

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE



ISSN 1840-3298

15

novembar 2016. godine

Časopis za poslovnu ekonomiju,
biznis i menadžment i komunikologiju

IZDANJE UNIVERZITETA ZA POSLOVNI
INŽENJERING I MENADŽMENT
BANJA LUKA



God. VIII, br. 15 (2016.)

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE broj 15 (decembar 2016.)

Godina VIII (sveska 2)

Izdavač:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Despota Stefana
Lazarevića bb.

Glavni i odgovorni urednik:

prof.dr Marijana Žiravac Mladenović, prorektor za NIR
Despota Stefana Lazarevića bb, Banja Luka,
marijana.mladenovic@univerzitetpim.com, tel.: +387 51 378 300

Sekretar redakcionog odbora i dizajn korica:

Jelena Mladenović

Redakcioni odbor/članovi uredništva:

prof.dr Snežana Pantelić Vujanić, prof.dr Milka Oljača, prof.dr Ilija Džombić,
prof.dr Mile Vasić, prof.dr Milica Kostić Stanković, doc.dr Brana Komljenović,
doc.dr Branislav Mitić, prof.dr Gordana Đorđević, doc.dr Miloš Šolaja, prof.dr Zoran
Tegeltija, doc.dr Mladen Ivić

Članovi međunarodnog redakcionog odbora:

prof.dr Osman Khan, Royal Docks Business School, University of East London,
GB; prof.dr Artur Pazdzior, College of Enterprise and Administration in Lublin,
Poland; prof.dr Lidija Čehulić Vukadinović, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u
Zagrebu, Hrvatska; prof.dr Jožko Peterlin, Smartfin d.o.o., Koper, Slovenija; prof.dr
Gordana Kokeza, Tehnološko-metalurški fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd,
Srbija; doc.dr Zoran Najdanović, Visoka poslovna škola Zagreb, Hrvatska

Lektor:

Dragana Spasojević

Štamparija:

Point d.o.o. Banja Luka

Tiraž: 300 primjeraka

Članci su dostupni u vidu punog teksta na:

<http://univerzitetpim.com/casopis/izdanja/>



ANALI POSLOVNE
EKONOMIJE

Godina VIII (sveska 2)
Broj 15.

Banja Luka, decembar 2016.

1 RECENZENTI

Radove u ovom broju časopisa Anali poslovne ekonomije recenzirali su:

Ivić Mladen, doc. dr

Mitić Branislav, doc. dr

Petrović Biljana, doc. dr

Raosavljević Predrag, doc. dr

Vasić Mile, prof. dr

Vojvodić Nikola, doc. dr

SADRŽAJ

Naučni radovi

MOGUĆNOSTI PERSPEKTIVNIJEG EKONOMSKOG RAZVOJA REGIONA
UNAPREĐENJEM KVALITETA SMEŠTAJNIH KAPACITETA DUNAVSKE
BICIKLISTIČKE RUTE 1-16

Aleksandra Vujko

Tamara Gajić

Marko Petrović

Miloš Dragosavac

MJERENJE ZADOVOLJSTVA OSIGURANIKA I KORISNIKA PRAVA
USLUGAMA FONDA PIO RS 17-25

Mladen Milić

Dražen Vrhovac

INSTITUCIONALNI EFEKTI PROCESA PROŠIRENJA EVROPSKE UNIJE. 26-41

Danijela Lakić

Radoslav Ostojić

Stručni radovi

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U POŠTANSKOM SISTEMU
REPUBLIKE SRPSKE 42-50

Dragan Đuranović

Dražen Vrhovac

Igor Šabić

OPTIMALIZACIJA POSLOVANJA U POŠTAMA RS SA ASPEKTA LJUDSKIH
RESURSA 51-62

Dražen Vrhovac

Igor Šabić

UPUTSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA 63

Marijana Žiravac Mladenović

BIBLIOGRAFIJA BROJA 14 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE..... 71

UVODNA RIJEČ UREDNIKA

Poštovane kolege autori, uvaženi čitaoci!

Pred vama je 15. izdanje naučnog časopisa Anali poslovne ekonomije. Ova druga sveska u okviru osme godine izlaženja obuhvata 5 radova, od toga 3 naučnih i 2 stručna.

Svi naučni radovi su pregledani od strane dva nezavisna recenzenta i dobili su pozitivnu recenziju oba recenzenta. Recenzije su anonimne i recenzentima se ne otkriva identitet autora. Recenzenti su preporučili i razvrstavanje članaka u naučne, odnosno stručne radove. Svi recenzenti su univerzitetski nastavnici, sa izborima u naučna zvanja iz oblasti kojima pripadaju članci koje su recenzirali. Recenzenti su svoju saglasnost za objavu rada utemeljili na ocjeni originalnosti rada, njegove aktuelnosti, ocjene primjenjene metodologije i korišćene literature.

Svakom radu je od strane Narodne i univerzitetske biblioteke Republike Srpske dodijeljen COBISS broj i DOI broj.

Časopis ima analitički obrađene članke koji se objavljuju u tekućoj nacionalnoj bibliografiji i uvršten je u centralni elektronski katalog. Svi članovi uredništva imaju naučna ili nastavna zvanja iz užihi naučnih oblasti koje pokriva časopis, a četrdeset posto članova uredništva su objavljivali naučne radove u priznatim međunarodnim časopisima.

Časopis je uvršten u bazu EBSCO. EBSCO baza je jedna od vodećih svjetskih baza objava i podataka sa 360.000 serijskih publikacija, 57.000 e-časopisa i 96.000 izdavača iz cijelog svijeta. Autori koji objavljuju u Analima poslovne ekonomije postaju dio te baze koja se pretražuje po cijelom svijetu, a Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment se pridružuje najuspješnijim svjetskim izdavačima.

Anali poslovne ekonomije broj 15 će biti objavljeni i na stranici časopisa <http://univerzitetpim.com/casopis/izdanja/> u pdf. formatu, a na istoj stranici će biti dostupan i svaki pojedini članak, za preuzimanje.

Na zadnjim stranama časopisa je i bibliografija radova objavljenih u broju 14 časopisa Anali poslovne ekonomije.

Zahvaljujem se recenzentima radova koji su svojom profesionalnošću i kritičkim pristupom u velikoj mjeri doprinijeli kvalitetu objavljenih radova.

S poštovanjem,

prof.dr Marijana Žiravac Mladenović

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smeštajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

UDK: 640:338.448.2(497.11); DOI: 10.7251/APE1516001V

Originalni naučni rad

MOGUĆNOSTI PERSPEKTIVNIJEG EKONOMSKOG RAZVOJA REGIONA UNAPREĐENJEM KVALITETA SMEŠTAJNIH KAPACITETA DUNAVSKE BICIKLISTIČKE RUTE

OPPORTUNITIES FOR MORE PERSPECTIVE ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGION BY IMPROVING THE QUALITY OF ACCOMMODATION FACILITIES – THE „DANUBE CYCLE ROUTE” CASE STUDY

Aleksandra Vujko¹

Visoka poslovna škola strukovnih studija

Tamara Gajić²

Visoka poslovna škola strukovnih studija

Marko Petrović³

Geografski institut „Jovan Cvijić“ Srpske akademije nauka i umetnosti

Miloš Dragosavac⁴

Visoka poslovna škola strukovnih studija

Sažetak

„Dunavska biciklistička ruta“ spaja razičite ljude, različite kulture i tradicije, ali mogla bi da pruži i više od toga. Unapređenjem kvaliteta smeštajnih kapaciteta ove Rute na deonici Bijelo Brdo (Hrvatska) - Petrovaradin (Srbija), mogla bi se ojačati prekogranična saradnja između Srbije i Hrvatske koja bi kao posledicu imala direktan uticaj na ekonomiju obe zemlje. To posebno s toga što ovom Rutom prođe hiljade stranih turista-biciklista. Cilj rada je bio da se analizom postojećeg stanja kvaliteta

¹ Vladimira Perića – Valtera, 21000 Novi Sad, Telefon: +381 64 9142645, E-mail: aleksandravujko@yahoo.com

² Vladimira Perića – Valtera, 21000 Novi Sad, E-mail: tamara_gajic@yahoo.com

³ Đure Jakšića, 11000 Beograd, E-mail: marko_d_petrovic@yahoo.com

⁴ Vladimira Perića – Valtera, 21000 Novi Sad, E-mail: dragosavac.vps@gmail.com

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

odabranih smještajnih kapaciteta Rute na pomenutoj relaciji projektuje čitav niz mera za unapređenje ciklo-turizma, a samim tim da se ukažu mogućnosti za produktivniji ekonomski razvoj. Metodologija koja se u radu koristila bili su modifikovani EuroGites standardi kvaliteta i terensko istraživanje u kome su učestvovali strani turisti-biciklisti iz osam zemalja. Na svom proputovanju Rutom biciklisti su imali zadatak da analiziraju kvalitet smještajnih kapaciteta Rute na deonici Bijelo Brdo – Petrovaradin, primenom modifikovane EuroGites metode, a potom su se njihovi odgovori koristili za izvođenje zaključaka.

Gljučne reči: turizam, smještajni kapaciteti, Dunavska biciklistička ruta, EuroGites standardi, privreda

Summary

The Danube Cycle Route connects countries, various cultures and traditions and has favourable trends in the development of tourism in the region. Improving the quality of accommodation capacity supply of the Route in the section Bijelo Brdo (Croatia) - Petrovaradin (Serbia), might strengthen cross-border cooperation between Croatia and Serbia, which would result in a direct impact on tourism and the economy of both countries. This is especially because this route passes thousands of foreign tourists-cyclists. The aim of this study was to design a series of measures to improve the cycle tourism and consequently that indicate opportunities for productive economic development. The methodology used in the work were modified EuroGites quality standards and field research with the participation of foreign tourists cyclists from eight countries. On his way on the Route cyclists were asked to analyze the quality of accommodation capacities on the aforementioned relation, using the modified EuroGites methods, and then their responses were used for drawing conclusions.

Keywords: Tourism, Accommodation Facilities, Danube Cycle Route, EuroGites standards, economy

1 Uvod

Biciklizam je danas postao veoma atraktivna sportsko-rekreativna aktivnost koja zaokuplja milione neposrednih učesnika (Matthew, 2009; Vujko & Gajić, 2014). Bilo da je reč o takmičarskom sportu (profesionalnom ili amaterskom), ekstremnom ili rekreativnom biciklizmu, njegova uloga u turizmu može biti od izuzetnog značaja. Kvalitet turističkog prostora namenjen biciklističkom turizmu može se oceniti prilikom vožnje kroz njega, a ti koji procenju su uvek potrošači (ciklo-turisti), i to pre svega kroz satisfakciju putevima, turističkom signalizacijom, turističkim kartama i vodičima, smještajnim kapacitetima, domaćinima i slično. Početna tačka „Dunavske biciklističke rute“ nalazi se u Nemačkoj, a zatim prolazi kroz Austriju, Slovačku, Mađarsku, Hrvatsku, Srbiju, Rumuniju, Bugarsku i na kraju Ukrajinu. Od izvora Dunava do Crnog mora, ruta je dugačka tačno 2875 km. Deo koji prolazi kroz Srbiju je dug 667 km i kreće od Bačkog brega kod Mađarske granice, pa prateći Dunav

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smeštajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

dolazi do Bregova (bugarska granica). Dužina glavne Dunavske biciklističke rute kroz Srbiju podeljena je u 7 etapa. Deo koji prolazi kroz Hrvatsku je dug 136 km i kreće od Udvara na granici sa Mađarskom i ide sve do Iloka na granici sa Srbijom. Dužina glavne Dunavske biciklističke rute kroz Hrvatsku podeljena je u 6 etapa. Predmet istraživanja bio je deo Rute koji prolazi kroz Vukovarsko-sremsku županiju (Hrvatska), te se preko graničnog prelaza Ilok, nastavlja kroz delove Bačke i Srema (Srbija). Pomenuti prostor proteže se od Bijelog Brda do Petrovaradina u dužini od oko 120 km i njime su obuhvaćene sve atrakcije vukovarsko-sremsko-bačke ravnice. O značaju prostora govori i aktuelan projekat „Unapređenje međunarodne dunavske biciklističke rute – Cycling Danube“ koji predstavlja projekat finansiran sredstvima Evropske komisije iz Programa IPA II komponente za prekograničnu saradnju Hrvatska-Srbija. Cilj projekta je razvoj rekreativnog turizma u istočnoj Slavoniji i Autonomnoj Pokrajini Vojvodini. Istraživanje je bilo fokusirano na glavnu hipotezu da je kvalitet usluga na posmatranoj destinaciji lošijeg stepena, ali da bi se nizom korektivnih mera mogle sprovesti aktivnosti kojima bi se unapredile one usluge koje ne ispunjavaju određene kriterijume. To bi dalje impliciralo pozitivne efekte u oblasti turizma i uopšte ekonomije i privrede regione. Ciljevi rada bili su razvoj međunarodnog cikloturizma u cilju ekonomskog prosperiteta Srbije i Hrvatske, kao i podizanje svesti o biciklu kao ekološki prihvatljivom prevoznom sredstvu, te promocija ove biciklističke regije. Stoga su ciljne grupe ispitanika bili strani turisti koji su se, tokom svoje vožnje Rutom, našli i na pomenutoj deonici. Imajući u vidu značaj koji „Dunavska biciklistička ruta“ ima i može da ima na ekonomiju obe države (Vujko & Gajić, 2014), zadaci istraživanja bili su sledeći: istražiti stanje kvaliteta dva reprezentativna smeštajna objekta na deonici te oceniti njihov ukupan značaj za razvoj prostora. Osim toga autori su postavili i određene podhipoteze podhipoteze: h1- smeštajni kapaciteti nisu opremljeni u na tradicionalan način i ne predstavljaju reprezentativne objekte svoje okoline; h2- smeštajni kapaciteti vode računa o životnoj sredini i posluju u skladu sa osnovnim principima održivosti; h3- smeštajni kapaciteti duž Rute imaju dobre prilaze za bicikliste i imaju adekvatnu putnu signalizaciju; h4- zaposleni u smeštajnim objektima komuniciraju na stranom jeziku; h5 – biciklista se u smeštajnom kapacitetu oseća sigurno i zaštićeno.

2 Pregled literature

Sportsko-rekreativni turizam zaokuplja um i predstavlja formu meditacije koja širi spektar pristupa i rešenja problema (Tuppen, 2000; Wasche & Woll, 2010; Hudson et al. 2010; Vujko et al. 2013; Vujko & Gajić, 2014). Aktivnosti koje se tom prilikom upražnjavaju predstavlja način borbe protiv stresa i pri tome pozitivno deluje na zdravlje i fizičku kondiciju. Ali postoji i još čitav niz pozitivnih uticaja koje sportsko-rekreativni turizam može imati na zdravlje savremenog čoveka: utiče na samopoštovanje, samopouzdanje, i mnoge druge pozitivne predstave o sebi i svetu koji nas okružuje. No, ni to nije sve. Pored mnogobrojnih psihičkih, sportsko-rekreativni turizam ima i mnogobrojne uticaje na biohemijske mehanizme u našim telima. Stručnjaci odgovorno tvrde da je fizička aktivnost najbolji lek (Weed, 2001; Gibson, 2004; Stokes, 2006; Lynch & Morrison, 2007; Weed, 2008; Wasche & Woll,

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

2010; Weed, 2011; Vujko & Plavša, 2011). Dakle, za biciklistički turizam možemo reći da je specifičan oblik turizma u kome su sportsko-rekreativni motivi osnovni motivi putovanja i boravka na destinaciji. Biciklistički turizam podrazumeva bavljenje turista biciklizmom sa ciljem zadovoljenja potrebe za kretanjem, igrom, aktivnim odmorom, rekreacijom, razonodom i drugo. Sagledavajući biciklizam u kontekstu zdravog načina života, aktivnog odmora i rekreacije, uočava se širok programski obuhvat koji doprinosi razvoju turizma i turističkih destinacija (Simonsen & Jorgenson, 1998; Ritchie & Hall, 1999; Hayward, 2001; Hudson, 2003; Weed & Bull, 2004; Torkildsen, 2005; Weed, 2008; Matthew, 2009; Vujko & Plavša, 2011; Vujko, 2011). Pojam turističke destinacije najčešće se vezuje za određeni geografski prostor na kome je moguće iskusiti različite oblike doživljaja (Botti et al. 2008; Cracolici & Nijkamp, 2009; Vujko et al. 2013). Dunavska biciklistička ruta kao staza koja je deo šireg koncepta razvojnih regionalnih projekata GTZ u četiri zemlje, Hrvatskoj, Rumuniji, Bugarskoj i Srbiji, posebno je važna za ukupan razvoj turizma i turističke ponude, kao i za bliže povezivanje podunavskih regiona u ovim zemljama, čiji turistički kapaciteti posebno oni vezani za veliku evropsku reku, i dalje nisu dovoljno iskorišćeni.

3 Metodologija istraživanja

Podaci prikupljeni istraživanjem dobijeni su direktnim ispitivanjem primenom modifikovane EuroGites metode. Evropska federacija za agroturizam i seoski turizam (EuroGites) je predložila jedinstvene standarde za procenu kvaliteta smeštajnih jedinica u ruralnom prostoru (eng. EuroGites Quality Assessment Standards – Rural Accomodation). Godine 2013. federacija je brojala 35 profesionalnih organizacija iz 28 evropskih zemalja (uključujući i Srbiju), koje su nudile izbor od oko 100.000 objekata za smeštaj turista u ruralnim prostorima. Kriterijumi uspostavljenih standarda su grupisani u pet klastera: opremljenost, okruženje, usluge u smeštajnoj jedinici i njenoj okolini (<15 km), nematerijalni aspekti (ambijent, privatnost, pažnja o detaljima) i bezbednost (Petrović, 2014). Uzorak su činili DBR biciklisti različitog pola kojih je bilo 175 iz osam zemalja, a primenom odgovarajućih istraživačkih instrumenata, obuhvaćene su promenljive koje su se pre svega ticale njihovog mišljenja o kvalitetu dva izabrana smeštajna kapaciteta na deonice Bijelo Brdo – Petrovaradin. Istraživanje je sprovedeno u toku 2013. godine od strane autora rada, u saradnji sa privatnim gazdinstvom za seoski turizam „Savić“ iz Bijelog Brda (Hrvatska), i privatnim gazdinstvom za seoski turizam „Kovač“ iz Bačkog Petrovca (Srbija), kao i Biciklističkim savezom Vojvodine sa sedištem u Novom sadu (Srbija). Polazna osnova od koje se u radu pošlo bila je pretpostavka da je učesnicima DBR-a kvalitet smeštajnih kapaciteta Rute veoma važan, a da na pozitivnu ocenu kvaliteta utiče: opremljenost, okruženje, usluge u smeštajnoj jedinici i njenoj okolini (<15 km), nematerijalni aspekti (ambijent, privatnost, pažnja o detaljima) i bezbednost. Ispitanici su tokom letnjeg perioda (jun-septembar) registrovani u prostorijama za smeštaj gazdinstva za seoski turizam „Savić“, a zatim su nastavljali svoj put do gazdinstva „Kovač“ i dalje do Petrovaradina (Srbija). U proces ispitivanja ušli su samo strani ispitanici koji su tokom vožnje po Ruti nameravali da iz Hrvatske pređu u

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smeštajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

Srbiju. Ispitanicima je objašnjeno da će im se u Petrovaradinu postavljati određena grupa pitanja, tako da su unapred bili zamoljeni da obrate pažnju na svaki detalj Rute, naravno, u cilju njenog unapređenja. U okviru analize uzete su u obzir dve kategorije varijabli: nezavisne i zavisne varijable. U prvom delu rezultata izvršena je obrada i analiza nezavisnih promenljivih ankete: pola, zemlje porekla, starosti ispitanika i broja biciklista koji voze pojedinačno ili u grupi. U drugom delu rezultata izvršena je obrada i analiza zavisnih promenljivih. Varijable korištene tom prilikom odnosile su se na ocenu kvaliteta smeštajnih kapaciteta na deonici Bijelo Brdo – Petrovaradin sa pretpostavkom da se dobijeni podaci mogu projektovati i na sve druge deonice u Srbiji i Hrvatskoj. Klaster 1 (opremljenost agroturističkih smeštajnih jedinica) ticao se autentičnosti i tradicionalnosti agroturističkih smeštajnih jedinica, gde su glavni kriterijumi fokusirani na enterijerske segmente, po pitanju tehničko-tehnoloških, sanitarno-higijenskih, organizacionih i prostornih aspekata smeštajnih jedinica. Opremljenost u ovom slučaju podrazumeva aspekte od stila gradnje objekata, dekorisanja i očuvanosti objekata, preko veličine, dimenzija i sadržaja u sobama, do prisustva i opremljenosti toaleta, grejanja i klimatizacije svih prostorija u kojim borave gosti (Petrović, 2014; Petrović et al. 2015). Klaster 2 (okruženje agroturističkih smeštajnih jedinica) odnosio se na bližu i dalju okolinu smeštajne jedinice. Fokus je stavljen na spoljašnjim uticajima (prirodnim i antropogenim), nivou očuvanosti okolnog ruralnog okruženja, s akcentom na kulturnom nasleđu i očuvanim prirodnim potencijalima u okolini. U ovom klasteru posebno je važno isticanje društvene odgovornosti i odgovornosti prema lokalnom okruženju i životnoj sredini od strane domaćina, kao i neophodnost savetovanja sa lokalnim zainteresovanim učesnicima (drugi domaći proizvođači hrane, pića i napitaka, trgovci, zanatlije, turistički vodiči i sl.). Klaster 3 (usluge u agroturističkoj smeštajnoj jedinici i njenoj okolini do 15 km) ticao se prilaza do same smeštajne jedinice. Klaster 4 (posvećenost gostu, privatnost i ambijent u agroturističkoj smeštajnoj jedinici) ticao se komunikativnih i psiholoških aspekata na relaciji odnosa domaćina prema gostima. U ovom bloku kriterijuma naznačena je važnost komunikativnih veština domaćina, iskazivanje prijatne dobrodošlice, dostupnost domaćina tokom boravka gostiju, kao i poznavanje ciljnih, stranih jezika iz zemalja odakle dolazi većina turista. U protivno, preporučuje se dobro znanje engleskog jezika, kao dominantnog svetskog jezika. Poslednji, klaster 5 (bezbednost u smeštajnim jedinicama) baziralo se na sigurnosnim uslovima kroz koje objekat treba proći. Među tim kriterijumima ističu se: tehnički, zdravstveno-higijenski, pravni, rezervacioni i drugi kriterijumi. Ispitanici su odgovarali ocenama 1-5, pri čemu je (1) potpuno se ne slažem; (2) delimično se ne slažem; (3) nemam mišljenje (4) delimično se slažem; (5) potpuno se slažem.

