jednim od važnih preduslova uspeha.

Naime, za restrukturiranje i unapređenje ekonomske baze razvoja, neophodne su inicijative i naponi svih lokalnih aktera agrarnog i ruralnog razvoja (Ristić, 2014). Za definisanje društvene i političke odgovornosti za razvoj poljoprivrede i sela nužan je strateški i planski pristup ovoj oblasti. Uloga države i lokalne zajednice ključna je u međunarodnoj saradnji, odobravanju i realizaciji projekata, a naročito u fazi finansiranja agrarnog i ruralnog razvoja.

### *Struktura korišćenog poljoprivrednog zemljišta u Republici Srbiji i zemljama Evropske unije*

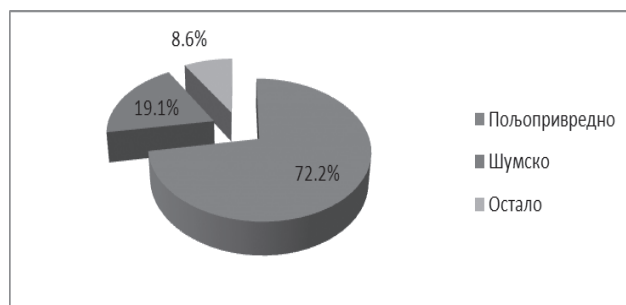
Najnoviji Popis poljoprivrede u Republici Srbiji izvršen je 2012. godine. Pored opšteg nacionalnog značaja, potrebno je naglasiti i međunarodni značaj Popisa, pre svega zbog relativno visokog stepena metodološko-statističke uporedivosti sa definicijama i bazama podataka FAOSTAT i EUROSTAT (Ševarlić, 2015).

Polazna statistička kategorija u Popisu poljoprivrede je raspoloživo zemljište<sup>6</sup> koje predstavlja zbir vlastitog i neto zakupljenog zemljišta. Rezultati popisa pokazuju da takvo zemljište u Srbiji zauzima 5.346.597 hektara odnosno 68,9% od ukupne teritorije naše zemlje. Analizirajući strukturu raspoloživog zemljišta primetna je dominacija poljoprivrednog zemljišta, pri čemu se pod terminom „poljoprivredno zemljište“ podrazumeva, kako korišćeno, tako i zemljište koje se ne koristi u svrhe poljoprivredne proizvodnje (Republički zavod za statistiku, 2012).

U ukupnim zemljišnim površinama, poljoprivredno zemljište učestvuje sa 72,2%, dok je učešće šumskog zemljišta 19,1%. U kategoriji ostalo zemljište nalazi se 8,6% površina (Slika 1).

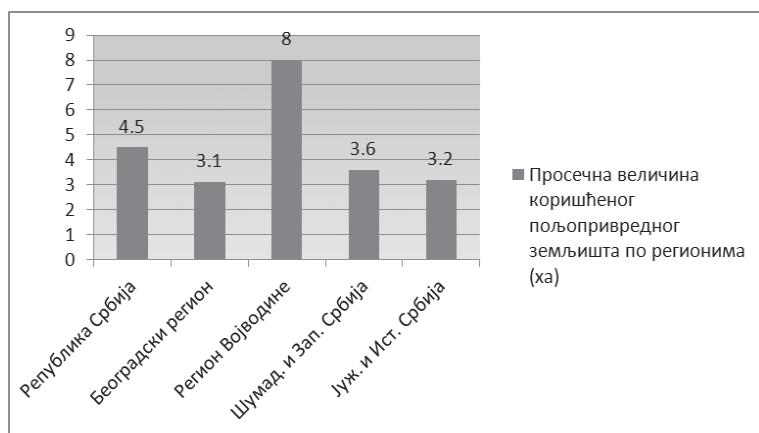
---

<sup>6</sup> Raspoloživo zemljište čine: korišćeno poljoprivredno zemljište (poljoprivredno zemljište na okućnici, oranice i bašte, stalni zasadi, livade, pašnjaci), nekorišćeno poljoprivredno zemljište (zemljište pod zgradama, putevima, dvorištima, ribnjacima, trsticima, barama, stenovitim površinama – kamenjarima i drugim površinama nepodobnim za poljoprivrednu proizvodnju).

**Slika 1.** Struktura raspoloživog zemljišta u Republici Srbiji 2012. godine.

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, Popis poljoprivrede (2012).

Prema rezultatima Popisa poljoprivrede 2012. godine u Republici Srbiji, površina korišćenog poljoprivrednog zemljišta iznosi 3.355.859 hektara tj. 0,5 hektara po stanovniku. Navedena površina korišćenog poljoprivrednog zemljišta predstavlja 66% ukupnog zemljišta naše zemlje. Posmatrano po pojedinim regionima, postoje značajne razlike u pogledu veličine korišćenog poljoprivrednog zemljišta (Slika 2). Na teritoriji AP Vojvodine poljoprivredna gazdinstva koriste gotovo polovinu od ukupne površine poljoprivrednog zemljišta. Na nivou Republike prosečna površina korišćenog poljoprivrednog zemljišta iznosi 4,5 hektara. Vojvodina ima najveću iskorišćenost zemljišta od 8 hektara, dok Beogradski region ima svega 3,1 hektar i nalazi se na poslednjem mestu posmatrano na osnovu ovog pokazatelja.

**Slika 2.** Prosečna veličina poljoprivrednog zemljišta po regionima.

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, Popis poljoprivrede (2012).

Analogni podaci za Evropsku uniju, kao i pojedine njene članice (Tabela 1) ukazuju na postojanje značajnih razlika u prosečnoj veličini poljoprivrednog poseda u odnosu na Republiku Srbiju. Naime, dok u Republici Srbiji prosečna veličina poseda iznosi 4,5 hektara, prema podacima Eurostata u Evropskoj uniji je to 17,7 hektara.

**Tabela 1.** Prosečna veličina gazdinstva u Republici Srbiji i zemljama Evropske unije.

Zemlja	Veličina poseda (ha)
Srbija	4,5
Danska	46
Holandija	20
Francuska	42
Luksemburg	45,3
Evropska unija	17,7

**Izvor:** Eurostat.

Radi lakšeg sagledavanja višedecenijskog problema u posedovnoj strukturi sa kojim je suočena naša zemlja, dat je prikaz strukture poljoprivrednih gazdinstava prema veličini korišćenog zemljišta za 1991. godinu i 2002. godinu (Tabela 2).

**Tabela 2.** Struktura poljoprivrednog gazdinstva u Srbiji prema veličini korišćenog zemlji

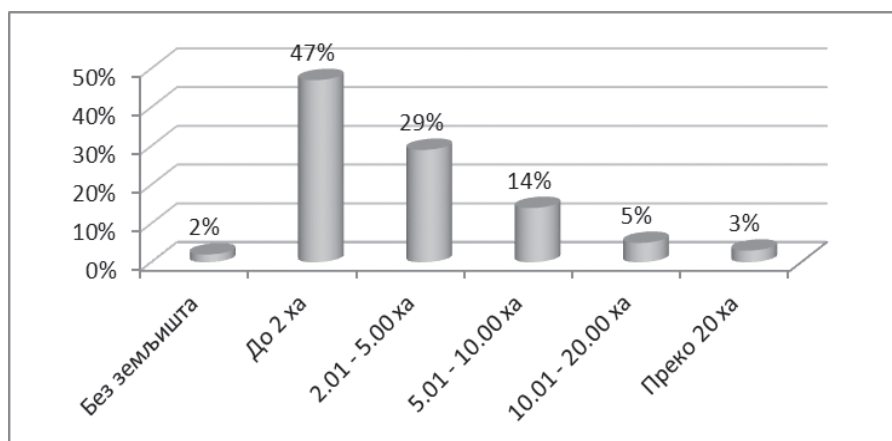
Korišćeno zemljište (u ha)	Struktura poljoprivrednih gazdinstava (u %)	
	1991. godina	2002. godina
Bez zemljišta	0,1	0,8
Do 1	26,9	26,7
1,01-3,00	32,1	32,7
3,01-5,00	17,9	17,4
5,01-8,00	13,4	12,4
8,01-15,00	8,2	8,0
Preko 15,00	1,3	2,0

**Izvor:** Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u 1991. i 2002. godini. RZS, Beograd.



Prema rezultatima Popisa poljoprivrede 2012. godine u Republici Srbiji ima 631.122 poljoprivrednih gazdinstava (628.555 porodičnih poljoprivrednih gazdinstava tj. 99,6% i 2.567 gazdinstava pravnih lica i preduzetnika tj. 0,4%). Od ukupnog broja gazdinstava, 47% koriste do 2 hektara poljoprivrednog zemljišta. Površine preko 20 hektara koristi svega 3% gazdinstava, što ukazuje na dominantnu ekstenzivnu proizvodnju na usitnjenim posedima poljoprivrednika (Slika 3). Najveći zemljišni fond, sa preko 100 hektara zemljišta, koristi samo 0,2% od ukupnog broja porodičnih gazdinstava.

**Slika 3.** Struktura porodičnih poljoprivrednih gazdinstava prema površini korišćenog zemljišta.



**Izvor:** Republički zavod za statistiku, Popis poljoprivrede (2012).

Komparativnom analizom poređeni su podaci i gazdinstava u Evropskoj uniji sa gazdinstvima u Srbiji (Tabela 3). Podaci za gazdinstva Evropske unije korišćeni su za 2010. godinu i izraženi su u procentima.

**Tabela 3.** Struktura porodičnih poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji i EU-27 prema površini korišćenog zemljišta (u %).

Poka- zatelji	Korišćena poljoprivredna površina (ha)							
	0-2	2-5	5-10	10-30	30-50	50-100	Preko 100	Ukupno
Srbija								
BPG <sup>7</sup>	48,1	29,4	14,3	6,4	0,8	0,7	0,2	100
KPP <sup>8</sup>	9,3	21,0	21,9	22,0	7,1	10,6	8,0	100
EU-27								
BPG	5,2	20,1	10,9	10,6	3,3	3,3	2,7	100
KPP	2,4	4,4	5,2	12,6	8,8	15,7	50,9	100
Bugarska								
BPG	83,1	8,2	2,9	2,6	0,8	0,8	1,5	100
KPP	3,2	2,0	1,6	3,7	2,6	4,5	82,4	100
Grčka								
BPG	51,7	25,4	12,1	8,3	1,5	0,8	0,2	100
KPP	6,0	11,1	11,7	18,8	7,9	6,9	37,7	100
Mađarska								
BPG	79,0	8,0	4,6	4,8	1,3	1,1	1,3	100
KPP	2,9	3,0	3,9	9,8	6,0	9,5	64,7	100
Rumunija								
BPG	74,3	18,8	4,7	1,4	0,2	0,2	0,4	100
KPP	12,9	16,8	9,1	6,1	2,4	3,9	48,9	100
Slovenija								
BPG	27,5	33,4	23,4	13,9	1,3	0,5	0,1	100
KPP	4,5	17,1	25,3	33,4	7,5	5,3	6,8	100

**Izvor:** Republički zavod za statistiku, Popis poljoprivrede (2012); Eurostat.

7 BPG – broj porodičnih gazdinstava.

8 KPP – korišćeno poljoprivredno zemljište.

I u poređenju sa zemljama Evropske unije, Srbija ima izrazito nepovoljnu posedovnu strukturu. U Srbiji gazdinstva veličine preko 100 hektara čine simboličnih 0,2% od ukupnog broja gazdinstava i u okviru njih se obrađuje samo 8% od ukupno korišćenog poljoprivrednog zemljišta. U Evropskoj uniji posedi te veličine čine 2,7% od ukupnog broja gazdinstava i kao takva obrađuju polovinu od ukupno korišćenog poljoprivrednog zemljišta (50,9%).

Ukoliko se posmatraju članice Evropske unije koje su u našoj neposrednoj okolini, vidi se da je učešće farmi sa manje od 10 hektara iznad proseka. Interesantan je primer Slovenije koja ima relativno veći udeo malih gazdinstava i mali udeo velikih farmi (7%). Ostale članice Unije imaju znatno veći udeo farmi sa više od 100 hektara.

Osim visoke zastupljenost malih poseda u poljoprivredi Republike Srbije, dodatno ograničenje profitabilnoj i konkurentnoj proizvodnji je izražena rasparčanost poseda. Naime, prema podacima Popisa poljoprivrede iz 2012. godine prosečan broj parcela po poljoprivrednom gazdinstvu je šest. U cilju efikasnijeg i racionalnijeg korišćenja raspoloživih površina, od 2006. do 2013. godine u Srbiji je merom komasacije obuhvaćeno oko 166.256 hektara, od čega je na 93.796 hektara proces završen ili je u završnoj fazi, dok je na 64.890 hektara komasacija u pripremnoj fazi (Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine, 2014).

## ZAKLJUČAK

Razvojna šansa našeg agrarnog sektora su povoljni agroekološki uslovi i relativno dobra obezbeđenost prirodnim resursima, pre svega, poljoprivrednim zemljištem. Nažalost, taj neprocenjivo vredan resurs ostaje neracionalno iskorišćen već decenijama, što potvrđuje visoka zastupljenost sitnog poseda (47% poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji obrađuje do 2 hektara zemljišta).

Najveći broj poljoprivrednih gazdinstava u našoj zemlji usmeren je na ekstenzivnu proizvodnju, na malom rascepanom posedu. Proizvođači takvih performansi ne mogu biti cenovno konkurentni. Polazeći od te činjenice, uz podsećanje na brojne prednosti velikog u odnosu na mali posed u poljoprivredi, nameće se zaključak da bez adekvatnih mera agrarne politike, koje će uticati na unapređenje posedovne strukture, nema ni realnog oporavka ni razvoja našeg agrarnog sektora.

U kontekstu izvršene analize, ohrabruje opredeljenje kreatora aktuelne agrarne politike u Srbiji da rast investicija u zemljišne resurse, pored ostalog u komasaciju i grupisanje zemljišta, bude označen kao prva mera podrške rastu konkurentnosti u periodu od 2014. do 2024. godine.

Kako bi aktuelna Strategija razvoja poljoprivrede zaista rezultirala unapređenjem posedovne strukture, potrebno je uspostavljanje adekvatnih mehanizama za praćenje i ocenjivanje njene operacionalizacije. Sudeći prema iskustvima zemalja sa razvijenim agrarnim sektorom, efikasan monitoring agrarne politike predstavlja jedan od ključnih preduslova za razvijanje poljoprivrede i sela.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF AGRICULTURAL FARMS PROPERTY STRUCTURE IN THE REPUBLIC OF SERBIA AND EU

Djuric Katarina

Milovic Slavica

Hamad Hyba Hassan Hyba

Prodanovic Radivoj

Boskovic Jelena

*Abstract: The aim of this paper is to show the ownership structure of agricultural farms in Serbia, compared with house farms in the European Union and point out the basic differences that affect the organization and production efficiency. Proposal of measures that could improve the ownership structure of agricultural farms in the Republic of Serbia could be viewed as a secondary objective of this paper.*

*Historical and descriptive methods were utilized to provide us with an overview in terms of the impact of the implemented agricultural policy measures on the ownership structure of the Republic of Serbia and the European Union. Comparative analysis of statistical data led us to the conclusion regarding the structure and size of farms. Graphical methods, indicators and logical methods were also used in the course of this research.*

*A favorable ownership structure is one of the prerequisites for the development of the agricultural sector, observed, inter alia, through the prism of its competitiveness. Having been under the influence of various factors, the ownership structure of agriculture in Serbia is extremely unfavorable, which is particularly evident in comparison with the Member States of the European Union.*

*Agricultural land in Serbia has been irrationally used for decades, the proof of which is the high prevalence of small and fragmented land holdings (47% of farms in the Republic of Serbia till land up to 2 hectares only). The average holding of 4.5 ha is far below the average level in the EU-27, which amounts to 17.7 ha, and therefore it is impossible to achieve high efficiency and raise competitiveness.*

*Without adequate measures of agricultural policy, which will affect the enlarging of land holdings and a cut in the number of land parcels, there can be no development of our agrarian sector.*

**Key words:** *agricultural land / ownership structure / agricultural policy / competitiveness.*

## LITERATURA

1. Đurić, K., Njegovan, Z. (2012). Uticaj zakona o restituciji na unapređenje posedovne strukture u Republici Srbiji, *Agroekonomika*, (56), 28 – 38.
2. European Statistics, Dostupno na (30.03.2016): <http://ec.europa.eu/eurostat> <http://www.parliament.gov.rs/upload/archive/files/lat/pdf/zakoni/2015/292415%20lat.pdf>
3. Marković, K. (2005). *Mesto i uloga zemljišne politike u okviru integralne politike ruralnog razvoja Srbije*“, poglavlje u monografiji: *Institucionalne reforme i tranzicija agroprivrede u Republici Srbiji - ruralna Srbija u procesu harmonizacije sa Ekonomskom unijom*, str. 141-152, Ekonomski fakultet, Beograd.
4. Marković, K. (2009). *Zaštita osnovnih poljoprivrednih proizvoda u Evropskoj uniji sa osvrtom na Srbiju*“, *Agroekonomika*, (41-42), 24-36.
5. Marković, K., Njegovan, Z., Pejanović, R. (2012). *Former and Future Reforms of Common Agriculture Policy of the European Union*“, *Ekonomika poljoprivrede*, Vol. LIX, br. 3, str. 484 – 498.
6. Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine Republike Srbije (2014). *Strategija poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije za period 2014 – 2024. godine*, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 85.
7. Njegovan, Z., Đurić, K. (2014). *Ekonomika poljoprivrede*, Skripta, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
8. Parlament R. Srbije - *Zakon o izmenama i dopunama zakona o poljoprivrednom zemljištu*. Dostupno na (30.03.2016):

9. Republički zavod za statistiku (2002). *Popis stanovništva, domaćinstava i stanova u Republici Srbiji*, Beograd.
10. Republički zavod za statistiku (2012). *Popis poljoprivrede 2012. godine u Republici Srbiji – metodološko uputstvo*, Beograd.
11. Ristić, L. (2014). *Razvijenost agrarnog sektora i perspektive njegovog razvoja u lokalnoj privredi*, Stanje i perspektive ekonomskog razvoja grada Kragujevca, str. 131-140, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
12. Ševarlić, M. (2015). *Poljoprivredno zemljište*, Republički zavod za statistiku, Beograd.

**UDK: 37.017.4/7**

Datum prijema rada: 09.05.2016.

Datum korekcije rada: 31.05.2016.

Datum prihvatanja rada: 10.06.2016.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina IX • broj 2

str. 33–49

KRATKO ILI PRETHODNO SAOPŠTENJE

---

## UTICAJ OBRAZOVANJA I DUŽINE RADNOG STAŽA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA

Pečić Milutin<sup>1</sup>Jocić Jauković Kristina<sup>2</sup>Stojanović Katarina<sup>3</sup>

**Sažetak:** *Poslovanje svake organizacije počiva na materijalnim i ljudskim resursima. Ljudski resursi su pokretači svih aktivnosti i od njihovog kvaliteta zavisi uspeh poslovanja. Samo zadovoljni zaposleni mogu da ostvare zahtevan nivo efikasnosti i efektivnosti u radu. Predškolske ustanove pružaju vaspitanje i obrazovanje deci šest meseci do kretanja u školu. Vaspitači zajedno sa ostalim zaposlenima u predškolskim ustanovama određuju kvalitet usluge. Sprovedeno istraživanje obavljeno je u beogradskim opštinama Rakovica, Čukarica i Voždovac, na uzorku od 174 zaposlenih u predškolskim ustanovama. Rezultati su pokazali da su ispitanici najviše zadovoljni komunikacijom između zaposlenih, a manje mogućnošću napredovanja i motivacijom u predškolskim ustanovama. Uočeno je da se ocene značajno razlikuju kod ispitanika koji su različitog nivoa obrazovanja, što upućuje da nivo obrazovanja značajno utiče na razlike u zadovoljstvu ispitanika u uzorku. Menadžment predškolskih ustanova mora da organizuje rad i poslovne procese u skladu sa Zakonom o predškolskom obrazovanju i vaspitanju, ali isto tako i da pronade mehanizme kojima će unaprediti interne relacije u pravcu povećanja zadovoljstva zaposlenih.*

**Ključne reči:** *obrazovanje / radni staž / predškolske ustanove / zaposleni / zadovoljstvo.*

---

<sup>1</sup> Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4, Beograd.

<sup>2</sup> Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4, Beograd, e-mail: kristinajaukovic23@gmail.com.

<sup>3</sup> Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4, Beograd.

## UVOD

Obrazovanje je osnova kvaliteta nacije i baza kvalitetne radne snage. Obrazovanje i vaspitanje započinju u najranijem periodu razvoja ličnosti u predškolskim ustanovama u kojima najmlađe generacije stiču osnove budućeg razvoja. Kao i u svakoj društvenoj grani i predškolsko vaspitanje i obrazovanje zahteva materijalne i ljudske resurse, pri čemu ljudski resursi predstavljaju uslov uspešnosti izvršenja zadataka. Od zaposlenih u predškolskim ustanovama zavisi kvalitet pripreme dece za buduće obrazovne zadatke.

Čovek na ovom uzrastu većim delom formira svoju ličnost, a to je od neprocenjive vrednosti u kasnijoj pripremi za rad (Pećanac, 2010). Zadovoljstvo onih koji pružaju uslugu vaspitanja i obrazovanja u ovom uzrastu od neprocenjive je važnosti, kako bi se mogli što kvalitetnije posvetiti izvršenju zadataka u toku radnog dana. Značaj komunikacije, napredovanje i motivacija samo su neki od faktora na kojima se treba bazirati u pravcu unapređenja zadovoljstva radom. Naime, u predškolskim ustanovama pozitivna komunikacija dovodi do boljeg razumevanja zadataka i njihovog sprovođenja u praksu. Napredovanje je motiv kojim se osoba nagrađuje za dobro poslovanje, što utiče na još bolje izvršenje zadataka i postavljanje adekvatnih ljudi na pozicije na kojima će oni ostvariti pozitivne rezultate. Motivacija je uslov zadovoljstva zaposlenih, što materijalna, što nematerijalna jer zadovoljna osoba ostvaruje visok kvalitet poslovnog rezultata.

## LJUDSKI RESURSI U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA

Predškolske ustanove se bave uslužnom delatnošću, pružanja usluga obrazovanja i vaspitanja deci od šest meseci do polaska u školu. Predškolska ustanova kao i svaka druga organizacija svoju aktivnost obavlja sa i uz pomoć ljudskih resursa. Ljudskim resursima se mora upravljati, kako bi se ostvarila što veća efikasnost i efektivnost rada pri čemu se efikasnost odnosi na izvlačenje maksimuma uz minimalna ulaganja, a za efektivnost se kaže da je do kada se rade prave stvari, tj. one aktivnosti vezane za posao koje pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve (Robbins, Coutler, 2005). U predškolskim ustanovama vaspitači i medicinske sestre su u direktnom kontaktu sa decom i od kvaliteta njihovog rada zavisi efektivnost vaspitno-obrazovnog procesa. Vaspitač je odgovoran za okolinu, on je posmatrač, eksperimentator, a ovako pripremljena okolina olakšava rad (Philips, 2003).

Ljudskim resursima se mora upravljati, organizovati njihov rad, podsticati ih i usmeravati u pravcu postizanja pozitivnog rezultata. Menadžment ljudskih resursa podrazumeva deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strate-



gijskih ciljeva, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivirati ih da rade na efektivan i efikasan način. Uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi (Đorđević, 2011). Menadžer radi sa ljudima i pomoću njih osigurava da se ciljevi organizacije ostvare kolektivnom akcijom nosilaca pojedinačnih zadataka.

U obrazovanju je neophodno izgrađivati principe i metode menadžmenta koji će polaziti i zasnivati se na specifičnostima obrazovanja kao društvenom procesu. Cilj takvog menadžmenta, u kojem povećanje efikasnosti rada ima za posledicu uvećanje znanja kao komponentu razvijene slobodne i stvaralačke ličnosti zahteva rad na izboru metoda i sredstava menadžmenta, kao načina upravljanja uz stalno vođenje računa o specifičnostima organizovanja i postojanja ovih oblika društvenog života ljudi (Agatonović, 2000).