4 Rezultati i diskusija

Istraživanje je bilo otvorenog tipa što je podrazumevalo neodređen broj anketnih listića, odnosno da se sprovodilo u određenom vremenskom periodu (jun – septembar 2013. godine) bez prethodno utvrđenog broja turista, a samim tim i broja anketnih listića. Ukupan broj ciklo turista koji su bili deo istraživanja bio je 175. Najveći procenat ispitanika dolazio je iz Holandije, njih 28 (16%) i Austrije 27 (15,4%). Sve

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

ostale zemlje su bile podjednako zastupljene, a najmanje njih bilo je iz Slovenije 16 (9,1%) i Švajcarske 15 (8,6%). Što se tiče starosne strukture posetilaca anketiranjem je obučeno 101 (57,7%) muške populacije i 67 (38,3%) žena. Najveći procenat njih tačnije 64,6% je starosne dobi od 25 do 49 godina, zatim 12,0% od 50 do 65 godina, a najmanji procenat učesnika je starosne dobi do 15 godina (5,1%), zatim od 15 do 24 godine (9,7%), te preko 65 godina njih 7,6%. Što se tiče broja članova u grupi, interesantno je da je najviše ispitanika bilo u grupi od po dva člana (62,3%), a najmanje njih je išlo u grupi od više od tri biciklista (7,4), kao i jedan biciklista (8%). Ispitanika u grupi od po tri biciklista bilo je 20,6%.

TABELA 1: ZEMLJA ODAKLE BICIKLISTA DOLAZI

		Broj	Procenat
	Nemačka	18	10,3
	Slovenija	16	9,1
Zemlja	Francuska	23	13,1
odakle	Austrija	27	15,4
biciklista	Poljska	23	13,1
dolazi	Holandija	28	16,0
	Norveška	21	12,0
	Švajcarska	15	8,6
	Ukupno	171	97,7
Nedostaje		4	2,3
Ukupno		175	100,0

Nakon obrade podataka koji su se odnosili na nezavisne promenjive, u daljem radu urađena je obrada i analiza zavisnih promenjivih. Poređenja u odgovorima na vršena u odnosu na zemlju porekla ispitanika. Isto tako, ispitanici su odgovarali na ista pitanja kada su bili u oba smeštajna objekta, gazdinstvu „Savić“ u Hrvatskoj i gazdinstvu „Kovač“ u Srbiji.

TABELA 2. KLASTER 1 (OPREMLJENOST SMEŠTAJNOG KAPACITETA „SAVIĆ“)

		Objekat „Savić“ je tradicionalno, autentično opremljen?					
		Potpun o se ne slažem	Delimično ne slažem	Nemam mišljenje	Delimično o se slažem	Potpuno se slažem	Ukupno
Zemlja	Nemačka	11	1	5	1	0	18
odakle		6,4%	,6%	2,9%	,6%	,0%	10,5%
biciklista	Slovenija	6	4	4	1	1	16
dolazi?		3,5%	2,3%	2,3%	,6%	,6%	9,4%
	Francuska	11	7	3	1	1	23
		6,4%	4,1%	1,8%	,6%	,6%	13,5%
	Austrija	13	4	9	1	0	27
		7,6%	2,3%	5,3%	,6%	,0%	15,8%

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

Poljska	10	6	7	0	0	23
	5,8%	3,5%	4,1%	,0%	,0%	13,5%
Holandija	10	11	7	0	0	28
	5,8%	6,4%	4,1%	,0%	,0%	16,4%
Norveška	9	8	4	0	0	21
	5,3%	4,7%	2,3%	,0%	,0%	12,3%
Švajcarska	8	3	4	0	0	15
	4,7%	1,8%	2,3%	,0%	,0%	8,8%
Ukupno	78	44	43	4	2	171
	45,6%	25,7%	25,1%	2,3%	1,2%	100,0%

TABELA 3. KLASTER 1 (OPREMLJENOST SMEŠTAJNOG KAPACITETA „KOVAC“)

		Objekat „Kovač“ je tradicionalno, autentično opremljen?					Ukupno
		Potpuno se slažem	Delimično se slažem	Nemam mišljenje	Delimično se slažem	Potpuno se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	9	8	1	0	0	18
		5,3%	4,7%	,6%	,0%	,0%	10,5%
Slovenija		5	10	1	0	0	16
		2,9%	5,8%	,6%	,0%	,0%	9,4%
Francuska		13	5	5	0	0	23
		7,6%	2,9%	2,9%	,0%	,0%	13,5%
Austrija		10	6	7	2	2	27
		5,8%	3,5%	4,1%	1,2%	1,2%	15,8%
Poljska		9	9	3	1	1	23
		5,3%	5,3%	1,8%	,6%	,6%	13,5%
Holandija		15	7	4	2	0	28
		8,8%	4,1%	2,3%	1,2%	,0%	16,4%
Norveška		11	6	3	1	0	21
		6,4%	3,5%	1,8%	,6%	,0%	12,3%
Švajcarska		9	3	3	0	0	15
		5,3%	1,8%	1,8%	,0%	,0%	8,8%
Ukupno		81	54	27	6	3	171
		47,4%	31,6%	15,8%	3,5%	1,8%	100,0%

Ruralni smeštaj treba da ponudi autentičan i originalni karakter. Tradicionalna sela treba da uključuju tradicionalnu arhitekturu tog određenog prostora, kombinovanu sa lokalnim narodnim radinostima, lokalne gastronomije i aktivnostima u slobodno vreme tipičnim za seoske prostore, a sve u cilju da se istakne najbolje iz seoskog života kroz održivi razvoj seoskog turizma. Posmatrajući tabele 2 i 3 može se zaključiti da smeštajni kapaciteti nisu opremljeni na tradicionalan način i ne predstavljaju reprezentativne objekte svoje okoline, čime je potvrđena podhipoteza h1. Naime, posmatrajući tabelu 2 može se uočiti da je najviše ispitanika odgovorilo da objekat „Savić“ uopšte nije autentično opremljen u smislu tradicionalnih vrednosti, te da je u pitanju savremena porodična kuća pretvorena u smeštajni kapacitet (45,6%).

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

Slični rezultati dobijeni su i analizom odgovora biciklista koji su boravili u objektu „Kovač“ (47,4%).

TABELA 4. KLASITER 2 (OKRUŽENJE SMEŠTAJNOG KAPACITETA „SAVIĆ“)

		Objekat „Savić“ je odgovoran prema životnoj sredini?					Ukupno
		Potpuno se slažem	Delimično se slažem	Nemam mišljenje	Delimično se slažem	Potpuno se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	3	2	3	10	0	18
		1,8%	1,2%	1,8%	5,8%	,0%	10,5%
	Slovenija	0	2	4	9	1	16
		,0%	1,2%	2,3%	5,3%	,6%	9,4%
	Francuska	1	2	7	11	2	23
		,6%	1,2%	4,1%	6,4%	1,2%	13,5%
	Austrija	2	7	4	11	3	27
		1,2%	4,1%	2,3%	6,4%	1,8%	15,8%
	Poljska	4	2	3	10	4	23
		2,3%	1,2%	1,8%	5,8%	2,3%	13,5%
Holandija	2	4	6	13	3	28	
	1,2%	2,3%	3,5%	7,6%	1,8%	16,4%	
Norveška	0	2	5	13	1	21	
	,0%	1,2%	2,9%	7,6%	,6%	12,3%	
Švajcarska	0	3	4	8	0	15	
	,0%	1,8%	2,3%	4,7%	,0%	8,8%	
Ukupno		12	24	36	85	14	171
		7,0%	14,0%	21,1%	49,7%	8,2%	100,0%

TABELA 5. KLASITER 2 (OKRUŽENJE SMEŠTAJNOG KAPACITETA „KOVAC“)

		Objekat „Kovač“ je odgovoran prema životnoj sredini?					Ukupno
		Potpuno se slažem	Delimično se slažem	Nemam mišljenje	Delimično se slažem	Potpuno se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	1	9	2	3	3	18
		,6%	5,3%	1,2%	1,8%	1,8%	10,6%
	Slovenija	1	2	3	8	2	16
		,6%	1,2%	1,8%	4,7%	1,2%	9,4%
	Francuska	1	5	7	9	1	23
		,6%	2,9%	4,1%	5,3%	,6%	13,5%
	Austrija	3	4	8	12	0	27
		1,8%	2,4%	4,7%	7,1%	,0%	15,9%
	Poljska	2	2	7	11	0	22
		1,2%	1,2%	4,1%	6,5%	,0%	12,9%
Holandija	0	3	9	14	2	28	
	,0%	1,8%	5,3%	8,2%	1,2%	16,5%	
Norveška	1	0	7	8	5	21	
	,6%	,0%	4,1%	4,7%	2,9%	12,4%	

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

Švajcarska	0	0	3	8	4	15
	,0%	,0%	1,8%	4,7%	2,4%	8,8%
Ukupno	9	25	46	73	17	170
	5,3%	14,7%	27,1%	42,9%	10,0%	100,0%

Planovi održivog razvoja su efikasno odgovaranje na probleme ljudi, zajednica i privatnog sektora i promovisanje ruralnog razvoja i ekološke zaštite. Dobro isplanirane funkcionalne veze u organizaciji života i rada, optimalni higijenski uslovi i poseban estetski doživljaj u simbiozi čoveka i prirode – ključne su opšte karakteristike tradicionalne arhitekture и предуслов су одрживости сеоског домаћинства. S obzirom na to da održivost ima više značenja i sadržaja, za konkretnu zajednicu je održivo ono što: omogućuje trajan ekonomski rast i razvoj, socijalnu prihvatljivost, odnos i meru ekonomskog i socijalnog razvoja usklađuje prema ekološkim kapacitetima i što je politički prihvatljivo (može biti predmet dogovora u zvaničnim institucijama). Posmatrajući tabela 4 i 5 može se zaključiti da si smeštajni kapaciteti samo delimično odgovorni prema životnoj sredini jer su se većina ispitanika biciklista smeštenih u oba objekata samo delimično složila sa postavljenom konstatacijom, čime je podhipoteza h2 samo delimično potvrđena.

TABELA 6. KLASER 3 (USLUGE U SMEŠTAJNOM KAPACITETU „SAVIĆ“ I NJEGOVOJ OKOLINI DO 15 KM)

		Objekat „Savić“ ima adekvatan prilaz za bicikle i dobro je obeležen putokazima?			Ukupno
		Nemam mišljenje	Delimično se slažem	Potpuno se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	1	15	2	18
		,6%	8,8%	1,2%	10,5%
	Slovenija	0	12	4	16
		,0%	7,0%	2,3%	9,4%
	Francuska	1	18	4	23
		,6%	10,5%	2,3%	13,5%
	Austrija	1	20	6	27
		,6%	11,7%	3,5%	15,8%
	Poljska	1	15	7	23
		,6%	8,8%	4,1%	13,5%
Holandija	2	13	13	28	
	1,2%	7,6%	7,6%	16,4%	
Norveška	1	13	7	21	
	,6%	7,6%	4,1%	12,3%	
Švajcarska	0	11	4	15	
	,0%	6,4%	2,3%	8,8%	
Ukupno		7	117	47	171
		4,1%	68,4%	27,5%	100,0%

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

TABELA 7. KLASITER 3 (USLUGE U SMEŠTAJNOM KAPACITETU „KOVAČ“ I NJEGOVOJ OKOLINI DO 15 KM)

			Objekat „Kovač“ ima adekvatan prilaz za bicikle i dobro je obeležen putokazima?			Ukupno
			Nemam mišljenje	Delimično se slažem	Potpuno se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka		4	8	6	18
			2,3%	4,7%	3,5%	10,5%
	Slovenija		0	6	10	16
			,0%	3,5%	5,8%	9,4%
	Francuska		0	11	12	23
			,0%	6,4%	7,0%	13,5%
	Austrija		1	14	12	27
			,6%	8,2%	7,0%	15,8%
	Poljska		0	11	12	23
			,0%	6,4%	7,0%	13,5%
	Holandija		1	13	14	28
			,6%	7,6%	8,2%	16,4%
	Norveška		1	7	13	21
			,6%	4,1%	7,6%	12,3%
	Švajcarska		0	8	7	15
			,0%	4,7%	4,1%	8,8%
Ukupno			7	78	86	171
			4,1%	45,6%	50,3%	100,0%

Za razvoj biciklističkog turizma od posebnog značaja su ulaganja u infrastrukturu. Ukupna seoska infrastruktura (saobraćajne komunikacije, PTT-mreža, vodovod i kanalizacija) značajan je faktor koji utiče na izgradnju i razvoj turističkog privređivanja. Bez saobraćajnica koje turistima obezbeđuju udoban dolazak na određite putovanja, nema uslova za turizam, ni za biciklistički turizam. Poželjno je da biciklističke steze budu posebno opremljene, sa parkiralištima, stajalištima i vidikovcima, kao i servisima različitih profila uslužnih delatnosti (benzinske pumpe, automehaničarski servisi, moteli, restorani, dragstori, apoteke, menjačnice, turističko-informativni biroji, itd), kao i da na njima saobraćaj bude dobro organizovan po principima tačnosti, bezbednosti i efikasnosti. Posmatrajući tabeli 6 i 7 može se zaključiti da smeštajni kapaciteti oba objekta imaju dobru putnu infrastrukturu i da su dobro obeleženi, čime je potvrđena podhipoteza h3.

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

TABELA 8. KLASITER 4 (POSVEĆENOST GOSTU U SMEŠTAJNOM KAPACITETU „SAVIĆ“)

		Objekat „Savić“ ima osoblje sposobno za komunikaciju na stranom jeziku?				Ukupno
		Potpuno se slažem	Delimično se ne slažem	Nemam mišljenje	Delimično se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	14 8,2%	2 1,2%	1 ,6%	1 ,6%	18 10,5%
	Slovenija	10 5,8%	4 2,3%	1 ,6%	1 ,6%	16 9,4%
		Francuska	11 6,4%	8 4,7%	4 2,3%	0 ,0%
	Austrija	10 5,8%	13 7,6%	2 1,2%	2 1,2%	27 15,8%
		Poljska	11 6,4%	8 4,7%	4 2,3%	0 ,0%
	Holandija	18 10,5%	8 4,7%	1 ,6%	1 ,6%	28 16,4%
		Norveška	12 7,0%	5 2,9%	3 1,8%	1 ,6%
	Švajcarska	7 4,1%	6 3,5%	2 1,2%	0 ,0%	15 8,8%
		Ukupno	93 54,4%	54 31,6%	18 10,5%	6 3,5%

TABELA 9. KLASITER 4 (POSVEĆENOST GOSTU U SMEŠTAJNOM KAPACITETU „KOVAC“)

		Objekat „Kovač“ ima osoblje sposobno za komunikaciju na stranom jeziku?				Ukupno
		Potpuno se slažem	Delimično se ne slažem	Nemam mišljenje	Delimično se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	9 5,3%	5 2,9%	4 2,3%	0 ,0%	18 10,5%
	Slovenija	6 3,5%	6 3,5%	4 2,3%	0 ,0%	16 9,4%
		Francuska	7 4,1%	12 7,0%	4 2,3%	0 ,0%
	Austrija	16 9,4%	8 4,7%	3 1,8%	0 ,0%	27 15,8%
		Poljska	11 6,4%	11 6,4%	1 ,6%	0 ,0%
	Holandija	17 9,9%	7 4,1%	2 1,2%	2 1,2%	28 16,4%

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

Norveška	10	6	5	0	21
	5,8%	3,5%	2,9%	,0%	12,3%
Švajcarska	6	8	1	0	15
	3,5%	4,7%	,6%	,0%	8,8%
Ukupno	82	63	24	2	171
	48,0%	36,8%	14,0%	1,2%	100,0%

Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih postaju osnov savremene organizacije. Kada je u pitanju preduzeće u kome su radnici i vlasnici, kao u posmatranom slučaju, naglasak se stavlja na aktivno upravljanje sopstvenim potencijalima. Dakle, u kontekstu unapređenja ljudskog faktora kao osnovni faktor se uzima mogućnost komunikacije na jeziku gosta. Pri tome se posebno insistira na zadovoljstvu gosta, kao značajnom pokazatelju ukupne radne efikasnosti. Posmatrajući tabele 8 i 9 može se zaključiti da smeštajni kapaciteti oba objekta nemaju adekvatno osoblje koje je u stanju da aktivno komunicira na jeziku gosta, čime je opovrgnuta podhipoteza h4.

TABELA 10. KLASITER 5 (BEZBEDNOST U SMEŠTAJNOM KAPACITETU „SAVIĆ“)

		Objekat „Savić“ vodi računa o zaštiti potrošača?					Ukupno
		Potpuno se slažem	Delimično se slažem	Nemam mišljenje	Delimično se slažem	Potpuno se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	4	2	3	6	3	18
		2,3%	1,2%	1,8%	3,5%	1,8%	10,5%
	Slovenija	0	0	4	9	3	16
		,0%	,0%	2,3%	5,3%	1,8%	9,4%
	Francuska	0	0	5	15	3	23
		,0%	,0%	2,9%	8,8%	1,8%	13,5%
	Austrija	0	0	5	17	5	27
		,0%	,0%	2,9%	9,9%	2,9%	15,8%
	Poljska	0	1	2	13	7	23
		,0%	,6%	1,2%	7,6%	4,1%	13,5%
	Holandija	1	0	3	21	3	28
		,6%	,0%	1,8%	12,3%	1,8%	16,4%
	Norveška	1	0	2	18	0	21
		,6%	,0%	1,2%	10,5%	,0%	12,3%
	Švajcarska	0	1	1	12	1	15
		,0%	,6%	,6%	7,0%	,6%	8,8%
Ukupno		6	4	25	111	25	171
		3,5%	2,3%	14,6%	64,9%	14,6%	100,0%

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

TABELA 11: KLASITER 5 (BEZBEDNOST U SMEŠTAJNOM KAPACITETU „KOVAC“)

		Objekat „Kovač“ vodi računa o zaštiti potrošača?					Ukupno
		Potpuno se slažem	Delimično se slažem	Nemam mišljenje	Delimično se slažem	Potpuno se slažem	
Zemlja odakle biciklista dolazi?	Nemačka	0	0	1	13	4	18
		,0%	,0%	,6%	7,6%	2,3%	10,5%
	Slovenija	0	0	2	11	3	16
		,0%	,0%	1,2%	6,4%	1,8%	9,4%
	Francuska	0	1	7	13	2	23
		,0%	,6%	4,1%	7,6%	1,2%	13,5%
	Austrija	2	0	7	16	2	27
		1,2%	,0%	4,1%	9,4%	1,2%	15,8%
	Poljska	0	2	5	12	4	23
		,0%	1,2%	2,9%	7,0%	2,3%	13,5%
	Holandija	0	2	9	8	9	28
		,0%	1,2%	5,3%	4,7%	5,3%	16,4%
	Norveška	0	0	9	7	5	21
		,0%	,0%	5,3%	4,1%	2,9%	12,3%
	Švajcarska	0	0	6	4	5	15
		,0%	,0%	3,5%	2,3%	2,9%	8,8%
Ukupno		2	5	46	84	34	171
		1,2%	2,9%	26,9%	49,1%	19,9%	100,0%

Poslovna etika ima svoje dve osnovne dimenzije ispoljavanja i manifestovanja, a to su kolektivna, grupna etika i etika pojedinca. Kolektivna etika uključuje etičke postupke u poslovnim odlukama rukovodstva i menadžmenta kompanija koje se odnose na spoljašnje subjekte i okruženje, ali i etičke odnose unutar samih kompanija. Na drugoj strani, pojedinac koji ne poseduje elementarne principe lične poslovne etike, i ima deficit ukupnih moralnih standarda, uvek je spreman da izvrši prevaru, da stavi svoje lične interese iznad kolektivnih, zakonskih, iznad normi običajnog poslovnog morala i ljudskog odnosa, kao i da naruši poslovnu klimu i atmosferu (Ross 2004; Vujko & Gajić, 2014). Uvidom u tabele 10 i 11 može se zaključiti da posmatrani objekti uglavnom vode računa o zaštiti potrošača, čime je potvrđena podhipeza h5.