Liderstvo nastavnika definiše se kao skup sposobnosti nastavnika kao efikasnog predavača koji usput, putem efikasne motivacije, pozitivno deluje i na radne prakse ostalih nastavnika (Danielson, 2006). Koncept liderstva nastavnika pokušava da nastavnike ohrabruje da svoja iskustva i savete dele s ostalim radnim kolegama, preko efikasne međusobne komunikacije. Vođenje u stvarnom (suštinskom) značenju - pretpostavlja preokret u organizaciji kako bi se zaposleni na adekvatan način motivisali i usmeravali ka kvalitetnom izvršenju zadataka. Vođenje organizacije znači usmeravanje, komuniciranje sa saradnicima o zajedničkim ciljevima i inspirisanje. Liderstvo treba da ostvari kulturu u organizaciji koja će da pokrene proces učenja kroz izazove (Andevski, 2007) uz povećanje zadovoljstva zaposlenih. Ukoliko je intenzitet motivacije veći, utoliko će zaposleni u organizaciji ulagati više napora u ostvarivanje svojih zadataka. Postojanost motivacije pokazuje vreme ulaganja određenog nivoa napora u određenom pravcu (Vesić, 2020). Da bi se ostvario određen nivo kvaliteta pružanja predškolskih usluga, neophodno je ostvariti integraciju i međusobnu povezanost organizacione strukture, procedure i resurse potrebne za realizaciju upravljanja kvalitetom. Politika kvaliteta obuhvata celokupnost namera i pravaca delovanja organizacije u pogledu kvaliteta, a koja je usvojena od strane menadžmenta (Mitrović, Mitrović, 2013).

Aktivnija uloga zaposlenih u poslovnim procesima, preuzimanje odgovornosti za unapređenja poslovanja i veća ovlašćenja zaposlenih da bez suvišnih birokratskih procedura donose odluke od većeg značaja predstavljaju izuzetno efikasne motivacione faktore koji trajno deluju na zaposlene i kontinualno rezultiraju pozitivnim efektima za preduzeće, tj. organizaciju (Matić, 2007). Postoje brojni pozitivni indikatori (Bagshawe, 2011) koji omogućavaju da se osoba dobro oseća na poslu, a što je uslov zadovoljstva na radu koji vodi pozitivnim ishodom izvršenja.

Vaspitačima je pored motivacije i komunikacije potreban i određen nivo kompetenci koji se dobija formalnim i neformalnim obrazovanjem. Pod kompetencijama se podrazumeva skup povezanih znanja, veština, stavova i drugih ličnih karakteristika, kao značajan faktor uticaja na radnu uspešnost (Arsenijević, Andevski, 2012). Kompetentni vaspitači imaju nekoliko zajedničkih karakteristika (Vandekerckhove i sar., 2013), a između ostalih su dobri lideri koji umeju da stimulišu decu na interakciju, pružaju podršku, podstiču diskusiju i postavljanje pitanja, imaju visok prag tolerancije, strpljivi su i dr. Nova tehnološka sredstva pružaju vaspitačima mogućnost da njihova praksa bude inovativna i interesantnija za decu (Gnjatović, 2015), a time se postiže i veće zadovoljstvo prilikom izvršenja radnih zadataka.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Sprovedeno istraživanje imalo je za cilj da se utvrdi zadovoljstvo zaposlenih u predškolskim ustanovama. Istraživanje je sprovedeno u Beogradu u predškolskim ustanovama na teritoriji opština Rakovica, Čukarica i Voždovac. Istraživanjem je obuhvaćeno 174 zaposlenih, vaspitača, medicinskih sestara, spremačica i tehničkog osoblja. U uzorku ispitanika koji rade u predškolskoj ustanovi do 5 godina ima 29,3%, onih koji rade od 6 do 10 godina ima 22,4%, zaposlenih od 11 do 15 godina je 9,2%, zaposlenih od 16 do 20 godina je 14,4%, onih koji rade od 21 do 25 godina je 7,5%, a zaposlenih koji u predškolskoj ustanovi rade preko 25 godina je 17,2%. Ispitanika koji imaju završenu srednju školu je 46,6%, koji imaju završenu visoku školu je 34,5%, koji imaju fakultetsko obrazovanje je 17,8%, dok je onih koji su masteri ili magistri nauka 1,1%. Istraživanje je trajalo četiri meseca, uključujući vreme dobijanja dozvola za istraživanje.

Dvofaktorskom analizom varijanse utvrdio se međusobni uticaj godina rada u predškolskoj ustanovi i nivoa obrazovanja ispitanika na kvalitet komunikacije između zaposlenih, zadovoljstvo mogućnošću napredovanja i zadovoljstvo motivacijom.

### *Zadovoljstvo kvalitetom komunikacije između zaposlenih*

U koloni srednje vrednosti data je srednja vrednost za ocenu kvaliteta komunikacije za određene godine radnog staža u predškolskoj ustanovi i za svaki nivo obrazovanja, dok standardno odstupanje (Std. Deviation) predstavlja odstupanje srednje vrednosti ocene, a N broj ispitanika u uzorku (tabela 1.). Može se videti da je kvalitet komunikacije najbolje ocenjen kod ispitanika koji rade od 11 do 15 go-

dina (srednja ocena 4,38), a u okviru ove grupe kod ispitanika koji imaju završenu srednju školu.

**Tabela 1.** Srednja vrednost ocena kvaliteta komunikacije između zaposlenih različitih godina rada u predškolskoj ustanovi i nivoa obrazovanja.

GODINE RADA U PREDŠKOLSKOJ USTANOVI	NIVO OBRAZOVANJA ISPITANIKA	Mean SREDNJA VREDNOST OCENA	Std. Deviation STANDARDNO ODSUPANJE	N
Do 5 godina	Srednja škola	4.00	1.022	24
	Visoka škola	4.06	.929	16
	Fakultetsko obrazovanje	4.10	.738	10
	Master ili magistar nauka	4.00	.	1
	<b>Total</b>	<b>4.04</b>	<b>.916</b>	<b>51</b>
Od 6 do 10 godina	Srednja škola	4.22	.850	23
	Visoka škola	4.18	.751	11
	Fakultetsko obrazovanje	3.80	1.304	5
	<b>Total</b>	<b>4.15</b>	<b>.875</b>	<b>39</b>
Od 11 do 15 godina	Srednja škola	4.73	.647	11
	Visoka škola	4.67	.577	3
	Fakultetsko obrazovanje	2.00	1.414	2
	<b>Total</b>	<b>4.38</b>	<b>1.147</b>	<b>16</b>
Od 16 do 20 godina	Srednja škola	4.09	.831	11
	Visoka škola	3.60	.699	10
	Fakultetsko obrazovanje	3.75	1.258	4
	<b>Total</b>	<b>3.84</b>	<b>.850</b>	<b>25</b>

Od 21 do 25 godina	Srednja škola	3.67	1.155	3
	Visoka škola	3.80	1.304	5
	Fakultetsko obrazovanje	4.00	1.414	5
	<b>Total</b>	<b>3.85</b>	<b>1.214</b>	<b>13</b>
Preko 25 godina	Srednja škola	4.00	.866	9
	Visoka škola	4.20	.862	15
	Fakultetsko obrazovanje	2.20	1.304	5
	Master ili magistar nauka	5.00	.	1
	<b>Total</b>	<b>3.83</b>	<b>1.177</b>	<b>30</b>
Total	Srednja škola	4.16	.901	81
	Visoka škola	4.05	.872	60
	Fakultetsko obrazovanje	3.55	1.312	31
	Master ili magistar nauka	4.50	.707	2
	<b>Total</b>	<b>4.02</b>	<b>.994</b>	<b>174</b>

**Izvor:** Autor

Za vrednovanje rezultata dvofaktorske analize uzima se vrednost 0,05 (za veličine  $\text{Sig} \leq 0,05$  postoji statistički značajna razlika u odgovorima). Uticaj interakcije dužine radnog staža i obrazovanja dat je u tabeli 2. U koloni dužina radnog staža / Nivo obrazovanja  $\text{Sig}=0,006$ , što je manje od 0,05 pa se može zaključiti da postoji statistički značajna razlika uticaja dužine radnog staža i obrazovanja na ocenu kvaliteta komunikacije između zaposlenih. Uticaj interakcije dužine radnog staža i obrazovanja je statistički značajna. Nakon utvrđivanja zajedničkog uticaja varijabli, prelazi se na analizu zasebnih uticaja. Naime, u koloni  $\text{Sig}$  za dužinu radnog staža vidi se da je 0,812 što je veće od 0,05 pa se zaključuje da dužina radnog staža nema značajan uticaj na ocenu kvaliteta komunikacije između zaposlenih. U koloni  $\text{sig}$  za obrazovanje  $\text{Sig}=0,002$  što je manje od 0,05, pa se zaključuje da obrazovanje značajno utiče na razlike u ocenama kvaliteta komunikacije između zaposlenih.

**Tabela 2.** Uticaj interakcije dužina radnog staža i obrazovanje na ocenu kvaliteta komunikacije između zaposlenih

Promenljive	Df	F	Sig.
Dužina radnog staža	5	.451	.812
Nivo obrazovanja	3	5.086	.002
Dužina radnog staža/Nivo obrazovanja	11	2.530	.006

**Izvor:** Autor

Uočeno je da se razlikuje pojedinačni uticaj nivoa obrazovanja na ocenu kvaliteta komunikacije između zaposlenih, pa se naknadnim Tukey testom utvrđuje između kojih nivoa obrazovanja postoji značajna razlika. U tabeli 3. može se videti da se značajno razlikuju odgovori ispitanika koji imaju završenu srednju školu i fakultetsko obrazovanje.

**Tabela 3.** Komparativna analiza ispitanika koji su različitog nivoa obrazovanja

(I) Nivo obrazovanja ispitanika	(J) Nivo obrazovanja ispitanika	Srednja vrednost razlike (I-J)	Standardna greška	Značajnost greške (Sig)	95% Interval poverenja	
		Donja granica	Gornja granica	Donja granica	Gornja granica	Donja granica
Srednja škola	Visoka škola	.11	.159	.898	-.30	.52
	Fakultetsko obrazovanje	.61(*)	.197	.012	.10	1.12
	Master ili magistar nauka	-.34	.667	.957	-2.07	1.39

Visoka škola	Srednja škola	-.11	.159	.898	-.52	.30
	Fakultet-sko obrazovanje	.50	.206	.075	-.03	1.04
	Master ili magistar nauka	-.45	.670	.908	-2.19	1.29
Fakultet-sko obrazovanje	Srednja škola	-.61(*)	.197	.012	-1.12	-.10
	Visoka škola	-.50	.206	.075	-1.04	.03
	Master ili magistar nauka	-.95	.680	.502	-2.72	.81
Master ili magistar nauka	Srednja škola	.34	.667	.957	-1.39	2.07
	Visoka škola	.45	.670	.908	-1.29	2.19
	Fakultet-sko obrazovanje	.95	.680	.502	-.81	2.72

**Izvor:** Autor

### *Zadovoljstvo ispitanika mogućnošću napredovanja*

U tabeli 4. mogu se videti srednje vrednosti ocena ispitanika različitih godina radnog staža i nivoa obrazovanja u pogledu ocene mogućnošću napredovanja. Može se videti da je mogućnost napredovanja najbolje ocenjena od strane ispitanika koji rade do 5 godina (3,78), a u okviru ove grupe najbolje su mogućnost napredovanja ocenili ispitanici koji imaju završenu srednju školu (3,88). Mogućnost napredovanja najgore je ocenjena od strane ispitanika koji rade od 16 do 20 godina (3,20), a u okviru ove grupe najgore su ocenili ispitanici koji imaju završenu srednju školu.

**Tabela 4.** Srednja vrednost ocena zadovoljstva mogućnošću napredovanja zaposlenih različitih godina radnog staža u predškolskoj ustanovi i nivoa obrazovanja.

GODINE RADA U PREDŠKOLSKOJ USTANOVI	NIVO OBRAZOVANJA ISPITANIKA	Mean SREDNJA VREDNOST OCENA	Std. Deviation STANDARDNO ODSTUPANJE	N
Do 5 godina	Srednja škola	3.88	.612	24
	Visoka škola	3.81	.655	16
	Fakultetsko obrazovanje	3.60	1.075	10
	Master ili magistar nauka	3.00	.	1
	<b>Total</b>	<b>3.78</b>	<b>.730</b>	<b>51</b>
Od 6 do 10 godina	Srednja škola	3.57	.945	23
	Visoka škola	3.73	1.272	11
	Fakultetsko obrazovanje	2.80	1.304	5
	<b>Total</b>	<b>3.51</b>	<b>1.097</b>	<b>39</b>
Od 11 do 15 godina	Srednja škola	3.64	.674	11
	Visoka škola	4.00	1.000	3
	Fakultetsko obrazovanje	2.00	1.414	2
	<b>Total</b>	<b>3.50</b>	<b>.966</b>	<b>16</b>
Od 16 do 20 godina	Srednja škola	3.18	.874	11
	Visoka škola	3.30	.949	10
	Fakultetsko obrazovanje	3.00	1.414	4
	<b>Total</b>	<b>3.20</b>	<b>.957</b>	<b>25</b>
Od 21 do 25 godina	Srednja škola	3.00	.000	3
	Visoka škola	3.80	.837	5
	Fakultetsko obrazovanje	3.00	1.871	5
	<b>Total</b>	<b>3.31</b>	<b>1.251</b>	<b>13</b>

Preko 25 godina	Srednja škola	3.44	1.130	9
	Visoka škola	3.80	.676	15
	Fakultetsko obrazovanje	2.60	.894	5
	Master ili magistar nauka	5.00	.	1
	<b>Total</b>	<b>3.53</b>	<b>.973</b>	<b>30</b>
Total	Srednja škola	3.58	.835	81
	Visoka škola	3.72	.865	60
	Fakultetsko obrazovanje	3.03	1.278	31
	Master ili magistar nauka	4.00	1.414	2
	<b>Total</b>	<b>3.53</b>	<b>.966</b>	<b>174</b>

**Izvor:** Autor

Uticaj interakcije dužine radnog staža i obrazovanja dat je u tabeli 5. U koloni dužina radnog staža /Nivo obrazovanja Sig=0,503, što je veće od 0,05 pa se može zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika uticaja dužine radnog staža i obrazovanja na ocenu zadovoljstva mogućnošću napredovanja. Uticaj interakcije dužine radnog staža i obrazovanja nije statistički značajan. Nakon utvrđivanja zajedničkog uticaja varijabli, prelazi se na analizu zasebnih uticaja. Naime, u koloni Sig za dužinu radnog staža vidi se da je 0,687 što je veće od 0,05 pa se zaključuje da dužina radnog staža nema značajan uticaj na ocenu zadovoljstva mogućnošću napredovanja. U koloni sig za obrazovanje Sig=0,002 što je manje od 0,05, pa se zaključuje da obrazovanje značajno utiče na razlike u ocenama zadovoljstva mogućnošću napredovanja.

**Tabela 5.** Uticaj interakcije dužina radnog staža i obrazovanje na ocenu zadovoljstva mogućnošću napredovanja

Promenljive	Df	F	Sig.
Dužina radnog staža	5	.616	.687
Nivo obrazovanja	3	5.032	.002
Dužina radnog staža/Nivo obrazovanja	11	.941	.503

**Izvor:** Autor



Uočeno je da se razlikuje pojedinačni uticaj nivoa obrazovanja na ocenu mogućnosti napredovanja, pa se naknadnim Tukey testom utvrđuje između kojih nivoa obrazovanja postoji značajna razlika. U tabeli 6. može se videti da se značajno razlikuju odgovori ispitanika koji imaju završenu srednju školu i fakultetsko obrazovanje (Sig=0,032) i između ispitanika koji imaju završenu visoku školu i fakultetsko obrazovanje (Sig=0,006).

**Tabela 6.** Komparativna analiza ispitanika koji su različitog nivoa obrazovanja u pogledu zadovoljstva mogućnošću napredovanja

(I) Nivo obrazovanja ispitanika	(J) Nivo obrazovanja ispitanika	Srednja vrednost razlike (I-J)	Standardna greška	Značajnost greške (Sig)	95% Interval poverenja	
		Donja granica	Gornja granica	Donja granica	Gornja granica	Donja granica
Srednja škola	Visoka škola	-.14	.159	.828	-.55	.28
	Fakultetsko obrazovanje	.55(*)	.198	.032	.03	1.06
	Master ili magistar nauka	-.42	.670	.923	-2.16	1.32
Visoka škola	Srednja škola	.14	.159	.828	-.28	.55
	Fakultetsko obrazovanje	.68(*)	.207	.006	.15	1.22
	Master ili magistar nauka	-.28	.673	.975	-2.03	1.46

Fakultet- sko obra- zovanje	Srednja škola	-.55(*)	.198	.032	-1.06	-.03
	Visoka škola	-.68(*)	.207	.006	-1.22	-.15
	Master ili magistar nauka	-.97	.683	.491	-2.74	.81
Master ili magistar nauka	Srednja škola	.42	.670	.923	-1.32	2.16
	Visoka škola	.28	.673	.975	-1.46	2.03
	Fakultet- sko obra- zovanje	.97	.683	.491	-.81	2.74

**Izvor:** Autor

### *Ocena zadovoljstva motivacijom u predškolskim ustanovama*

U tabeli 7. mogu se videti srednje vrednosti ocena ispitanika različitih godina radnog staža i nivoa obrazovanja u pogledu zadovoljstva motivacijom u predškolskim ustanovama. Može se videti da je motivacija najbolje ocenjena od strane ispitanika koji rade do 5 godina (3,90), a u okviru ove grupe najbolje su motivaciju ocenili ispitanici koji imaju fakultetsko obrazovanje (4,30). Motivacija je najgore ocenjena od strane ispitanika koji rade preko 25 godina (3,57), a u okviru ove grupe motivaciju su najgore ocenili ispitanici koji imaju fakultetsko obrazovanje (2,00).

**Tabela 7.** Srednja vrednost ocena motivacije zaposlenih različitih godina radnog staža u predškolskoj ustanovi i nivoa obrazovanja

GODINE RADA U PREDŠKOLSKOJ USTANOVI	NIVO OBRAZOVANJA ISPITANIKA	Mean SREDNJA VREDNOST OCENA	Std. Deviation STANDARDNO ODSTUPANJE	N
Do 5 godina	Srednja škola	3.75	.737	24
	Visoka škola	3.94	.929	16
	Fakultetsko obrazovanje	4.30	.823	10
	Master ili magistar nauka	3.00	.	1
	<b>Total</b>	<b>3.90</b>	<b>.831</b>	<b>51</b>
Od 6 do 10 godina	Srednja škola	3.65	.775	23
	Visoka škola	4.00	1.265	11
	Fakultetsko obrazovanje	3.60	.894	5
	<b>Total</b>	<b>3.74</b>	<b>.938</b>	<b>39</b>
Od 11 do 15 godina	Srednja škola	3.64	1.027	11
	Visoka škola	3.67	.577	3
	Fakultetsko obrazovanje	3.50	.707	2
	<b>Total</b>	<b>3.63</b>	<b>.885</b>	<b>16</b>
Od 16 do 20 godina	Srednja škola	3.36	.924	11
	Visoka škola	3.30	1.160	10
	Fakultetsko obrazovanje	4.00	.816	4
	<b>Total</b>	<b>3.44</b>	<b>1.003</b>	<b>25</b>
Od 21 do 25 godina	Srednja škola	3.33	.577	3
	Visoka škola	4.20	.837	5
	Fakultetsko obrazovanje	3.80	1.304	5
	<b>Total</b>	<b>3.85</b>	<b>.987</b>	<b>13</b>

Preko 25 godina	Srednja škola	3.67	1.414	9
	Visoka škola	3.93	.799	15
	Fakultetsko obrazovanje	2.00	1.000	5
	Master ili magistar nauka	5.00	.	1
	<b>Total</b>	<b>3.57</b>	<b>1.251</b>	<b>30</b>
Total	Srednja škola	3.63	.887	81
	Visoka škola	3.85	.988	60
	Fakultetsko obrazovanje	3.65	1.170	31
	Master ili magistar nauka	4.00	1.414	2
	<b>Total</b>	<b>3.71</b>	<b>.978</b>	<b>174</b>

**Izvor:** Autor

Uticao interakcije dužine radnog staža i obrazovanja dat je u tabeli 8. U koloni dužina radnog staža / Nivo obrazovanja Sig=0,022, što je manje od 0,05 pa se može zaključiti da postoji statistički značajna razlika uticaja dužine radnog staža i obrazovanja na ocenu motivacije zaposlenih. Uticaj interakcije dužine radnog staža i obrazovanja je statistički značajan na ocenu motivacije. Nakon utvrđivanja zajedničkog uticaja varijabli, prelazi se na analizu zasebnih uticaja. Naime, u koloni Sig za dužinu radnog staža vidi se da je 0,964 što je veće od 0,05 pa se zaključuje da dužina radnog staža nema značajan uticaj na ocenu motivacije zaposlenih. U koloni sig za obrazovanje Sig=0,429 što je veće od 0,05, pa se zaključuje da ni pojedinačni uticaj obrazovanja ne utiče značajno na razlike u ocenama motivacije zaposlenih.

**Tabela 8.** Uticaj interakcije dužina radnog staža i obrazovanje na ocenu motivacije

Promenljive	Df	F	Sig.
Dužina radnog staža	5	.196	.964
Nivo obrazovanja	3	.927	.429
Dužina radnog staža/Nivo obrazovanja	11	2.118	.022

**Izvor:** Autor

## ZAKLJUČAK

Kao i za svaku organizaciju komunikacija, mogućnost napredovanja i motivacija predstavljaju ključni faktor ostvarivanja zadovoljstva zaposlenih. Zadovoljan zaposleni ostvaruje najbolje učinke, a vaspitači i ostalo osoblje zaposleno u predškolskim ustanovama stvaraju osnovu kvaliteta budućih generacija.

Na uzorku od 174 ispitanika zaposlenih u predškolskim ustanovama, utvrđena je srednja ocena kvaliteta komunikacije između zaposlenih od 4,02. Najgore su komunikaciju ocenili ispitanici koji imaju preko 25 godina radnog staža, a koji imaju fakultetsko obrazovanje. Komunikacija je najbolje ocenjena od strane ispitanika koji imaju od 11 do 15 godina radnog staža, koji imaju završenu srednju školu. Daljim istraživanjem utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika zajedničkog uticaja dužine radnog staža i nivoa obrazovanja na ocene kvaliteta komunikacije između zaposlenih. Takođe je uočeno da pojedinačne ocene dužine radnog staža nemaju značajan uticaj na ocene kvaliteta komunikacije, dok nivo obrazovanja značajno utiče na kvalitet komunikacije i to je posebno uočena razlika u ocenama ispitanika koji imaju završenu srednju školu i onih koji imaju fakultetsko obrazovanje. Zaključuje se da je komunikacija ocenjena sa iznad prosečnom ocenom, ali ipak razlike u zadovoljstvu zaposlenih su značajne i razlikuju se u zavisnosti od nivoa obrazovanja.

Rezultati pokazuju da je srednja vrednost ocene mogućnosti napredovanja ispitanika 3,53. Najbolje je zadovoljstvo mogućnošću napredovanja ocenjena od strane ispitanika koji rade u predškolskoj ustanovi do 5 godina, a u okviru ove grupe najzadovoljniji su ispitanici koji imaju završenu srednju školu. Najgore je mogućnost napredovanja ocenjena od strane ispitanika koji rade od 16 do 20 godina, a u okviru ove grupe opet su najgore ocenili ispitanici koji imaju završenu srednju školu. Istraživanje je pokazalo da nivo obrazovanja značajno utiče na ocenu zadovoljstva mogućnošću napredovanja, a posebno je razlika u ocenama uočena kod ispitanika koji imaju završenu srednju školu i fakultetsko obrazovanje i ispitanika koji imaju završenu visoku školu i fakultetsko obrazovanje. Značajna razlika u ocenama nije uočena kod ispitanika koji imaju različite godine radnog staža u predškolskoj ustanovi.

Motivacija zaposlenih je ocenjena srednjom vrednošću 3,71. Najbolje je ocenjena od strane ispitanika koji rade do 5 godina, a u okviru te grupe kod ispitanika koji imaju završenu višu školu. Najgore je ocenjena kod ispitanika koji rade od 16 do 20 godina, a u okviru ove grupe najgore su motivaciju ocenili ispitanici koji imaju

završenu visoku školu. Rezultati su pokazali da se pojedinačne ocene dužine radnog staža i nivoa obrazovanja značajno ne razlikuju, ali se ocene značajno razlikuju ukoliko se posmatra njihov zajednički uticaj.

Može se zaključiti da je komunikacija između zaposlenih najbolje ocenjena, a najgore je ocenjena mogućnost napredovanja i motivacija zaposlenih. Takođe se može zaključiti da nivo obrazovanja značajno utiče na razlike u zadovoljstvu zaposlenih, što ukazuje na potrebu različitog pristupa zaposlenima u odnosu na njihov nivo obrazovanja. Menadžment u predškolskim ustanovama ima zadatak da proceni značajne varijable koje su od opredeljujućeg značaja za uspešno funkcionisanje predškolske ustanove i da se sprovedu mere koje su u skladu sa Zakonom o predškolskom obrazovanju i vaspitanju uz uvažavanje kompetenci zaposlenih, njihovog obrazovanja i adekvatne motivacije.

## EFFECTS OF EDUCATION AND LENGTH OF PROFESSIONAL EXPERIENCE ON THE SATISFACTION OF EMPLOYEES IN PRESCHOOL INSTITUTIONS

Pecic Milutin

Jocic Jaukovic Kristina

Stojanovic Katarina

**Abstract:** *Business operations of any organization rest on material and human resources. Human resources are the drivers of all activities and business success largely depends on them. Only satisfied employees can achieve the required level of efficiency and effectiveness at work. Preschool institutions provide education to children at least six months prior to starting elementary school. Educators, along with other staff members in preschool institutions, determine the quality of services. The research study described in this paper was conducted in the Belgrade municipalities of Zemun, Čukarica and Voždovac, on a sample of 174 employees in preschool institutions. Research results for the observed sample showed significant differences among respondents with different educational attainment levels, which points to the fact that different educational attainment levels trigger differences in individual satisfaction levels. Obviously, management of pre-school institutions should organize work and business processes in accordance with the Law on Preschool Education, while at the same time finding mechanisms which can improve internal relations in terms of increased employee satisfaction.*

**Key words:** *education / work experience / preschool institutions / employees / satisfaction.*

## LITERATURA

1. Agatonović, B. (2000). Menadžment u obrazovanju i unapređivanje obrazovnog sistema, *Nastava i vaspitanje*, vol. 49, br. 3, str. 369 -371.
2. Andevski, M. (2007). *Menadžment obrazovanja*, Novi Sad, Cekom books.
3. Arsenijević, J., Andevski, M. (2012). New media as a direction for developing competences of preschool educators, *Kultura*, vol. 135, str. 28-48.
4. Bagshawe, A. (2011). *Getting Motivation Right - How to get everyone in your business motivated*, Ventus Publishing
5. Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice*, Association for Supervision and Curriculum Development.
6. Đorđević, J. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, Univerzitet Singidunum.
7. Gnjatović, D. (2015). Priče u različitim domenima dečijeg razvoja, Istraživanja u pedagogiji, vol. 5, iss. 1, str. 81-93.
8. Matic, J. (2007). *Podsticajima do maksimalnog poslovnog rezultata*, Beograd, Exporter, Media Internacional Group.
9. Mitrović, M., Mitrović, U. (2013). *Menadžment u teoriji i praksi*, Beograd, Fakultet za menadžment malih i srednjih preduzeća i UMIKS.
10. Pećanac, R. (2010). Obavezno obrazovanje i vaspitanje u sistemu obrazovanja, *Norma*, vol.15, iss. 2, str. 201-210.
11. Philips, S. (2003). *Montesori priprema za život, odgoj neovisnosti i odgovornosti*, Zagreb, Naklada Slap.
12. Robbins, S., Coutler, M. (2005). *Menadžment*, Beograd, Data status.
13. Vandekerckhove, A., Trikić, Z., Miškeljin, L., Peeters, J., Lakičević, Ol, Koruga, D. (2013). *Priručnik za diverzifikaciju programa predškolskog obrazovanja i vaspitanja*, Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.
14. Vesić, D. (2010): Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija Menadžment, Kruševac, str. 264-270.





---

## **STRUČNI RADOVI**



**UDK: 005.96:331.101.3**

Datum prijema rada: 14.03.2016.

Datum korekcije rada: 18.05.2016.

Datum prihvatanja rada: 13.06.2016.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina IX • broj 2

str. 53–67

STRUČNI RAD

---

## MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO KLJUČNI POKAZATELJ ZADOVOLJSTVA POSLOM

Stepanov Saša<sup>1</sup>Paspalj Dušanka<sup>2</sup>Butulija Mirko<sup>3</sup>

**Sažetak:** Motivacija je proces usmeravanja ponašanja ljudi u organizaciji na način da zaposleni zadovolji sopstvene potrebe, a da radi u pravcu zadovoljavanja ciljeva organizacije. Ljudi se pridružuju nekoj organizaciji iz razloga što očekuju da će i sami od toga imati korist, pa to predstavlja integraciju ciljeva i motiva. Performanse se shvataju kao postignuće organizacije u vezi sa postavljenim ciljevima, što podrazumeva uključivanje pojedinaca i timova u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Zadovoljstvo poslom je rezultat percepcije zaposlenog na način da mu posao omogućava da ostvari one stvari koje on smatra da su za njega bitne. Značaj zadovoljstva poslom ističe pozitivnu i uzajamnu vezu sa zadovoljstvom života i uticaj zadovoljstva na lični, socijalni i radni život. Samo zadovoljan zaposleni ostvariće pozitivan poslovni rezultat, pa iz tog razloga mora da se ostvari adekvatna motivacija u cilju ostvarivanja pozitivnih poslovnih rezultata organizacije.

**Cljučne reči:** motivacija / zaposleni / zadovoljstvo poslom / organizacije.

### UVOD

Savremena tehnologija je jedan od važnih faktora nove moderne organizacije. Poznavanje ovakve tehnologije, kao i njeno posedovanje je neophodno u sve oštrijoj konkurenciji za osvajanje novih tržišta. Međutim, to je samo jedan od uslova uspeha na tržištu. Sama tehnologija, bez čoveka, njegovih znanja i veština, kao i samog rada može se lako kopirati i preuzeti od strane drugih tržišnih aktera. Sam čovek, njegove sposobnosti, znanja i veštine su pokretač uspeha organizacije. Or-

<sup>1</sup> Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4, Beograd, e-mail: sasa.stepanov@gmail.com

<sup>2</sup> Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4, Beograd.

<sup>3</sup> Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Nemanjina 4, Beograd.

ganizacije moraju biti svesne da čovek nije mašina, već ljudsko biće koje mora biti adekvatno motivisano da oseća zadovoljstvo poslom. Na taj način ostvaruje se lojalnost i maksimum rada, što posledično vodi poslovnom uspehu organizacije. Bez posebnih dokaza o rezultatima istraživanja, jasno je da se između motivacije za rad i produktivnosti rada u uobičajenim uslovima uspostavlja visoka međusobna povezanost. Ipak, na radnu efikasnost ne utiče samo spremnost izvršilaca, već i mnogi drugi činioci kao što su: sposobnost, znanje, organizovanost posla i sl. Motivaciona komponenta je u nekim slučajevima toliko značajna da se u brojnim istraživanjima produktivnost rada izjednačava sa motivisanošću za rad (Srivastava, Barmola, 2011; Hong i dr., 1995). Produktivnost rada je prvenstveno ekonomska kategorija koja ukazuje na optimalnost odnosa između radne snage i rezultata rada. Ona se vrlo uspešno izražava objektivnim pokazateljima obima izvršenog posla, radnim časovima, vrednošću obavljenog posla. Motivisanost za rad je psiho-sociološka kategorija koja proizilazi iz odnosa pojedinaca prema radu i njegove spremnosti da se angažuje u ostvarenju ciljeva rada (Dobre, 2013). Ona se najprostije izražava kroz stavove prema poslu i ciljeve zbog kojih se određeni poslovi i pokreću, a zadovoljstvo poslom proističe iz adekvatne motivisanosti.

## POJAM MOTIVACIJE

Motivacija određuje količinu napora koju čovek ulaže u određenu aktivnost. Napor zajedno sa sposobnostima određuje učinak u toj aktivnosti, a postignuti učinak dovodi do različitih ishoda ili nagrada (Maslov, 1982). Za motivaciju se može reći da je ona osnovni psihološki proces. Analize su pokazale da je problem konkurentnosti zaposlenih u velikoj meri rezultat motivacione prirode. Zajedno sa percepcijom, ličnošću, stavovima i učenjem, motivacija je veoma važan element ponašanja. Motivacija je u interakciji sa drugim kognitivnim procesima, a samim procesom motivisanja se utiče na ponašanje koje je zasnovano na znanju (Luthans, 1998).

Motivacija zaposlenih je jedna od politika menadžera da povećaju delotvornost upravljanja poslom među zaposlenima u organizaciji (Shadare, Hammed, 2009). Motivacija formuliše uspeh organizacije jer provocira zaposlene da stalno traže poboljšanje prakse da se posao uradi, tako da je od suštinskog značaja za organizacije da motiviše zaposlene (Kalimullah i dr., 2010). Bartol i Martin (1998) opisuju motivaciju kao sislu koja jača ponašanje, određuje put ponašanja i izaziva tendenciju da se to ponašanje nastavi. Ovo upućuje na to da bi se dostigli sigurni ciljevi pojedinci moraju imati zadovoljavajuću energiju, ali moraju i da im budu jasne njihove destinacije.

Motivacija treba da navede ljude da se ponašaju tako da (Ristić, 1994) služe ciljevima organizacije i u isto vreme zadovolje sopstvene potrebe. To znači da se ljudi pridružuju nekoj organizaciji i spremni su da sa njom sarađuju upravo zato što očekuju da će i sami od toga imati korist, pa to predstavlja integraciju ciljeva i motiva.

Motivacija se može posmatrati i kao snaga unutar osobe koja će uticati na pravac intenziteta i upornosti dobrovoljnog ponašanja (Pinder, 1998). Pravac se odnosi na putanju tokom koje ljudi angažuju svoj trud, a on odražava činjenicu da ljudi imaju izbor o tome gde će uložiti svoje napore. Tako da se može zaključiti da je motivacija usmerena aktivnost, a ne slučajna. Intenzitet je količina napora koja se izdvaja do cilja, dok je upornost kontinuitet napora za ostvarivanje određenog cilja (Abbah, 2014). Sarasvati (2011) motivaciju objašnjava kao spremnost da se pokaže visok nivo napora prema ciljevima organizacije, uz sposobnost ispunjenja individualnih potreba.

Definisanju motivacije doprineli su razni istraživači. Ipak u svim tim definicijama mogu se uočiti određene sličnosti, koje se ogledaju u tome da individualna motivacija započinje sa željom da se nešto dostigne, nastavlja se fizičkom akcijom, a zatim mentalnom potvrdom ispunjenja želja (Yusoff, Kian, Idris, 2013).

### *Teorije motivacije*

Teorije motivacije se mogu klasifikovati u dve grupe i to kao teorije sadržaja i procesne teorije (Iguisi, 2009). Sadržajne teorije istražuju šta motiviše ljude, a najpoznatije sadržajne teorije su: Maslovljeva hijerarhija potreba, Hercbergova teorija dva faktora i Meklilendova trofaktorska teorija. Procesne teorije istražuju specifičnosti motivacionog procesa i polaze od toga da svi zaposleni imaju iste potrebe, omogućujući organizacijama da predvide karakteristike koje se trebaju predstaviti na poslu (Lynn, Riddle, Morsella, 2012). U ove teorije spadaju Adamsova teorija pravednosti, Vrumova teorija očekivanja, Porter-Lavlerov model očekivanja, Skinnerova teorija pojačanja.

Maslovljeva hijerarhija potreba (Maslow, 1954) je jedna od najviše upotrebljivanih teorija u literaturi. Iako ne postoje empirijska istraživanja kojim je ovu teoriju potvrdio sam Maslov, ipak je Maslovljeva hijerarhija potreba široko primenjivana u organizacijama s obzirom da ju je lako razumeti, objašnjiva je i primenljiva (Mustafa, 1992). Maslov je tvrdio da se ljudi kreću prema hijerarhiji svojih potreba na način da zadovoljavajući potrebu nižeg reda, prelaze na zadovoljavanje potrebe sledećeg reda. Nezadovoljene potrebe motivišu se u pravcu zadovoljenja, dokle god ne budu zadovoljene. Na dnu piramide potreba je opstanak, zatim sigurnost i bezbednost, sledi pripadnost, nakon toga poštovanje i na kraju samoaktualizacija.

Ovaj model pomaže liderima da bolje razumeju kako da naprave na radnom mestu uslove za zadovoljavanje potreba zaposlenih (Mustafa, 1992).

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije bazira se na dve pretpostavke. Prva je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jedne celine, već su dva odvojena kraja povezana različitim faktorima, što znači da suprotni kraj zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo nego odsutnost zadovoljstva. Druga bitna pretpostavka modela jesu različite kategorije motivacionih faktora: higijenski (situacioni faktori) i faktori vezani za posao koji čovek obavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Herzberg svojom teorijom nastoji da naglasi potrebu preoblikovanja rada tako da omogući individualni razvoj pojedinca unutar poslovne organizacije, pri čemu je potrebno da se posao napravi kreativnijim, da podstiče razvoj sposobnosti individue, odnosno, on razvija ideju o obogaćivanju posla i radnih zadataka kao najvažnijeg motivacionog faktora. Da bi se objasnio uticaj motivacije radnika na uspešno poslovanje preduzeća neophodno je osvrnuti se na Herzbergove «prave faktore motivacije», a to su (Herzberg, 1968):

- Mora biti direktno vezan za traženo ponašanje, tj. povećanu produktivnost,
- Povećanje odgovornosti za planiranje, obavljanje posla i kontrolu obavljenog posla,
- Povećanje radnikove autonomije (samostalnosti) i kontrola nad poslom koji obavlja,
- Omogućavanje radniku da obavi ceo posao, a ne samo pojedine operacije, odnosno sam rad motiviše.

Meklikendova trofaktorska teorija polazi od tri vrste različitih potreba koje ljudi u organizaciji treba da zadovolje, a to su (Vesić, 2010): potrebe pripadanja (odgovaraju onim potrebama koje su identifikovane sa drugim potrebama motivacije), potreba za postignućem (predstavlja potrebu da čovek postigne uspeh u onome čime se bavi), potreba za moći (ljudi imaju legitimnu potrebu da ostvaruju uticaj na druge ljude).

Adamsova teorija pravednosti polazi od osnovnog principa da ne sme postojati diskriminacija jednih u odnosu na druge u bilo kom pogledu. Polazi od teze da ljudi imaju potrebu da se prema njima postupa fer i da budu pravilno nagrađeni. Ova teorija posmatra odnos pojedinca i organizacije kao specifičan odnos razmene (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Vrumova teorija polazi od toga da se učinak zaposlenog zasniva na faktorima pojedinca kao što su ličnost, veština, znanja, iskustva i sposobnosti. Prema ovoj teoriji, iako pojedinci mogu imati različite ciljeve, oni se mogu motivirati ako veruju da postoji pozitivna korelacija između napora i učinka, povoljan učinak će rezultirati adekvatnom nagradom, nagrada će zadovoljiti važnu potrebu, želja da se zadovolji potreba je dovoljno jaka da se napor isplati (Vroom, 1995).

Porter-Lawlerov model očekivanja polazi od pretpostavke da stvarno izvršenje na poslu prvenstveno zavisi od napora koji se uloži, ali takođe performanse zavise od sposobnosti osobe da obavi posao. Izvršenje je glavni faktor koji dovodi do ostvarivanja nagrade koja utiče na zadovoljstvo zaposlenih, pa je pravičnost nagrade uslov zadovoljstva pojedinca (Hacman, Lawler, Porter, 1977).

Skinerova teorija pojačanja se zasniva na ideji da je učenje u funkciji promene. Promene u ponašanju su rezultat odgovora pojedinca na stimulanse koji se dešavaju u okruženju. Kada se poseban model podsticaj-odgovor pojačava, odnosno biva nagrađen, pojedinac uslovno odgovara na taj podsticaj. Pojačanje je ključni element teorije, jer pojačanje jača željeni odgovor (Skinner, 1950).

### *Uticao motivacije na performanse organizacije*

Zaposleni su temelj za funkcionisanje svake organizacije. Kako je poznato da ljudi najbolje obavljaju onaj posao koji vole, zadatak menadžera je da otkriva koja znanja i sposobnosti poseduju zaposleni, te da na osnovu toga rasporedi zaposlene na ona radna mesta na kojima će njihove osobine najbolje doći do izražaja, gde će zaposleni biti u mogućnosti da upotrebe sva svoja znanja, veštine i iskustva i time doprinesu efikasnom poslovanju preduzeća (Petković, Stanković, 2011). Da bi zaposleni uspešno obavljao posao neophodno je adekvatno postaviti ciljeve. Postavljeni cilj treba da bude izazov za radnika i njegove sposobnosti. Pri tome je neophodno da zaposleni imaju mogućnost da prate rezultate svog rada, što podrazumeva pravovremeno informisanje. Postavljanje ciljeva kao motivacioni faktor funkcionise dobro, ako su zaposleni već interno definisani da dobro obave posao. Prihvatanje ciljeva zavisi od toga koliko zaposleni imaju poverenja u menadžment preduzeća, pravičnost postavljenog zadatka i njegove težine (Ristić, 1996).

Ispitivanja su pokazala da zaposleni bolje rade ako imaju izazovne ciljeve koje prihvataju, ako pri tome imaju pravu informaciju o rezultatima svog rada i ako su adekvatno nagrađeni kad ostvare postavljeni cilj. Različite organizacije imaju različite ciljeve. Razlikuje se i priroda posla koje zaposleni treba da obave pa prema tome i nagrađivanje se mora razlikovati da bi se ljudi motivisali za bolji rad. S obzirom na

tehnološki razvoj organizacije neophodno je motivisati sve zaposlene da se što brže i lakše prilagode novoj situaciji i istovremeno postižu bolje radne rezultate (Sajfert, 2014)..

Performanse se shvataju kao postignuće organizacije u vezi sa postavljenim ciljevima, što podrazumeva uključivanje pojedinaca i timova u prazu ostvarivanja postavljenih ciljeva. Armstrong (2002) definiše upravljanje performansama kao strateški i integrisan pristup u ostvarenju trajnog uspeha poboljšanjem performansi ljudi i razvijanjem sposobnosti pojedinaca i timova. Da bi se ostvarile performanse organizacije neophodno je da se zaposleni adekvatno motivišu u pravcu ciljeva koji su postavljeni.

Profit je sredstvo pomoću kojeg organizacija opstaje i ostaje u hiperkonkurentnom okruženju, ali prosto ostvarivanje profita nije njen jedini cilj. Kvalitet čini da zaposleni u organizaciji i njeni potrošači, iako naizgled suprotstavljene strane, idu u susret jedna drugoj (Nikolić, 2014). Prema Herzbergu (1968) motivacija ljudi je uobičajena i nezamenljiva osnova za izvođenje dobrog rada, mada bi razjašnjenje ljudske prirode moglo da bude jedan od najtežih i beskrajskih problema ljudske motivacije.

Kvalitet i efikasnost upravljanja performansama su realnost u organizacijama samo kada se prate određena načela. Svako od ovih načela uključuje zaposlene i njihovu uključenost u performanse. Ta načela se mogu posmatrati kroz (Adair, 2007; Burke, Lake, Paine, 2009):

- transparentnost – o odlukama koje se odnose u vezi poboljšanja performansi i način njihovog merenja moraju da budu upoznati svi zaposleni na koje se one odnose, kako bi se postigla jasnoća i uključenost zaposlenih,
- razvoj zaposlenih i osnaživanje – učešće pojedinaca i timova u odlučivanju, kako bi se zaposleni motivisali kroz razvoj sopstvene ličnosti,
- vrednosti – adekvatan tretman, nagrađivanje i obezbeđenje satisfakcije učesnicima u izvršenju,
- prijatno radno okruženje – radna klima koja pomaže ljudima da podele znanja, iskustva i informacije, dovodi do veće satisfakcije zaposlenih,
- spoljno okruženje – efikasno upravljanje spoljnim okruženjem u cilju prevazilaženja prepreka i smetnji u upravljanju performansama.



Planiranje performansi i sistemi nagrađivanja omogućavaju da se postigne rast i razvoj organizacije. Da bi se ostvarile ciljane performanse u organizaciji se treba voditi briga o (Carton, Hofer, 2008): jasnoći ciljeva u organizaciji, evaluaciji (performanse treba meriti), saradnji, samoupravljačkim timovima i razvoju liderstva.

## ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom se može definisati kao ugodno ili pozitivno emotivno stanje koje rezultira radnim iskustvom (Locke, Lathan, 1976). Zadovoljstvo poslom je rezultat percepcije zaposlenog na način da mu posao omogućava da ostvari one stvari koje on smatra da su za njega bitne. Značaj zadovoljstva poslom ističe pozitivnu i uzajamnu vezu sa zadovoljstvom života (Judge, Watanabe, 1993) i uticaj zadovoljstva na lični, socijalni i radni život (Sempane, Rieger, Roodt, 2002). Arnold i Feldman (Arnold, Feldman, 1986) opisuju zadovoljstvo poslom kao iznos ukupnog uticaja koji pojedinci imaju prema svom poslu. Pojedinci različito doživljavaju različite nivoe zadovoljstva kroz različite aspekte posla koji obavljaju (Spector, 2003), a samo zadovoljstvo obuhvata i pozitivna i negativna osećanja kao i stavove koje ljudi imaju o njihovom poslu, a koji zavise od mnogo karakteristika koji su u vezi sa samim poslom ali i sa ličnošću.

Luthans (Luthans, 1998) smatra da postoje tri važne dimenzije zadovoljstva poslom:

- zadovoljstvo poslom je emotivna reakcija na situaciju posla i kao takva ne može se videti,
- zadovoljstvo poslom zavisi od toga koliko ishod zadovoljava, prevazilazi očekivanja (ako pojedinci u organizaciji smatraju da oni rade teže od drugih, a primaju manje nagrade, verovatno će imati negativan stav prema radu nadređenih ili saradnika),
- zadovoljstvo poslom predstavlja nekoliko povezanih stavova koji su najbitnije karakteristike posla o kojem ljudi imaju efikasan odgovor (sam posao, plate, mogućnost napredovanja, nadzor i saradnici).

Brojne studije bavile su se odnosom motivacije i zadovoljstva poslom (Ahmed, 2011; Roos, Eeden, 2008). Zadovoljstvo poslom izraženo kroz stavove prema poslu uzima se kao pouzdan indikator motivacije za rad. Faktori zadovoljstva poslom su istovremeno i faktori motivacije za rad. Emotivni ton je srazmeran doživljenim,

povoljnim i nepovoljnim elementima posla i radne situacije. Nisu retka shvatanja koja polaze od toga da je motivacija ono što se nalazi na početku nekog ponašanja, ono sa čim individua startuje u određeni posao, a da je zadovoljstvo ono što se pojavljuje na kraju u obliku nagrade za određeno ponašanje.