5 Zaključak

Biciklisti spadaju u red veoma poželjnih turista jer se kreću prevoznim sredstavom koje ne zagađuje okolinu. Imajući u vidu da biciklističko tržište Evrope predstavlja tržište u porastu, jasna je neophodnost standardizacije što većeg broja etapa Rute. Dunavska biciklistička ruta (DBR) kroz Srbiju i Hrvatsku nosi oznaku Eurovelo 6, što znači da se nalazi na trasi Atlantik - Crno more Evropske biciklističke federacije (www.dunavskastrategija.rs; www.ciklonaut.com). Postoji predviđanje da bi Evropski biciklistički turizam mogao ostvariti dobit od 14 milijardi £ u roku od 20 godina. Jedan od prioriteta razvoja će biti širenje mreže biciklističkih puteva EuroVelo i

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

težnja da se stvori mreža kojom bi se mogle obići sve zemlje Evropske unije. Biciklistička putovanja, gde je biciklizam glavni motiv putovanja i osnovni oblik transporta, tokom 2015. godine su činila čak 2-4% od ukupnih putovanja u nekim evropskim zemljama, a predviđeno je da se taj broj udvostruči i utrostruči u narednim decenijama (Cope & Doxford, 1998). Kvalitet je danas, u uslovima izražene konkurencije, postao jedan od ključnih faktora opstanka na tržištu (Robinson et al. 1978; Kotter & Schlesinger, 1991; Cooper, 2000; Jan, 2002, Vujko et al. 2013). Zadovoljni ciklo turisti predstavljali bi dugoročni izvor prihoda kako za Srbiju tako i za Hrvatsku. Jedan od načina za to bilo bi kroz pozitivnu propagandu koju bi vršili, čime bi uticali na nove, potencijalne ciklo-turiste, ali i ponovnim vraćanjem u destinaciju. Njihovo zadovoljstvo uticalo bi i na umrežavanje brojnih drugih destinacija, čime bi se i sama Ruta postepeno proširivala. Jedno je međutim sigurno, razvoj biciklističkog turizma na nekoj turističkoj destinaciji imao bi dugoročne pozitivne ekonomske efekte koji bi u mnogome doprineli oživljavanju ruralnih sredina i zadržavanju mladih na selima (Vujko / Gajić, 2015). Ciklo turisti nisu samo prosti prolaznici, oni uživaju u svakom ponuđenom doživljaju i uvek se rado vraćaju u destinacije na kojima su sve njihove potrebe bile zadovoljene. Koristi od razvoja ciklo turizma bi bile dalekosežnije nego što to trenutno izgleda, a podjednako bi se razvijali i prirodni i kulturni resursi. Upoznavanje kulturnih znamenitosti bilo bi moguće posetama znamenitih mesta, muzeja i drugih objekata kulture koje bi unapred bile organizovane i koje bi se nalazile u kartama i vodičima kao mesta od značaja za posetu. Ubrzo bi se razvila i materijalna baza turizma prilagođena ciklo turistima tako da bi ovakva vrsta turizma u budućnosti donela brojne koristi i promene čitavoj regiji.

Zahvalnost: Istraživanje je podržano od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (Br. III 47007) .

Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16

6 Popis literature

- Botti, L., Peypoch, N. & Solonandrasana, B. (2008). Time and tourism attraction. *Tourism Management, 29*, 594–596.
- Cooper, L. (2000) Strategic marketing planning for radically new products. *Journal of Marketing, 64(1)*, 1–15.
- Cope, A. M. & Doxford, D. (1998). Visitor Monitoring of the C2C Cycle Route 1997. University of Sunderland School of Environment.
- Cracolici, M. F & Nijkamp, P. (2009). The Attractiveness and competitiveness of tourist destinations: a study of Southern Italian regions. *Tourism Management, 30(3)*, 336–344.
- Gibson, H. (2004). Moving beyond the ‘what is and who’ of sport tourism to understanding why. *Journal of Sport Tourism, 9(3)*, 247–265.
- Hayward, P. (2001). *Leisure and Tourism*. Oxford: Heinemann GNVQ Intermediate.
- Hudson, S. (2003). *Sport and adventure tourism*. Binghamton: The Haworth Press, Inc.
- Hudson, S., Hinch, T., Walker, G. & Simpson, B. (2010). Constraints to Sport Tourism: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Sport and tourism, 15(1)*, 71–88.
- Jan, Y. (2002) A three-step matrix method for strategic marketing management, *Marketing. Intelligence and Planning, 20(5)*, 269–272.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (1991). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, 57(2)*, 24–29.
- Lynch, P. & Morrison, A. (2007). The role of networks. In E.J. Michael (Ed.), *Micro-clusters and Networks. The Growth of Tourism* (pp. 43–62). Amsterdam: Elsevier.
- Matthew, L. (2009). Reinventing the Wheel: A Definitional Discussion of Bicycle Tourism. *Journal of Sport & Tourism, 14(1)*, 5–23.
- Petrović, D. M. (2014). *Kvalitet agroturizma Vojvodine i njegov uticaj na stavove lokalnog stanovništva*. Neobjavljena doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, porodno-matematički fakultet.
- Petrović, M. D., Gajić, S., Bjeljic, Ž., Demirović, D. i Simat, K. (2015). Primena EuroGites standarda za procenu kvaliteta usluga u agroturizmu. U Zborniku *SITCON - Singidunum International Tourism Conference* (str. 229–236). Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Ritchie, B. W. & Hall, C. M. (1999). Bicycle tourism and regional development: A New Zealand case study. *Anatolia: An international journal of tourism and hospitality research, 10(2)*, 89–112.
- Robinson, S., Hichens, R. & Wade, D. (1978). The directional policy matrix-tool for strategic planning. *Long Range Planning Journal, 11*, 8–15.

- Vujko, A., Gajić, T., Petrović, M. i Dragosavac, M. (2016). Mogućnosti perspektivnijeg ekonomskog razvoja regiona unapređenjem kvaliteta smještajnih kapaciteta dunavske biciklističke rute. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 1–16
- Ross, F. G. (2004). Ethics, trust and expectations regarding the treatment of disabled staff within a tourism/hospitality industry context. *International Journal of Hospitality Management, 23(5)*, 523–544.
- Simonsen, P. & Jorgenson, B. (1998). *Cycle tourism: an economic and environmental sustainable form of tourism?* Research Centre of Bornholm: Unit of Tourism Research.
- Stokes, R. (2006). Network-based strategy making for events tourism. *European Journal of Marketing, 40(5/6)*, 682–695.
- Torkildsen, G. (2005). *Leisure and recreation management* (5th edn). Abingdon: Routledge.
- Tuppen, J. (2000). The restructuring of winter sports resorts in the French Alps: problems, processes and policies. *International Journal of Tourism Research, 2(5)*, 327–344.
- Vujko A. & Gajić T. (2014). Opportunities for tourism development and cooperation in the region by improving the quality of supply - The „Danube Cycle Route“ Case Study. *Economic research, 27(1)*, 847–860.
- Vujko, A. & Plavša, J. (2011). Networking of Fruška Gora lakes tourist offer through system of cycle paths: Case study sot, Bruje and Moharač Serbia. *Turizam, 15(1)*, 1–10.
- Vujko, A. (2011). Fruška gora i vršačke planine – sadašnje i buduće destinacije sportsko-rekreativnog turizma. Neobjavljena doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, prirodno-matematički fakultet.
- Vujko, A. i Gajić, T. (2015). Mogućnosti ravnomjernijeg turističkog razvoja uz pretpostavke pozitivnijeg uticaja na ekonomski sektor. *Anali poslovne ekonomije, 12*, 32–47.
- Vujko, A. Plavša J. & Ostojić, N. (2013). Impact of the „Danube cycling route“ on the development of cycling tourism in Serbia. *Polish Journal of Sport and Tourism, 20(3)*, 95–104.
- Wasche, H. & Woll A. (2010). Regional Sports Tourism Networks: A Conceptual Framework. *Journal of Sport and tourism, 15(3)*, 191–214.
- Weed, M. & Bull, C. (2004). *Sports tourism: participants, policy and providers*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Weed, M. (2001). Towards a model of cross-sectoral policy development in leisure: The case of sport and tourism. *Leisure Studies, 20(2)*, 125–141.
- Weed, M. (2008). Sport tourism experience. *Journal of Sport and Tourism, 13*, 1–4.
- Weed, M. (2011). Methodology and Method in Sport & Tourism. *Journal of Sport and tourism, 16(2)*, 101–103.

MJERENJE ZADOVOLJSTVA OSIGURANIKA I KORISNIKA PRAVA USLUGAMA FONDA PIO RS

MEASUREMENT OF THE SATISFACTION OF THE INSURED PEOPLE AND THE BENEFICIARIES OF THE RIGHTS WITH THE SERVICES OF THE FUND PIO RS

Mladen Milić⁵

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Dražen Vrhovac⁶

Fond za penzijsko i invalidsko osiguranje Republike Srpske

Sažetak

Osnovna svrha ovog rada jeste ocjena zadovoljstva osiguranika i korisnika prava uslugama Fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje Republike Srpske. Istraživanje je zasnovano na prikupljanju primarnih podataka primjenom tehnike anketiranja i provodi se u Fondu najmanje dva puta u toku godine u svim organizacionim jedinicama, odnosno u šest filijala i pedesetjednoj poslovnici. Upitnik je oblikovan na osnovu istraživanja koje je provelo Odjeljenje za odnose sa javnošću u toku 2015. godine. Upitnik se sastoji iz pitanja o zadovoljstvu uslugom, cijenom usluge, rokom rješavanja zahtjeva po bilo kom osnovu i ukupnim odnosom zaposlenih prema klijentima. U toku sprovedenog istraživanja od ispitanika je prikupljeno tri stotine ispravno popunjenih anketnih upitnika.

U toku analize prikupljenih podataka Odjeljenje za odnose sa javnošću koristilo je metodu de-skriptivne statističke analize. Rezultati sprovedene analize pokazuju da su anketirani ispitanici najzadovoljniji kada je u pitanju brzina usluge i urednost osoblja, nešto manje rokom rješavanja zahtjeva, dok su najmanje zadovoljni sa cijenom usluge. Rezultati ovog istraživanja mogu doprijeti postojećim saznanjima o zadovoljstvu klijenata uslugama u Fondu. Pored toga, rezultati ovog istraživanja treba da daju i određene smjernice menadžmentu Fonda u poslovnom odlučivanju,

⁵ Despota Stefana Lazarevića bb, Banja Luka, E-mail:mladen.milic@fondpiors.org

⁶ E-mail:drazen.vrhovac@fondpiors.org

nakon čega će realizacija usvojenih odluka dovesti do unapređenja poslovanja i podizanja zadovoljstva klijenata na viši nivo.

Ključne riječi: zadovoljstvo klijenta, mjerenje, Fond, javna uprava, statistička analiza.

Summary

The main purpose of this research is evaluation of the satisfaction of the insured people and beneficiaries of the rights with the services of the Fund for Pension and Disability Insurance of the Republic of Srpska. The research is based on primary data collection applying interviewing techniques and it is carried out in the Fund in all organizational units, or in six branches and fiftyone offices at least two times a year. The questionnaire was designed on the basis of a research conducted by the Department of public relations during 2015. The questionnaire consists of the questions about satisfaction with the services, the price of the services, the deadline for solving the request on any grounds and the overall relationship of the employees to the clients. Three hundred correctly filled in questionnaires were collected from the respondents during the research.

In the course of the analysis of the collected data, the Department of public relations used the method of descriptive statistical analysis. The results of the implemented analysis have shown that the surveyed respondents are the most satisfied when it comes to speed of services and accuracy of staff, a little less with the deadlines resolution of claims, while they are at least satisfied with the price of services. The results of this research can contribute to the existing knowledge about clients' satisfaction with the services in the Fund. In addition, the results of this research should provide certain guidelines in the business decision making process to the management of the Fund, after which the realization of adopted decisions will lead to a business improvement and raise the clients' satisfaction to a higher level.

Key words: client satisfaction, measuring, the Fund, the public administration, statistical analysis.

1 Uvod

Menadžment Fonda posebnu pažnju posvećuje zadovoljstvu klijenata kao jednom od najvažnih elemenata uspješnog poslovanja ove organizacije u javnoj upravi. Važnost postizanja zadovoljstva klijenata u Fondu i organizacijama javne uprave ogleđa se u povezanosti zadovoljstva klijenata i ažurnosti organa Fonda, pravovremenih ostvarenja ciljeva klijenata i dosledne primjene svih zakonskih i podzakonskih propisa i procedura od strane zaposlenih u javnoj upravi.

Osnovna svrha ovog rada bila je da istraži zadovoljstvo klijenta uslugama u poslovnica i filijalama Fonda. Cilj je bio ocijeniti stepen zadovoljstva klijenta određenim elementom usluge, kao i zadovoljstvo klijenta ukupnom uslugom u Fondu.

Istraživanjem se želi doći do odgovora na sledeća pitanja:

- Koliko je klijent zadovoljan određenim elementom usluge u Fondu?
- Koliko je klijent zadovoljan rokom rješavanja podnesenih zahtjeva?
- Koliko je klijent zadovoljan cijenom pružene usluge?
- Koliko je klijent zadovoljan ponašanjem zaposlenih u Fondu?

Za očekivati je da rezultati ovog istraživanja prošire postojeća saznanja o zadovoljstvu klijenata u oblasti penzijskog i invalidskog osiguranja, te olakšaju onima koji se bave naučnim radom i menadžmentu Fonda u rješavanju problema i otkrivanju mogućnosti u pogledu postizanja maksimalnog zadovoljstva klijenata u ovoj oblasti.

Rad je podijeljen u nekoliko međusobno povezanih cjelina. Na početku je ukratko objašnjen pojam i značaj zadovoljstva klijenta, zatim slijedi opis metodologije istraživanja, te prikaz rezultata statističke analize. Na kraju rada dati su osnovni zaključci istraživanja.

2 Zadovoljstvo klijenta – pojam i značaj

Pojam *zadovoljstvo klijenta* relativno teško je precizno definisati, a sama definicija zavisi sa kog aspekta se ovaj pojam posmatra. Na osnovu pregleda literature može se zaključiti kako se zadovoljstvo klijenta može posmatrati kao percepcija dobijene vrijednosti (Živković, 2011), kao oduševljenost ako usluga nadmašuje očekivanja korisnika, zadovoljstvo ponekad označava i oslobađanje od negativnog konteksta pretpostavljenog, (npr. „nisam morao dugo da čekam na rješenje o ostvarivanju prava”). Na zadovoljstvo klijenta utiču različiti faktori, koji mogu biti subjektivnog i objektivnog karaktera. Osjećaj zadovoljstva klijenta može se oblikovati na osnovu njegovog trenutnog raspoloženja, potreba, na osnovu međuljudskih odnosa, kao i na osnovu pružene usluge. Na neke od njih Fond može uticati, dok su drugi izvan njegove kontrole.

Ali, ipak može se reći da zadovoljstvo klijenta zavisi od njegovih očekivanja, kvaliteta usluge i želje. Da bi klijenti bili zadovoljni, potrebno je nadmašiti njihova očekivanja, pružiti im kvalitetnu uslugu i time zadovoljiti njihove želje. Na prvi pogled izgleda teško ostvarivo. Mjerenje zadovoljstva klijenata u Fondu počelo se razvijati u okviru upravljanja TQM (Total Quality Management), gdje se zadovoljstvo korisnika usluga proučava sa socijalno-psihološkog aspekta. Fond u poslovnim procesima primjenjuje integrisanu politiku kvaliteta, zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu u kojoj je demonstrirana opredijeljenost ka integrisanom sistemu menadžmenta u skladu sa zahtjevima standarda ISO 9001, ISO/IEC 27001 i OHSAS 18001.

3 Metodologija istraživanja

U ovom radu metodologija istraživanja prezentovana je kroz sledeće tri cjeline:

- ciljevi i hipoteze istraživanja,
- instrumenti mjerenja u istraživanju,
- uzorci i prikupljanje podataka u istraživanju.

Osnovna svrha ovog istraživanja je ocijeniti zadovoljstvo klijenata uslugama Fonda. U skladu s postavljenim istraživačkim pitanjima određeni su sledeći ciljevi istraživanja:

- ocijeniti stepen zadovoljstva klijenta kvalitetom usluge u Fondu,
- ocijeniti stepen zadovoljstva klijenta rokom rješavanja zahtjeva,
- ocijeniti stepen zadovoljstva klijenta cijenom pružene usluge,
- ocijeniti stepen zadovoljstva klijenta ponašanjem zaposlenih u Fondu.

Kako bi se odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja i ostvarili postavljeni ciljevi, definisali smo sledeće hipoteze:

- H1: Zadovoljstvo klijenta kvalitetom usluge u Fondu je na visokom nivou.
- H2: Zadovoljstvo klijenta rokom rješavanja zahtjeva u Fondu je na visokom nivou.
- H3: Zadovoljstvo klijenta cijenom pružene usluge u Fondu je na visokom nivou.
- H4: Zadovoljstvo klijenta ponašanjem zaposlenih u Fondu je na visokom nivou.

3.1 Instrument mjerenja u istraživanju

Do podataka koji su korišteni u ovom radu došlo se sprovođenjem ankete među klijentima Fonda popunjavanjem unaprijed definisanog anketnog upitnika. Upitnik je oblikovan na osnovu istraživanja koje je provedeno u poslovnica i filijalama Fonda širom Republike Srpske. Istraživanje ovakvog tipa u Fondu sprovodi se dva puta u toku godine u skladu sa procedurama TQM.

3.2 Uzorak i prikupljanje podataka u istraživanju

Osnovnu populaciju u ovom istraživanju čine korisnici usluga u poslovnica i filijalama Fonda širom Republike Srpske. Dakle, uzorak, čine osiguranici, korisnici prava i uplatioci doprinosa, kao korisnici usluga koji su bili spremni učestvovati u istraživanju. Istraživanje je provedeno u novembru 2015. godine. Upitnik je ispitanicima distribuiran lično na šeltermima u poslovnica i filijalama u količini od 280 primjeraka.

4 Rezultati istraživanja

Rezultate provedenog istraživanja prikazujemo u Tabeli 1.

TABELA 1. REZULTATI SPROVEDENE ANKETE

FILIJALA	Elementi istraživanja	Ank. listići (kom)	Ocjena			
			Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Neocijenjeno
Banja Luka	Kvalitet usluga	60	58	1	1	-
	Rok rješavanja	60	47	13	-	-
	Cijena usluge	60	48	9	3	-
	Ponašanje zaposlenih	60	52	2	-	-
Bijeljina	Kvalitet usluga	60	52	4	4	-
	Rok rješavanja	58	41	10	7	2
	Cijena usluge	48	30	10	8	12
	Ponašanje zaposlenih	60	55	4	1	-
Doboj	Kvalitet usluga	40	30	8	2	-
	Rok rješavanja	36	21	11	4	4
	Cijena usluge	37	20	13	4	3
	Ponašanje zaposlenih	40	23	14	3	-
Prijedor	Kvalitet usluga	40	30	8	2	-
	Rok rješavanja	40	25	12	3	-
	Cijena usluge	39	20	11	8	1
	Ponašanje zaposlenih	40	31	8	1	-
Istočno Sarajevo	Kvalitet usluga	40	39	-	1	-
	Rok rješavanja	40	33	4	3	-
	Cijena usluge	40	30	7	3	-
	Ponašanje zaposlenih	40	40	-	-	-
Trebinje	Kvalitet usluga	40	34	6	-	-
	Rok rješavanja	40	33	7	-	-
	Cijena usluge	40	22	15	3	-
	Ponašanje zaposlenih	40	36	3	1	-

Izvor: Fond za penzijsko i invalidsko osiguranje Republike Srpske(2015)

Izvještaj o analizi povratnih informacija o ocjeni zadovoljstva uplatilaca doprinosa, osiguranika i korisnika prava prikazujemo u Tabeli 2.

TABELA 2. PROSJEČNA OCJENA ZADOVOLJSTVA KLIJENATA USLUGOM U FONDU

FILIJALA	Anketni listić (kom)	Srednja vrijednost ocjene				Ukupna srednja vrijednost
		Elementi ocjenjivanja				
		1	2	3	4	
Banja Luka	60	4,95	4,78	4,75	4,96	4,86
Bijeljina	60	4,80	4,58	4,45	4,90	4,68
Doboj	40	4,70	4,58	4,54	4,50	4,58
Prijedor	40	4,70	4,55	4,31	4,75	4,57
Istočno Sarajevo	40	4,95	4,75	4,68	5,00	4,85
Trebinje	40	4,85	4,83	4,48	4,88	4,76
Srednja vrijednost ocjene	280	4,83	4,68	4,54	4,83	4,72

Legenda: 1. Kvalitet usluga, 2. Rok rješavanja, 3. Cijena usluga, 4. Ponašanje zaposlenih;

Izvor: Fond za penzijsko i invalidsko osiguranje Republike Srpske(2015)

4.1 Ocjena zadovoljstva klijenta

Ispitanici su zadovoljstvo kvalitetom usluge u filijalama ocijenili prosječnim ocjenama od 4,70 do 4,95. Najzadovoljniji su ponašanjem zaposlenih prema klijentima, dok su najmanje zadovoljni cijenom određenih usluga. Prosječne ocjene pripadaju gornjem dijelu tabele ocjenjivanja i poka-zuju da su ispitanici zadovoljni kvalitetom usluga u Fondu. Pored toga, vrijednosti standardne devijacije pokazuje malu raspršenost podataka od prosječne vrijednosti tj. prosječne ocjene, što ukazuje na njihovu homogenost.