Motivacija ima dve dimenzije ukoliko se posmatra kroz uticaj na zadovoljstvo. Prvo da omogući da zaposleni rade bolje, efikasnije i efektivnije u odnosu na stanovište menadžera, a drugo da omogući zaposlenima da urade svoj posao na najbolji mogući način u odnosu na sopstvene želje. Često se motivacija i zadovoljstvo poslom posmatraju sa aspekta ekonomskih varijabli. Međutim, ekonomski instrumenti nisu uvek delotvorni. Iz tog razloga prilikom planiranja nagrađivanja, podsticanje ekonomskim instrumentima treba da bude u skladu sa zaposlenima i njihovim očekivanjima, uzimajući u obzir da postoje načini povećanja motivacije i zadovoljstva koji ne uključuju monetarne instrumente (Singh, Tiwari, 2011).

Rečeno je da zadovoljstvo poslom zavisi od samih karakteristika ličnosti. Var (Warr, 2001) ukazuje da zadovoljstvo poslom raste sa godinama, a mogući razlozi mogu uključivati sledeće:

- nezadovoljni mlađi ljudi napuštaju svoja radna mesta,
- mnogi stariji ljudi imaju veće mogućnosti ispunjenja na poslu, tj. imaju bolje poslove s obzirom na iskustvo, što im donosi veće samopouzdanje, poštovanje, odgovornost, nagrade i sl,
- stariji ljudi imaju tendenciju da vrednuju različite stvari na poslu (npr. mogu biti manje zainteresovani za promene na poslu u odnosu na mlađe).

Rečeno je da na zadovoljstvo poslom utiču lične karakteristike koje se vezuju za veštine i sposobnosti. Brojne studije pokazale su da su ljudi zadovoljniji na poslu ako koriste sposobnosti koje oni veruju da poseduju (Schultz, Schultz, 1998). Usklađenost ličnosti i posla ili podudarnost posla, odnosi se na utakmicu između sposobnosti zaposlenog i zahteva posla. Viši nivo profesionalnosti uglavnom je povezan sa višim nivoom zadovoljstva poslom (Daftuar, 2001), s obzirom da ljudi na ovim nivoima imaju veće šanse da zadovolje svoje motivacione potrebe, imaju veću autonomiju, izazov i odgovornost posla. Oni imaju veću mogućnost za izgradnju samopouzdanja i samoaktualizacije koji jačaju zadovoljstvo.

Zadovoljstvo poslom se može restrukturirati na veći broj zadovoljstva pojedinim aspektima rada, što zavisi od teorijskog opredeljenja i određenja samog zadovolj-

stva poslom. U jednoj od prvih i često citiranih analiza strukture zadovoljstvo poslom se tumači kroz pet dimenzija (Maslov, 1982):

- zadovoljstvo koje proizilazi iz obavljanja određenih radnih zadataka,
- zadovoljstvo pripadanjem radnoj grupi,
- zadovoljstvo pripadanjem preduzeću,
- zadovoljstvo materijalnim položajem i
- zadovoljstvo statusom posla.

### *Podsticanje kreativnosti u pravcu povećanja zadovoljstva poslom*

Menadžeri kao osobe zadužene za kreiranje radnog okruženja i posla zaposlenih imaju zadatak da procene okruženje, zaposlenog i usklade motivacione faktore u cilju ostvarivanja što većeg zadovoljstva. Materijalni kao i nematerijalni motivatori su delotvorni, ali ipak zadržavanje zaposlenog i njegov interes za učinak u velikoj meri zavisi od kreativnog menadžmenta (Berman, Kim, 2010). Menadžere zaposleni vide po tome šta rade, a ne šta govore. Dobri menadžeri treba da prihvataju kreativne ideje od zaposlenih, a ne da ih ignorišu, jer na kraju od zaposlenih neće dobiti ni jedan predlog poboljšanja, a promene i inovacije su danas uslov opstanaka svake organizacije. S druge strane, prihvatanje ideje zaposlenog od strane menadžera dovodi do većeg zadovoljstva na poslu.

Kreativnost ne znači uvek imati revolucionarne ideje, već je važnije imati svež i neposredan pristup donošenju odluka. Pri tome treba imati na umu da se kreativnim menadžerima koji pored toga što imaju nove ideje, podstiču i inovativnost i kreativnost podređenih (Ristić, 1996). Upravo su menadžeri ti koji izgrađuju kulturu organizacije koja ceni inovativnost i kreativnost, a zaposleni tu kulturu prepoznaju i shodno tome reaguju.

U proces generisanja ideja, da bi one bile kreativne, treba uključiti i vlastitu podsvest. Pri tome se ne treba obeshrabriti što već prva ideja nije revolucionarna. Uobičajeno je da čoveku padne na pamet mnogo ideja pre nego što se doseti one prave, one koja odgovara situaciji. Nakon što se dosetimo najboljeg rešenja treba ga implementirati (Rot, 1990). Implementacija je ujedno i najteži korak pri odlučivanju.

Nakon određenog vremena provedenog na jednom poslu zadovoljstvo tim poslom opada, pa se kreativnim idejama u pravcu inoviranja radnog mesta, rotacije, promene pozicije i sl. može doprineti povećanju zadovoljstva. Brojna istraživanja

(Sacchetti, Tortia, 2011; Shally, Gilson, Blum, 2000) pokazala su pozitivnu korelaciju između kreativnosti i zadovoljstva na poslu. To ukazuje da zadovoljstvo na jeste pod uticajem pozitivnih motivatora, ali takođe na zadovoljstvo poslom utiču i brojni faktori koji se ne mogu meriti, kao što je kreativnost.

## ZAKLJUČAK

Sama sredstva i predmeti za rad bez čoveka ne stvaraju vrednost za organizacije. Čovek sa svojim znanjima i veštinama je taj koji pokreće proces proizvodnje i unosi svoj rad u finalni proizvod. Da bi zaposleni dao svoj maksimum u radu neophodno je da bude zadovoljan poslom, a zadovoljstvo se vezuje za adekvatnu motivaciju. Postoji pozitivna korelacija između motivacije za rad, zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji (Brown, Shepherd, 1997). Motivacija poboljšava performanse i zadovoljstvo radnika na poslu. Takođe određeni motivatori mogu da doprinesu da se predvidi zadovoljstvo zaposlenih.

Priroda posla može da određuje zadovoljstvo. Uslovi rada koji su prilagođeni zaposlenom, stepen prilagođenosti posla karakteristikama zaposlenih i njihovim ličnim motivatorima u mnogome određuje stepen zadovoljstva. Ističe se uticaj motivacije zaposlenih na organizacionu efikasnost pri čemu se naglašava da je osnaživanje, priznavanje zaposlenog i povećanje motivacije osnova koja dovodi do efikasnosti (Maharjan, 2012). Dobro dizajnirana pravila, politike i strukture daju mogućnost da zaposleni dobro rade, budu cenjeni i da izvršenjem svojih zadataka osećaju ispunjenost i budu im priznata dostignuća.

Teorije motivacije bilo da su sadržajne ili procesne usmerene su na ljude: šta motivi više ljude i koje su specifičnosti motivacionog procesa. U središtu je čovek i usklađivanje njegovih potreba sa ciljevima organizacije. Motivacijom se obezbeđuje ponašanje na način kojim se postižu ciljevi preduzeća, a istovremeno zadovoljavaju individualne potrebe.

Motivacija je proces koji budi, daje energiju, usmerava, a s druge strane održava određeno ponašanje i performanse (Luthans, 1998). To je proces stimulisanja ljudi na akciju, dok efikasna motivacija čini radnika više zadovoljnim i posvećenim svom poslu. Zaposlene treba navesti na to da služe ciljevima preduzeća i da u isto vreme zadovolje sopstvene potrebe. Čovek se pridružuje nekoj organizaciji zato što očekuje da od nje dobije nešto i on je spreman da radi, ako u tome vidi i svoju korist. Zaposleni su svesni da će kroz ostvarenje ciljeva organizacije ostvariti i sopstvene ciljeve, a za uspešno poslovanje najvažnije je obezbediti kvalitetne kadrove

koji su u stanju da odrede šta i kako treba raditi i koji su motivisani da aktiviraju sve svoje mogućnosti za realizaciju ciljeva organizacije.

## MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A KEY INDICATOR OF JOB SATISFACTION

Stepanov Sasa

Paspalj Dusanka

Butulija Mirko

**Abstract:** *Motivation is the process of directing the behavior of people in an organization in such way that employees can meet their own needs while at the same time accomplishing the goals of the organization. People join organizations primarily expecting benefits for themselves, but this actually turns out to be the integration of company goals and individual motives. Business performance is typically seen as accomplishments of an organization in terms of the set objectives, which implies the involvement of individuals and teams towards the said objectives. Job satisfaction is a result of employees' perception of the extent to which their job allows them to accomplish things which they consider as important. The importance of job satisfaction highlights the positive correlation with the life satisfaction and the impact of satisfaction on personal, social and professional life. Only satisfied employees can make significant professional accomplishments, and therefore employers should use the adequate positive motivation which leads to satisfactory business results for the organization as a whole.*

**Key words:** *motivation / employees / job satisfaction / organizations.*

### LITERATURA

1. Abbah, M. T. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria, *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16., Iss. 4., p. 1-8.
2. Adair, J. (2007). *Leadership and Motivation*, London: Kogan Page Publishers, Inc.

3. Ahmed, I. (2011): Relationship between Motivation and Job Satisfaction. A study of higher educational institution, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 3, No. 2, p. 94-100.
4. Armstrong, M. (2002). *Employee reward*, Trowbridge: Cromwell Press.
5. Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
6. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing.
7. Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998): *Management*, New York, McGraw-Hill,
8. Berman, E. M., & Kim, C. G. (2010). Creativity Management in Public Organizations, *Public Performance & Management Review*, Vol. 33, No.4, p. 619-652
9. Brown, J. & Sheppard, B. (1997). *Teacher librarians in learning organizations*. Paper Presented at the Annual Conference of the International Association of School Librarianship, Canada. August, p.25-30.
10. Burke, W., Lake, D., & Paine, J.W. (2009). *Organization change: a comprehensive reader*, San Francisco: Jossey-Bass.
11. Carton, R., & Hofer, Ch. (2008). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurshi*, Camberley: Edward Elgar Publishing Limited.
12. Daftuar, C.N. (2001). Job satisfaction among government officers: A comparison of three measures. *Abhigyan*, Vol.19, No.3, p. 33 – 39.
13. Dejvis D.R., Šeklton V.Dž. (1979):. *Psihologija i rad*, Beograd, Nolit.
14. Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance, *Review of Applied Socio-Economic Research*, Vol. 5, Iss.1, p. 53-61.
15. Hacman, R., Lawler, E., & Porter, L. (1977). *Perspectives on Behavior in Organizations*, New York: McGraw Hill.
16. Herzberg, F.(1968). One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, vol. 46, iss. 1, pp. 53–62.
17. Hong, J., Sung-De Yang S. , Wang, L., Chiou, E., Su, F., Huang, S. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity, *International Journal of Career Management*, Vol. 7 Iss: 6, p.10 – 14.
18. Iguisi O. (2009). Motivation-related values across cultures, *African Journal of Business Management*, Vol. 3, No.4, p. 141-150.
19. Judge, T.A. & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, No. 78, p.939–948.
20. Kallimullah, A. R., Yaghoubi, N. M., & Moloudi, J., (2010). Survey of Relationship between Organizational Justice and Empowerment (A Case Study).

- European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, No.24, p.165-171.
21. Locke, E.A. & Lathan, G.P. (1990). Theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall.
  22. Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*, Boston: Irwin McGrawHill.
  23. Lynn, M. T., Riddle, T. A., & Morsella, E. (2012). The phenomenology of quitting: Effects from repetition and cognitive effort, *Korean Journal of Cognitive Science*, No. 23, p. 25-46.
  24. Maharjan, S. (2012): Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers, *Administrative and Management Review*, Vol. 24, No.2, p. 45-55.
  25. Maslov H. A. (1982): Motivacija i ličnost, Beograd, Nolit.
  26. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*, New York: Harper.
  27. Mustafa, H. (1992). The contributions of psychology to the study of administrative behavior. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 5(4), 15-27.
  28. Nikolić M. (2014). *Metode odlučivanja*, Zrenjanin, Tehnički fakultet «Mihailo Pupin».
  29. Nikolić M. (2014). *Strategijski menadžment*, Zrenjanin, Tehnički fakultet «Mihailo Pupin».
  30. Petković M., Jovanović M. (1996). *Organizaciono ponašanje – nova korporativna organizacija*, Beograd, „Megatrend“,
  31. Petković T., Stanković R. (2011). *Strategijski menadžment*, Čačak, Visoka poslovna škola strukovnih studija.
  32. Pinder, C.C., (1998). *Work Motivation in Organizational Behaviour*, Upper Saddle River, New York, Prentice Hall.
  33. Ristić, D. (1996). *Menadžment upravljanja i rukovođenja*, Novi Sad, CEKOM.
  34. Ristić, Ž.(1994). *Motivacija za rad*, Beograd, Izdavačko preduzeće Rad, Beograd.
  35. Rot, N. (1990). *Opšta psihologija*, Jedanesto izdanje, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
  36. Sacchetti, S., Tortia, E.C. (2011): *Satisfaction with creativity: a study of organisational characteristics and individual motivations*, Italy: University of Toronto: Department of Economics.
  37. Sajfert, Z. (2011). *Menadžment*, Zrenjanin, Tehnički fakultet «Mihailo Pupin»,

38. Sajfert, Z. (2014). *Menadžment ljudskih resursa*, Zrenjanin, Tehnički fakultet «Mihailo Pupin».
39. Saraswathi, S. (2011): A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison, *International Journal of Research in Computer Application and Management*, Vol. 1 No. 2, p. 72-77.
40. Schultz, D. & Schultz, S.E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
41. Sempane, M.E., Rieger, H.S. & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture, *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28, No.2, p. 23–30.
42. Shadare, O. A., & Hammed, T. A. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, No. 16,p. 7-17.
43. Shally, C.E., Gilson, L.L., Blum, T.C. (2000): Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, p. 215-223.
44. Singh, S.K., Tiwari, V. (2011): Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the white collar employees: A Case Study, *SMS Varanasi – Management Insight*, Vol. 7., No. 2., p. 31-39.
45. Skinner, B.F. (1950). Are theories of learning necessary?, *Psychological Review*, 57(4), 193-216.
46. Spector, P.E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
47. Srivastava, S.K., Barmola, K.C. (2011). Role of Motivation in Higher Productivity, *SMS Varanasi*, Vol .7, No.1, p. 88-99.
48. Tanasijević, Z. (2007). „Zadovoljstvo zaposlenih – izvor ili rezultat motivacije zaposlenih“, *Festival kvaliteta 2007*, 34. nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac
49. Vesić, D. (2010). Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kurševac, str. 264-270.
50. Vroom, V.H. (1995). *Work and Motivation*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
51. Wanda, R., Eeden, R.V. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, *Journal of Industrial Psychology*, Vol. 34, No.1, p. 54-63.



52. Warr, P. (2001). *Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives*, London: John Wiley.
53. Yusoff, F.W., Kian, T.S., Idris, T. M. ( 2013): Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment?, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, Vol. 2, No. 5., p 18-22.

**UDK: 005.71:339.94**

Datum prijema rada: 18.10.2015.

Datum korekcije rada: 17.12.2015.

Datum prihvatanja rada: 21.01.2015.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina IX • broj 2

str. 68–83

STRUČNI RAD

## INTERNACIONALIZACIJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Lučić Miloš<sup>1</sup>

**Sažetak:** *Globalizacija, konkurencija, razvoj interneta, jačanje uloge potrošača na svetskom tržištu, razvoj tehnologije i homogenizacija potrošača doprineli su da nacionalna tržišta postanu tesna. Zbog toga mnoga preduzeća šire svoje poslovne aktivnosti pronalazeći nova tržišta, koja postaju važan faktor njihovog daljeg rasta i razvoja. Ubrzani globalizacijski procesi, ekonomske i političke integracije, razvitak modernih tehnologija i novi načini komunikacije otvorili su mogućnost razvitka malih i srednjih preduzeća (MSP) koja predstavljaju integralni sektor svih ekonomija i daju veliki doprinos privrednom razvoju, kako sa aspekta fleksibilnih preduzetničkih ideja, tako i sa aspekta zaposlenosti. MSP promovišu privatnu svojinu i preduzetničke veštine i u razvijenim zemljama predstavljaju „motor ekonomskog razvoja“, dok je njihov pokretački uticaj u zemljama u tranziciji još uvek nedovoljan. Komparativna prednost ovih preduzeća je što mogu relativno brzo da se adaptiraju na promene i da zadovolje zahteve tržišta. U radu se posebno ističe da iskustva razvijenih kao i zemalja u razvoju, ukazuju da proporcionalni razvoj preduzeća svih dimenzija i njihovo uključivanje u tokove međunarodne ekonomije kroz proces internacionalizacije, kao krajnji cilj ima stabilan i stalan razvoj privrede.*

**Ključne reči:** *konkurencija / internacionalizacija / promene / razvoj / strategije / MSP.*

### UVOD

Na početku XXI veka usled dinamičkog razvoja tehnologije i homogenizacije potrošača, nacionalna tržišta su postala tesna, pa je veliki broj preduzeća bio prinuđen da proširi svoja poslovanja izvan njih i da pronađe nova tržišta koja su postala značajan faktor njihovog daljeg rasta i razvoja. U periodu rastuće globalizacije, konkurencije, razvoja interneta i snažnog jačanja uloge potrošača na svetskom tržištu

<sup>1</sup> Doktorand Fakulteta za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu, e-mail: milosmisalucic@gmail.com

mnoge kompanije (organizacije/preduzeća) su se suočile sa ogromnim promenama socijalnog, ekonomskog i tehnološkog karaktera. Upravo ubrzani globalizacioni procesi, ekonomske i političke integracije, razvitak moderne tehnologije i novi načini komunikacije otvorili su mogućnost razvitka malih i srednjih preduzeća (MSP), koja predstavljaju integralni sektor svih ekonomija kao i mogućnost njihove internacionalizacije (Škrtić i Mikić, 2009, str. 291). MSP daju veliki doprinos privrednom razvoju posebno sa aspekta fleksibilnih preduzetničkih ideja, kao i sa aspekta zaposlenosti. Najnovije strategije velikih transnacionalnih kompanija koje posluju u više nacionalnih privreda preko svojih stranih filijala, baziraju se na prebacivanju svih sporednih delatnosti (outsourcing) na specijalizovana preduzeća koja to rade brže, bolje, i jeftinije čime naglašavaju podršku razvoju MPS u odgovarajućim privrednim sektorima.

Koliko je razvoj MPS važan u zemljama u tranziciji pokazuju između ostalog i strategije razvoja kojima vlade promovišu ciljeve i daju smernice kako ova preduzeća treba da se razvijaju u nekom kraćem ili dužem periodu. Podrška razvoju MPS ima za cilj veći ekonomski rast, stvaranje pozitivnog ekonomskog i političkog ambijenta, smanjenje nezaposlenosti i siromaštva kreiranjem novih radnih mesta, jačanje uloge privatnog sektora, podizanje životnog standarda, smanjenje regionalnih dispariteta i dr. U cilju stvaranja što povoljnijih uslova za razvoj MPS u Srbiji je osnovan Nacionalni savet za konkurentnost (NSK) koji okuplja zvaničnike Vlade Republike Srbije, privatnog sektora i građanskog društva, sa ciljem da kroz stalnu saradnju omogući stvaranje što boljeg poslovnog ambijenta za poboljšanje efikasnosti u privredi, njen rast, povećanje izvoza i privlačenje stranih ulaganja. Propisi koje donose vlade u zemljama Evropske unije pružaju direktnu podršku u brojnim ključnim oblastima, poput obrazovanja, obuke i efikasnijih propisa razvoju MPS u cilju poboljšanja njihove konkurentnosti, rasta i razvoja. Još u martu 2002. godine u toku samita šefova država i vlada Evropske unije u Lisabonu, označen je dinamičan razvoj sektora MSP i naglašena je značajna uloga MSP kao jednog od stubova u postizanju cilja da Evropska unija postane „najkonkurentnija i najdinamičnija privreda u svetu do 2010. godine“ (Avlijaš, 2008, str.7). Vlada Republike Srbije je u martu 2015. godine usvojila Strategiju za podršku razvoju MPS, preduzetništva i konkurentnosti za period od 2015. do 2020. godine kako bi se unapredili poslovni rezultati MPS, povećao broj privrednih subjekata, povećala zaposlenost, a MPS osposobila, ojačala i tako uspela da odgovore na sve veći pritisak konkurencije na tržištu EU.

Savremeni ekonomski i tehnološki razvoj u svetu, ne ide samo u smeru koncentracije velikih preduzeća, već i u smeru disperzije velikog broja MPS, koja se pokazuju

kao dosta racionalan oblik organizacije proizvodnje baziran na korišćenju nove tehnologije, kako bi se ostvarila proizvodnja raznovrsnih proizvoda, povećanje profita, bolji kvalitet proizvoda i usluga, povećanje učešća na tržištu, kao i širi asortiman proizvoda uz manja investiciona ulaganja. Postojanje MPS stimuliše razvoj tržišnih odnosa, konkurentsku borbu i smanjenje ili eliminisanje dominantnog položaja velikih preduzeća, ili njihov monopolistički položaj (Scheedy, 2001, str. 32). Velike mogućnosti ekonomskom razvoju MSP pruža elektronsko poslovanje i zbog toga se u narednom periodu očekuje da će MPS biti u stanju da većinu svojih administrativnih i zakonskih obaveza ispune „on line“ čime će povećati stepen svoje efikasnosti, kao i ukupnu konkurentnost tj. biće kreator klime pogodne za intenzivno otvaranje novih radnih mesta i predstavljajući „ključnu polugu ekonomskog razvoja“.

Ekonomске i političke integracije, ubrzani globalizacijski procesi, novi načini komunikacije, kao i razvitak savremene tehnologije otvorili su sasvim nove mogućnosti internacionalizacije MPS. Proces internacionalizacije je često dugotrajan, iscrpljujući i iziskuje finansijska sredstva, čiji nedostatak uz manjak menadžerskog i marketinškog znanja može biti ograničavajući činilac samom procesu. Internacionalizacija poslovanja preduzeća često dovodi do toga da nacionalna tržišta postaju „samo niše na globalnom tržištu“. Predmet istraživanja ovog rada jeste dosadašnje iskustvo i perspektive razvoja marketing menadžmenta MPS, kao i uticaj internacionalizacije na razvoj MPS (dosadašnja iskustva kroz primere, kao i tendencije u budućnosti). U skladu sa definisanim predmetom osnovni cilj istraživanja u ovom radu jeste da se ukaže na mogućnosti koje MPS preduzimaju u cilju povećanja svoje konkurentnosti kroz internacionalizaciju svojih proizvoda i usluga.

Zadatak ovog rada jeste da pokaže da je za proces interanacionalizacije od velikog značaja odabir strategije nastupa na inostranom tržištu. Takođe, institucionalna podrška razvoju MPS predstavlja veoma važan i kompleksan faktor razvoja preduzetničke klime za formiranje ambijenta u kome bi se obezbedilo kako osnivanje novih tako i funkcionisanje starih MPS. Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih pretpostavki:

- H1: Međunarodna orijentacija je danas neminovnost u koncipiranju tržišnih i poslovnih strategija. Međutim, ako preduzeće samo povremeno izvozi, u uslovima globalizacije, ekonomske i političke integracije, to rešenje je kratkog daha.
- H2: Ako je preduzeće više orijentisano na rešavanje tekućih problema, a manje na traženje mogućnosti rasta i razvoja, izlaskom

na inostrana tržišta u znatnoj meri gubi na fleksibilnosti i adaptibilnosti u stalno menjajućem međunarodnom marketing okruženju.

H3: Za mala i srednja preduzeća, pored e-biznisa i interneta, strategija pronalaženja poslovnih partnera u susednim zemljama je još uvek najlakši, najčešći i najjeftiniji način internacionalizacije.

Razumevanje teorijskih postavki i primera iz prakse treba da omoguće sagledavanje novih mogućnosti za internacionalizaciju poslovanja malih i srednjih preduzeća.

## **DOPRINOS MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA EKONOMSKOM RAZVOJU**

Nesporno je da su gigantske korporacije odigrale značajnu ulogu u dinamičnom razvoju zapadnih privreda. Međutim, 70-ih i 80-ih godina XX veka, one su ispoljile priličnu rigidnost i brojne nedostatke koji su se ogledali u nefleksibilnoj i birokratizovanoj organizacionoj strukturi, u teškoćama rukovođenja i usaglašavanja, kao i u slaboj prilagodljivosti uslovima savremenog tržišta i novim trendovima u oblasti tehnologije, inovacija i preduzetništva. Dinamičan razvoj novih tehnologija (mikroelektronika, kompjuteri, robotika, informatika i dr.) zahtevao je male, fleksibilne i prilagodljivije organizacione jedinice, pa je to bio glavni razlog pojave brojnih MPS.

Veliki broj MPS koje karakteriše visok stepen adaptibilnosti na promene u okruženju nastao je osamostaljivanjem segmenata i organizacionih delova velikih korporacija, koji su prepušteni preduzetničkoj inicijativi menadžera i stručnjaka. Na taj način je došlo do revitalizacije velikih preduzeća, kao i do pojave malih preduzeća koje karakteriše efikasnost u prihvatanju novih tehnoloških trendova, sposobnost deferminisanja potencijalnih mogućnosti i inventivnost i kreativnost pojedinaca. Izvestan procenat razvojno orijentisanih MSP predstavlja „preduzetničku mašinu“ (enterprenual engine) koja daje značajan doprinos u domenu razvoja i zapošljavanja radne snage. Ovu dinamičku kategoriju MSP obično čine srednja preduzeća, a njihov životni vek je veći od proseka za kategoriju MSP i iznosi (8-10) godina (Rakita, 2005, str. 47).

Nasuprot ovoj grupaciji mala preduzeća (do 20 zaposlenih) nemaju naglašenu dinamiku rasta i obično se nalaze u neformalnom sektoru, a razlog njihovog brzog propadanja (životni vek 3-5 godina) i skromnih razvojnih i poslovnih rezultata je nedostatak menadžerskih sposobnosti i finansijskih resursa, nedovoljna tehnička

znanja, nemogućnost predviđanja finansijskih tokova i dr. Posmatrana na našim prostorima MSP su često zbog nedostatka sredstava za istraživanje i razvoj, osuđena na propadanje ili preuzimanje od strane velikih korporacija.

Uprkos ovakvim stavovima, ne može da se zanemari doprinos MPS prestrukturiranju privrede i njenom dinamičnom razvoju. Osnovne karakteristike MPS su: (1) u vlasništvu su jednog čoveka ili manjeg broja partnera, (2) imaju malo tržišno učešće, (3) upravljanje je „rezervisano“ za vlasnike preduzeća, (4) imaju fleksibilnu organizaciju (bez jasne podele rada i strukture), (5) lokalnog su značaja fokusirana na manje tržišne segmente, (6) lako se prilagođavaju zahtevima tržišta i (7) veličina preduzeća je mala u odnosu na glavne konkurente (prema obimu prodaje, broju zaposlenih i vrednosti imovine preduzeća (Jarčov i Danilović, 2008). Efekti MPS odražavaju se na: zaposlenost (obezbeđuju nova radna mesta), stimulisane inovacije, konkurencije i fleksibilnog prilagođavanja, komplementarnost sa velikim preduzećima, stvaranje uslova za prerastanje u veće kompanije, obuka menadžmenta i osoblja za poslove u većim kompanijama, obezbeđivanje socijalne i političke stabilnosti. Razvoj MPS omogućava: supstituciju uvoza, smanjenje nezaposlenosti, ravnomerniji regionalni razvoj, povećanje broja privrednih subjekata, značajniju izvoznu konkurentnost domaće privrede i dr. (Birovljev, Davidović, Petrović, 2011, str. 289).

Proizvodnja i funkcionisanje velikih kompanija se ne može zamisliti bez „proizvodnih mreža“ sa MPS. Proizvodnja opreme, automobila, bele tehnike, elektronike i dr. nemoguća je bez „saradničke proizvodnje“ (collaborative manufacturing) velikih korporacija i ogromnog broja malih preduzeća. Velikim korporacijama su MPS neophodna za mnoge vrste uslužnih, tehničkih i administrativnih poslova, kao i za proizvodnju delova za popravke i održavanje, za razne vidove servisiranja logistike i za dalju komercijalizaciju njihovih proizvoda. Prema ekonomskoj teoriji MPS su pogodna u delatnostima gde zbog geografske disperzije tržišta sirovina ili gotovih proizvoda, nije moguće koristiti ekonomiju proizvodnje većeg obima upravo zbog visokih troškova transporta, kao i onda kada je ukupna prodaja podložna velikim fluktuacijama. U programskoj orijentaciji MPS mogu imati i sopstvene diferencirane programe usmerene na određeno tržište, kao što mogu učestvovati i u proizvodnim programima velikih preduzeća kao kooperanti. Postoje izvesni delovi tržišta, koji ni u jednoj privredi nisu adekvatno pokrivena proizvodnim programima velikih preduzeća. To su područja proizvodne i uslužne delatnosti koja su „rezervisana“ za mala preduzeća. Zbog toga kažemo da mali privredni subjekti sa velikim preduzećima daju sinergijski efekat u privredi. MPS posluju u vrlo promenljivom okruženju koje im neprekidno pruža nove mogućnosti za postizanje

boljih rezultata u poslovanju, ali u isto vreme im nameće i brojna ograničenja u realizaciji postavljenih ciljeva poslovne politike.

U tom cilju MPS treba da vrše marketing istraživanje koje predstavlja važno sredstvo za smanjenje rizika i neizvesnosti pri donošenju marketing odluka. Svrha marketing istraživanja je da omogući bolje povezivanje preduzeća sa sopstvenim potrošačima putem informacija koje se koriste za: generisanje i ocenu marketing akcija, identifikovanje i definisanje marketing mogućnosti i problema, praćenje i bolje razumevanje marketing aktivnosti. Pored kratkoročnih mera, od velikog značaja za razvoj MPS su dugoročna opredeljenja, kao što su: (1) institucionalna podrška MPS, (2) dijalog privatnog i javnog sektora, (3) značaj informatičkih tehnologija za razvoj MPS, (4) lakši pristup MPS domaćem i međunarodnom tržištu, (5) lakši pristup kapitalu i finansijama preko institucija sistema, (6) stvaranje stimulativnog poslovnog okruženja za razvoj MSP i preduzetništva, (7) međunarodna konkurentnost MPS, (8) povećanje nivoa znanja i sposobnosti u sektoru MPS i (9) promovisanje preduzetništva i informisanje javnosti o strategiji razvoja MSP.

Da bi MSP opstala i napredovala u okolini koja se brzo menja ona moraju da proučavaju svoje okruženje kako bi u procesu stalnog prilagođavanja iskoristila sve prednosti koje okruženje pruža, a na najmanju moguću meru svela ograničenja koje te promene nameću. Dinamično poslovno okruženje stimuliše MPS da tokom vremena razvijaju konkurentske prednosti i time direktno utiče na razvoj celokupne privrede. U zemljama u tranziciji upravo je sektor MPS je najveći „privredni potencijal i razvojna šansa celog regiona“. Stabilne ekonomije kao i ekonomije u ekspanziji imaju mnogo veće šanse za uspešno poslovanje MPS, za razliku od ekonomija u recesiji koje u tom pogledu nisu atraktivne. Da bi se u budućnosti MPS bolje pozicionirala na tržištu ona moraju da budu spremna za neprekidno inoviranje kako proizvodnih procesa tako i finalnih proizvoda, sofisticiranije obavljanje poslova što utiče na povećanje produktivnosti i jačanje konkurentnosti, primenu novih tehnologija, kao i za sticanje novih znanja i veština u cilju postavljanja jasnih strategija.

Unapređivanje kvaliteta poslovanja i kreiranje konkurentske prednosti na međunarodnom tržištu sve više postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova. Za svako preduzeće pa i za MPS „internacionalizacija“ znači širenje njegovih aktivnosti sa lokalnog, regionalnog i nacionalnog nivoa na međunarodni nivo. Sprovedenje procesa internacionalizacije „sve više postaje neminovnost i pretpostavka ostvarivanja uspeha preduzeća na svetskom tržištu“ odnosno „za uspeh preduzeća u savremenim uslovima poslovanja potrebno je prisustvo na svetskim tržištima i konkurentnost na globalnom nivou“ (Đorđević, 2001, str.19). U neko-

liko poslednjih decenija došlo je do velikih promena na globalnom tržištu. Jedna od najznačajnijih promena je jačanje međunarodne konkurencije i njen uticaj na preduzeća koja su se usmerena na izvoz svojih proizvoda. Stimulisanje razvoja klastera je jedan način podizanja efikasnosti poslovanja i razvoja MPS, a time i njihove konkurentnosti na tržištu. Mala preduzeća tranzicionih privreda, zbog malih proizvodnih potencijala i kapaciteta ponude ne mogu da konkurišu udruženim i globalizovanim kompanijama u svetu koja su finansijski jaka. Velike kompanije primenjuju inovativni marketing, nove tehnologije i istraživanje tržišta za razliku od MPS koja često ne mogu da izađu na svetske sajmove niti na velika tržišta poput EU, Rusije, Bliskog istoka i dr.

## POJAM I FAZE INTERNACIONALIZACIJE

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (eng. Organisation for Economic Co-operation and Development) – OECD je jedinstven forum u okviru kojeg vlade saraduju u svrhu rešavanja ekonomskih, socijalnih i ekoloških izazova globalizacije (Mirić, 2011). Prema OECD-u internacionalizacija je proces u kome firme čije je sedište u jednoj zemlji postaju aktivne u više od jedne zemlje. To je prelazak na poslovanje sa kompanijama u inostranstvu. Preduzeće se okreće internacionalizaciji poslovanja u situaciji kada ukupne poslovne mogućnosti nadmašuju limite domaćeg tržišta i kada postojeće okruženje sputava ostvarivanje željene rentabilnosti. „Drugim rečima sprovođenje procesa internacionalizacije sve više postaje neminovnost i pretpostavka ostvarivanja uspeha preduzeća na svetskom tržištu“ (Adižes, 1994). Internacionalizacija poslovanja predstavlja moguću pravac strategije rasta i razvoja preduzeća van nacionalnih granica, koji se zasniva na uvažavanju savremenih tendencija u razvoju svetskog tržišta i tehnologije, a time i prihvatanju važećih standarda i pravila međunarodnog konkurentskog ponašanja. Na globalnom, izuzetno konkurentnom tržištu, internacionalizovanje poslovanja je danas jedini način kontinuiranog održanja konkurentске prednosti. Najčešći motivi za internacionalizaciju su: pristup novim tržištima, pristup kapitalu, pristup radnoj snazi, pristup dodatnim proizvodnim kapacitetima i pristup know-how-u i novim tehnologijama.

Forme internacionalizacije preduzeća čine sukcesivne faze kroz koje ono u razvoju svojih međunarodnih aktivnosti prolazi, a to su sledeće: (1) izvoz; (2) saradnja sa stranim partnerima; (3) licenciranje od strane partnera i (4) uključivanje u tokove stranih direktnih investicija/investiranje u inostranstvo. MPS se uključuju u proces internacionalizacije i u svojoj internacionalnoj ekspanziji prolaze najčešće kroz sledeće faze: (1) prva faza (pasivne veze sa inostranstvom), (2) druga faza (sarad-



nja sa stranim partnerima (cooperation) i direktna kontrola (nadgledanje inostranih interesa), (3) treća faza (dominacija kompanije koja vrši usluge u inostranstvu (koja izvozi i/ili proizvodi) i (4) četvrta faza (zajedničko ulaganje (joint venture), domaće i strane firme dele troškove razvoja novih proizvoda i izgradnje proizvodnih kapaciteta. Zabludu o pravu samo velikih kompanija da investiraju ili primaju investicije iz inostranstva poništila su MPS svojim sve intezivnijim uključivanjem u proces internacionalizacije kroz izvozne aktivnosti, jer često manje firme, posebno one visoko-tehnološke poseduju odlične menadžere sa relevantnim međunarodnim iskustvom. Udruživanje MPS u industrijske klastere, mreže i poslovne alijanse je noviji vid namere MSP da unaprede, inoviraju svoje proizvode i usluge, da zajednički sa naučno istraživačkim, obrazovnim i bankarskim institucijama, članicama klastera postignu bolje ukupne performanse za internacionalizaciju svog biznisa. Razlozi zbog kojih su preduzeća posebno motivisana za uključivanje u klaster su: osvajanje novih tržišta, uspostavljanje ličnih kontakata i upoznavanje sa primerima dobre prakse u cilju podizanja nivoa znanja kroz razmenu iskustava, zatim uspostavljanje i jačanje odnosa sa kupcima i dobavljačima, implementacija know-how primene novih znanja i tehnologija, lakši pristup inovacijama kao i primena novih savremenijih materijala i postupaka prerade u MPS (Stojanović-Trivanović, 2013, str. 217).

Internationalizacija poslovanja nije „kratkoročan događaj“ već „kontinualan proces“ (Đorđević, 2001, str.155), putem koga preduzeća stiču iskustvo, upoznaju lokalno tržište, podešavaju i prilagođavaju intenzitet internacionalizacije svog biznisa. Prema evropskim istraživanjima sa početka XXI veka, rast učešća MPS u izvoznim aktivnostima je evidentan, ali je primećena uglavnom veća saradnja MSP sa susednim zemljama kao bližim i sigurnijim tržištima čime se nastoji minimizirati rizik (Todorović, Đuričin i Janošević, 2000, str. 413), što se tumači sledećim faktorima: željom da se stekne određeno iskustvo pre prodora na neka udaljenija i manje poznata tržišta, lakšim trgovanjem sa susednim zemljama (sličnog jezika i mentaliteta), strahom od rizika, restrikcijom budžeta za izvozne aktivnosti i dr.

## **INTERNE BARIJERE INTERNACIONALIZACIJE**

Izlazak na strana tržišta u odnosu na poslovanje na domaćem tržištu zahteva dodatna znanja kako menadžmenta tako i zaposlenih. Ta znanja podrazumevaju upotrebu drugog jezika u poslovanju sa inostranstvom, poznavanje uslova i zakona poslovanja na stranom tržištu, kulturnih običaja, rizika i dr. Velika preduzeća raspolazu značajnim ljudskim resursima, dok MPS zbog nedovoljnog budžeta kojim raspolazu teško mogu zaposliti ljude sa odgovarajućim znanjima pa ona taj nedostatak

prevazilaze stvaranjem partnerskih odnosa sa stranim preduzećima, uključivanjem u međunarodne klastere ili nekom drugom strateškom saradnjom sa stranim preduzećima čime stiču potpuniji uvid u strano tržište. Rezultati istraživanja koje je sprovedla Evropska komisija u MPS u EU ukazuju da su najčešće prepreke internacionalizaciji na internom nivou (Škrtić i Mikić, 2009, str. 302): (1) visoki troškovi procesa internacionalizacije, (2) nedostatak strategije u početnoj fazi i nedostatak sposobnosti za implementaciju strategije, (3) kvalitet i/ili specifikacije proizvoda i usluga, (4) nedostatak veština i znanja zaposlenih i menadžera, (5) cena proizvoda i usluga, (6) nedostatak know-how-a koji se tiče internacionalizacije.

Najčešći razlog MPS u Srbiji da ostanu samo na domaćem tržištu su visoki troškovi procesa internacionalizacije, kao što su troškovi istraživanja stranih tržišta, prilagođavanje svojih proizvoda novim tržištima, plaćanje prevoda dokumenata i pravnih usluga. Postoje i preduzeća koja su zadovoljna prodajom svojih proizvoda na domaćem tržištu i ne žele da ulaze u dalji poslovni i finansijski rizik sa povećanjem obima poslovanja ili lansiranja novih proizvoda i usluga u cilju početka izvoza na određena tržišta. Nedostatak organizacijskih i strateških veština, kao i nepostojanje strateškog planiranja, takođe mogu da budu kamen spoticanja internacionalizaciji MPSa. Rezultati empirijskih istraživanja pokazuju da su najčešće interne barijere procesa internacionalizacije pored visoke cene proizvoda i usluga, nedoslednost u izvozu, kao i nedovoljna znanja, sposobnosti i veštine zaposlenih.

## **EKSTERNE BARIJERE INTERNACIONALIZACIJE**

Najčešće prepreke sa kojima se MPS susreću na stranim tržištima, odnosno spoljašnje (eksterne) barijere internacionalizaciji prema Evropskoj komisiji (European Commission) su: kulturne i jezičke razlike, veličina i udaljenost tržišta, postojeći zakoni i regulative, manjak informacija, nedostatak podrške i/ili saveta, nedostatak kapitala kao i drugih oblika finansiranja). Manjak informacija o stranim tržištima predstavlja ozbiljan problem za MPS koja često nisu u mogućnosti zbog troškova i nedovoljno obučениh kadrova da obave neophodno potrebna skupa istraživanja tržišta. Udaljenost tržišta je takođe značajan faktor poslovanja na međunarodnom tržištu, jer su za udaljenija tržišta viši troškovi izvoza zbog transporta proizvoda. Takođe, problemi sa kojima se MPS redovno susreću jesu nedostatak kapitala, postojeće zakonske regulative koje su uglavnom različite i specifične za svaku zemlju posebno i problemi pri dobijanju kredita.

Ukidanjem ili smanjenjem formalnih barijera slobodne trgovine, stvaranjem zajedničkog tržišta EU sa jedinstvenim zakonskim propisima, MPS je olakšan pristup novim tržištima. Međutim, i pored toga, ova preduzeća se još uvek sreću sa

mnogim teškoćama kao što su: tehnički standardi proizvoda, državna regulacija sigurnosti proizvoda poput dodatnih testiranja i specifičnih sadržaja deklaracija, zatim zakon o zaštiti potrošača, kulturne razlike, nacionalni interesi što znatno povećava troškove nastupa na određenom tržištu (Škrtić i Mikić, 2009, str. 305):

## IZVOZNE STRATEGIJE MSP

MPS se suočavaju sa mnoštvom problema vezanih za njihov izlazak na inostrana tržišta. Sam nastup na globalnom tržištu zahteva ogromna ulaganja u istraživanje tržišta, promociju i inovacije proizvoda, prihvatanje koncepta upravljanja kvalitetom, ali prema (European Commission, 2007) priža ogromne prednosti MPS što su: (1) povećanje prodaje i profita, (2) produženje životnog ciklusa proizvoda, (3) niži troškovi proizvodnje, (4) povećanje konkurentnosti i ugleda preduzeća, (5) povećanje potražnje njihovih proizvoda i usluga na stranom tržištu kada se domaće tržište suočava sa stagnacijom, (6) povećanje kvaliteta proizvoda i/ili usluga, i (7) povećanje orijentisanosti prema potrošačima.

Kako bi opstali na globalnom tržištu preduzetnici treba da poštuju zahteve i stavove svojih „stranih potrošača“ (Škrtić, 2006). Ekonomska teorija, nepredvidivost procesa internacionalizacije MSP, pokušava da smanji primenom četiri grupe teorijskih modela, koji uključuju: 1) model eksperimentalnog učenja, prema kome se proces internacionalizacije sprovodi postepeno i u fazama, stavljajući naglasak na otkrivanje specifičnog znanja o stranom tržištu; 2) model sistemskog planiranja, koji proces internacionalizacije posmatra kao sistemski precizan i planski posao po principu „korak po korak“; 3) model slučajne perspektive koji polazi od hipoteze da proces internacionalizacije zavisi od trenutne situacije u kojoj se preduzeće nalazi; 4) hibridni model koji uzima „najbolje“ od svakog prethodno navedenog modela, utvrđujući proces internacionalizacije kroz tri faze: osnovna faza, faza planiranja i faza izvršenja (Radulović, 2006).

Nastupom na globalnom tržištu preduzetnici MPS mogu da izaberu neku od mogućih strategija kojom će se predstaviti: internet, franšize, strane licence, osnivanje međunarodnih filijala (podružnica), trgovačko posredovanje, zajedničko ulaganje (joint venture), barter (trgovanje zasnovano na razmeni – tramp) i direktan izvoz (Hill, 2001). Ove strategije u proces internacionalizacije ne uključuju iste troškove, pa samim tim ne pružaju MPS iste mogućnosti.

## **PRIMER USPEŠNE INTERNACIONALIZACIJE - PREDUZEĆE GOMMA LINE**

Postoji mnogo primera uspješne internacionalizacije MPS u Srbiji, a svakako među njima je i preduzeće Gomma Line iz Kragujevca koje je osnovano 2007. godine, kao društvo sa ograničenom odgovornošću čija je osnovna delatnost proizvodnja ekstrudiranih zaptivnih gumenih profila, kočionih creva i creva za hidraulična kvačila, gumeno-tehničkih proizvoda za potrebe auto industrije, kao i projektovanje i izrada alata za brizganu plastiku i gumu. Od svog osnivanja do danas Gomma Line beleži odlične poslovne rezultate i ubrzan rast proizvodnje o čemu govore rezultati prodaje i višestruko uvećani ukupni prihodi. Danas je Gomma Line u kategoriji MPS vodeći izvoznik i prema poslovnim podacima preduzeća ukupni prodajni izvoz čini više od 93%, a mesečna vrednost izvoza je veća od 400.000,00 €. Preduzeće je sve vreme kontinuirano radilo na poboljšanju svojih proizvoda i samog procesa upravljanja kvalitetom (implementirani su standardi ISO 9001, ISO/TS 16949 i ISO 9001). Trenutno Gomma Line zapošljava 137 radnika sa tendencijom daljeg povećanja broja zaposlenih.

Tržišna orijentacija preduzeća Gomma Line, u prethodnom periodu, bila je uglavnom usmerena na Belorusiju, Ukrajinu, Rusku Federaciju i Uzbekistan pri čemu je gotovo 65% ukupne proizvodnje plasirano na navedena tržišta. U 2015. godini preduzeće je započelo saradnju sa mnogim poznatim kompanijama kao što su: Grundfos, Bosch, Gorenje, Siemens, Hi-Lex, Kärcher, Mecaplast, Truck Lite i dr. Od samog početka rada FCA (Fiat Chrysler Automobiles) u Kragujevcu, Gomma Line je preko kompanije SIGIT važan domaći dobavljač. Preduzeće je u prethodnoj godini započelo saradnju sa tri fabrike FCA u Italiji i sa fabrikom FCA u Poljskoj što je doprinelo uspešnoj internacionalizaciji ovog preduzeća. Kako bi preduzeće moglo da planira svoje poslovanje u budućnosti potrebno je identifikovati trenutno stanje u preduzeću, odnosno pomoću SWOT analize (Tabela 1), izvršiti procenu i utvrditi interne snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i pretnje (Threats) koje dolaze iz eksternog okruženja.