Slično je i sa ostalim elementima ocjenjivanja, s tim da je najnižom ocjenom od 4,31 ocijenjena cijena usluga u filijali Prijedor.

Na drugoj strani najvišom ocjenom od 4,96 ocijenjeno je ponašanje zaposlenih u filijali Banja Luka.

Ukupno zadovoljstvo uslugama u Fondu mjereno je jednom varijablom („ukupna usluga“), te je ocijenjeno prosječnom ocjenom 4,72. Rezultat ovog ispitivanja pokazuje da su ispitanici, zado-voljni ponašanjem zaposlenih, kvalitetom usluga i to su elementi koji isključivo zavise od zapo-slenih u Fondu i njihovom odnosu prema klijentima. Nešto nižu ocjenu po pitanju zadovoljstva klijenata dobili su rok rješavanja i cijena određenih usluga. Na ova dva elementa ocjenjivanja zaposleni u Fondu ne mogu u potpunosti samostalno uticati, jer pravovremeno i kvalitetno pružanje usluge zavisi od eksternih faktora, odnosno drugih institucija. Tako, recimo rok za rješava-nje zahtjeva za ostvarivanje prava na penziju, ukoliko je osiguranik u toku radnog vijeka radio van granica BiH zavisi od niza činjenica, kao što su:

- vrijeme pokretanja zahtjeva,
- broj drugih nosilaca osiguranja,

- trenutni status uplatioca doprinosa kod koga je osiguranik radio, da li je aktivan ili je u procesu stečaja, likvidacije ili je likvidiran, itd.

Kada je u pitanju cijena određenih usluga, njih diktiraju ustanove i institucije od kojih je Fond prinuđen tražiti određene podatke i za dobijanje istih platiti određenu naknadu, kao što je slučaj sa dobijanjem podataka o ostvarenom stažu osiguranju za sve osiguranike sa teritorije BiH do 30. aprila 1992. godine od strane ERCZiPO Sarajevo (Elektronski računski centar zdravstvenog i pe-nzijskog osiguranja).

Od 2010. godine od kada se vrši redovno mjerenje zadovoljstva korisnika usluga, Fond bilježi stalno poboljšanje njihovog zadovoljstva, uz izuzetak 2012. godine, što prikazujemo u Tabeli 3.

TABELA 3. PROSJEČNA OCJENA ZADOVOLJSTVA KLIJENATA USLUGOM U FONDU 2010-2015.

Filijala	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
	Srednja ocjena	Srednja ocjena	Srednja ocjena	Srednja ocjena	Srednja ocjena	Srednja ocjena
Banja	4,09	4,00	4,15	4,72	4,61	4,86
Luka						
Bijeljina	4,42	4,50	4,72	4,64	4,80	4,68
Doboj	4,23	4,49	4,06	4,19	4,54	4,58
Prijedor	4,50	4,67	4,61	4,39	4,77	4,57
Istočno Sarajevo	4,41	4,57	4,39	4,42	4,72	4,85
Trebinje	4,60	4,46	4,55	4,67	4,72	4,76
Srednja ocjena	4,37	4,44	4,41	4,50	4,69	4,72

Izvor: Fond za penzijsko i invalidsko osiguranje Republike Srpske(2015)

Interesantno je da i pored stalnog rasta zadovoljstva korisnika usluga Fonda iz godine u godinu sa 4,37 u 2010 na 4,72 u 2015. godini to nije slučaj u svim filijalama. Tako su sve filijale u proteklih šest godina bilježile rast, ali i pad zadovoljstva korisnika uslugama u odnosu na prethodnu godinu. Ova pojava je posledica uticaja različitih faktora, a jedan od najuticajnijih je, promjena zakona koji je stupio na snagu 01. januara 2012. godine, a koja je umanjila ranije stečena za oko 57.000 korisnika prava pod posebnim uslovima, zatim pooštavanje uslova za ostvarivanje prava, itd. kada je zabilježen jedini pad srednje ocjene zadovoljstva u odnosu na prethodnu godinu, itd.

5 Zaključak

Osnovna svrha ovog istraživanja bila je izmjeriti zadovoljstvo klijenta uslugama u Fondu. Rezultati istraživanja pokazuju relativno visok stepen zadovoljstva klijenta određenim elementom usluge, kao i ukupnom uslugom u Fondu, čime su potvrđene hipoteze H1, H2, H3 i H4. Ispitanici su najzadovoljniji ponašanjem zaposlenih u Fondu, dok su najmanje zadovoljni cijenom određenih usluga. Ovi rezultati odražavaju specifičnost pružanja usluga u Fondu, koju karakterišu rokovi rješavanja zahtjeva, čemu se u Fondu posvećuje posebna pažnja. Prije samo četiri godine nezadovoljstvo klijenata Fonda po pitanju ove usluge bilo je ogromno, jer su na rješenja o pravima čekali mjesecima, pa i godinama. Uvođenjem i primjenom Integriranog informacionog sistema (IIS) i mogućnošću normiranja i praćenja pojedinačno svakog izvršioca uz sprovođenje akcionih planova, stalnu kontrolu i analizu ostvarenih rezultata, postupak rješavanja o pravima sveden je u zakonske okvire vođenja upravnog postupka od 60 dana, pa i kraće. Nezadovoljstvo visinom cijene određenih usluga odražava trenutnu ekonomsko-finansijsku situaciju u društvu, te ukazuje na preduzimanje određenih radnji, prije svega mislimo na pregovaranje sa drugim ustavnima, prvenstveno ERCZiPO-om od čijih usluga direktno zavisi i visina cijene usluga Fonda.

S druge strane, visoke ocjene određenih elemenata potrebno je i dalje razvijati i unapređivati, što znači da je potrebno ulagati u informatičke i ljudske resurse, jer njihovo poznavanje materije, operativna ažurnost i ljubaznost predstavljaju osnovne elemente zadovoljstva klijenta uslugama Fonda.

6 Popis literature

- Živković, R. (2011) *Ponašanje potrošača*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čičić, M., Husić, M. i Kukić, S. (2009). *Ponašanje potrošača*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
- Tihi, B., Čičić, M. i Brkić, N. (2006). *Marketing*, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje. Ekonomski fakultet Sarajevo.

INSTITUCIONALNI EFEKTI PROCESA PROŠIRENJA EVROPSKE UNIJE

THE INSTITUTIONAL EFFECTS OF THE EU ENLARGEMENT PROCESS

Danijela Lakić⁷

Pravni fakultet, Slobomir P Univerzitet

Radoslav Ostojić⁸

Opština Ugljevik

Sažetak

U radu se analizira uticaj procesa proširenja odnosno uvećanja broja članica Evropske unije na Savet, Evropski savet, Komisiju i Evropski parlament, institucije koje kreiraju i sprovode politiku proširenja. Iako se institucionalni okvir značajnije nije menjao od početka procesa integracija, stalno uvećanje broja članica, od početnih šest na današnjih dvadeset i osam, zahtevalo je prilagođavanje institucija. Moguća blokada rada institucija, izmene njihovog sastava i načina rada, te pitanje institucionalne efikasnosti su osnovni institucionalni problemi koje su otvarala dosadašnja proširenja. Najveći izazov za institucije Unije predstavljalo je Istočno proširenje, 2004/2007. godine, kada je primljeno dvanaest zemalja. Osnovna teza rada je da proces proširenja ne utiče negativno na institucionalni okvir Unije, pod uslovom da institucionalna reforma prethodi proširenju.

Ključne reči: proširenje EU, Savet, Evropski savet, Evropska komisija, Evropski parlament

Summary

This paper analyzes the impact of the enlargement process, that is, the increase of the members of the European Union on the Council, the European Council, the Commission and the European Parliament, the institutions that create and implement the enlargement policy. Although the institutional framework has not changed

⁷ Laze Kostića 279, 76300 Bijeljina, tel.: +38765607729, E-mail: danilalakic@yahoo.com

⁸ Njegoševa 5/6, 76330 Ugljevik, tel.: +38765963317, E-mail: radoslavostojic@yahoo.com

significantly since the beginning of the integration process, the constant increase of members, from the initial six to today's twenty-eight, has required the adjustment of institutions. The basic institutional problems in the previous enlargements have been the possible obstruction of work of the institutions, the change in their composition and operation, and the issue of institutional efficiency. The biggest challenge for the EU institutions presented Eastern enlargement in 2004/2007, when twelve countries acceded. The basic thesis of the paper is that the enlargement process does not adversely affect the institutional framework of the Union, provided that the enlargement is preceded by the institutional reform.

Keywords: EU enlargement, the Council, the European Council, the European commission, the European Parliament

1 Uvod

Proces evropskih integracija usmeravaju i realizuju institucije Evropske unije. Gotovo od početka ovog procesa postojao je jedinstven institucionalni okvir, koji pokriva sve, međusobno različite, oblasti integracija. Iste institucije mogu da deluju kako u oblastima integracija koje odlikuje komunitarni metod, tako i u onima koje odlikuje međuvladin metod, ali pri tome „imaju bitno drugačija ovlašćenja, propisani su im različiti postupci zajedničkog odlučivanja i na raspolaganju su im i bitno drugačije mere“ (Knežević-Predić i Radivojević, 2009).

Danas, u skladu sa Ugovorom iz Lisabona, Evropska unija ima institucionalni okvir čiji je cilj „da promoviše njene vrednosti, zalaže se za njene ciljeve, služi njenim interesima, ali i interesima njenih građana i država članica, te obezbedi konzistentnost, efikasnost i kontinuitet njenih politika i aktivnosti. Svaka institucija deluje u okviru nadležnosti koje su joj poverene osnivačkim ugovorima i u skladu sa njima predviđenim procedurama i uslovima (član 13. Ugovora o Evropskoj uniji)“.

Politika proširenja ostvaruje osnovnu misiju procesa evropskih integracija – povezivanje naroda Starog kontinenta u jedinstvenu organizacionu celinu u ekonomskom, političkom, bezbednosnom i kulturnom smislu. Evropske zajednice su se kroz proces proširenja, od prvobitne „šestorke“, razvile u zajednicu 28 država koja ima preko pola milijarde stanovnika i obuhvata veći deo evropskog kontinenta. Na početku procesa integracija, iako su u osnivačkim ugovorima postojala pravila prijema novih članica, EZ nije imala politiku proširenja. Uslovi i instrumenti ove politike vremenom su razvijani i postajali su sve složeniji u skladu sa produbljanjem procesa evropskih integracija, promenom karaktera država koje apliciraju za članstvo, te ekonomsko-političkim stanjem unutar EU kao zajednice. Proširenje je transformisalo političku mapu Evrope, ali i proces zapadnoevropske integracije u proces evropske integracije. Evropska unija (Evropske zajednice) je, do danas, imala šest proširenja: 1973. godine članice Evropskih zajednica postale su Velika Britanija, Danska i Irska; 1981. godine je primljena Grčka; 1986. godine su primljene Španija i Portugal; 1995. godine su primljene Austrija, Švedska i Finska; 2004. godine su primljene Poljska, Mađarska, Češka, Slovačka, Kipar, Malta, Slovenija, Estonija, Litvanija i Letonija; 2007. godine su, u drugom krugu Istočnog

proširenja, primljene Bugarska i Rumunija; 2013. godine primljena je, kao 28. članica, Hrvatska.

Evropski savet, Savet, Evropska komisija i Evropski parlament su institucije političkog karaktera čiji je zadatak da „formulišu, artikulišu, izvršavaju, prate izvršavanje ili obezbeđuju izvršavanje politike Evropske unije“ (Radivojević i Knežević-Predić, 2008, str. 83). Prvenstveno ove institucije su zato odgovorne i za politiku proširenja Evropske unije. Njihova uloga u procesu proširenja je u skladu sa opštom ulogom i nadležnostima koje imaju u procesu evropskih integracija, i uređena je osnivačkim ugovorima. One pripremaju države za celokupan proces pristupanja i sprovode postupak prijema u članstvo Unije, kako je predviđeno članom 49. Ugovora o EU, u kome stoji da „svaka evropska država koja poštuje načela slobode, demokratije, poštovanja ljudskih prava i vladavine prava može da podnese zahtev da postane članica Unije. Zahtev se podnosi Savetu, koji odluku o njenom prijemu donosi jednoglasno, posle konsultovanja Evropske komisije i posle odobrenja Evropskog parlamenta, koje ovaj usvaja većinom glasova ukupnog broja svojih članova. Pri tome, vodi se računa o kriterijumima koje je utvrdio Evropski savet“ (član 49. Ugovora o EU).

Odnos institucija EU i politike proširenja je dvosmeran. Institucije EU oblikuju, razvijaju i realizuju politiku proširenja, a stalno uvećanje broja članica je, sa druge strane, zahtevalo izmene u sastavu i načinu rada tih istih institucija. „Proširenja i revizije osnivačkih ugovora predstavljaju događaje koji idu ruku pod ruku i menjaju karakter i konture Evropske unije“ (Dinan, 2009, str. 221). Tako se Ugovor iz Nice najvećim delom odnosio na institucionalne izmene EU i posebno je značajan „jer je pripremio institucije zajednica za prijem dvanaest novih država“ (Etinski et al., 2010, str. 11). Ugovorom iz Lisabona, poslednjom izmenom osnivačkih ugovora, institucije Evropske unije su pripremljene za nova proširenja odnosno za funkcionisanje u uslovima kada broj članica Unije preraste 27 članica. Moguća blokada ili kako se ona još naziva „paraliza“ rada institucija, uslozljavanje njihovog sastava i načina rada, te pitanje institucionalne efikasnosti su osnovni institucionalni problemi koje su otvarala dosadašnja proširenja.

Najuočljiviji institucionalni efekti procesa proširenja Evropske unije su izmene u sastavu i načinu odlučivanja najvažnijih EU institucija. Osnovni institucionalni okvir Zajednice/Unije se u smislu svog sastava od početka procesa integracija do danas nije značajno izmenio, ali uvećanje broja država članica od prvobitnih 6 na današnjih 28 zahtevalo je da se sa izmenama osnivačkih ugovora unutrašnje funkcionisanje i rad institucija prilagode uvećanju broja članova Zajednice. Svako proširenje izazivalo je bojazan kako će se ono odraziti na institucionalnu efikasnost Unije.

Prema N. Nudžentu, institucije EZ/Unije su prirodno rasle u veličini tako da bi mogle da prime predstavnike svih država koje pristupaju. To je imalo niz posledica, koje često i nisu bile pozitivne u smislu institucionalne efikasnosti, prvog institucionalnog problema koji uzrokuje proširenje Unije. Opšti je stav da su Komisija i Evropski parlament postali preveliki (u smislu broja članova) i „glomazni“. Ovo je posebno prepoznato pre „10+2“ proširenja. Drugi institucionalni problem koji sa sobom nosi proširenje Unije je jezik. Sada postoje 24 zvanična jezika EU, a svako novo proširenje obično znači i uvećanje ovog broja. To neće izazvati krupne probleme

jer zvaničnici Unije u radu, bez obzira na svoju nacionalnost, koriste engleski i francuski jezik, ali obavljanje rutinskih poslova u institucijama Unije će biti dodatno usporeno i zakomplikovano (Nugent, 2010, str. 48–49). Novi zvanični jezici znače i veće finansijske troškove za Uniju i uvećanje broja zaposlenih u administraciji Unije (pre svega angažovanje novih prevodilaca). Velika je verovatnoća da od 750 članova EP ili 344 člana Odbora regiona neće svi znati engleski ili francuski jezik i mogu insistirati na korišćenju svog maternjeg jezika. Mnoga EU dokumenata moraju biti prevedena na sve jezike što neminovno izaziva kašnjenja u prevodu i uzrokuje probleme u zakonodavnom procesu Unije. Npr. u radu Evropskog suda pravde svaka odluka nacionalnog suda koja sadrži predlog za odlučivanje o prethodnom pitanju mora se dostaviti svim državama članicama što znači i prevesti na njihove jezike, a u toku usmenog postupka pred Sudom većina sudija obično ne razume jezik na kojem advokat govori (osim kada su engleski ili francuski jezik postupka) i izlaganja advokata se simultano prevode, što znatno umanjuje njihovu ubedljivost i efektivnost.

Najznačajniji institucionalni efekat procesa proširenja na proces evropskih integracija je institucionalna reforma. Nakon tri i po decenije od početka procesa evropskih integracija i tri kruga proširenja, Jedinstvenim evropskim aktom iz 1987. godine, prvi put se značajnije menja odnos institucija u procesu donošenja komunitarnih propisa uvođenjem procedura saradnje i saglasnosti, u kojima Evropski parlament dobija veći značaj, i proširuje se krug pitanja o kojima Savet odlučuje kvalifikovanom većinom. Nakon ove izmene, u procesu integracija primenjuje se princip „prvo institucionalne izmene pa proširenje“, kako su nam potvrdili Amsterdamski ugovor i Ugovor iz Nice kojima je Unija pripremljena za Istočno proširenje, a zatim i poslednja izmena osnivačkih ugovora, Lisabonski ugovor, koji je Uniju pripremio za buduća proširenja.

1994. godine, uoči četvrtog proširenja EU tj. tokom ratifikacije ugovora o pristupanju Austrije, Švedske i Finske, Evropski parlament je zapretio da će blokirati proširenje ukoliko se države članice ne dogovore da počnu pregovore oko institucionalnih reformi. Tako je 1996. godine sazvana međuvladina konferencija kao prva u dotadašnjoj istoriji evrointegracija čija glavna tema nije bio ekonomski aspekt integracija. Sledeća izmena osnivačkih ugovora, Ugovor iz Nice, bio je „proizvod strahovanja EU15 da će proširenje na istok Evrope značiti ozbiljne probleme za dalje funkcionisanje institucija i donošenje odluka u celini. Zato je jedna od glavnih karakteristika ovog ugovora koncentrisanje pažnje isključivo na institucionalna pitanja“ (Čupić, 2009, str.74–76).

Najveći izazov za institucije EU u njihovoj istoriji predstavljalo je „10+2“ proširenje iz 2004/2007. godine.⁹ U raspravama oko problema funkcionisanja Unije nakon ovog proširenja izdvojila su se dva mišljenja: prvo, da će doći do blokade ili

⁹ „10 +2“ proširenje je teritorijalno i po broju stanovnika najveće proširenje Zajednice/Evropske unije. Ono je gotovo dupliralo broj država članica EU (do tada ih je bilo 15) i uvelo u proces evropskih integracija zemlje Centralne i Istočne Evrope koje su do tada bile potpuno otuđene od Zapadne Evrope u ekonomskom i političkom smislu. Sa političkog aspekta, to je bilo najkompleksnije proširenje, najveći izazov i rizik za EU.

neke vrste paralize u funkcionisanju Evropske unije, i drugo, koje je pošlo od iskustava s prethodnim proširenjima, da će sve funkcionisati bez ozbiljnijih problema, kao i do sada tj. business as usual (Wallace, 2007, str.1). Desilo se ovo drugo, ali upravo zahvaljujući Ugovoru iz Nice odnosno na vreme sprovedenoj institucionalnoj pripremi.

Što se Unija institucionalno jasnije i preciznije pripremi za proširenje, manja su iznenađenja i neefikasnost institucija nakon prijema novih članica. U dosadašnjoj istoriji procesa integracija same institucije su „signalizirale“ kada su im neophodne promene da bi mogle podneti novo proširenje (slučaj EP iz 1994. godine). Međutim, uvećanje broja članica sa 6 na 28 država članica, prevelik broj predstavnika država članica i različitih nacionalnih interesa, neminovno su morali rezultirati usložnjavanjem odnosa unutar institucija, ali i načina njihovog rada.

2 Uticaj i posledice proširenja na Evropsku komisiju

Komisiji se pripisuje uloga „pouzdanog brokera u procesu proširenja, koji govori sadašnjim i budućim članicama istinu o njima“ (Dinan, 2009, str. 221). Komisija igra ključnu ulogu u vođenju države kandidata kroz proces pristupanja, prati njen napredak, a na taj način istovremeno daje preporuke i Uniji za njene korake u odnosu prema toj zemlji. Pre potpisivanja ugovora o pristupanju, Komisija daje svoje mišljenje o zahtevu za članstvo i završetku pregovora.