**Tabela 1.** SWOT analiza preduzeća Gomma Line

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• iskustvo u oblasti autokomponentistike,</li> <li>• sertifikati (ISO/TS 16949, ISO 14001 i ISO 9001),</li> <li>• iskustvo širokog obima zahteva kupaca/ auditi uključujući Renault/Nissan, VW i FIAT,</li> <li>• novi proizvodni pogon u Rusiji,</li> <li>• dobri odnosi sa sopstvenim dobavljačima,</li> <li>• visok kvalitet proizvoda,</li> <li>• stručan, motivisan i ambiciozan menadžment,</li> <li>• razvijen timski rad,</li> <li>• visok stepen iskorišćenja kapaciteta,</li> <li>• širok asortiman proizvoda,</li> <li>• dobra saradnja sa naučnim, lokalnim i državnim institucijama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT infrastruktura ne podržava proizvodne procese,</li> <li>• ograničen proizvodni kapacitet na sadašnjoj lokaciji,</li> <li>• visoki troškovi transporta,</li> <li>• ERP „SAP“ nije razvijen i primenjen,</li> <li>• nedovoljno razvijena mreža na međunarodnom tržištu,</li> <li>• nedostatak ljudskih resursa.</li> </ul>
PRILIKE (O)	PRETNJE (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prisustvo Fiata i Fiat-ovih dobavljača blizu proizvodne lokacije,</li> <li>• visoka konkurentnost,</li> <li>• ne postoji ozbiljna konkurencija u oblasti Zapadnog Balkana,</li> <li>• sporazumi o slobodnoj trgovini sa velikim brojem zemalja.</li> <li>• oživljavanje privredne aktivnosti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visoki zahtevi kupaca u pogledu kvaliteta, rokova isporuke i cene,</li> <li>• oslanjanje na glavne proizvođače autokomponenti kao tradicionalne dobavljače,</li> <li>• velika udaljenost od tradicionalnih tržišta: Rusija, Belorusija, Ukrajina, Uzbekistan,</li> <li>• konkurencija kompanija iz Turske i Kine,</li> <li>• podizanje barijera za izlazak na određena ino tržišta,</li> <li>• nelikvidnost kupaca.</li> </ul>

**Izvor:** Autor.

Ovo, izvozno orijentisano preduzeće, uspeo je da svojom kreativnošću i znanjem postane partner ne samo Fijata u Srbiji već i pet Fijatovih postrojenja u Poljskoj i Italiji i zbog toga je 2012. godine nagrađeno kao najbolja izvozna firma u kategoriji MPS. Moto preduzeća Gomma Line je: kvalitet, sigurnost, pouzdanost i inovacije.

Vizija preduzeća - Gomma Line je najbolji dobavljač u regionu Balkana za gumu i plastiku u oblasti automobilske industrije. Misija - Gomma Line linije je da zadovolji kupce u pogledu kvaliteta, trajnosti, pouzdanosti, sigurnosti, zdravlja i životne sredine, inovacija, očekivanja i rokova, kroz stalno poboljšanje svih njegovih procesa.

## ZAKLJUČAK

Mala i srednja preduzeća predstavljaju značajnu pokretačku snagu ekonomskog rasta i važan su izvor preduzetničkih ideja i inovacija. Njihova fleksibilnost, inovativnost i elastičnost posebno dolazi do izražaja u periodima usporene privredne aktivnosti i recesije, jer ova preduzeća imaju sposobnost da se lakše i brže prilagođavaju novonastalim tržišnim situacijama, kao i veću mogućnost individualnog pristupa savremenom potrošaču. Sektor MPS predstavlja „motor ekonomskog razvoja“ koji promovise privatnu svojinu i preduzetničke veštine. Komparativna prednost ovih preduzeća je što mogu relativno brzo da reaguju na poslovne trendove (usvajanjem novih inovativnih i tehnoloških trendova), da se adaptiraju na promene u okruženju i da zadovolje zahteve tržišta. Ova preduzeća danas predstavljaju značajan segment privrednog rasta i kreator su novih mogućnosti zapošljavanja i ekonomskog napretka.

Pojavom interneta kao i drugih oblika pristupa globalnom tržištu, izvoz više nije privilegija samo „velikih“, već je šansa i za MPS koja stvaranjem konkurentnosti svojih proizvoda i usluga, inovativnim proizvodima, originalnošću usluga i individualnim pristupom savremenom potrošaču se sve više orijentišu ka izvozu. Da bi u konkurentskom metežu MPS opstala na tržištu i mogla da se razvijaju, potrebno je da se unaprede njihove performanse kako bi ova preduzeća postala konkurentnija i inovativnija. Da bi se kreirao pogodniji ambijent za razvoj MPS potrebno je mnogo veće angažovanje države i njenih institucija kroz smanjenje administrativnih barijera, primenom jednostavnijih pravnih propisa kako bi se otvorile sasvim drugačije mogućnosti internacionalizacije MPS. Kao sredstva podrške rasta i razvoja MPS, kao i važni elementi u procesu unapređenja konkurentnosti i produktivnosti, afirmisali su se poslovni inkubatori i klasteri. MPS u Srbiji udružujući se u klastere pokušavaju da nadoknade ono što skoro svakom preduzeću nedostaje, a to su: kadrovi, sirovine, nova i funkcionalna znanja, tehnologije i sl. Zbog pozitivnih efekata koje mali biznis ima na ekonomski rast i razvoj kako industrijski razvijenih tako i zemalja u tranziciji, jedan od strateških ciljeva Vlade Republike Srbije u budućnosti treba da bude kreiranje još povoljnijeg ambijenta u kojem bi se stimulisalo udruživanje MPS u klastere kao i povezivanje

MPS sa univerzitetima, institutima i drugim naučnim ustanovama u funkciji bržeg razvoja celokupne privrede.

Prema oceni ekonomskih stručnjaka, za našu zemlju je značajno da se ojačaju veze između preduzeća i naučnih institucija kako bi se obezbedio stalan prenos znanja, tehnoloških inovacija i veština u privredu. Poboljšanjem kvalifikacione strukture zaposlenih kroz edukaciju, ujedinjavanjem regionalnog razvoja, razvijanjem uspešnih i profitabilnih programa, razvijanjem inovativnosti i kreativnosti može se u značajnoj meri pomoći rešavanju problema nezaposlenosti u Srbiji i poboljšati konkurentnost domaće privrede na tržištu EU i na globalnom tržištu. Empirijska istraživanja pokazuju da su često barijere za proces internacionalizacije: nepotpuna znanja i veštine zaposlenih, nedostatak sopstvenog kapitala, tradicije, ograničen broj jakih spoljnotrgovinskih preduzeća, visoki poslovni i finansijski rizici, nepostojanje strateškog planiranja, troškovi istraživanja stranih tržišta, distribucije, kao i visoke nekonkurentne cene proizvoda i usluga. I pored toga u regionu Šumadije i Pomoravlja postoji 783 kompanija, od kojih je veliki broj MPS, koje uspešno izvoze na više od 100 tržišta (Čadež, 2016).

## INTERNATIONALIZATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Lucic Milos

**Abstract:** *Globalization, competition, development of the Internet, strengthening of the role of consumers in the global market, technology development and consumer homogenization contributed to a situation in which national markets have become tight. This is why many companies expand their business activities by finding new markets, which are becoming an important factor in their future growth and development. The rapid globalization processes, economic and political integration, the development of modern technologies and new ways of communication have opened the possibility of the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) which constitute an integral sector of all economies and present a major contribution to economic development, in terms of both flexible entrepreneurial ideas and employment. Small and medium-sized enterprises promote private ownership and entrepreneurial skills, and in developed countries they represent the „engine of economic development”, whereas their propelling impact in countries in transition is still insufficient. The comparative advantage of these companies is that they can relatively quickly adapt to changes and meet the requirements of the market. This paper emphasizes the fact that the*

*experiences of developed as well as developing countries indicate that proportional development of companies of all sizes and their integration into the main stream of international economy through the process of internationalization, should all lead to a stable and steady development of economy as the ultimate goal.*

**Key words:** *competition / internationalization / changes / development / strategies / SMEs.*

## LITERATURA

1. Adižes, I. (1994). *Životni ciklusi preduzeća – kako i zašto preduzeća rastu i umiru i šta činiti u vezi sa tim*, Prometej, Novi Sad
2. Avlijaš, R. (2008). *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Birovljev J., Davidović, M., Petrović, R. (2011). Kreditna podrška malim i srednjim Preduzećima u Srbiji, *Ekonomika preduzeća*, vol. 59, br.5-6, 188-196.
4. Dogandžić, A. (2010). Institucionalna podrška preduzetništvu i MSP u funkciji rasta i razvoja Republike Srbije, *Institucionalne promene kao determinanta privrednog razvoja Srbije* (redaktor Vlastimir Leković), Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu
5. Đorđević, M. (2001). *Strategije internacionalizacije preduzeća*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac
6. Hill, C. W. L. (2001). *Global business*, 2nd edition, New York: Irwin/McGrow-Hill
7. Internacionalizacija privrede u fokusu PKS, Novi magazin (2016, septembar 16). Preuzeto sa: <http://www.novimagazin.rs/ekonomija/cadez-internationalizacija-privrede-u-fokusu-pks>
8. Jarčov, S., Danilović, M. (2008). *Mala i srednja preduzeća – razvojna šansa Srbije*, Beograd, Press express
9. Mirić, O. Vodič kroz strategiju Evropa 2020, Evropski pokret u Srbiji, 2011. (2016, Avgust 21), Preuzeto sa <http://www.emins.org/sr/publikacije/knjige/11-vodic-kroz-evropu-2020.pdf>
10. Radulović, M. (2006). Razvoj institucija i organizacija za podršku malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu u Srbiji i uticaj inostranih iskustava (2001-2005), Repulička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Beograd.
11. Rakita, B. (2005). *Međunarodni marketing*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd



12. Scheedy, E. (2001). *Start and run a profitable home: Based business*. International Self- Counsel Press Ltd
13. Stojanović-Trivanović, M. (2013). Klasteri i njihova uloga u uslovima globalizacije sa osvrtom na klustere u Evropskoj uniji, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, br. 7, 213-222.
14. Škrtić, M. (2006). *Preduzetništvo*, Sinergija, Zagreb
15. Škrtić, M., Mikić, M. (2009). Internacionalizacija malih i srednjih preduzeća Republike Hrvatske, *Ekonomski pregled*, 60 (5-6), 290-311.
16. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (2000). *Strategijski menadžment*, Beograd: Institut za tržišna istraživanja.



---

**PRIKAZ**



**UDK: 631.147**

Datum prijema rada: 18.04.2016.

Datum korekcije rada: 23.05.2016.

Datum prihvatanja rada: 13.06.2016.

EKONOMIJA

TEORIJA I PRAKSA

Godina IX • broj 2

str. 87–117

PRIKAZ

---

## KONTROLA I SERTIFIKACIJA ORGANSKE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE

Bošković Dragana<sup>1</sup>

**Sažetak:** *S obzirom na to da je organska poljoprivreda dugoročno održiva, da doprinosi zaštiti životne sredine i javnog zdravlja, ona podleže različitim metodama u kojima se ogledaju osnovne osobine ovakve poljoprivredne proizvodnje, kao što su agrarne mere koje štite plodnost zemljišta, specifična sredstva za zaštitu od bolesti i štetočina, đubriva koja ne utiču na izmenu svojstva zemljišta u negativnom smislu niti ostavljaju rezidue u jestivim delovima biljaka, te druge mere. Organska proizvodnja podleže zakonskoj regulativi, kojom su propisane dozvoljene metode organske proizvodnje, način skladištenja i transporta, kao i postupak sertifikacije. Sertifikacija organskih proizvoda je važna na nekoliko načina: pre svega, sertifikat garantuje zdravstveno bezbedan proizvod proizveden u skladu sa principima organske proizvodnje, ali i u komercijalnom smislu obezbeđuje kompetitivnost proizvođaču na tržištu. U radu je predstavljen postupak sertifikacije i uslovi koji su neophodni za sertifikaciju u organskoj biljnoj proizvodnji.*

**Ključne reči:** *organska poljoprivredna proizvodnja / sertifikacija / period konverzije.*

### UVODNA RAZMATRANJA

Organska proizvodnja je danas jedan od vodećih trendova u svetu u pogledu poljoprivrede. U tom smislu, ona je prisutna i u Srbiji i predstavlja veliku izveznu i razvojnu šansu srpske poljoprivrede.

Iako se danas o organskoj proizvodnji govori mnogo, istinsko razumevanje pojma organske proizvodnje izmiče javnosti. Metode organske proizvodnje i sertifikacije koji garantuju zdravstveno bezbedan proizvod proizveden u skladu sa zakonskim aktima koji uređuju oblast organske proizvodnje doprinose ne samo kompetitivnosti poljoprivredne proizvodnje, već i održavanju osetljive ravnoteže životne sredine.

---

<sup>1</sup> Student na doktorskim studijama Fakulteta za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu Univerziteta Privredna akademija, Cvečarska br. 2, Novi Sad, e-mail: pgboskovic@gmail.com

Poljoprivredna delatnost je jedan od najvećih zagađivača životne sredine i savremene metode koje doprinose očuvanju javnog zdravlja, održanju ekosistema i doprinose održivom razvoju svakako treba promovisati.

Organska poljoprivreda širom sveta doživljava kontinuiran rast. Isti slučaj je i u Srbiji, sa tim što se organski proizvođači susreću sa mnogim problemima u svom radu, kao što su nedostupnost semenskog materijala i đubriva, zbog čega se u Srbiji proizvodnja oslanja uglavnom na stajnjak i kompost. Opšta nerazvijenost stočarstva utiče na to da su i količine dostupnog stajnjaka nedovoljne. U pogledu sredstava za zaštitu bilja od bolesti i štetočina, srpski proizvođači se i u toj oblasti susreću sa problemima. Iz tog razloga je neophodna realizacija ciljeva definisanih u Strategiji poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Srbije za period 2014-2024. godine ("Sl.glasnik RS", broj 85/2014).

Upravo zbog ovakvih manjkavosti, veoma je važno razumeti proces kontrole i sertifikacije u organskoj biljnoj proizvodnji, kako bi se obezbedio zdravstveno ispravan finalni organski proizvod.

U ovom radu prikazani su osnovni podaci o organskoj poljoprivrednoj proizvodnji u svetu i pripadajućim tržištima, oslanjajući se mahom na podatke Međunarodne organizacije za organsku poljoprivredu IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) i Istraživačkog Instituta za organsku poljoprivredu (FiBL) iznete u publikaciji *The world of organic agriculture, Statistics and emerging trends 2015* ([www.fibl.org](http://www.fibl.org)).

Podaci o razvijenosti srpske organske proizvodnje predstavljeni su na osnovu publikacije *Organska poljoprivreda u Srbiji 2014*, Kalentić et al, 2014, koja je izdata kao rezultat zajedničke analize Nacionalnog udruženja za razvoj organske poljoprivrede Serbia organic i GIZ-a (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH), nemačke organizacije za podršku poljoprivredi ([www.giz.de](http://www.giz.de)).

Proces kontrole i sertifikacije prikazan je na osnovu odredaba Pravilnika o kontroli i sertifikaciji u organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje („Sl.glasnik RS“, br. 48/2011 i 40/2012) koji uređuje prihvaćene metode u organskoj proizvodnji, kao i sam proces sertifikacije.

## CILJ I METODE ISTRAŽIVANJA

Cilj rada je da se predstavi proces kontrole i sertifikacije u organskoj poljoprivrednoj proizvodnji. U tu svrhu prikazani su podaci o trenutnoj razvijenosti organske biljne proizvodnje u Republici Srbiji, kao i u svetu, kako bi se kroz komparaciju ovih podataka stekla jasna slika o mestu na kojem se Republika Srbija nalazi u odnosu na svet u pogledu organske proizvodnje.

U radu su korišćene deduktivna metoda, metoda sinteze, kao i metoda deskripcije i metoda kompilacije. U radu su korišćeni podaci drugih istraživača.

## OPŠTE KARAKTERISTIKE ORGANSKE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE

Organska poljoprivredna proizvodnja razvila se kao reakcija na ekološku degradaciju životne sredine, pogoršanje javnog zdravlja i pogoršanje kvaliteta hrane na tržištu (Vehapi, 2014) Industrijalizacija je poremetila ekološku ravnotežu do te mere da je opstanak mnogih vrsta danas izazov (Birovljev, Četković, 2014).

Organska poljoprivredna proizvodnja koncipirana je tako da štiti sve postojeće resurse, te je tehnički primenjiva, socijalno prihvatljiva i ekonomski održiva (Ubavić, 2015)

Organska proizvodnja je sistem upravljanja proizvodnjom hrane koji se zasniva na ekološkim principima: to podrazumeva održavanje biodiverziteta, primenu visokih standarda o dobrobiti životinja, korišćenje neštetnih supstanci, sa ciljem ozdravljenja bio i ekosistema i proizvodnje visoko kvalitetne i bezbedne hrane. Carić i Babović (2012) definišu da "organska poljoprivreda je održivi integralni ekološki sistem proizvodnje kvalitetne zdravstveno bezbedne strogo kontrolisane, sertifikovane hrane od njive to trpeze-tržišta, radi zadovoljenja želja i potreba potrošača, ostvarivanja ekonomskog i ekološkog profita i očuvanja životne sredine."

Osnovni ciljevi organske proizvodnje su: povećanje plodnosti zemljišta, minimiziranje energetske inputa na poljoprivrednim dobrima, smanjenje rizika po okolinu, uravnotežena biljna i stočarska proizvodnja koja uvažava prirodne sisteme i cikluse, održavanje postignutog nivoa proizvodnje (Subić, Bekić, Jeločnik, 2010).

Jedna od najvažnijih specifičnosti organske poljoprivredne proizvodnje jeste princip jedinstva biljne i stočarske organske proizvodnje, odnosno težnja da se proizvodnja obavlja u zatvorenom sistemu. Iz tog razloga je gazdinstvo koje se bavi organskom proizvodnjom mešovitog tipa, te osim oranica poseduje i različite po-

vršine (travnjake, šume, itd.), ali i stoku. Na taj način gazdinstvo obezbeđuje stajnjak, kao i druge neophodne materijale.

Organska proizvodnja je ekonomski isplativa - organska poljoprivreda ne podrazumeva izuzetno skupe procese, već procese koji su u znatnoj meri (izuzev povećane potrebe za sezonskom radnom snagom) i jeftiniji u odnosu na one koji su u upotrebi u konvencionalnoj poljoprivredi, ali je zato krajnji proizvod skuplji, te je ekonomska opravdanost ovakve proizvodnje očigledna. Osim toga, ovaj koncept proizvodnje odlikuje se i vraćanjem hranjivih materija u zemljište kroz reciklažu biljnog i životinjskog otpada, čime se ne samo smanjuje upotreba neobnovljivih resursa, već se i ekonomski i finansijski pojačava efekat proizvodnje i dugoročno se utiče na čitav lokalni (pa i nacionalni) privredni sistem kroz podsticaje prerađivačkoj industriji da pristupi i preradi otpada (biomasa, biodizel, drugi materijali koji se reciklažom transformišu u energetske iskoristive, itd.).

Organska proizvodnja se odlikuje i odabirom biljnih sorti i životinjskih vrsta koje su prilagođene lokalnom podneblju u kojem se proizvodnja odvija, a koje su prirodno otporne na bolesti i štetočine, ali uz biološku kontrolu štetočina, upotrebu zelenog đubriva i uz potpuno odsustvo sintetičkih đubriva, pesticida, antibiotika, regulatora rasta. Voda koja se koristi za navodnjavanje na parcelama sa organski uzgajanim poljoprivrednim proizvodima mora biti I ili II klase.

U organskoj proizvodnji i preradi, prehrambena industrija mora da održi integritet, odnosno da sačuva organski status svih proizvoda i namirnica koje koristi kao sirovine, jer krajnji proizvod ne može biti označen kao organski ukoliko je došlo do upotrebe sirovina koje nisu dozvoljene propisima koji uređuju proces organske proizvodnje i prerade ili ukoliko se proizvodom u bilo kojoj fazi proizvodnje nije rukovalo prema principima organske proizvodnje.

Za organsku proizvodnju je karakteristično i to što se proces ne završava proizvodnjom finalnog proizvoda: svi delovi lanca moraju odgovarati standardima organske proizvodnje, a to se odnosi i na skladištenje, distribuciju i marketing. Na organskim proizvodima postoji znak "organski proizvod" kao i logo sertifikacione kuće koja prati i kontroliše ceo proces proizvodnje. Pre nego što se dobije status i znak organskog proizvoda, proizvodnja je u periodu konverzije i takvi proizvodi imaju na sebi oznaku "Proizvod iz perioda konverzije", u skladu sa našim zakonskom regulativom, prevashodno u skladu sa Zakonom o organskoj proizvodnji („Službeni glasnik RS“, broj 30/2010), Pravilnikom o kontroli i sertifikaciji u organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje („Službeni glasnik RS“, broj 48/2011), kao i Pravilnikom o izmenama i dopunama pravilnika o kontroli i sertifikaciji u



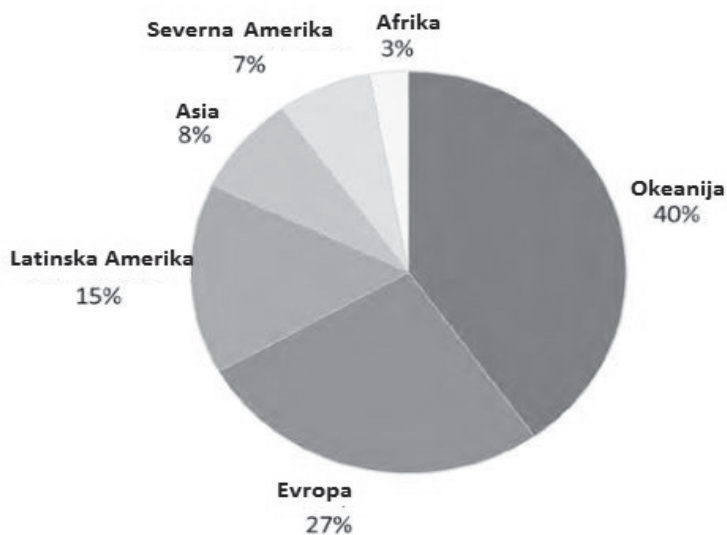
organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje (objavljen u Službenom glasniku RS br. 40/12).

## ORGANSKA POLJOPRIVREDA U SVETU

Danas je u svetu 170 zemalja o kojima postoje podaci o sertifikovanoj organskoj proizvodnji (u smislu podataka kojima raspolaže IFOAM i FiBL). U svetlu tog podatka, pod organskom poljoprivrednom proizvodnjom u 2013. godini je bilo 43,1 miliona hektara, uključujući i zemljište u periodu konverzije. Među vodećim zemljama prema površini organskog zemljišta su Australija sa 17,2 miliona hektara, Argentina sa 3,2 miliona hektara i SAD sa 2,2 miliona hektara (The world of organic agriculture, Statistics and emerging trends, 2015).

Po regionima, najveći procenat organskog obradivog zemljišta u odnosu na ukupnu površinu organskog obradivog zemljišta ima Okeanija (40%), za kojom slede Evropa (27%), Latinska Amerika (15%), Azija (8%), Severna Amerika (7%) i Afrika (3%). Podaci su prikazani na Grafikonu 1.

**Grafikon 1.** Distribucija organskog poljoprivrednog zemljišta u 2013. godini u svetu po regionima



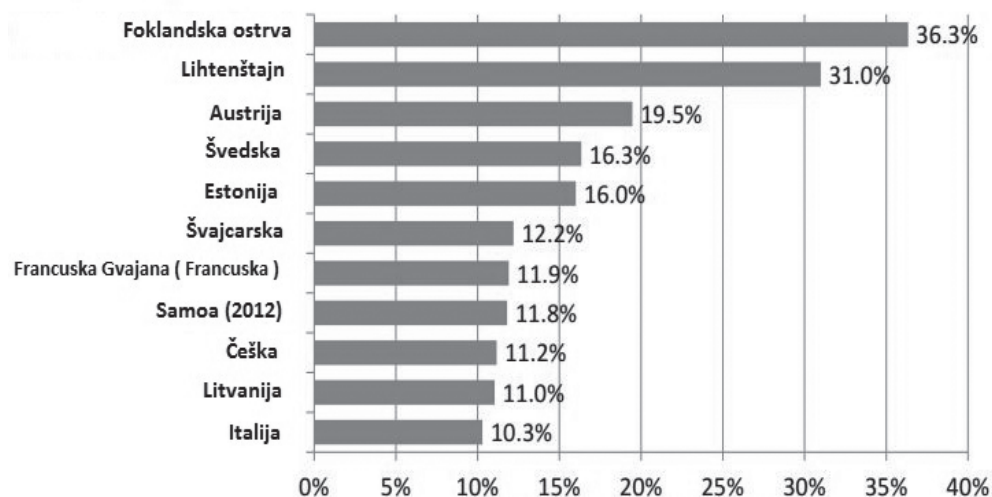
**Izvor:** The world of organic agriculture, Statistics and emerging trends (2015)

Podaci navedeni na Grafikonu 1. odnose se na sertifikovano organsko zemljište i zemljište u periodu konverzije.<sup>2</sup>

U odnosu na ukupno poljoprivredno zemljište, u 2013. godini, pod organskom poljoprivrednom proizvodnjom je 0,98% zemljišta (od zemalja uključenih u FiBL-IFOAM istraživanje sa kraja 2013.godine). Od toga, najviše organskog zemljišta u odnosu na ukupnu površinu obradivog zemljišta imaju Foklandska ostrva (36,3%), Lihtenštajn 31%, dok Austrija ima 19,5% (Grafikon 2). U Evropskoj uniji površina organskog zemljišta iznosi 5,7% u odnosu na ukupno obradivo zemljište.