U skladu sa svojom ulogom u procesu evropskih integracija, Komisija je kreirala i predložila najvažnije dokumente i instrumente politike proširenja kao što su strategija proširenja, pristupna partnerstva, regata pristup, mape puta i dr. Tako je na osnovu iskustva koje je stekla u ranijim proširenjima, Evropska komisija predložila novi pristup u pregovorima o članstvu za region Balkana, koji se primenjuje od sredine 2012. godine kada su otvoreni pregovori sa Crnom Gorom i podrazumeva da pregovori počinju od poglavlja koja se odnose na pravosuđe, osnovna prava, pravdu, slobodu i bezbednost.

Tokom procesa evropskih integracija, kao posledica procesa proširenja Zajednice/Unije menjao se broj članova, pravila sastava Komisije, ali i njena unutrašnja organizacija. Broj članova se povećavao od 9, koliko je bilo komesara dok je Zajednica brojala šest država članica, na čak 30 koliko ih je bilo u prelaznom periodu, 2004. godine, neposredno nakon prvog kruga Istočnog proširenja.

Veličina, efikasnost i ravnopravnost unutar Komisije su povezani. Što ima više članova, Komisiji je teže da deluje stvarno ravnopravno i efikasno (Dinan, 2009, str. 199). Od osnivanja Evropskih zajednica, velike države članice su imale pravo da imenuju po dva člana Komisije, a ostale članice po jednog člana. Tako su npr. u periodu od 1973. do 1980. godine, kada je Zajednica imala 9 država članica a Komisija 13 članova, Francuska, Velika Britanija, Italija i Nemačka imale po 2 komesara, a Belgija, Holandija, Luksemburg, Danska i Irska po jednog komesara. U periodu od 1981. do 1985. godine Zajednica je imala 10 a Komisija 14 članova, od toga su Francuska, Velika Britanija, Italija i Nemačka imale po dva komesara, a Belgija, Holandija, Luksemburg, Danska, Irska i Grčka po jednog komesara. Nakon trećeg proširenja, nova članica Španija, koja je dobila status velike države članice, je

uz Francusku, Veliku Britaniju, Italiju i Nemačku imala po 2 komesara, a Portugal kao i ostale manje države članice, Belgija, Holandija, Luksemburg, Danska, Irska i Grčka jednog komesara. Zajednica je tada imala 12 članica a Komisija ukupno 17 komesara. Nove države koje su članice Unije postale u četvrtom proširenju, Austrija, Finska i Švedska, su uz ostale manje države odnosno Belgiju, Holandiju, Luksemburg, Dansku, Irsku, Grčku i Portugal imale po jednog komesara, a velika petorka koju su činile Francuska, Velika Britanija, Italija i Nemačka po dva komesara. Nakon tog četvrtog proširenja Unija je imala 15 članica, a Komisija 20 komesara.

Sredinom devedesetih godina prošlog veka kada se otvorila mogućnost da čak 10 država Centralne i Istočne Evrope postanu članice Unije, što je značilo da bi ova institucija mogla imati oko 30 članova, pitanje veličine i sastava Komisije postalo je jedno od osnovnih pitanja revizije osnivačkih ugovora. Države članice su se njime prvi put bavile na međuvladinoj konferenciji 1996-1997. godine kada je većina članica odbila da smanji broj članova Komisije što se pokazalo kao politički najosetljivije pitanje. Iako je Ugovor iz Amsterdama, u suštini, zadržao postojeće stanje, usvojen je Protokol o institucijama koji je predviđao da posle prvog narednog proširenja Komisiju sačinjava po jedan član iz svake države članice, ali uz uslov da se izmeni odmeravanje glasova u Savetu. To je značilo da kao kompenzaciju za odustajanje od drugog člana, velike države članice zahtevaju veći stepen uticaja u Savetu. Ugovorom iz Nice uvedeno je novo pravilo u sastavu Komisije „jedna država – jedan komesar“, koje se primenjivalo od 1. januara 2005. godine, ali je odlučeno i da se prekine povezanost veličine Komisije sa veličinom EU onda kada Unija bude imala 27 članica. To je značilo da će broj članova Komisije biti manji od broja država članica.

U ocenama rada Komisije u uslovima EU27 posebno je istican „predsednički karakter“ Barozove Komisije. Koliko je to, sa jedne strane, bila posledica ličnog karaktera predsednika, sa druge strane to je bio uticaj procesa proširenja jer je uloga Komisije, kao pokretača procesa integracija, u uslovima dupliranja broja komesara zahtevala jakog predsednika koji bi opravdao njenu ulogu. Na početku svog mandata Barozo je uputio „Poruku članovima Komisije“, u kojoj ih podseća da je „predsednik Komisije zaštitnik interesa čitavog kolegijuma a da Ugovor jasno utvrđuje da Komisija radi pod političkim rukovodstvom predsednika“. Barozo je u prvoj polovini mandata podneo 50 predloga direktiva, u odnosu na 1 koji je podneo njegov prethodnik Prodi u istom periodu (Čupić, 2009, str. 83).

Ugovor iz Lisabona potvrdio je da nastavak procesa proširenja i efikasnost rada Komisije zahtevaju smanjenje broja članova Komisije. Kao ustupak Poljskoj, novoj državi članici, dogovoreno je da do 1.11.2014. godine ostane pravilo – iz svake članice po jedan komesar. Počev od tog datuma Komisija će biti sastavljena od određenog broja članova, uključujući predsednika Evropske komisije i Visokog predstavnika Unije za spoljne poslove i politiku bezbednosti, koji odgovara broju od dve trećine država članica, osim ako Evropski savet jednoglasno ne odluči drugačije. (član 17. stav 5. Ugovora o EU). Članovi će se birati između državljana država članica na osnovu apsolutno ravnog sistema rotacije, uz uvažavanje geografskih i demografskih karakteristika država članica, čime će se obezbediti njihova ravnopravna zastupljenost tako da će svaka od njih imati komesara tokom dva od tri

petogodišnja perioda. Član Evropske komisije se i dalje bira na period od pet godina, ali je uveden novi uslov za njegov izbor „evropska angažovanost“ odnosno posvećenost. Međutim, današnja Komisija predsednika Žan-Kloda Junkera, koja je započela sa radom 1. novembra 2014. godine, a mandat joj traje do 31.10. 2019. godine i dalje ima 28 članova tj. još je na snazi staro pravilo. Naime, kao jedan od ustupaka Irskoj, radi postizanja pozitivnog ishoda ponovljenog referenduma o Lisabonskom ugovoru, Evropski savet je na sastanku 18-19. juna 2009. godine u Briselu odlučio da će svaka država članica i dalje imati po jednog člana u Komisiji. Protiv reduciranja broja članova EK-e na komesare iz 2/3 država članica bile su mnoge manje države EU, uključujući i Irsku.

Proširenje je uticalo i na unutrašnju organizaciju same Komisije. Postojanje preko dvadeset resora više je uslovljeno brojem država članica i težnjom da se sve one ispoštuju i ravnopravno tretiraju, nego stvarnim potrebama Unije i Komisije (jedan od resora je i Evropska politika susedstva i pregovori o proširenju).

Upotreba procesa proširenja kao spoljnopolitičkog instrumenta Evropske unije omogućila je Komisiji, najjačoj nadnacionalnoj EU instituciji, da ima sve važniju ulogu u spoljnoj politici Unije, „tradicionalnom carstvu međuvladine saradnje“ (Sedelmeier, 2010, str. 428).

3 Uticaj proširenja EU na Savet

S obzirom da je Savet „institucija Evropske unije sa najvećim ovlašćenjima u pogledu donošenja odluka“ (Etinski, 2010, str.115) takva mu je uloga i u politici proširenja. Prema Dinanu, Savet je vodeća institucija u procesu proširenja (Dinan, 2009, str. 221). On, u ime država članica, odlučuje o smernicama i stavovima Unije u procesu pregovora o pristupanju i donosi odluku o prijemu nove članice. Iako se danas kvalifikovanom većinom usvaja najveći broj odluka u Savetu, jednoglasnost je ostala pravilo odlučivanja o proširenju Evropske unije, čime je ono potvrđeno kao jedno od najvažnijih pitanja procesa evropskih integracija.

Proces proširenja, osim što je uvećao broj država uključenih u rad Saveta, značajno je uticao na izmene načina odlučivanja ove institucije. U prvim decenijama procesa evropskih integracija, tačnije do 1987. godine i stupanja na snagu Jedinstvenog evropskog akta, jednoglasnost je bila osnovno pravilo odlučivanja. Iako je 1965. godine Ugovor o EZ uveo većinsko glasanje za ograničeni broj pitanja, već naredne 1966. godine države članice su kroz Luksemburški kompromis dobile pravo veta na većinsko odlučivanje o tim pitanjima. Jednoglasnost, praćena Luksemburškim kompromisom, je donekle dozvoljavala normalan rad Saveta u periodu kada je on brojao šest članova (do 1973. godine), ali u periodu od 1. januara 1986. godine, kada je Zajednica imala 12 država članica koje su želele da realizuju Program jedinstvenog tržišta, došlo je do „usporavanja odlučivanja do sporosti kretanja puža“ (Dinan, 2009, str. 250) i pretela je zakonodavna paraliza Zajednice. Zato je Jedinstvenim evropskim aktom uvedeno proširenje većinskog odlučivanja, u varijanti kvalifikovane većine, na gotovo sva pitanja u vezi sa uspostavljanjem jedinstvenog tržišta. Iako u Savetu svaka država članica ima po jednog predstavnika, glasanje kvalifikovanom većinom se zasnivalo na principu ponderisanog glasanja što je značilo da države članice imaju

različiti broj glasova u zavisnosti od broja stanovnika i veličine teritorije, te da se broj glasova potrebnih za usvajanje neke odluke može razlikovati. Iako je većinsko glasanje demokratski vid odlučivanja, zahvaljujući različito odmerenim glasovima veće države članice imale su veću moć u Savetu, što je uz prag za kvalifikovanu većinu, koji je iznosio oko 72 posto ukupnog broja ponderisanih glasova, izazivalo sve veće podele između velikih i malih država.

Posledica četvrtog odnosno EFTA proširenja na Savet bilo je uvođenje „kompromisa iz Janjine“. Uoči četvrtog proširenja, Velika Britanija je otvoreno izrazila zabrinutost da li će moći da zadrži blokirajuću manjinu u proširenoj Evropi i 1994. godine je iznela predlog da se zadrži tadašnja blokirajuća manjina od 23 ponderisana glasa od ukupnog broja glasova i nakon pristupanja Austrije, Finske i Švedske kada je ona trebala da bude povećana na 26 glasova. Tako je 26. marta 1994. godine uveden tzv. Janjina kompromis, prema kojem se traži postizanje konsenzusa za predloge kojima se protivne države čiji zbir glasova je vrlo blizu negativnom broju glasova. To je značilo da ukoliko članice Saveta koje predstavljaju 23 od 26 glasova (novi prag za blokirajuću manjinu) stave do znanja da će glasiti protiv usvajanja odluke kvalifikovanom većinom, Savet će učiniti sve što je u njegovoj moći da u razumnom roku pronađe rešenje koje će biti usvojeno sa najmanje 65 ponderisanih glasova (kvalifikovana većina po britanskom predlogu) od ukupno 87 tadašnjih glasova. Janjina kompromis je „Britaniji spasavao obraz, a njegov stvarni značaj je u pripremi i nagoveštaju naredne runde proširenja“ (Dinan, 2009, str. 252), Istočnog proširenja. Tako je prag za blokirajuću manjinu, proporcionalno, ostao na nivou od pre proširenja. Uoči Istočnog proširenja, velike države članice su strahovale da će pristupanje desetak manjih država članica i samo jedne velike države članice, Poljske, izazvati neravnotežu u korist manjih država te da bi se moglo desiti da većinu glasova u budućnosti obezbedi grupa zemalja koja zajedno ne predstavlja većinu stanovništva Unije.

Za Savet ministara proširenje obično podrazumeva tri značajne promene: povećanje broja učesnika, korekciju odlučivanja kvalifikovanom većinom i pravljenje novog rasporeda za upravljanje Savetom. U „10+2“ proširenju, akcentat je bio na prve dve promene. Broj članova ove institucije doživeo je povećanje koje je bilo bez presedana u dotadašnjoj istoriji EU. Bio je to „ogroman“ Savet, u tehničkom smislu na sastancima punog Saveta je prisustvovalo oko 150 ljudi. Zadatak da se obezbedi efikasno funkcionisanje takvog Saveta bio je izuzetno izazovan (Nugent, 2004, str. 122).

Ugovorom iz Nice Savet je pripremljen za funkcionisanje u Uniji koja može imati do 27 članova, ali su uvedena su i tri dodatna kriterijuma u odlučivanju kvalifikovanom većinom: 1. većina država članica mora glasati ako je u pitanju predlog Komisije, a u ostalim slučajevima dve trećine država članica 2. glasovi za usvajanje odluke moraju predstavljati najmanje 62% stanovništva Unije 3. donja granica za kvalifikovanu većinu tj. za usvajanje odluke je 255 glasova od mogućih 345 glasova u Uniji od 27 članica. Pri tome raspon broja glasova između članica kreće se od 3 do 29 i ukinut je kompromis iz Janjine. Ovakva kvalifikovana većina značila je da nijedna država ne može blokirati usvajanje odluke, pa čak i kada bi dve najveće države zajednički delovale nemaju dovoljno glasova da formiraju blokirajuću

manjinu. Efekat promena bio je „nešto pravednija“ raspodela glasova u Savetu, a najveće članice Francuska, Nemačka, Poljska, Španija, Italija i Velika Britanija i dalje su uslovno „kontrolisale“ većinu glasova.

Kao jedna od priprema za „10 +2“ proširenje, na samitu Evropskog saveta u Sevilji, 21-22. juna 2002. godine, odlučeno je da se broj sektorskih Saveta smanji sa 21 na 9 (a) opšti poslovi i spoljni odnosi, b) ekonomija i finansije, c) pravosuđe i unutrašnji poslovi, d) zapošljavanje, socijalna politika, zdravlje i potrošači, e) konkurencija (unutrašnje tržište, istraživanje), f) transport, telekomunikacije i energija, g) poljoprivreda i ribarstvo, h) životna sredina i i) obrazovanje, omladina i kultura). Odlučeno je i da je zvanični naziv ove institucije Savet opštih poslova i spoljnih odnosa.

Najveći strah kakve će probleme u procesu odlučivanja u Evropskoj uniji da izazove uvećanje broja članica postojao je pre Istočnog proširenja kao najvećeg u istoriji proširenja Zajednice/Unije. Taj strah se ispostavio kao neosnovan. Sasvim suprotno od onoga što se očekivalo, veliki broj predstavnika država članica, a to znači i veliki broj različitih interesa, do sada nije doveo do značajnijih primera zvaničnog i velikog neslaganja u procesu odlučivanja u Savetu. U periodu neposredno nakon proširenja postojao je opšti pad u broju usvojenih akata, ali do kraja 2006. godine on se vratio u normalu, dok je procenat akata usvojenih kvalifikovanom većinom bio u porastu. Nivo neslaganja koji je zvanično zabeležen u glasanjima nije se uvećao nakon proširenja, s tim što se pre proširenja najveće države članice, uglavnom, nisu slagale sa donetim odlukama, dok je nakon proširenja ta uloga prešla na članice srednje veličine. (Hagemann, Clerck-Sachsse, 2007, str. 5). Atmosfera rada u Savetu u odnosu na period pre proširenja opisana je „kao manje familijarna“, a po opštoj oceni počela je da liči na rad u UN (Čupić, 2009, str. 82).

Ugovorom iz Lisabona Savet je pripremljen za nova proširenja i Uniju koja može imati preko 27 članova, a kvalifikovana većina je potvrđena kao osnovni način odlučivanja, ali i značajno izmenjena zbog procesa proširenja kako bi se postigla ravnoteža između malih i velikih država članica, te obezbedila veća efektivnost zakonodavnog postupka jer novi sistem omogućava brže formiranje većine neophodne za donošenje.¹⁰ Kod kvalifikovane većine je, u stvari, ključna novina bilo napuštanje sistema ponderisanog glasanja, koji se primenjivao pet decenija, i prelazak na načelo jedna država - jedan glas. Izmenjena je struktura kvalifikovane većine tako da, od 1.11.2014. godine,¹¹ ona podrazumeva 55% članova Saveta, što je najmanje 15 država članica, pod uslovom da one predstavljaju 65% stanovništva Unije (vidi član 16. Ugovora o EU). Blokirajuća manjina uključuje najmanje četiri države i ona sprečava usvajanje akta tj. manjina za blokadu mora imati minimalan broj članova

¹⁰ Lisabonska metodologija odmeravanja glasova u Savetu je omogućila uspostavljanje mehanizma donošenja odluka u EU na jednostavniji, efikasniji i demokratskiji način jer je zasnovana na poštovanju principa uvažavanja jednakosti država, ali sa druge strane, i principa uzimanja u obzir broja stanovnika kod dodele glasova (Gasmi, 2010).

¹¹ Stari, ponderisani, sistem glasanja ostaje na snazi do 1. novembra 2014. godine kada se uvodi novi sistem, koji može biti odložen i do 1. aprila 2017. godine.

Saveta koji predstavlja više od 35% populacije država članica koje učestvuju u glasanju, plus jedan član, čime se sprečava stvaranje kvalifikovane većine. Ovo je tzv. „sistem dvostruke većine“ jer uključuje dva kriterijuma – broj država članica i demografski kriterijum tj. procenat stanovništva. U izmenjenom obliku vraćen je „kompromis iz Janjine“, koji se primenjuje kada manji broj država od onih koji čine blokirajuću manjinu najavi protivljenje odlučivanju kvalifikovanim većinom. Tada će Savet učiniti sve da se u razumnom roku, ne ugrožavajući vremenska ograničenja predviđena Ugovorom, postigane kompromis između članica i zadovolje i očekivanja grupe koja je u manjini. U suprotnom odlučuje se kvalifikovanim većinom.

Proces proširenja doprineo je uvođenju transparentnosti u rad Saveta. Sve veći broj država članica značio je i da se Savet kao najvažniji zakonodavni organ Zajednice čiji je rad od neposrednog značaja za građane Unije, kojih je bilo sve više, morao njima i približiti. Posledica četvrtog proširenja, prvenstveno pritisaka Finske i Švedske, je uvođenje „klauzule o transparentnosti“ u Ugovor iz Amsterdama. Na ovaj način je izvršen prelazak sa načela tajnosti na načelo javnosti u odlučivanju Saveta, te svakom građaninu Unije dozvoljen pristup dokumentima Evropskog parlamenta, Saveta i Komisije. Prema članu 207. stav 3. Ugovora o EZ, kada Savet deluje u zakonodavnom smislu rezultati glasanja i obrazloženje glasanja, kao i zvanične izjave u zapisniku, biće objavljeni.

4 Uticaj i posledice procesa proširenja na Evropski parlament

Kako je Evropski parlament tokom razvoja evropskih integracija proširivao svoje nadležnosti i dobijao na značaju, tako je jačala i njegova uloga u politici proširenja. Danas se bez njegove saglasnosti ne može odlučiti o proširenju Unije tj. ni o pridruživanju niti o prijemu nove članice (prema članu 237. rimskog Ugovora o osnivanju EEZ, Savetu je za odlučivanje o prijemu bilo neophodno samo mišljenje Komisije). Saglasnost EP-a za proširenje uvedena je Jedinistvenim evropskim aktom odnosno zahteva se tek od četvrte runde proširenja, 1995. godine (pristupanja Austrije, Finske i Švedske).

Prema Jedinistvenom evropskom aktu (1987.), koji je doneo prvo jačanje zakonodavne nadležnosti Evropskog parlamenta uvođenjem postupka davanja saglasnosti, Savet je odluku o zaključenju sporazuma o pridruživanju i ugovora o pristupanju mogao doneti tek nakon konsultovanja Komisije i dobijene saglasnosti Evropskog parlamenta, koji odlučuje apsolutnom većinom glasova svojih članova. Parlament može dati ili uskratiti saglasnost, ali nema ovlašćenja da izmeni predlog. Međutim, bez njegovog odobrenja Savet nije mogao da donese odluku, što „omogućava Evropskom parlamentu da potpuno blokira proces odlučivanja i predstavlja neku vrstu veta“ (Radivojević i Knežević-Predić, 2008. str. 132). Kroz davanje saglasnosti, Parlament je pomogao i jačanju demokratije u pridruženim državama, jer je u više navrata koristio ovu proceduru kako bi osnažio instrumente za zaštitu ljudskih prava u državama koje su želele da potpišu sporazume o pridruživanju. Pored toga, ova procedura se odnosila i na izmene i dopune postojećih odredbi u sporazumima o pridruživanju, npr. finansijske protokole (Dinan, 2009, str. 275).

Poslednja, lisabonska, izmena osnivačkih ugovora potvrdila je pravilo da je za odlučivanje o proširenju neophodan pristanak Evropskog parlamenta, koji i dalje o tome odlučuje apsolutnom većinom glasova svojih članova.¹² Do danas, Evropski parlament je uvek davao saglasnost za proširenje Unije. U toku pregovora o pristupanju Evropska komisija redovno izveštava Evropski parlament o toku pregovora.

Sa svakom rundom proširenja Zajednice/Unije rasla je veličina Evropskog parlamenta, uvećavao se broj njegovih članova. „Distribucija poslanika po zemljama članicama uvek je zavisila od veličine njihove populacije“ (Nugent, 2004, str.120). Svako novo proširenje otvaralo je pitanje koliki bi trebao biti ukupan broj članova EP-a, kako podeliti mesta među novim članicama i kako izvršiti preraspodelu mesta među starim članicama. Osnivačkim ugovorima su utvrđene nacionalne kvote za broj mesta u Evropskom parlamentu koje bi proporcionalno trebalo da odgovaraju broju stanovnika svake države članice. Međutim, ovo pravilo je korigovano u korist manjih država članica, kako bi se zaštitili i njihovi interesi, pa broj članova EP-a nije u srazmeri sa brojem stanovnika država članica (Ilić-Gasmi, 2004, str. 179). Tako je proces proširenja uzrokovao nepoštovanje načela jednake demokratske predstavljenosti svih građana EU na kome bi Evropski parlament kao predstavničko telo građana Unije trebao da počiva. Zato je, da bi se obezbedila ravnopravna demokratska predstavljenost građana Unije usled stalnih promena koje donosi proces proširenja, izvršeno grupisanje članova Evropskog parlamenta po političkoj, a ne nacionalnoj pripadnosti. Na ovaj način su umanjene posledice činjenice da su manje članice proporcionalno bolje zastupljene jer je npr. Nemačka, najveća članica, imala 1,2 člana na milion stanovnika, a Irska kao manja članica ima 4,2 člana na milion stanovnika. Veće zemlje, dakle, dobijaju veći broj mesta u EP-u, ali njihovi poslanici predstavljaju veći broj građana nego oni iz zemalja sa manjim brojem stanovnika.

Nakon prvog proširenja, 1973. godine, Evropski parlament je imao 198 članova (do tada je imao 142 člana). 1979. godine, nakon prvih neposrednih izbora za članove EP-a, on je imao 410 poslanika, a taj broj je povećan na 434 člana posle ulaska Grčke u članstvo, 1981. godine. Proširenjem na Španiju i Portugal, 1986. godine, broj članova je iznosio 518. Nakon ujedinjenja Nemačke, Evropski parlament je uputio Savetu zahtev za povećanje broja svojih članova, te je u decembru 1992. godine odlučeno da ukupan broj poslanika iznosi 567. Nakon prijema Austrije, Finske i Švedske, 1995. godine, EP je imao 626 članova.¹³

Ugovor iz Amsterdama, koji je imao za cilj da pobošlja efikasnost Unije u uslovima njenog daljeg širenja na istok Evrope, po prvi put je ograničio broj članova EP i to na maksimalnih 700 poslanika (član 189. Ugovora o EZ) kako bi se sprečilo da broj poslanika neograničeno raste svaki put kada pristupi nova članica. Međutim, novo proširenje se još nije ni realizovalo a Ugovorom iz Nice broj članova EP je povećan i ograničen na 732. Istaknuto je da broj članova Evropskog parlamenta mora

¹² 50% +1 od ukupnog broja poslanika EP.

¹³ Od toga je najviše predstavnika imala Nemačka: 99, zatim Francuska, Italija i Velika Britanija po 87, a najmanje poslanika je imao Luksemburg: 6.

biti povećan radi prilagođavanja Unije na stanje kada bude imala 27 članica. Izvršena je nova preraspodela mesta koja je donela umanjene broja mesta za veće države članice, osim za Nemačku koja je kao najveća država Unije zadržala 99 predstavnika. Tako su Velika Britanija, Francuska i Italija nakon izbora 1999. godine imale po 99 predstavnika, a nakon Ugovora iz Nice i izbora iz 2004. godine taj broj je smanjen na 78. Prva runda proširenja nakon usvajanja Ugovora iz Nice uvela je 10 novih članica u Evropski parlament, od kojih je Poljska, kao najveća među njima, imala najviše predstavnika 54, a Malta najmanji broj 5. Ukupan broj poslanika je sa dotadašnjih 626 povećan na 732, a od januara 2007. godine ulaskom Bugarske i Rumunije na 785 (prva je dobila 18, a druga 35 mesta). Prema Deklaraciji o proširenju EU uz Ugovor iz Nice, dopušteno je privremeno odstupanje od propisanog broja od 732 poslanika u slučaju prijema novih članica. Proširenjem Unije iz 2007. godine to se i desilo i taj privremeni broj poslanika od 785 poslanika je važio do 2009. godine i novih izbora za EP. Nove članice Rumunija i Bugarska, nakon izbora 2009. godine, imaju po 33 odnosno 17 mesta.

Evropski parlament je bio prva institucija EU koja je odmah nakon proširenja iz 2004. godine imala svojevršno „vatreno krštenje“. Od 10-13. juna 2004. godine održani su izbori za EP, prvi neposredni izbori u EU25. Položaj najbrojnije političke grupe u Evropskom parlamentu zadržala je Evropska narodna partija, a nakon nje je bila Partija evropskih socijalista. Veliko proširenje nije značajnije uticalo na funkcionisanje EP: kohezija političkih grupa je ostala visoka; ostala je dominantna podela po liniji „levica-desnica“; prilikom usvajanja najznačajnijih i najkontroverznijih zakonskih predloga ideološki faktor je ostao odlučujući pri odlučivanju; uočljiva je tendencija poslanika iz novih članica da glasaju po nacionalnoj liniji (Čupić, 2009).

Ugovorom iz Lisabona je ukupan broj poslanika uvećan tako da maksimalno može iznositi 750 plus jedno mesto za predsednika Parlamenta, bez obzira koliki će biti broj država članica. Predstavljanje građana Unije osigurano je primenom metode degresivne proporcionalnosti,¹⁴ sa tim da broj predstavnika po jednoj državi članici ne može biti veći od 96 ni manji od 6 (član 14. Ugovora o EU). Evropski savet usvaja jednoglasno, na inicijativu Evropskog parlamenta i na osnovu njegove saglasnosti, odluku kojom utvrđuje sastav Evropskog parlamenta. Lisabonska pravila, idu na uštrb zemalja sa većim brojem stanovnika, tj. nastavljena je tradicija da će se vršiti ustupci u korist manjih članica.

Nakon pristupanja Hrvatske, u julu 2013. godine, ukupan broj poslanika bio je 766. Nakon redovnih izbora za Evropski parlament 2014. godine, broj poslanika je

¹⁴ Načelo (naziva se i načelo opadajuće proporcionalnosti) kojim se uređuje da broj zastupničkih mesta svake države članice u Evropskom parlamentu mora varirati u skladu s njenim brojem stanovnika, tako da svaki zastupnik iz države članice s većim brojem stanovnika predstavlja više građana od zastupnika iz države članice s manjim brojem stanovnika, ali takođe da ni jedna država članica s manjim brojem stanovnika nema više zastupničkih mesta od države članice s većim brojem stanovnika.

751, kako je predviđeno Lisabonskim ugovorom. Najviše predstavnika i dalje ima Nemačka: 96, a najmanje Malta: 6.¹⁵

U dosadašnjoj istoriji procesa evropskih integracija proces proširenja nije išao u korist velikih država članica Unije i, kao po pravilu, svako naredno proširenje podrazumevalo je da će one, izuzev Nemačke, smanjiti broj svojih predstavnika. Sa druge strane, smatra se da je proširenje doprinelo jačanju uloge Evropskog parlamenta. Prema Vestleju (Westlake), nakon prvog proširenja, pre svega pod uticajem britanske tradicije, počinje i jačanje uloge Evropskog parlamenta. Nordijsko proširenje donelo je u Zajednicu instituciju ombudsmana i brigu o parlamentarnoj kontroli, što će podstaći razvoj nadzorne nadležnosti EP-a (Best, Christiansen & Settembri, 2008, str. 3).

5 Uticaj procesa proširenja na Evropski savet

Iako su „na vrhu političkog sistema EU samiti šefova vlada EU“ (Hiks, 2007, str. 52), uloga Evropskog saveta u procesu proširenja u osnivačkim ugovorima priznata je tek Ugovorom iz Lisabona, koji je u član 49. Ugovora o EU, kojim je uređen postupak prijema u članstvo Unije, uneo novinu da će se pri prijemu nove članice u Uniju „voditi računa o kriterijumima koje je utvrdio Evropski savet“. Sa druge strane, Evropski savet je upravo kroz te kriterijume, u institucionalnom smislu, odigrao najvažniju ulogu u uobličavanju i razvoju politike proširenja jer je, po prvi put u procesu evropskih integracija, na samitu u Kopenhagenu u junu 1993. godine,¹⁶ utvrdio osnovne kriterijume za sticanje članstva Evropske unije i na taj način definisao osnovne postulate ove politike. Od tada pa do danas, Evropski savet daje osnovne smernice u procesu proširenja Unije. Utvrđivanje osnovnih uslova za pristupanje Uniji od strane Evropskog saveta značilo je i da je ova, u političkom smislu, najvažnija institucija „Unije potvrdila da ne postoji pravo pristupanja Uniji, već mogućnost i osnovana nada za pristupanje jer država tražilac koja smatra da je ispunila uslove za pristupanje, ne može da tuži Uniju Evropskom sudu pravde zahtevajući ostvarenje svog prava“ (Košutić, 2010, str. 119).

¹⁵ Najjača odnosno najbrojnija politička grupa u EP-i i dalje je Evropska narodna partija sa 222 poslanikom (okuplja demohrišćane, liberalno-konzervativne stranke, partije desnog centra), zatim slede socijalisti odnosno Progresivna alijansa socijalista i demokrata sa 191, pa Evropski konzervativci i reformisti, Savez liberala i demokrata za Evropu, Evropska ujedinjena leвица, Zeleni, Evropa slobode i direktne demokratije i Evropa nacija i sloboda.

¹⁶ Na samitu Evropskog saveta, 21-22. juna 1993. godine u Kopenhagenu, šefovi država i vlada tadašnjih 12 članica izrazili su spremnost za prijem zemalja iz centralne i istočne Evrope uz navođenje uslova za sticanje članstva EU. Ti uslovi, koji su danas poznati kao „kriterijumi iz Kopenhagena“ su: politički: stabilne institucije koje garantuju demokratiju, vladavinu prava, ljudska prava i poštovanje prava manjina; ekonomski: tržišna ekonomija koja je dovoljno konkurentna da izdrži pritisak konkurencije i delovanje tržišnih sila u okviru EU; sposobnost da prihvate obaveze članstva, uključujući pridržavanje ciljeva političke, ekonomske i monetarne Unije. Vidi: [European Council, Conclusions of the Presidency, Copenhagen, 21-22 June 1993, http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/72921.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/72921.pdf).

Uloga koju je Evropski savet imao u razvoju politike proširenja i realizovanju dosadašnjih proširenja pozitivno je uticala na njegovo pozicioniranje kao politički najznačajnijeg tela Evropske unije i doprinela da mu se, konačno, Ugovorom iz Lisabona prizna status institucije EU. Evropski savet je u istoriji procesa proširenja, u skladu sa ovlašćenjem koje su mu dali osnivački ugovori da odlučuje o strateškim smernicama razvoja Unije, predstavljao najvažnije političko telo koje je uskladilo različite nacionalne interese, rešilo sporna pitanja i odlučilo o prijemu novih članica, ali i svakom narednom delu Evrope na koji će se proširiti Evropska unija.

Proces proširenja, kao i kod ostalih institucija EU, doveo je do povećanja broja članova Evropskog saveta i uveo u „najekskluzivniji klub u Evropi“ (Dinan, 2009, str. 236) od njegovog osnivanja, 1974. godine, do danas 19 novih država članica. To uvećanje Evropskog saveta je, prema Dinanu, odnelo deo njegove privatnosti i neformalnosti, jer je za stolom sedeo sve veći broj nacionalnih lidera i ministara spoljnih poslova. Uoči Istočnog proširenja Evropski savet je usvojio tzv. limite trajanja svojih sastanaka, ograničivši ih na 2 dana, kako bi se pripremio za efikasnije funkcionisanje u uslovima kada bude imao 25 ili 27 članova.

Dosadašnja proširenja Zajednice/Unije nisu dovela do velikih promena u ulozi Evropskog saveta u procesu evropskih integracija. Prema V. Wesselsu (Wolfgang Wessels), proces proširenja nije blokirao njegove aktivnosti kao političkog vrha Evropske unije. Glavne odluke i nakon poslednjeg proširenja donose se relativno glatko, a čak i u Uniji od 28 članica, on nastavlja da ubacuje ključna nacionalna pitanja u EU arenu i rešava ih. Ugovor iz Lisabona doneo je Evropskom savetu funkciju predsednika, inovaciju koja je delimično motivisana „10+2“ proširenjem. Sve veći broj članova zahtevao je figuru koja bi u ime svih, a imajući na umu ulogu Evropskog saveta u procesu integracija to je značilo u ime EU, predstavljala ovu instituciju. Uticaj i efekte procesa proširenja na Evropski savet možemo svesti na pravilo „veći klub, uloga slična“ (Wessels, 2008, str. 16-34).

6 Zaključak

Evropski savet, Savet, Komisija i Evropski parlament su osnovne institucije Evropske unije koje su odgovorne za politiku proširenja. Njihova uloga u procesu proširenja je u skladu sa njihovom opštom ulogom u procesu evropskih integracija. Ove institucije sprovode sam postupak prijema u članstvo Unije, kako je i predviđeno članom 49. Ugovora o EU, ali i pripremaju države kandidate za celokupan proces pristupanja. Odnos institucija Evropske unije i politike proširenja je dvosmeran. Institucije EU oblikuju, razvijaju i realizuju politiku proširenja, a stalno uvećanje broja članica je, sa druge strane, izazvalo institucionalne reforme EU. Tako se Ugovor iz Nice gotovo isključivo odnosio na institucionalnu pripremu EU za prijem 12 novih država. Ugovorom iz Lisabona institucije Evropske unije su pripremljene za nova proširenja tj. za funkcionisanje u uslovima kada broj članica preraste 27, što znači i za današnje stanje.

Najuočljiviji institucionalni efekti procesa proširenja su izmene u sastavu i načinu odlučivanja najvažnijih institucija. Moguća blokada ili kako se ona još naziva „paraliza“ rada institucija, uslozljavanje njihovog sastava i načina rada, te pitanje

Lakić, D. i Ostojić, R. (2016). Institucionalni efekti procesa proširenja Evropske Unije. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 26–41

institucionalne efikasnosti su osnovni institucionalni problemi koje su otvarala dosadašnja proširenja. Preduslov da se spreči nepovoljan uticaj procesa proširenja po institucije EU je priprema institucija odnosno pravilo „prvo institucionalne reforme pa proširenje“, što Unija i čini od petog proširenja. Iako dosadašnja proširenja nisu imala negativan efekat na rad institucija, niti su „izazvala suštinske promene u institucionalnom sistemu Unije“ (Best, Christiansen & Settembri, 2008, str. 11) proces proširenja, sa institucionalnog aspekta, i nije preterano poželjan s obzirom da je, uzмимо kao primer samo Evropski parlament, on nakon poslednjeg proširenja „daleko najveći parlament u demokratskom svetu“ (Nugent, 2010, str. 480).

7 Popis literature

- Best, E., Christiansen, T. & Settembri P. (2008). *The Institutions of the Enlarged European Union: Continuity and Change*. UK, London: Edward Elgar Publishing Limited.
- Čupić, Z. (2009). Uticaj proširenja na Evropsku uniju. U zborniku „Srbija u procesu pridruživanja“. Beograd: Službeni glasnik.
- Dinan, D. (2009). *Sve bliža Unija – Uvod u evropsku integraciju*. Beograd: Službeni glasnik.
- Etinski, R. et al. (2010). *Osnovi prava Evropske unije*. Novi Sad: Pravni fakultet.
- European Council, Conclusions of the Presidency, Copenhagen, 21-22 June 1993. Preuzeto sa sajta http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/72921.pdf.
- Gasmi, G. (2010). *Pravo i osnovi prava Evropske unije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Hagemann, S. & Clerck-Sachsse, J. (2007). *Old Rules, New Game – Decision-Making in the Council of Ministers after 2004 Enlargement*. Brussels: Centre for European Policy Studies.
- Hiks, S. (2007). *Politički sistem Evropske unije*. Beograd: Službeni glasnik.
- Ilić-Gasmi, G. (2004). *Reforme Evropske unije – institucionalni aspekti*. Beograd: Prometej.
- Knežević-Predić, V. i Radivojević, Z. (2009). *Kako nastaje i deluje pravo Evropske unije*. Beograd: Službeni glasnik.
- Košutić, B. (2010). *Osnovi prava Evropske unije*. Beograd: Pravni fakultet.
- Nugent, N. (2010). *The Government and Politics of the European Union*, Seventh edition. London: Palgrave-Macmillan.
- Nugent, N. (ed.). (2004). *European Union Enlargement*. London: Palgrave Macmillan.
- Radivojević, Z. i Knežević-Predić, V. (2008). *Institucije Evropske unije*. Niš: Sven.
- Ugovor o Evropskoj uniji (Ugovor iz Lisabona), Official Journal C 115, 9.5.2008.
- Ugovor o EZ (Ugovor iz Amsterdama), Official Journal C 340, 10.11.1997.
- Wallace, N. (2007). *Adapting to Enlargement of the European Union: Institutional Practice since May 2004*. Brussels: Trans European Policy Studies Association.
- Wallace, N., Pollack, A. M. & Young R. A. (2010). *Policy – Making in the European Union*, Sixth Edition. Oxford University Press.
- Wessels, W. (2008). *The European Council: a bigger club, a similiar role?* In E. Best, T. Christiansen & P. Settembri (Eds.), *The Institutions of the Enlarged European Union: Continuity and Change*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U POŠTANSKOM SISTEMU REPUBLIKE SRPSKE

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE POSTAL SYSTEM OF THE REPUBLIC OF SRPSKA

Dragan Đuranović¹⁷

Ekonomski fakultet – Univerzitet Novi Sad

Dražen Vrhovac¹⁸

Fond PIO Republike Srpske

Igor Šabić¹⁹

PIM Univerzitet Banja Luka

Sažetak

Swijet u kome postoje menadžeri ljudskih resursa i sa kojima su oni tjesno povezani neprestano se mjenja stvarajući nove trendove i probleme koji zahtijevaju razmatranje. Pred menadžerima je najčešće veliki izbor načina na koje mogu razmatrati nove ideje i novonastale okolnosti, ali su sami ti načini često problematični. Ova problematika u poštama Republike Srpske je tema ovog rada. Najznačajnija novina sa kojom se, u savremenom okruženju, susreću menadžeri za ljudske resurse, između ostalog, tiče se odgovarajućeg odnosa sa rastućom konkurencijom na tržištu.

Ključne riječi: ljudski resursi, pošte, Republika Srpska, upravljanje.

Summary

A world in which there are human resource managers and with whom they are closely linked constantly changing, creating new trends and issues that require consideration. Before managers is usually a great variety of ways in which they can discuss new ideas and new circumstances, but these methods are themselves often problematic. This issue in post offices of the Republic of Srpska is the topic of this work. The most important innovation with which, in the modern environment, meet

¹⁷ Email: gandra.dj@hotmail.com

¹⁸ Email: drazen.vrhovac@fondpiors.org

¹⁹ Email: igor.sabic@univerzitetpim.com

the managers of human resources, among other things, concerns the appropriate relations with the growing competition in the market.

Keywords: human resources, post, Republic of Srpska, management.

1 Uvod

Jasno je da sistem kao što je poštanski podrazumjeva neophodnost postojanja sektora koji će upravljati jednim tako osjetljivim pitanjem kao što je ovo. Međutim, iz narednog teksta vidjećemo da ne samo da sektor koji se bavi pitanjima o ljudskim resursima ne postoji nego da se tako delikatnom pitanju ne posvećuje pažnja ni približno u mjeri koje ono zaslužuje. Naime, navešćemo nekoliko razloga ali najbitniji i najvažniji je političko previranje i borba za kadrovska mjesta unutar sistema što je u najvećoj mjeri doprinijelo zaustavljanju progresa poštanske djelatnosti i neprepoznavanja veličine problematike koju ljudski resursi nose u svojoj osnovi.

2 Upravljanje ljudskim resursima u savremenom tržišnom i poslovnom okruženju

Prva reakcija većine jeste da jednostavno održi stalno kretanje cijena na dole. To sa sobom povlači i manji broj ljudi, pa se organizacione cjeline za ljudske resurse suočavaju sa potrebom da ukinu pojedina radna mesta i da razviju nove načine intenziviranja samog rada. Takođe, to može podrazumijevati i održanje visine plata na nivou tržišnih vrijednosti ili ispod tog nivoa. Kada je u pitanju ovo drugo, pronalaženje i zadržavanje radne snage postaje teže, a još teže održavanje motivacije i posvećenosti poslu. Ipak – gledano na duži vremenski period, a u zavisnosti od prirode konkurencije sa kojom se organizacija suočava – to može biti najbolji način za očuvanje preostalih radnih mesta. Pod uslovom da proces redukovanja ne ode predaleko i na uštrb same organizacije (koja bi, u tom slučaju, postala slabe i anoreksična), takav pristup jeste prihvatljiv.