**Grafikon 2.** Zemlje sa više od 10% organskog poljoprivrednog zemljišta u 2013. godini u odnosu na ukupno obradivo zemljište.

Zemlje sa više od 10% organskog poljoprivrednog zemljišta u 2013.godini  
izvor: FiBL-IFOAM istraživanje 2015



**Izvor:** The world of organic agriculture, Statistics and emerging trends (2015)

<sup>2</sup> Za više informacija o istraživanju i indikatorima : [www.ifoam.org](http://www.ifoam.org)

Od ukupno 2 miliona proizvođača organskih poljoprivrednih proizvoda u svetu, najviše ih ima u Indiji (650,000), Uganda (189,610) i Meksiko (169,703) (Oljača, 2015).

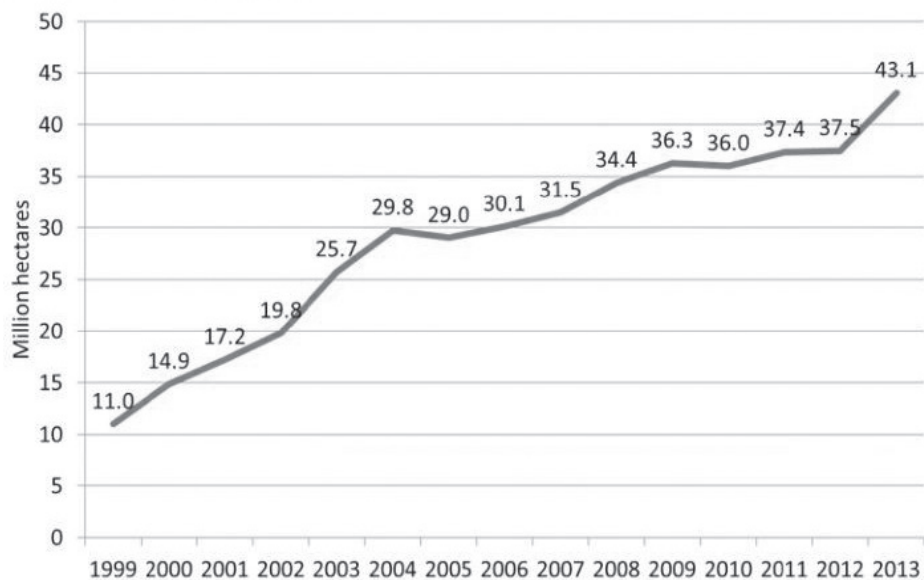
Trgovina organskim proizvodima (hrana i piće) dostigla je 72 milijarde dolara u 2013. godini, što je četiri puta veći porast u odnosu na 1999. godinu. Generalno se primećuje trend povećanja i površina pod organskom proizvodnjom i prodaje.

U 2013. godini najveće tržište (finansijski) je bila SAD sa 24,3 milijarde EUR, Nemačka sa 7,6 milijarde EUR i Francuska sa 4,4 milijarde EUR (The world of organic agriculture, Statistics and emerging trends, 2015). Najveće pojedinačno tržište organskih proizvoda je SAD, koja zauzima 43% ukupnog tržišta, za kojom slede Evropska unija (22,2 milijarde EUR, odnosno 40% ukupnog tržišta).

U odnosu na 1999. godinu, kada je 11 miliona hektara u svetu bilo organsko, danas se taj broj učtverostručio (podatak FiBL-IFOAM), kako je i prikazano na Grafikonu 3.

### Grafikon 3. Rast organskog poljoprivrednog zemljišta u svetu u periodu 1999-2013

Rast organskog poljoprivrednog zemljišta 1999-2013  
izvor: FiBL-IFOAM istraživanja 2000-2015



Izvor: The world of organic agriculture, Statistics and emerging trends (2015)

Očigledno je da organska proizvodnja predstavlja rastući trend u svetu, te i za srpsku poljoprivredu predstavlja veliku razvojnu i izvoznu šansu.

## ORGANSKA PROIZVODNJA U SRBIJI

Primena metoda organske proizvodnje u Srbiji počela je mnogo pre donošenje zakonskih propisa. Organska proizvodnja je počela razvoj u južnoj Srbiji u okolini Blaca 1989. godine, zahvaljujući biznis inicijativi kompanije DenJuro koja je rezultirala izvozom prvog kontingenta organskog voća iz Srbije 1990. godine (Kalentić, Stefanović, Simić, Maerz, 2014).

Organska proizvodnja u Srbiji je nerazvijena, posebno stočarska organska proizvodnja, dok biljna doživljava rast. Organska proizvodnja trenutno odvija na površini od oko 13.398 ha (podaci Centra za organsku proizvodnju, RSZ-a i Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine). U Tabeli 1. prikazana je organska biljna proizvodnja u 2015. godini, s tim što u predstavljenim podacima nisu uključene površine korišćene za sakupljanje divljeg jagodičastog voća, gljiva i lekovitog bilja, kao i livade i pašnjaci. U Tabeli 1. podaci uključuju i sertifikovane proizvođače organskih poljoprivrednih proizvoda i proizvođače u periodu konverzije.

**Tabela 1.** Organska biljna proizvodnja u Srbiji u 2015. godini (bez livada i pašnjaka).

Redni broj	Region	Obradiva površina (u ha)	Učešće (%)
1.	Beograd	60	0,5
2.	Šumadija i zapadna Srbija	1.427	10,6
3.	Južna i istočna Srbija	1.748	13
4.	Vojvodina	10.163	75,8
Ukupno obradivo zemljište (ha)		13.398	100

**Izvor:** Serbia organica

Sa livadama i pašnjacima, ukupna površina pod organskom proizvodnjom u Srbiji je u 2015.godini iznosila 15.298 ha (Serbia organica, 2016).

Evidentan je trend porasta u organskoj proizvodnji: u odnosu na površine u 2014. godini (7.897 ha), u 2015.godini je došlo do povećanja od 81.1% u pogledu ukupnog obradivog zemljišta korišćenog za organsku proizvodnju. Od toga, najveći deo površina je pod žitaricama (31,7%) i voćem (21,6%) (Serbia organica, 2016).

U okviru organske proizvodnje u Srbiji, ratarska proizvodnja zauzima 72%. Udeo površina pod organskom proizvodnjom u ukupnom korišćenom poljoprivrednom zemljištu iznosi 0,23 odsto.

U biljnoj organskoj proizvodnji dominiraju žita sa 2.827 ha, zatim industrijsko bilje sa 1.228 ha, krmno bilje sa 1.204 ha, a povrće na tek 153 ha (Oljača, 2015).

Najviše se izvozi voće niskog stepena prerade - koncentradi voćnih sokova, sušena kupina, višnja, malina, bilje i pečurke, kao i smrznuta šljiva, malina, kupina, jagoda, višnje i pire od dunja. Najveća vrednost izvoza u 2013. godini ostvarena je izvozom u Nemačku, Holandiju, SAD, Veliku Britaniju i Švajcarsku. U 2013. godini je izvezeno 7.100 tona organskih proizvoda, u vrednosti od 10,7 miliona evra (Osnovne informacije o organskoj proizvodnji u Srbiji, 2016).

## **PROIZVOĐAČ ORGANSKIH POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA U SRBIJI**

Tri osnovna tipa organske poljoprivredne proizvodnje koja su zastupljena u Srbiji odnose se na male eko farme na kojima su povezane ratarska i stočarska proizvodnja; farme koje se bave samo jednom vrstom proizvodnje i velike eko farme koje čine kombinaciju ratarsko-povrtnarske i stočarske proizvodnje (Lazić, 2010.).

Prema istraživanju GIZ-a iz avgusta 2010.godine, u pogledu strukture gazdinstava koja se bave organskom proizvodnjom, više od 60% čine gazdinstva sa manje od 6 ha zemlje, a 25% čine gazdinstva koja imaju od 10 do 20 hektara zemlje. Zemlju uglavnom obrađuju članovi domaćinstva, a svako drugo gazdinstvo unajmljuje radnu snagu za sezonske radove. Izbor gajenih vrsta menja se sa veličinom gazdinstva. Na gazdinstvima sa više od 20 ha zemlje uzgajaju se žitarice i uljarice. Na gazdinstvima sa manje od 5 ha zemlje žitarice se uzgajaju na malim površinama i samo za sopstvenu upotrebu, a preostalo zemljište namenjeno je uzgajanju jagodastog i ostalog voća (Kalentić et al, 2014).

Povrće se uglavnom uzgaja na gazdinstvima čija je veličina u rasponu od 5-10 ha. Sva gazdinstva veća od 5 ha ipak imaju zemljište na kome se ništa ne uzgaja, a koriste se za pašnjake ili je zapušteno. Što je veće gazdinstvo, veća je i površina pod

organskom proizvodnjom, ali ona nikada ne prelazi 15-25% ukupno raspoloživog zemljišta. Uglavnom se koristi za uzgajanje jagodastog voća, nakon čega ide ostalo voće i povrće. U kategoriji jagodastog voća dominiraju maline, dok su jabuka i šljiva najbitnije vrste ostalog voća (Kalentić et al, 2014).

Na gazdinstvima koja se bave organskom proizvodnjom investiranje u proizvodnju nije u dovoljnoj meri zastupljeno. Plantaže su uglavnom stare, kao i mehanizacija, koja je najčešće starija od 10 godina. Staklenici i organizovano skladištenje dostupni su tek svakom trećem proizvođaču, a zakup zemljišta, kupovinu repromaterijala ili mehanizacije na kredit praktikuje samo 5-20% ispitanih poljoprivrednih proizvođača (Kalentić et al, 2014).

Kako navode Kalentić et al. (2014), osnovna karakteristika organske proizvodnje u Srbiji je da postoje dve osnovne grupe odnosno tipa organskih proizvođača: samostalni koji imaju direktno sklopljen ugovor sa nekom od kontrolnih organizacija i tzv. kooperanti čija proizvodnja podleže grupnoj sertifikaciji, dozvoljenoj po važećem Zakonu Republike Srbije, na taj način da su proizvođači u ugovornom odnosu sa nekom od kompanija koje im otkupljuju celu proizvodnju namenjenu izvoznim tržištima, a istovremeno im obezbeđuje podršku: inpute, edukaciju, pokriva troškove sertifikacije, pri čemu je nosilac sertifikata kompanija, a ne sam proizvođač.

Broj sertifikovanih organskih proizvođača (bez kooperanata) tokom 2015. godine je iznosio 334, za razliku od 2014. godine gde je broj nosioca sertifikata iznosio 292 (Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine).

U Srbiji se organski proizvodi prodaju uglavnom trgovcima na veliko i kompanijama u prerađivačkoj industriji, dok direktnu prodaju praktikuje samo 20% poljoprivrednika u oblasti organske proizvodnje (Oljača, 2015). Zbog problema sa skladištenjem, većina organskih poljoprivrednih proizvoda dostupna je samo u toku sezone.

Na tržištu Srbije je primetan trend uključivanja velikih kompanija u primarnu organsku poljoprivrednu proizvodnju, pa osim malih, na tržištu danas postoje i veliki proizvođači.

## **ZAKONSKA REGULATIVA U OBLASTI ORGANSKE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE**

Organska poljoprivreda u Srbiji regulisana je zakonima, uredbama i pravilnicima, od kojih su najvažniji:

Zakon o organskoj proizvodnji („Službeni glasnik RS“, broj 30/2010).

Pravilnik o kontroli i sertifikaciji u organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje („Službeni glasnik RS“, broj 48/2011).

Pravilnik o izmenama i dopunama pravilnika o kontroli i sertifikaciji u organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje (objavljen u Službenom glasniku RS br. 40/12).

U skladu sa zakonom, krajem 2010. godine uspostavljen je nadležni organ za organsku proizvodnju pri Direkciji za nacionalne referentne laboratorije, u sastavu Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Poslove iz svoje nadležnosti je počeo da obavlja u januaru 2011. godine. Proces potpunog usklađivanja zakonodavstva Srbije i EU u oblasti organske proizvodnje još uvek nije okončan (Kalentić et al., 2014).

## **SERTIFIKACIJA ORGANSKE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE U SRBIJI**

Kontrola i sertifikacija su garancija potrošaču da je organski proizvod proizveden po svim zahtevima Zakona o organskoj proizvodnji i svim pratećim pravilnicima.

Kako navode Carić i Babović (2012), dosadašnje iskustvo je pokazalo da je garancija organskog porekla proizvoda, koja u isto vreme štiti organskog proizvođača hrane i potrošača organskih proizvoda od nelojalne konkurencije, zaista neophodna budući da na jedini pravi način pomaže širenju tržišta organskih proizvoda.

Uloga kontrolnih organizacija je da svojim nepristrasnim programom kontrole i sertifikacije obezbede poštovanje svih pravila u organskoj proizvodnji i visok kvalitet krajnjih proizvoda.

Za obavljanje poslova kontrole i sertifikacije nadležno Ministarstvo ovlašćuje kontrolnu organizaciju koja je upisana u registar privrednih subjekata, ima akreditaciju izdatu od strane nadležnog akreditacionog tela i ispunjava uslove tehničke opremljenosti i stručne osposobljenosti zaposlenih za poslove kontrole i sertifikacije.

Kontrolu ne može obavljati ono lice koje je i samo organski proizvođač ili je uključeno u promet organskih proizvoda ili obavlja poslove kontrole u više kontrolnih organizacija.

Podaci koje prikupljaju kontrolne organizacije u procesu konverzije, kontrole i sertifikacije su poverljive.

Kontrola je centralna aktivnost u procesu utvrđivanja organskog porekla proizvoda i sertifikacije. Kontrola ima za cilj ne samo obezbeđivanje poštovanja svih zakona i pravilnika, nego i sagledavanje kriznih momenata u proizvodnji, donošenje ispravnih korektivnih mera i unapređenje poslovanja farmera i uzgajivača.

Kontrola je postupak na osnovu kojeg ovlašćena organizacija u toku perioda konverzije utvrđuje postupanje u skladu sa organskom proizvođačkom praksom i važećim propisima i na osnovu koje se od strane iste organizacije izdaje sertifikat.

Proces konverzije počinje prijavom proizvođača za uključivanje u organsku proizvodnju i potpisivanjem ugovora sa odabranom kontrolnom organizacijom. Od momenta potpisivanja ovog ugovora proizvođač je u obavezi da se pridržava svih principa i pravila organske proizvodnje, kao i zakonskih i podzakonskih akata koji uređuju ovu oblast poljoprivrede.

Nakon prijavljivanja i prihvatanja cenovne ponude kontrolne organizacije, proizvođaču se dodeljuje evidencioni broj. Kontrolna organizacija određuje koliko će trajati period konverzije i eventualno skraćivanje ovog perioda, posebno ukoliko se radi o zaparloženim površinama ili proizvodnji za koju je moguće dokazati da godinama nije uključivala tretiranje hemijskim i drugim supstancama zabranjenim u organskom uzgoju.

Tek po isteku perioda konverzije proizvodi mogu dobiti sertifikat kao proizvodi sa organskim statusom, a ako se u periodu kontrole uoče nepravilnosti i odstupanja, ovlašćena kontrolna organizacija može da odredi korektivne mere radi usklađivanja sa odredbama zakona i drugih pripadajućih propisa.

## **KONTROLNE ORGANIZACIJE ZA SERTIFIKACIJU**

Za obavljanje poslova kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji ovlašćuje se kontrolna organizacija koja u pogledu akreditacije, tehničke opremljenosti i kadrovske osposobljenosti ispunjava sledeće uslove:

- da je akreditovana od strane nadležnog akreditacionog tela Republike Srbije u skladu sa standardom SRPS EN 45011 (ISO/IEC Uputstvo 65);



- da ima uspostavljenu organizacionu strukturu, sa opisom obavljanja poslova, kao i uspostavljen način vršenja poslova kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji;
- da ima uspostavljenu standardnu proceduru kontrole koja sadrži detaljan opis kontrolnih mera, mera predostrožnosti i korektivnih mera koje se preduzimaju prilikom kontrole;
- da ima kancelarijsku opremu i opremu za telekomunikacije sa internet konekcijom, neophodnu za obavljanje poslova kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji;
- da ima najmanje dva zaposlena lica sa visokom stručnom spremom biotehničke struke koji imaju odgovarajuće iskustvo u obavljanju poslova kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji i završene obuke iz oblasti organske proizvodnje, kako bi se obezbedilo da se postupak kontrole sprovodi odvojeno od postupka sertifikacije (Pravilnik o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje, "Službeni glasnik RS", broj 48/2011).

Poslove kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji za 2016. godinu obavljaju sledeće kontrolne organizacije (Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine, Direkcija za nacionalne referentne laboratorije):

- „CONTROL UNION DANUBE” d.o.o. Beograd, Ohridska 11/2;
- „CENTAR ZA ISPITIVANJE NAMIRNICA” d.o.o. Beograd, Zmaja od Noćaja 11;
- „ECOCERT BALKAN” d.o.o. Beograd, Glavna 13 M/III;
- „ECOVIVENDI” d.o.o. Beograd, Voje Veljkovića 5/III;
- „ETKO PANONIJA” d.o.o. Novi Sad, Trg slobode 3/III;
- „ORGANIC CONTROL SYSTEM” d.o.o. Subotica, Trg cara Jovana Nenada 15/I;
- „TMS CEE” d.o.o. Beograd, Rudnička 2.

## **METODE ORGANSKE BILJNE POLJOPRIVREDNE PROIZVODNJE – USLOVI NEOPHODNI ZA SERTIFIKACIJU**

Da bi poljoprivredni proizvođač postao proizvođač organskih poljoprivrednih proizvoda, osim podnošenja prijave za registraciju (postupak utvrđen Zakonom), moraju biti ispunjeni različiti uslovi.

Zemljišne parcele pod organskom proizvodnjom moraju biti izolovane od mogućih izvora zagađenja, a neophodno je i da kvalitet vode za navodnjavanje bude odgovarajući.

Metode organske proizvodnje u biljnoj proizvodnji počinju da se primenjuju od početka perioda konverzije, koji počinje od dana zaključenja ugovora o vršenju kontrole u organskoj proizvodnji između proizvođača i ovlašćene kontrolne organizacije, kako je definisano Pravilnikom o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje. To praktično znači da je svaki organski proizvođač, osim u slučajevima utvrđenim Pravilnikom, morao prvo da prođe period konverzije, kako bi dobio sertifikovan kao organski proizvođač.

Metode organske biljne proizvodnje su strogo regulisane i podrazumevaju upotrebu sredstava za zaštitu i ishranu bilja, oplemenjivače zemljišta, reproduktivni materijal, mikroorganizme ili životinje koji nisu GMO ili nisu proizvodi dobijeni od ili pomoću GMO, a treba da ih prati izjava prodavca kojom se potvrđuje da isporučeni proizvodi nisu proizvedeni od GMO ili pomoću GMO.

### ***Seme i repromaterijal***

U organskoj biljnoj proizvodnji koriste se vrste i sorte bilja koje su prilagođene lokalnim agroekološkim uslovima. Prilikom izbora sorti bilja prioritet imaju domaće autohtone sorte i sorte tolerantne na prouzrokovane bolesti i štetočine (Pravilnik o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje).

Kako je definisano Pravilnikom o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje, u proizvodnji organskih proizvoda koji nisu reproduktivni materijal koristi se reproduktivni materijal koji je proizveden metodama organske proizvodnje. Biljne vrste i sorte koje se koriste kao reproduktivni materijal u organskoj proizvodnji upisuju se u bazu reproduktivnog materijala na osnovu obaveštenja dobavljača reproduktivnog materijala. Svaka biljna vrsta i sorta koja nije upisana u bazu reproduktivnog materijala smatra se da nije dostupna za organsku proizvodnju, odnosno da je nema na tržištu.

Reproduktivni materijal za organsku proizvodnju koji je dobijen setvom, odnosno vegetativnim razmnožavanjem na sopstvenom imanju proizvođač može da koristi

za sopstvene potrebe, pod uslovom da biljnu proizvodnju obavlja u skladu sa zakonom kojim se uređuje organska proizvodnja. U tom slučaju, proizvođač obaveštava ovlašćenu kontrolnu organizaciju o vrsti i količini reproduktivnog materijala koji namerava da koristi sledeće sezone za organsku proizvodnju. Ako na tržištu nema reproduktivnog materijala koji je proizveden metodama organske proizvodnje, u organskoj proizvodnji koristi se prvenstveno reproduktivni materijal iz perioda konverzije (Pravilnik o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje).

Pravilnik dozvoljava da se izuzetno u organskoj proizvodnji može se pre setve odobriti upotreba reproduktivnog materijala iz konvencionalne proizvodnje, pod uslovom da taj materijal nije tretiran sredstvima za zaštitu bilja koja nisu dozvoljena u organskoj proizvodnji.

### ***Plodored i plodosmena***

Odgovarajućim plodoredom i plodosmenom u organskoj biljnoj proizvodnji obezbeđuje se održavanje plodnosti zemljišta, smanjenje zakorovljenosti i brojnosti štetočina i uzročnika bolesti biljaka, smanjenje ispiranja đubriva, održavanje populacije korisnih životinjskih vrsta i mikrobiološke aktivnosti zemljišta (Pravilnik o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje).

Obrada zemljišta i gajenje biljaka u organskoj biljnoj proizvodnji vrši se na način kojim se obezbeđuje da se održi ili poveća sadržaj organskih materija u zemljištu, poveća stabilnost i biodiverzitet zemljišta, kao i da se spreči sabijanje i erozija zemljišta. U organskoj biljnoj proizvodnji koristi se poljoprivredna mehanizacija i oprema (mašine za obradu zemljišta, setvu, đubrenje i slično) koja je pre upotrebe očišćena i dezinfikovana, kako je to utvrđeno Pravilnikom.

### ***Đubrenje i održavanje plodnosti zemljišta***

U organskoj biljnoj proizvodnji mogu se primenjivati sredstava za ishranu bilja i oplemenjivači zemljišta koja su data u Prilogu 1 Pravilnika o kontroli i sertifikaciji u organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje.

Ukupna količina đubriva koje se koristi u organskoj proizvodnji, i to stajskog đubriva, suvog stajskog đubriva i dehidriranog živinskog đubriva i kompostiranih životinjskih ekskremenata, uključujući i živinsko đubrivo, kompostirano stajsko đubrivo i tečne životinjske ekskreme, ne može da pređe 170 kg azota po ha površine godišnje, zbog mogućeg zagađenja zemljišta i voda u, skladu sa odredbama Pravilnika.

U organskoj biljnoj proizvodnji upotreba mineralnih azotnih đubriva nije dozvoljena. Za svaku proizvodnu jedinicu evidentiraju se podaci o površini proizvodne jedinice (katastarske parcele), vrsti, količini i datumu primene sredstava za ishranu bilja i oplemenjivača zemljišta iz Priloga 1 Pravilnika, koji se dokumentuju dokazima o potrebi za njihovim korišćenjem.