Smanjenje cijena i troškova, ipak, nije jedini mogući pristup. Alternativa može biti i konkurentnost po drugim osnovama (pored cijene), s tim da cijene za kupce mogu biti više u odnosu na cijene nekih konkurenata, ali da se nudi veća vrijednost i kvalitet proizvoda. Rezultat je proizvodnja roba i usluga „veće vrijednosti“ (high value-added) koji mame svojim visokim kvalitetom ili time što predstavljaju novinu u nekom obliku ili formi. U takvim situacijama i dalje postoji potreba za efikasnim radom, ali je manji konstantni pritisak na smanjenje troškova kada su u pitanju zaposleni. Javlja se i potreba za pronalaženjem i, kasnije, motivisanjem visokokvalifikovanih radnika. Stoga je potreban i skup boljih praksi koje se odnose na ljudske resurse. Primanje nove radne snage rjeđe je nego u organizacijama koje se takmiče prvanstveno u cijeni, ali kada se oni primaju onda se mnogo više pažnje polaže na to, zarad potrebe da se očuvaju usluge sposobnih ljudi. Neophodan je i bolji pristup razvoju zaposlenih, kao i usredsređenost na njihovo uključivanje u poslove.

Kojim god putem da se krene, javlja se jasna potreba za razvijanjem veće fleksibilnosti i umješnosti nego ranije. Bilo da se prihvati strategija „nižih cijena“ (low cost) ili „veće vrijednosti“, mora doći do korjenite promjene u očekivanjima zaposlenih kada su u pitanju uloge koje oni obavljaju, kao i ono što im organizacija može ponuditi zauzvrat. Široko rasprostranjen razvoj stoga se zasniva na promjeni onoga što se naziva „psihološkim ugovorom“ (psychological contract) između poslodavaca i ljudi koje oni zapošljavaju. Dok zvanični ugovor o zapošljavanju sadrži uslove o zapošljavanju, sporazume o nadoknadi i osnovna pravila o odnosu poslodavac – zaposleni, psihološki ugovor se tiče uopštenih očekivanja, tj. šta jedna strana dobija od one druge. Promjene na ovom polju bez sumnje su neke od najvažnijih promjena u zapošljavanju tokom poslednjih godina, budući da se organizacije suočavaju sa pojačanim pritiskom konkurencije. Najvažniji u tim promenama jeste prestanak očekivanja dugoročnog zaposlenja ili zaposlenja za ceo život. Stari psihološki ugovori mogu se, iz ugla zaposlenog, prikazati na sledeći način:

„Vrijedno ću raditi i odnositi prema svom poslodavcu. Zauzvrat očekujem da me zadrži kao radnika, pod uslovom da ne radim protiv interesa organizacije. Takođe očekujem da mi se pruži mogućnost za napredovanje ukoliko to mogućnosti dozvole.“

Nasuprot tome, novi psihološki ugovor ima sledeću formu:

„Trudiću se u svom poslu i biću kreativan. Zauzvrat očekujem platu koja odgovara mom doprinosu, kao i tržišnoj vrednosti. Iako naš odnos može biti kratkoročan, ostaću u organizaciji dokle god mi se budu ukazivale mogućnosti za usavršavanje koje mi je potrebno za napredak u karijeri“ (Torrington et al., 2004).

Još jedan značajan uticaj pojačane konkurencije na djelovanje organizacionih cjelina za ljudske resurse jeste jači pritisak na samo odjeljenje da opravda svoje postojanje. Odjeljenja za ljudske resurse i menadžeri za ljudske resurse u organizaciji ne mogu se više prihvatati kao data potreba. Oni opstaju i ostvaruju uticaj samo tamo gde se pokaže da dodaju vrijednost (add value) doprinoseći ostvarivanju poslovnih ciljeva. Stoga se u poslednje vrijeme javlja pojačano interesovanje za načine procjene doprinosa odjeljenja za ljudske resurse ili, gde to nije moguće, za pronalaženje drugačijih načina za izvođenje efektivne evaluacije. Pri tom se koristi više pristupa, uključujući uspostavljanje standarda rezultata, kao što su stopa odsustvovanja, stopa obrta zaposlenih i produktivnost po zaposlenom u poređenju sa rezultatima drugih organizacija. Mnogo češće se, takođe, sprovode ankete među zaposlenima i linijskim menadžerima kako bi se utvrdilo kakvo je njihovo poimanje funkcionisanja organizacije i kako bi se ono moglo poboljšati, dok su menadžeri za ljudske resurse mnogo više usredsređeni na postavljanje ciljeva za sebe, u odnosu na koje se, naknadno, njihov rad može procjeniti.

Napredak na polju informacione tehnologije, telekomunikacija, biotehnologije i laserskih aplikacija, često primenjivanih zajedno – organizacijama nastavlja da otvara razne mogućnosti, ali, istovremeno, dovodi i do problema. Iz perspektive ljudskih resursa, moguće je definisati tri različita tipa izazova koji se javljaju usled pomenutog napretka. Kao prvo, postoje direktne posledice u načinu na koji organizacione celine za ljudske resurse obavljaju svoj posao:

- korišćenje elektronske pošte i interneta (kompjuterske veze unutar jedne organizacije) za komunikaciju i informisanje,

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–60

- uspon Interneta kao bitnog novog načina za regrutovanje,
- razvoj Internet pristupa obuci i učenju,
- korišćenje kompjuterskih baza podataka za pohranjivanje podataka o zaposlenima i pisanje izvještaja,
- primjena kompjuterske tehnologije na ustaljene zadatke, kao što su planiranje ljudskih resursa i administracija u vezi sa obračunom plata.

Kao drugo, tehnologija dovodi do opštih promjena u organizaciji, promjena na planu strukture, poslovnih obaveza, dodjeljenih zadataka, pa čak i kulture same organizacije. Tehnološke promjene stoga dovode do promjena u organizaciji zahtijevajući reakciju od strane organizacionih cjelina za ljudske resurse. Regrutovanje i proces selekcije moraju odražavati potrebu za dovodenjem ljudi različitih sposobnosti i kvaliteta; način i svrha obuke često će ići u novim pravcima, dok istovremeno može biti neizbježno i otpuštanje. U nekim situacijama, tehnologija može dovesti do radikalnih promjena u kratkom periodu, mijenjajući ustaljene načine sprovođenja osnovne uloge organizacije. Dobar primjer za to je revolucija u novinskom izdavaštvu sredinom osamdesetih godina. Kojom god brzinom da se odvija tehnološki razvoj, stručnjaci za ljudske resurse treba da ga planiraju i potom primene (Goleman, 2000).

Treći način na koji razvoj tehnologije utiče na djelovanje HRM-a odnosi se na potrebu da se iznađu novi načini upravljanja zaposlenima koji se bave istraživanjem i razvojem (R&D – research and development) i čiji je zadatak da tehnološki razvoj iskoriste za napredak organizacije. S pravom se tvrdi da se priroda ovog posla u osnovi razlikuje od prirode posla koji obavljaju ostali u organizaciji i da su ustaljene prakse menadžera često neadekvatne:

„Principi visoke stručnosti, jedinstva kontrole i uputstava, jasne podele poslova i jednakosti u odgovornosti i uticaju – odnose se na probleme strukturiranja poslovnih sistema i protoka informacija na jasan i uvek isti način. Oni teže razrješenju čestih problema i olakšavanju produktivnosti i kontrole putem formalnog hijerarhijskog uticaja ili putem standardizacije poslova; a organizacije, koje se stvaraju i upravljaju tako da uspješno obavljaju jedne te iste poslove iz dana u dan, kao u proizvodnji, nisu naročito sposobne da obave nešto jednom, kao u poslovima u oblasti istraživanja i razvoj“ (Katz, 1998).

Tema istraživanja sprovedenog unutar upravljačkog tijela odjeljenja za istraživanje i razvoj svodi se na potrebu da se udalji od pristupa koji služe da povećaju kontrolu poslodavaca i teže da idu na uštrb razvoja timova. Umesto toga, postoji potreba za strukturama koje podržavaju zajednički rad među pojedincima, kao i razmjenu ideja i znanja.

Postoji jak stav po kom je konkurentska prednost (competitive advantage) u poslu prije ljudski potencijal nego , recimo, dostupnost kapitala i upotreba tehnologija. Stoga je logično da se obrati pažnja na prirodu ovog resursa i njegovog menadžmenta jer će to imati uticaja na ponašanje i rad zaposlenih, a samim tim i na rad organizacije.

Nema potrebe dokazivati vezu između rezultata firme i menadžmenta radne snage pošto je sasvim očigledno da kvalitet menadžmenta ljudskih resursa bitno utiče na rad

firme. Stoga, ne iznenađuje činjenica da je retorika strateškog menadžmenta ljudskih resursa (strategic human resource management) već usvojena, tim prije što se smatra da je upravo strateški pristup (strategic approach) jedna od karakteristika po kojoj se HRM razlikuje od personalnog menadžmenta, koji je, kako se ističe, operativni (Cleland et al., 2000). Ljudski resurs mora biti strateški igrač, a uloga poslovnog stratega – u budućnosti će biti ključna uloga stručnjaka za ljudske resurse.

3 Mjesto i uloga upravljanja ljudskim resursima u poštanskom sistemu Republike Srpske

Danas u BiH politika želi ili sve kontroliše pa tako i poštanski sistem. Rezultat ovih dešavanja je ta da kvalitetni i obrazovani kadrovi nemaju mogućnost da kreiraju politiku firme niti da donose odluke koje bi unaprijedile poslovanje sistema. Osnovni razlog je strah koji se pojavljuje kao proizvod međustranačke borbe za vlast te apatija od koje već boluje i samo društvo u cjelini. Posmatrano iz sistema, nemoguće je vidjeti kraj ovakvom načinu rada jer kvalitetni sistemi kao što je poštanski služe kao neiscrpan izvor finansija te kao takav podrazumijeva potpunu kontrolu političkih partija.

Drugi razlog koji se postavlja kao prepreka osnivanju sektora je nedostatak kadrova koji poznaju problematiku upravljanja ljudskih resursa. Iz ovog razloga sam se i odlučio da radim magistarski rad na ovu temu te da na taj način doprinesem poboljšanju kvaliteta sistema.

Kao što smo vidjeli iz prethodnog teksta ne postoji sektor koji se bavi ovim pitanjima, ali da ne bude sve crno u ovoj oblasti poštanskog sistema prikazaćemo na koji način je zastupljena problematika ljudskih resursa. Naime, u sektoru koji je zadužen za poslove marketinga postoji sistematizovano mjesto stručnog saradnika za internu javnost koji bi dijelom svog posla trebao da se bavi i ovim pitanjem što je veoma neozbiljan pristup ovako složenom problemu jer je nemoguće da jedan radnik da iole ozbiljan prijedlog u cilju unapređenja ove problematike.

Postoji još jedan dio sistema koji u svom organizacionom dijelu nema sistematizovano mjesto ali u opisu poslova ima zaduženja iz oblasti ljudskih resursa a to je kadrovski sektor koji vrši planiranje ljudskih resursa te njihovo kadrovsko popunjavanje za koje sistem ima potrebu. Na osnovu prethodnih saznanja, kadrovsko popunjavanje sistema nije ništa drugo do političko postavljanje podobnih kadrova što nas dovodi do zaključka da ozbiljni pristup ovom problemu neće doći bez velikih promjena u sistemu a kojem bi trebale prethoditi promjene u samom društvu i ograničavanju uticaja političkih partija na rad preduzeća a za što su neophodni novi zakoni koji bi taj uticaj stavili pod kontrolu.

4 Ljudski resursi u javnim uslugama

Polje aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa omeđeno ljudskim potrebama i organizacionim ciljevima, tj. da u to polje spadaju sve aktivnosti koje su usmjerene na veću organizacionu efikasnost uz istovremeno bolje zadovoljavanje ljudskih potreba u organizaciji. Prema tome, ciljevi menadžmenta ljudskih resursa izvode se iz

organizacionih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima. Zbog specifičnosti čoveka i njegove prirode, može se govoriti o dualnosti ciljeva menadžmenta ljudskih resursa: poslovni, odnosno ekonomski i socijalni ciljevi. Poslovni ili ekonomski ciljevi odnose se na maksimiziranje profita, što zahtjeva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova, obezbjeđenje konkurentne prednosti i porast ukupne organizacione uspješnosti (efikasnosti, efektivnosti i fleksibilnosti). Ostvarivanje ovih ciljeva zahtjeva odgovarajući broj ljudi potrebnih kvalifikacija i visoke radne motivacije, koji mogu da se prilagođavaju postojećim i budućim zahtjevima poslova. U današnjim uslovima poslovanja organizacije, menadžment ljudskih resursa ima sledeće prioritete ekonomske zadatke:

- poboljšanje produktivnosti,
- stvaranje i održavanje kompetitivnosti,
- obezbjeđivanje konkurentnosti organizacije,
- održavanje fleksibilnosti, tj. prilagođavanja ukupnih sposobnosti organizacije stalno novim zahtjevima okruženja.

Ostvarivanje ekonomskih ciljeva nije moguće bez respektovanja socijalnih ciljeva koji se odnose na:

- zadovoljavanje potreba zaposlenih,
- poboljšanje socio-ekonomskog položaja,
- obezbjeđenje prihvatljivih radnih uslova i kvaliteta radnog života,
- razvoj i održavanje individualnih potencijala zaposlenih,
- obezbjeđenje povoljne radne klime i međuljudskih odnosa koji podstiču lični angažman i razvoj,
- održavanje zdravlja zaposlenih.

Ostvarivanje ovih ciljeva nije moguće pomoću statične i administrativne kadrovske (personalne) funkcije. Menadžment ljudskih resursa, međutim, ima strateški, razvojni i preduzetnički karakter. To znači da zadaci nisu statični i međusobno izolovani, nego zahtevaju stalno promišljanje sa aspekta ciljeva i povezivanje u svrsishodne aktivnosti čiji se rezultati mogu mjeriti.

Menadžment ljudskih resursa čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmjerenih na obezbjeđenje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihov razvoj, nagrađivanje i motivisanje, usklađivanje, prilagođavanje i pružanje podrške zaposlenim u ostvarivanju aktuelnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije. Funkcije menadžmenta ljudskih resursa još identifikujemo i kao:

- zapošljavanje sa sledećim aktivnostima: analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija i popunjavanje radnih mesta,
- razvoj koji obuhvata orijentaciju, trening i upravljanje karijerom,
- nagrađivanje koje obuhvata plate, beneficije i motivisanje,
- prilagođavanje, koje uključuje radne odnose, sindikalno udruživanje, kolektivno pregovaranje, propise i etiku i
- podrška i evaluacija sa aktivnostima koje se odnose na radnu sigurnost, zdravlje, troškove i vrjednovanje.

Koji će od navedenih zadataka, na koji način i u kom obimu obavljati, zavisi od brojnih faktora u organizaciji, a pre svega od njene strategije, vrste poslovanja, veličine i dr. Važno je, međutim, da se naglasi da ni jedan od navedenih zadataka ne daje za sebe i izolovano zadovoljavajuće rezultate, već samo ako su međusobno povezani i sinhronizovani. Svaka organizacija treba da nađe pravu meru i sopstvenu formulu upravljanja ljudskim resursima (Pržulj, 2001).

5 Značaj i aktuelnost menadžmenta ljudskih resursa

Danas je menadžment ljudskih resursa široko prihvaćen termin, veoma aktuelna naučna disciplina, ali i nezaobilazna praksa. U zemljama Istočne Evrope menadžment ljudskih resursa, kao teorija i kao praksa, prodiere srazmjerno otvaranju njihovih ekonomija za tržišnu privredu. O aktuelnosti menadžmenta ljudskih resursa svedoče brojni pokazatelji (Petrović, 1996):

- Literatura iz ove oblasti u svetu postaje sve bogatija i stvorena je već solidna teorijska osnova za izučavanje i razvoj menadžmenta ljudskih resursa.
- Menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina izučava se na brojnim fakultetima i koledžima u svetu u okviru studija menadžmenta, ekonomije, ali i drugih oblasti orijentisanih na biznis.
- Sve veći broj preduzeća shvata neophodnost da njihovi rukovodioci ovladaju osnovnim znanjima iz ove oblasti, pa su ove teme često sadržaj kurseva i seminara namijenjenih menadžerima.
- Mnoga preduzeća zapošljavaju stručnjake i timove stručnjaka za rešavanje različitih problema iz ove oblasti. Danas su razvijene brojne profesije i zanimanja iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (obrazovanje, planiranje, selekcija, upravljanje karijerom i dr.). Ova zanimanja spadaju danas među najtraženija i najperspektivnija u svetu.
- Sve je veći broj agencija i konsultantskih firmi za pružanje usluga iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa (selekcija, iznajmljivanje-leasing, „lovci na talente“, obuka i sl.)

Sve to ukazuje da je menadžment ljudskih resursa ne samo veoma aktuelna naučna disciplina, nego da ima široku primjenu u organizacionoj praksi i danas se smatra jednim od ključnih faktora tržišne uspješnosti.

6 Zaključak

Bez ljudi organizacija ne bi mogla da postoji i funkcioniše čak i kada se zasniva na automatizaciji najvišeg nivoa. Čovek je taj koji udahnuje život organizaciji, pokreće i daje smisao i ciljeve ukupnim preduzetničkim aktivnostima. Ljudi su ključni poslovni resursi, ali istovremeno i znatno kompleksniji od drugih resursa. Ova kompleksnost proizilazi iz specifičnosti ljudskog bića. Čovek je misaono i svjesno biće, koje ima sopstvene ciljeve i sopstveni život, koji se ne odvija isključivo u organizaciji. Stoga je

menadžment ljudskih resursa mnogo složeniji i zahtjeva više znanja i umjeća nego kada je u pitanju upravljanje drugim resursima. Uslijed djelovanja brojnih faktora, teško je predvidjeti konačan rezultat, odnosno odnos inputa i outputa kada se radi o ljudima. Zato je u menadžmentu ljudskih resursa neophodan individualni pristup. Radni rezultat je rezultanta ne samo znanja i sposobnosti, nego i brojnih drugih faktora, kao individualnih unutrašnjih, tako i spoljašnjih, pre svega i organizacionih. Međutim, ljudski resursi imaju izuzetan značaj za organizacionu uspješnost. Izuzetnost značaja ljudskih resursa ogleda se u sledećem:

- Ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da svojim znanjem i stvaralaštvom u funkciju stave sve biološke, fizičke i druge potencijale.
- Sinergijski efekat, koji posjeduju jedino ljudski resursi, omogućava da ukupan radni rezultat bude veći od pojedinačnih rezultata i da se kombinovanjem pojedinačnih sposobnosti dobiju kvalitativno nove organizacione sposobnosti.
- Faktori ponašanja i motivacije omogućavaju povećanje ili smanjenje pojedinačnih radnih, a time i organizacionih rezultata.
- Kreativnost. Jedino čovek poseduje kreativnost i može stvoriti nove i nestandardne proizvode i usluge, čime omogućava organizacioni, ali i sopstveni razvoj.
- Jedinstvenost. Pojedinačna znanja i sposobnosti koriste se na osoben način u svakoj organizaciji, što čini jedinstvenost organizacione sposobnosti, koja se ne može kopirati i predstavlja konkurentsku prednost.
- Dugoročno dejstvo. Ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na uspješnost organizacije i implikacije određenih odluka i promjena obično se ne pokazuju odmah u organizacionoj stvarnosti, nego sa „zadržkom“. Zato i ulaganje u ljudske resurse ima dugoročne efekte.
- Višestruke implikacije. Odnos organizacije prema ljudskim resursima ima istovremeno ekonomske, socijalne i zdravstvene implikacije.
- Povezanost sa svim poslovnim funkcijama. Sve poslovne funkcije zavise od ljudskih resursa, pa menadžment ljudskih resursa ima neposrednog uticaja na kvalitet ostvarivanja svih poslovnih funkcija, a time i organizacije u cjelini.
- Ekonomski značaj. Ekonomski efekti znatno premašuju ulaganje u ljudske resurse. Jedino čovek svojim radom u organizaciji može da stvori višak vrijednosti, tj. novu vrijednost.

Sve to ukazuje na potrebu da organizacije ljudskom resursu posvete znatno više pažnje nego ostalim resursima. Interes organizacije za ljudske resurse nije prvenstveno humanističke prirode, nego ekonomske. Međutim, shvaćeno je da bez respektovanja humanog aspekta ovog resursa ne mogu se dobiti ni ekonomski rezultati. „Zato se cijeli koncept menadžmenta ljudskih resursa temelji na principima uvažavanja ljudske prirode i povezivanja individualnih sa organizacionim ciljevima“ (Pržulj, 2001).

7 Popis literature

Goleman D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Petrović, M. M. (2006). *Kadrovski menadžment*. Beograd: Zuhra.

Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.

Subotić, D. (2005). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Centar za istraživanje, obuku i razvoj ljudskih resursa.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.