### ***Zaštita od korova, bolesti i štetočina***

Zaštita od štetočina, bolesti i korova prvenstveno se sprovodi delovanjem prirodnih neprijatelja, izborom vrsta i sorti bilja, odgovarajućim plodoredom, načinom obrade zemljišta, primenom termičkih procesa, korišćenjem alelopatskih odnosa i uspostavljanja zaštitnih biljnih pojaseva, kao i drugih agrotehničkih mera. Ako se primenom navedenih mera biljke na adekvatan način ne mogu zaštititi od štetočina, bolesti i korova, a utvrdi se da postoji neposredna opasnost za biljke, mogu se upotrebiti sredstva za zaštitu bilja koja su data u Prilogu 2 Pravilnika o kontroli i sertifikaciji u organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje (Spisak dozvoljenih sredstava za zaštitu bilja u organskoj proizvodnji). Izuzetno, sredstva za zaštitu bilja koja nisu biljnog, životinjskog, mikrobiološkog ili mineralnog porekla i koja nisu identična sa svojim prirodnim oblikom, mogu se upotrebiti samo ako uslovi za njihovu upotrebu isključuju bilo kakav neposredni kontakt sa jestivim delovima biljke. Za svaku proizvodnu jedinicu evidentiraju se podaci o preduzetim merama u cilju suzbijanja štetočina, bolesti i korova, uz navođenje vremena primene i korišćenog sredstva, koji se dokumentuju dokazima o potrebi za njihovim korišćenjem (Pravilnik o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje).

### ***Period konverzije***

Dužina trajanja perioda konverzije u organskoj biljnoj proizvodnji u zavisnosti je od vremena kada je obavljena setva odnosno berba, kako to definiše Pravilnik, i iznosi:

- u slučaju jednogodišnjih biljnih vrsta, najmanje dve godine pre setve;
- u slučaju pašnjaka i višegodišnjeg krmnog bilja, najmanje dve godine pre korišćenja kao hrane za životinje iz organske proizvodnje;
- u slučaju višegodišnjih biljnih vrsta koje nisu krmno bilje, najmanje tri godine pre prve berbe organskih proizvoda.

Izuzetno ,dužina trajanja perioda konverzije u organskoj biljnoj proizvodnji može se skratiti, odnosno produžiti, i to tako što se uzima u obzir i period koji neposredno prethodi početku perioda konverzije, pod uslovom da su zemljišne parcele:

- bile predmet mera koje su utvrđene programima iz oblasti zaštite životne sredine, ako se garantuje da se na tim parcelama nisu koristili proizvodi koji nisu dozvoljeni u organskoj proizvodnji, ako su bile deo prirodne ili poljoprivredne oblasti koja nije tretirana proizvodima koji nisu dozvoljeni u organskoj proizvodnji u toku prethodnog perioda od najmanje tri godine, ako za to postoje dokazi;
- u slučaju parcela koje su već konvertovane ili su u procesu konverzije, ako su te parcele tretirane proizvodom koji nije dozvoljen u organskoj proizvodnji, i to u okviru obaveznih mera za suzbijanje bolesti ili štetočina koje sprovodi nadležni organ, u okviru naučnih testova odobrenih od strane nadležnog organa (Pravilnik o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje).

Dužina trajanja perioda konverzije može i da se produži, kada je zemljište bilo kontaminirano proizvodima koji nisu dozvoljeni u organskoj proizvodnji.

## **POSTUPAK CERTIFIKACIJE I NAČIN VRŠENJA KONTROLE**

Nakon odluke o uključivanju u organsku biljnu proizvodnju, proizvođač se sam odlučuje za kontrolnu organizaciju na osnovu spiska koji postoji na internet stranici Ministarstva poljoprivrede i zaštite životne sredine.

Nakon inicijalnog kontakta sa proizvođačem, odabrana kontrolna organizacija dostavlja prijavu za uključivanje u organsku proizvodnju. Ovu prijavu proizvođač popunjava tačnim informacijama, a podatke navedene u prijavi će kontrolisati ovlašćenja organizacija u toku postupka kontrole.

Nakon provere podataka navedenih u prijavi, proizvođač i kontrolna organizacija zaključuju ugovor koji sadrži sledeće elemente: podatke o ugovornim stranama, vrstu organske proizvodnje u koju se proizvođač uključuje, trajanju perioda konverzije, pravima i obavezama strana ugovornica, naknadi koja pripada kontrolnoj organizaciji, način ostvarivanja prava na sertifikat, te sve druge pravno obavezujuće elemente od značaja.

Nakon potpisivanja ugovora, proizvođaču se dodeljuje evidencioni broj, a kontrolna organizacija pravi plan obilaska i kontrole po kojem postupaju.

Kontrola u organskoj proizvodnji vrši se u svim fazama organske proizvodnje za sve organske proizvode na osnovu dokumentovane procedure.

Kontrola započinje od trenutka uključivanja proizvođača u organsku proizvodnju, odnosno od trenutka kada proizvođač sa ovlašćenom kontrolnom organizacijom zaključi ugovor o vršenju kontrole i sertifikacije u organskoj proizvodnji.

U postupku vršenja kontrole, isti kontrolor ne može da vrši kontrolu jednog proizvođača duže od tri godine za redom.

Radi vršenja prve kontrole, proizvođač ovlašćenoj kontrolnoj organizaciji treba da dostavi potpisanu pismenu izjavu, sa podacima o: proizvodnim jedinicama, odnosno delatnosti kojom se bavi; praktičnim merama koje treba da se preduzmu na nivou proizvodne jedinice kako bi se obezbedilo poštovanje pravila organske proizvodnje; preventivnim merama koje treba da se preduzmu kako bi se smanjio rizik od kontaminacije konvencionalnim proizvodima ili supstancama čija upotreba u organskoj proizvodnji nije dozvoljena i mere čišćenja koje treba da se preduzmu u prostorijama za skladištenje i u okviru celog lanca proizvodnje. Pismenom izjavom, koju overava ovlašćena kontrolna organizacija, proizvođač treba da garantuje da će procese proizvodnje i prometa obavljati u skladu sa pravilima organske proizvodnje, kao i primeniti određene mere u cilju usklađivanja proizvodnje sa propisanim pravilima, u slučaju utvrđenih nepravilnosti, kako je to definisano Pravilnikom o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje.

O svakoj promeni podataka proizvođač obaveštava ovlašćenu kontrolnu organizaciju, a ovlašćena kontrolna organizacija evidentira sve podatke.

Ako proizvođač u okviru poljoprivrednog gazdinstva ima i proizvodnu jedinicu koja se koristi za konvencionalnu proizvodnju, treba ovlašćenoj kontrolnoj organizaciji da omogući vršenje kontrole i te proizvodne jedinice, kao i svih prostorija i objekata u okviru te proizvodne jedinice.

Kontrola obuhvata punu fizičku kontrolu i kontrolu dokumentacije proizvođača, kao i primenu mera predostrožnosti. Normalna dinamika u pogledu kontrole je jednom godišnje, s tim što se kontrola možete vršiti i više puta u toku jedne godine, u zavisnosti od tipa kontrole (početna, delimična, najavljena, nenajavljena).

Za proizvode koji potiču iz konvencionalne proizvodnje, a koji se koriste u organskoj proizvodnji, ovlašćena kontrolna organizacija prilikom provere dokumentacije proverava i da li te proizvode prati izjava prodavca kojom se potvrđuje da ti proizvodi nisu proizvedeni od GMO ili pomoću GMO.

U skladu sa Pravilnikom, u slučaju da proizvođač koji je uključen u organsku proizvodnju sa trećim licem zaključi ugovor o obavljanju određenih poslova u vezi sa organskom proizvodnjom, kontrola u organskoj proizvodnji obuhvata i te poslove.

O svakoj izvršenoj kontroli ovlašćena kontrolna organizacija sačinjava pisani izveštaj, koji potpisuje i proizvođač, u skladu sa zakonom kojim se uređuje organska proizvodnja.

Dokumentacija koja je predmet kontrole je sledeća (Oljača, 2015): plan i rotacija useva, broj hektara zemljišta po usevu i paralelna proizvodnja (konvencionalna i organska na istom gazdinstvu), istorijat svakog polja unazad tri godine, đubrenje i skladištenje đubriva, poreklo semena i sadnica, poreklo i analiza vode za navodnjavanje, kontrola korova i štetočina, uslovi skladištenja, procena žetve, manipulacija organskim proizvodima, knjigovodstvo i računovodstvo farme, kao i broj stoke koja se nalazi na imanju (broj, vrsta, smeštaj, ishrana).

Na osnovu izveštaja o izvršenim kontrolama i zahteva proizvođača i nakon isteka perioda konverzije, ovlašćena kontrolna organizacija donosi odluku o sertifikaciji i izdaje sertifikat da je proizvod ili proces proizvodnje u skladu sa zakonom kojim se uređuje organska proizvodnja i propisima donetim na osnovu njega, koji sadrži podatke o: broju sertifikata; imenu i adresi, odnosno nazivu i sedištu proizvođača i delatnosti koju obavlja; nazivu, sedištu i broju koda ovlašćene kontrolne organizacije; vrsti i asortimanu, kao i količini proizvoda; vrsti proizvodnje; periodu važenja; datumu kontrole; datumu i mestu izdavanja, kao i pečat i potpis ovlašćenog lica.

### ***Kontrola uvoza organskih proizvoda***

U slučaju uvoza organskih proizvoda uvoznik dostavlja ovlašćenoj kontrolnoj organizaciji i podatke o prostorijama uvoznika i njegovim aktivnostima pri uvozu, mestu ulaska proizvoda u Republiku Srbiju, kao i o objektima i prostorijama koje namerava da koristi za skladištenje uvezenih organskih proizvoda do njihovog dostavljanja prvom primaocu, a prvi primalac uvezenih organskih proizvoda, odnosno uvoznik kada je istovremeno i prvi primalac, dostavlja podatke o objektima za prijem i skladištenje. Na zahtev ovlašćene kontrolne organizacije dostavljaju se i podaci o organizaciji prevoza od izvoznika do prvog primaoca, kako bi se obezbedilo da se organski status proizvoda ne kompromituje.

O svakoj pošiljci organskih proizvoda koja se uvozi u Republiku Srbiju uvoznik obaveštava ovlašćenu kontrolnu organizaciju i dostavlja dokumentaciju koja je propisana posebnim propisom, kako je utvrđeno Pravilnikom.

### *Mere u slučaju utvrđenih nepravilnosti*

Ovlašćena kontrolna organizacija može proizvođaču da odredi korektivne mere u cilju usklađivanja proizvodnje sa pravilima organske proizvodnje. O uočenim nepravilnostima i predloženim korektivnim merama sačinjava se izveštaj, koji potpisuju ovlašćena kontrolna organizacija i proizvođač.

Korektivne mere koje ovlašćena kontrolna organizacija može odrediti su:

- mera upozorenja, koja se određuje ako se utvrde blaže nepravilnosti u načinu obavljanja proizvodnje organskih proizvoda kojima se ne dovode u pitanje metode organske proizvodnje i priroda organskog proizvoda, a uz koju se određuje rok u kome proizvođač treba da ispravi te nepravilnosti;
- mera nepoverenja, koja se određuje u slučaju da proizvođač nije postupio u skladu sa određenom merom upozorenja, odnosno utvrđene nepravilnosti nije u potpunosti ispravio.

### *Grupna sertifikacija*

Grupna sertifikacija podrazumeva sve uslove neophodne za sertifikaciju koji su prethodno navedeni, ali se od pojedinačne sertifikacije razlikuje u tome što predstavlja sertifikaciju organizatora organske proizvodnje koji pre sklapanja ugovora sa ovlašćenom kontrolnom organizacijom sklapa ugovore sa kooperantima, takođe proizvođačima. Podaci o svim proizvođačima iz grupe se unose u ugovor organizatora sa kontrolnom kućom, a kontrola se organizuje tako što organizator imenuje internog kontrolora u okviru grupe čiji rad kontroliše kontrolor ovlašćene kontrolne organizacije.

## **NACIONALNI ZNAK**

Domaći neprerađeni sertifikovani organski proizvod obeležava se oznakom „organski proizvod”, nacionalnim znakom i kodom/logom ovlašćene kontrolne organizacije koja je izvršila sertifikaciju tog proizvoda.

Ako neprerađeni organski proizvod sadrži više sastojaka, taj proizvod se obeležava kao organski samo ako su svi sastojci organskog porekla.

Domaći prerađeni sertifikovani organski proizvod može se obeležiti oznakom „organski proizvod”, nacionalnim znakom i kodom/logom ovlašćene kontrolne organizacije koja je u poslednjoj fazi proizvodnje izvršila sertifikaciju tog proizvoda,



ako sadrži najmanje 95% sastojaka poljoprivrednog porekla koji su proizvedeni u skladu sa zakonom kojim se uređuje organska proizvodnja.

Oznakom „Proizvod iz perioda konverzije” i kodom/logom ovlašćene kontrolne organizacije mogu se obeležiti proizvodi biljnog porekla iz perioda konverzije koji sadrže isključivo jedan sastojak poljoprivrednog porekla, po isteku roka od godinu dana od dana zaključenja ugovora sa ovlašćenom kontrolnom organizacijom.

**Slika 1.** Nacionalni znak organskog proizvoda.



**Izvor:** <http://www.serbiaorganica.info>

**Slika 2.** Nacionalni znak proizvoda iz perioda konverzije.

ПРОИЗВОД  
ИЗ ПЕРИОДА  
КОНВЕРЗИЈЕ

**Izvor:** <http://www.serbiaorganica.info>

## **SKLADIŠTENJE I TRANSPORT ORGANSKIH POLJOPRIVREDNIH PROIZVODA**

Ako se u skladišnim objektima pored organskih proizvoda nalaze i drugi poljoprivredni proizvodi, organski proizvodi čuvaju se zasebno od ostalih poljoprivrednih proizvoda, odnosno hrane ili hrane za životinje; moraju da se preduzimaju potrebne mere kojima se obezbeđuje identifikacija pošiljke organskih proizvoda i onemogućava mešanje ili zamena sa proizvodima iz konvencionalne proizvodnje; moraju da se preduzimaju odgovarajuće higijenske mere, čija se delotvornost proverava pre skladištenja organskih proizvoda, koje su propisane Pravilnikom o o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje.

Ako su organski proizvodi upakovani i obeleženi, mogu se čuvati u istim prostorijama skladišta sa proizvodima iz konvencionalne proizvodnje, u posebnom delu koji je obeležen.

Prilikom skladištenja treba voditi računa da organski proizvodi u svako doba budu jasno prepoznatljivi.

Sertifikovani organski proizvodi prevoze se mogu se prevoziti zajedno sa proizvodima iz konvencionalne proizvodnje samo ako su sertifikovani organski proizvodi upakovani i obeleženi.

U pogledu transporta, Pravilnik dalje definiše da organski proizvodi moraju da se prevoze do drugih objekata, uključujući veleprodaju i maloprodaju, u odgovarajućem pakovanju, kontejnerima ili vozilima koja su zatvorena, tako da se sadržaj ne može zameniti bez diranja ili oštećenja pečata i etikete, ne dovodeći u pitanje oznake kojima je, u skladu sa propisima, obeležen organski proizvod, a na kojima je navedeno: ime i adresa, odnosno naziv i sedište proizvođača, kao i vlasnika ili prodavca proizvoda, ako ova lica nisu istovremeno proizvođači; naziv proizvoda, uz navođenje da je u pitanju organski proizvod; naziv, odnosno broj koda ovlašćene kontrolne organizacije koja vrši kontrolu; ako je potrebno, identifikaciona oznaka serije koja je izdata na način propisan ovim pravilnikom, koja omogućava povezivanje serije sa evidencijama proizvođača.

## **ZAKLJUČAK**

Organska poljoprivredna proizvodnja je danas jedan od vodećih trendova u svetu. Velika zagađenost životne sredine, sve veća ekološka svest kupaca i sve glasnijii zagovornici zdravog načina života doprinose ovoj tendenciji: gotovo sva tržišta or-

ganskih proizvoda su rastuća, a organska proizvodnja je u odnosu na 1999. godinu zabeležila četverostruki rast.

Organska proizvodnja je metoda poljoprivredne proizvodnje koja nije novost za Srbiju. U Srbiji je organska proizvodnja uređena Zakonom o organskoj poljoprivredi i Pravilnikom o kontroli i sertifikaciji u organskoj proizvodnji i metodama organske proizvodnje.

Proces sertifikacije je značajan ne samo zbog toga što kupcu garantuje da je proizvod zdravstveno bezbedan, nutritivno kvalitetan i proizveden metodama organske proizvodnje, već i zato što podrazumeva kontrolu i monitoring proizvođača, a time obezbeđuje i kontinuirani kvalitet proizvoda na tržištu.

Proces sertifikacije počinje potpisivanjem ugovora između poljoprivrednog gazdinstva i kontrolne kuće ovlašćene od strane nadležnog Ministarstva. Period konverzije traje od 2 do 3 godine, u zavisnosti od vrste biljne proizvodnje i stanja datih zemljišnih parcela. Proizvodi dobijeni u ovom periodu još uvek nisu organski i sertifikuju se kao proizvodi iz perioda konverzije.

Nakon perioda konverzije, ukoliko kontrolna kuća utvrdi da nije došlo do povreda odobrenih metoda u proizvodnji, izdaje sertifikat "organski proizvod". Ovaj sertifikat se obnavlja svake godine, čime se sprečava pad kvaliteta proizvoda.

Sertifikacija je vrlo važan proces i bez nje organska poljoprivreda u komercijalne svrhe (a ne za potrebe gazdinstva) nema smisla. U tom pogledu, sertifikacija je neophodna za izlazak na tržište i ostvarenje profita.

## CONTROL AND CERTIFICATION OF ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTION

Boskovic Dragana

**Abstract:** *Given that organic agriculture is sustainable and that it contributes to environmental protection and public health, it is subject to different methods that reflect the basic features of organic agricultural production, such as agricultural measures that protect soil fertility, specific plant protection products, fertilizers that do not impact soil properties in a negative way, nor leave residues in edible parts of plants, and other measures. Organic production is subject to legal regulations, which define the permitted organic production methods, methods of storage and transportation, as well as the process of certification. Certification of organic products is important for several reasons: first, the certificate guarantees a safe product manufactured in accor-*

*dance with the principles of organic production, but also ensures competitiveness in the market for organic farmers. This paper presents the main certification procedures and requirements which have to be met in the process of certification in organic crop production.*

**Key words:** *organic farming / certification / conversion period.*

## LITERATURA

1. Birovljev, J., Ćetković, B. (2014). The role of organic production and permaculture in ensuring economic efficiency of agroecology of Serbia. *Strategic management*, 19 (2), 27-32
2. Carić, M., Babović, J. (ed.) (2012). *Organska prerada*. Fimek, Novi Sad.
3. Kalentić, M., Stefanović, E., Simić, I., Maerz, U. (2014). Organska proizvodnja u Srbiji 2014, Nacionalno udruženje za razvoj organske proizvodnje Serbia organica, 2014. Preuzeto sa <http://www.kombeg.org.rs/>, datum: 09.08.2016.
4. Lazić, B. (2010). Organska poljoprivreda – zalag za budućnost. *Organic news*, 1, 8-9.
5. Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine, Direkcija za nacionalne referentne laboratorije (2016, Septembar 1). Lista sertifikovanih organskih proizvođača u 2015. godini. Preuzeto sa: <http://www.dnrl.minpolj.gov.rs/download/organska/Spisak%20ovlascenih%20kontrolnih%20organizacija.pdf>
6. Oljača, S. (2015). *Kontrola i sertifikacija u organskoj proizvodnji u Srbiji: projekat Unapređenje organske poljoprivredne proizvodnje u zapadnoj Srbiji putem edukacije poljoprivrednih proizvođača*. Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine. Preuzeto sa: <http://arhiva.nara.ac.rs/handle/123456789/1562> datum: 16.08.2016.
7. Osnovne informacije o organskoj proizvodnji u Srbiji (2016, Avgust 31). Centar za organsku proizvodnju OPC. Preuzeto sa: <http://www.pks.rs/SA-DRZAJ/Files/OPC%20Brosura.pdf>
8. Pejanović, R. (2009). Razvojni problemi poljoprivrede Republike Srbije. *Agroekonomika*, 41-42, 5-22.
9. Pravilnik o kontroli i sertifikaciji organske proizvodnje i metodama organske proizvodnje („Službeni glasnik RS“, broj 48/2011). [www.minpolj.rs](http://www.minpolj.rs)

10. Serbia organica (2016, Avgust 31). Podaci o sektoru organske proizvodnje u Republici Srbiji za 2015. Preuzeto sa: <http://www.serbiaorganica.info/podaci-o-sektoru-organske-proizvodnje-u-republici-srbiji-sektora-za-2015-godinu/>
11. Subić, J., Bekić, B., Jeločnik, M. (2010). Značaj organske poljoprivrede u zaštiti životne sredine i savremenoj proizvodnji hrane. *Škola biznisa* (3), 50-56.
12. The world of organic agriculture, Statistics and emerging trends 2015, FIBL&IFOAM, [www.fibl.org](http://www.fibl.org), datum: 11.08.2016.
13. Ubavić, P. (2015). Uloga organske proizvodnje u razvoju ruralnog turizma u Srbiji. *Agroekonomika*, 44 (66), 69-81.
14. Vehapi, S. (2014). Faktori razvoja ponude organske hrane u Srbiji. *Marketing*, 45 (1), 75-85.

## 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 podjednagog 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](mailto:redakcija@fimek.edu.rs), a u papirnoj verziji na adresu: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Cvećarska 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. Ukoliko je rukopis prihvaćen za objavljivanje u časopisu, pravo reprodukcije rada u svim drugim medijima pripada izdavaču. Smatra se da sva mišljenja izneta u objavljenom 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 prilagodi 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 otučana 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 dostaviti recenzentima kompetentnim za odgovarajuće oblasti.

Pravila recenzije nalažu da se rukopis šalje bez identifikacije autora. Autori treba da **posebno 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 zaposlenja, 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 autori da unutar teksta ili fusnota ne 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

### ***Rad treba da 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. Lista referenci:***

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 na-

slovima 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**

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12. izd.). Beograd, DATA STATUS

#### **Tri do šest autora**

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

#### **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 neobjavljeni 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 simptoma 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**

Vunjak, N., Ćurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performanse banke. *Analiz*, 19, 175-182.

### **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.**

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M. (2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

### **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](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 *i*) označava sa „&”

### **Tri do pet autora**

Prvi put se navode imena svih autora. Kod narednih navoda, navodi se prezime prvog autora, iza koga 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](mailto:redakcija@fimek.edu.rs) da upute i upite u vezi sa odlukom o (ne)objavljivanju tekstova i sa fazom do koje je tekst stigao u redakcijskoj proceduri.

## **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](mailto: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. Provided that a manuscript has been accepted for publication, the editor reserves all further reproduction rights. 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. Key words (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* (7<sup>th</sup> edition). Subotica, Proleter A.D. Bečej, Ekonomski fakultet

**Two authors**

Van Horn, J. C., Wachowicz, J. M. JR. (2007). *Osnovi finansijskog menadžmenta* (12<sup>th</sup> edition). Beograd, DATA STATUS

**Three to six authors**

Ljubojević, K., Dimitrijević, M., Mirković, D., Tanasijević, V. i Perić, O. (2006). *Importance of software testing*, Subotica, Ekonomski fakultet

**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.), *Psihopatija 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**

Vunjak, N., Ćurčić, U., Simetić, R. i Davidović, M. (2008). Korporativne performanse banke. *Anali*, 19, 175-182.

**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.**

Veselinović, B., Ševarlić, M., Nikolić M.(2007). Long term-trends in Serbian Agriculture. *Trends in the Development of European Agriculture* (617-622), Temisoara, The Faculty of Agriculture of the Agricultural and Veterinary University of the Banat

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