OPTIMALIZACIJA POSLOVANJA U POŠTAMA RS SA ASPEKTA LJUDSKIH RESURSA

BUSINESS OPTIMIZATION IN THE POST OFFICES OF THE REPUBLIC OF SRPSKA FROM THE SPECT OF HUMAN RESOURCES

Dražen Vrhovac²⁰
Fond PIO Republike Srpske
Igor Šabić²¹
PIM Univerzitet Banja Luka

Sažetak

Ljudski resursi čine značajnu flinkciju strategijskog menadžmenta u modernoj kompaniji. Smatra se da je ključ za uspješno poslovanje firme top menadžment sa svojim iskustvom, stilom vođenja, sposobnošću za donošenje odluka i sastavljanje tima i razumjevanjem poslovanja. Firma može imati brojne top menadžere i članove borda, ali ako nema kvalitetnu radnu snagu, čak i najmanje zahtjevna strategija ne može biti primjenjena efektivno. Ljudski resursi svake firme su jedinstveni. Ova jedinstvenost ne proizilazi samo iz činjenice da su zaposleni u svakoj organizaciji različito postavljeni, već i iz specifične sinergije koja je rezultat kombinacije sa drugim resursima. Svaka firma bi trebalo da ima isplaniran program ljudskih resursa, koji sadrži procjenu potrebnog personala i zahtevane kvalifikacije i to za nekoliko sledećih godina, a sve bazirano na strateškom planu. Efekti poslovanja zavise od ulaganja u obuku i razvojne programe. Firme koje ignorišu obuku osoblja stagniraju u razvoju.

Ključne riječi: Ljudski resursi, poslovanje, optimalizacija, menadžment, modeli, principi.

Summary

Human resources are an important function of strategic management in a modern company. It is believed that the key to the successful operation of the

²⁰ Email: drazen.vrhovac@fondpiors.org

²¹ Email: igor.sabic@univerzitetpim.com

company's top management with their experience, leadership style, ability to make decisions and assemble the team and understanding business. The company may have a number of top managers and board members, or if there is no quality workforce - even the least demanding strategy can not be applied effectively. Human resources of each company are unique. This uniqueness stems not only from the fact that employees are organized differently in each set, but also from specific synergies as a result of the combination with other resources. Every company should have a planned program of human resources, containing the necessary assessment of personnel and the required qualifications and for the next few years, but all based on the strategic plan. The effects depend on business investment in training and development programs. Companies that ignore staff training stagnated in development.

Keywords: Human resources, operations, optimization, management, models, principles.

1 Uvod

Upravljanje ljudskim resursima, odnosno, sve aktivnosti koje se odnose na afirmaciju djelovanja i razvoja ljudskih resursa u organizaciji, predstavljaju kontinuiran, međupovezujući i permanentan tok oko koga se odvijaju sve ostale menadžerske aktivnosti. Ove aktivnosti predstavljaju osovinu kruga oko koga se prostiru ostale djelatnosti vezane za menadžment.

Cilj u upravljanju radnom snagom je saznanje menadžera da postigne radni efekat, odnosno projektovanu produktivnost, gdje treba uključiti na ravnopravnoj osnovi i sledeće elemente: troškove, kvalitete, rokove, isporuke, fleksibilnost, povjerenje i dr.

Principi upravljanja radnom snagom su:

- Prvi princip je onaj koji određuje odgovarajuće radno mjesto i adekvatan posao za svakog zaposlenog. Ovaj princip implicira iznalaženje i izbor pravih ljudi na pravo mjesto, a na osnovu potrebnih predispozicija, znanja, iskustva, kvalifikacije i dr.
- Drugi princip određuje odgovornost svakog radnika u organizaciji kako bi se izbjegla proizvoljnost u tumačenju ili davala palijativna objašnjenja prava i obaveza zaposlenih.
- Treći princip ističe potrebu postavljanja normi učinka, kvantum i kvalitet posla koji se treba obaviti za realizaciju postavljenih ciljeva. Norme definišu spisak zadataka koji se treba ostvariti, čime se izbjegava moguća konfuzija u obavljanju kontrole i stalne zavisnosti od rukovodilaca.
- Četvrti princip je onaj gdje se za uspjehnost upravljanja ljudskim resursima u organizaciji nameće potreba uspostavljanja blagovremenih i kvalitetnih komunikacija među članovima organizacije.
- Upravljanje personalom je funkcionalna oblast menadžmenta, koja uključuje pribavljanje osoblja, njegovo postavljanje na odgovarajuće pozicije u strukturi, kao i obuku i razvoj personala da bi se dostigli ciljevi organizacije.

2 Upravljanje ljudskim resursima

Odnos rukovođenja (liderstva) i menadžerstva posebno zaokuplja istraživačku pažnju, jer se „ova dva termina veoma često, u naučnoj literaturi, a pogotovo u praksi poklapaju. U stvari vodstvo je moguće i u sasvim neorganizovanim grupama, a menadžerstvo ili upravljanje, postoji samo u organizovanim strukturama. Takođe, postoje mnoge analitičke prednosti u razdvajanju ova dva termina. Na taj način moguće je odvojeno posmatranje kategorije upravljanja bez uplitanja različitih konotacija koje se odnose na širi temin menadžerstva.

Rukovođenje je važan aspekt menadžerstva. Sposobnost efikasnog upravljanja je jedan od ključnih zahtjeva koji se postavljaju pred menadžera. Takođe, čitav spektar menadžerskih dužnosti, cjelokupno obavljanje menadžerskog posla, od velike je važnosti za efikasno obavljanje menadžerstva. Menadžeri moraju u svom poslu da kombinuju ljudske i materijalne resurse, da bi dostigli postavljene ciljeve.

Rukovođenje je osnovna funkcija menadžmenta - upravljanja, kojom se usmjeravaju, koordiniraju i motivišu kadrovski potencijali organizacije.

Rukovodilac je osoba koja određuje šta, kada, ko i kako da se nešto uradi u organizaciji, dok je menadžer osoba koja ima neku zvaničnu funkciju ili položaj u organizaciji. Menadžer može biti uspješan u predviđanju, finansijskoj politici, marketingu i slično, ali može biti neuspješan u odnosima sa saradnicima. Dobar menadžer može, dakle, biti loš rukovodilac i obrnuto. Kombinacijom rukovodioca i menadžera može se postići efikasniji organizacioni menadžment (Subotić, 2005).

Menadžment nije zamena za rukovođenje. Rukovođenjem se dopunjava menadžment i povećava njegova efikasnost. Obe funkcije su potrebne organizaciji. Menadžment je usmjeren na definisanje vizija i strategija razvoja organizacije, i njene poslovne efikasnosti - budžetiranje i profitabilnost. Rukovođenjem se usmjeravaju, inspirišu i kontrolišu radnici, kako bi u skladu s utvrđenim strategijama obezbjedili realizaciju ciljeva i viziju budućeg razvoja organizacije.

3 Upravljanje ljudskim resursima u poštanskom sistemu

Model upravljanja se utemeljuje na sljedećih osam ključnih postulata koji obezbjeđuju uspješno pozicioniranje profita u datoj kompaniji u oblasti uslužnog biznisa:

- delegiranje ovlašćenja sa viših na niže nivoe upravljanja,
- optimalan broj radnika i njihova kontrola (rada) što zahtjeva optimalan i funkcionalan personalni menadžment,
- efikasna inovativna i profitabilna organizaciona struktura,
- definisanje razvojne politike utemeljene na profitabilnosti kompanije,
- efikasno odlučivanje u funkciji razvoja,
- stimulatивно nagrađivanje zaposlenih za radne rezultate,

- povećanje radnog morala zaposlenih uz realizovanje u poslovanju principa poslovne etike,
- obezbeđenje i zadržavanje sposobnih saradnika, što treba da bude strateški cilj razvoja.

Upravljanje promjenama je značajan segment rukovođenja u cilju održavanja dinamički stabilnog funkcionisanja organizacije i stimulisanje personala na kreativan rad i inovativnost u postizanju ciljeva.

Osnovni principi upravljanja obuhvataju sljedeće postupke: a) pravljanje ljudskim resursima predstavlja polje djelovanja menadžera na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture preduzeća i posljedica je sve veće složenosti poslovanja, a na osnovu toga adekvatne podjele rada i b) upravljanje ljudskim resursima (ili kadrovski menadžment) odvija se na dva osnovna hijerarhijska nivoa.

U tom smislu, kao što je slučaj i sa menadžmentom uopšte, razlikuje se: a) strategijsko i b) operativno upravljanje ljudskim resursima u uslužnom biznisu.

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima zasniva se na generalnoj strategiji preduzeća i na strategiji njihovih poslovnih jedinica i funkcija. U ovom procesu, bitnu ulogu ima kadrovska funkcija preduzeća, čiji je nosilac kadrovska služba. Njena uloga u ovom smislu ispoljava se u pomaganju menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenja strategije: a) pronalaženje, b) izbor, c) raspoređivanje i d) unapređivanje kadrova.

Ovakva uloga kadrovske službe zasniva se na temeljnoj analizi poslova koji se obavljaju u procesu funkcionisanja preduzeća. Takva analiza obuhvata: a) opis poslova, b) grupisanje poslova i c) ocjenu poslova.

Operativno upravljanje ljudskim resursima obuhvata razradu strategijskih planova kadrova. U tom smislu, operativni menadžeri:

- utvrđuju plan potreba kadrova i zahtjevaju od kadrovske službe da pronade odgovarajuće radnike,
- izvode obuku na radnom mestu,
- odlučuju o platama i drugim nagradama radnika,
- ocjenjuju i rangiraju radnika radi odmeravanja međusobnog odnosa u visini plata,
- odgovaraju za primjenu mjera tehničke, zdravstvene i higijenske zaštite radnika,
- odgovaraju za sprovođenje ugovora sa sindikatima,
- preduzimaju mjere za popunu upražnjenih radnih mjesta i
- vrše konačni izbor novih radnika.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja polje djelovanja menadžera na svim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture preduzeća, a sve veća složenost poslovanja preduzeća uslovlila podjelu rada među specijalizovanim izvršiocima a na taj način „razvili su se i specijalizovani organi preduzeća za pojedine grupe srodnih poslova. Jedan od takvih izvršnih organa jeste i kadrovska služba koja pomaže menadžerima u upravljanju ljudskim resursima. Ova služba, sa odgovarajućim

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

menadžerom na čelu ima savjetodavnu ulogu u vođenju kadrovske politike preduzeća (Subotić, 2003).

Upravljanje ljudskim resursima ili kadrovski menadžment odvija se na dva osnovna hijerarhijska nivoa. U tom smislu, kao što je slučaj i sa menadžmentom uopšte razlikuje se strategijsko i operativno upravljanje ljudskim resursima.

Zapravo, strategijsko upravljanje ljudskim resursima zasniva se na generalnoj strategiji preduzeća i na strategiji njegovih poslovnih jedinica i funkcija. U ovom procesu bitnu ulogu ima kadrovska funkcija preduzeća, čiji je nosilac kadrovska služba. Aktivnosti kadrovske funkcije ispoljavaju se u sagledavanju kadrovskih potreba i mogućnosti preduzeća, kao i tendencija u razvoju obrazovanja, te u proučavanju ponašanja ljudi u procesu rada. Na osnovu ovako stečenih saznanja, kadrovska služba pomaže menadžmentu preduzeća u izboru strategijskih rješenja za upravljanje ljudskim resursima. Uloga kadrovske službe u ovom smislu ispoljava se u pomaganju menadžmentu u procesu koncipiranja i sprovođenju strategije: a) pronalaženja, b) izbora, c) raspoređivanja, d) nagrađivanja i e) unapređivanja kadrova.

Ovakva uloga kadrovske službe zasniva se na temeljitoj analizi poslova koji se obavljaju u procesu funkcionisanja preduzeća. Takva analiza obuhvata: a) opis poslova, b) grupisanje poslova i c) ocjenu poslova (Stavrić, 2001).

Strategijsko planiranje uključuje ciljeve, predviđanje i strategijske planove. Planovi strategijskog razvoja realizuju se taktičkim odnosno akcionim planiranjem. Taktičko-akciono planiranje predstavlja osnov kratkoročnog operativnog planiranja. Ovaj oblik planiranja predstavlja prevođenje ciljeva i strategijskih planova i rezultata predviđanja u specifične planove akcija. Akciono planiranje uključuje:

- pojedinačne planove usklađene sa dugoročnim ciljevima i strategijama,
- razvojnu politiku, kojom se usmjerava proces odlučivanja,
- procedure koje su usmjerene na specifične obaveze pojedinaca i grupa, radi realizacije operativnih planova (Petrović, 1996).

Imajući u vidu ove komponente strategijskog planiranja, na primjer, u modernoj kompaniji gdje se osobena pažnja poklanja upravljanju ljudskim resursima, svakako, uz usaglašenost sa upravljanjem prirodnim resursima i odgovarajućim sistemima planiranja i upravljanja, osvrnućemo se na strategiju razvoja u jednom modernom preduzeću.

Upravljanje ljudskim resursima i strategija razvoja u Poštanskom sistemu Republike Srpske u oblasti uslužnog biznisa, sprovodi se na tri nivoa: a) korporativnom nivou, b) biznis ili poslovnom nivou i c) funkcionalnom nivou.

Za upravljanje ljudskim resursima važno je da se na korporativnom nivou ispunjavaju dvije funkcije i to: a) Definisanje vrste poslova kojim će kompanija da se bavi (da li ostaju u istom poslu, da li se vrši izmjena vrste posla) i b) Alociranje resursa vrši preraspodjelu resursa unutar kompanije, što utiče na strukturu ljudskih resursa u firmi.

Na poslovnim nivou problemi koji se rješavaju su drugačije prirode. Osnovni zadaci na ovom nivou su nadgledanje konkurencije u svim funkcionalnim jedinicama, a glavni zadatak je ostvarivanje konkurentske prednosti u svim funkcionalnim

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

jedinicama. Ovdje se prate prednosti i slabosti svojih funkcionalnih jedinica u odnosu na konkurenciju. a sopstvene prednosti se usmjeravaju ka višim vrijednostima.

Razrada strategije razvoja preduzeća se ostvaruje na poslovnom nivou, na bazi tri vrste strategija: a) horizontalni razvoj, b) vertikalna integracija, i c) diversifikacija (Živković, 1998).

Operativni menadžment u uslužnom biznisu jeste „kompleksan i dinamičan proces koordinacije i usmjeravanja operativnih aktivnosti organizacije. On obezbjeđuje strukturu i kvalitet potrebnih resursa i organizuje njihovo usmjeravanje prema željenim izlaznim rezultatima - gotovim proizvodima ili uslugama“ (Petrović, 1995).

Za efikasno funkcionisanje operativnog menadžmenta potrebno je:

- definisati operativne ciljeve i utvrditi redosljed njihovog značenja,
- definisati skup ograničenja za realizaciju operativnih ciljeva.
- utvrditi standarde za mjerenje operativnih rezultata i kontrolu ostvarenja operativnih ciljeva,
- definisati strukturu i sadržaj radnih zadataka,
- definisati oblike akcije uključujući pomoć i podršku, koja je potrebna od drugih,
- definisati sistem nagrada i pohvala, oblike stimulacije i beneficije za kvalitetno i blagovremeno obavljanje poslova,
- definisati odnose rukovodilaca i podređenih,
- definisati sistem kontrole operativnih rezultata.

Operativni menadžment uključuje: a) operativnu politiku, b) operativne ciljeve i c) operativne strategije.

Operativni menadžment realizuje se na srednjem funkcionalnom i linijskom nivou menadžment hijerarhije.

Funkcionalni srednji nivo menadžmenta transformiše strategijske - dugoročne planove razvoja organizacije u skup kratkoročnih - operativnih aktivnosti. Ovaj oblik menadžmenta realizuju funkcionalnu menadžeri - menadžeri sektora, službe i odjeljenja. Funkcionalni menadžment kontroliše skup različitih funkcija - podsistema organizacije. Kod proizvodne organizacije operativni funkcionalni menadžment može, na primjer, da usmjerava sedam osnovnih funkcija – podsistema: 1. Nabavka, 2. Proizvodnja, 3. Marketing, 4. Kadrovi, 5. Finansije, 6. Razvoj i istraživanje, i 7. Informisanje. Kod uslužnih organizacija funkcionalni nivo operativnog menadžmenta može da ima pet osnovnih funkcija: 1. Marketing, 2. Kadrovi, 3. Finansije, 4. Razvoj i istraživanje i 5. Informisanje“ (Petrović, 1995).

Dakle, operativno upravljanje ljudskim resursima u uslužnom biznisu, obuhvata razradu strategijskih planova kadrova. U tom smislu, operativni menadžeri utvrđuju plan potreba kadrova i zahtjevaju od kadrovske službe da:

- pronađe odgovarajuće radnike,
- izvode obuku na radnom mjestu,

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

- odlučuju o platama i drugim nagradama radnika,
- ocjenjuju i rangiraju radnike radi odmjerenja međusobnog odnosa u visini plata,
- odgovaraju za primenu mjera zaštite na radu i zdravstvene zaštite radnika,
- odgovaraju za sprovođenje ugovora sa sindikatima,
- preduzimaju mjere za popunu upražnjenih radnih mjesta i
- vrše konačni izbor novih radnika (Stavrić, 2001).

Menadžment kadrova čini dinamičan proces planiranja, organizovanja i praćenja kadrova. Kadrovske potencijale stavlja u funkciju ostvarenja organizacionih ciljeva, odnosno, vrši dovođenje, raspoređivanje, razvoj i zadržavanje sposobnih kadrova radnika i menadžera. Kadrovski menadžment organizacija treba da sadrži: 1) efikasnu kadrovsku politiku, koja obuhvata skup mjera, postupaka i principa za unapređenje razvoja kadrova, 2) efikasan sistem planiranja i praćenja razvoja kadrova, koji moraju imati: a) razvijenu bazu podataka i kadrovsku statistiku, b) efikasnu metodologiju za planiranje i praćenje razvoja kadrova i c) kvalitetan skup izvještaja o planiranom i ostvarenom razvoju kadrova; 3) efikasnu organizaciju kadrovske službe sa jasno definisanim zadacima i timom stručnih kadrova:

- definisanje i interpretacija ciljeva i principa kadrovske politike i planova,
- razvoj kadrova u skladu sa usvojenom opštom politikom razvoja organizacije,
- utvrđivanje i obezbjeđenje potreba za radnicima specijalistima za pojedina radna mjesta i grupe poslova,
- razvoj efikasne kadrovske statistike i kadrovske informacionog sistema,
- unapređenje sistema komuniciranja i menadžerske koordinacije,
- razvoj sistema za inovaciju znanja rukovodećih kadrova.

4 Rukovođenje i ljudski resursi

Upravljanje je djelatnost kojom se svako preduzeće usmjerava ka postavljenom cilju. Ova aktivnost prostire se od ideje o osnivanju i izgradnji preduzeća, planiranju djelatnosti (proizvodnog programa), stvaranja uslova za postizanje ciljeva, do raspodjele postignutih rezultata poslovanja. Upravljanje preduzećem je stalna djelatnost i vrši se neprekidno u toku postojanja preduzeća.

Proizvodni program je osnova za rad svih funkcija i predstavlja instrument za upravljanje i rukovođenje preduzeća. Funkcija rukovođenja je odgovorna za ispravnost dokumentacije na kojoj se bazira proizvodni program, a funkcija upravljanja za cjelishodnost odluka koje se odnose na vođenje politike preduzeća.

Proučavanje upravljanja sistemima nastalo je proučavanjem tehničkih sistema. Nastalo je kao potreba automatskog regulisanja zadatih veličina i tako se njihovo proučavanje razvilo u posebnu naučnu disciplinu, najčešće nazvanu upravljanje proizvodnjom. Osnova ovih proučavanja je postojanje *povratne sprege*. U preduzećima gde se postavljaju ciljevi i sprovode odluke, postoji potreba za stalnim upoređivanjem stanja, koja se postižu poređenjem sa željenim stanjem. Razlika

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

između ovih stanja je, po pravilu, *impuls* za donošenje novih odluka i sprovođenje akcija koje bi trebalo da obezbede postizanje željenog stanja posmatranog sistema.

Organizaciona struktura predstavlja dijelove organizacije i njihovu međuzavisnost. Pod dijelovima organizacije ili preduzeća podrazumjevaju se različite funkcije (sektori, odjeljenja), koje obuhvataju dio proizvodnog programa, određena sredstva za proizvodnju (osnovna i obrtna) i ljude koji obavljaju određene aktivnosti.

U istraživanjima strukture organizacije, sa stanovišta kako su grupisani ljudi, polazi se od toga koji rad obavlja. Karakter ljudskog rada u organizacijama je različit. Prema osnovnoj podjeli može da bude umni i fizički. Između ove dvije vrste rada granicu je skoro nemoguće povući. U organizacijama se čine pokušaji da se ovo pitanje pojasni podjelom na proizvodni i neproizvodni rad.

Proizvodni rad je onaj rad koji obavljaju radnici naposredno u procesu transformacije (obrade i prerade materijala (sirovine)). Pored ovog rada neophodno je obavljati i poslove vezane za pripremu posla, analizu poslovanja, prodaju (marketing), naplatu proizvoda i slično, a to su tzv. administrativni poslovi. Međutim, u organizacijama je neophodno obavljati i druge fizičke i intelektualne radove za koje je teško odrediti da li su proizvodni ili administrativni rad, kao npr.: održavanje, kontrola proizvoda, istraživanje i razvoj, marketing i sl., koji se uslovno mogu nazvati „posredno proizvodnim radom“.

U procesu izgradnje (osnivanja) novog ili reorganizacije postojećeg preduzeća mogući su različiti oblici grupisanja ljudi u pojedine organizacione jedinice. Zbog toga što je rad nemoguće odvojiti od ljudi i njihovih radnih mesta, pod organizacionom strukturom se podrazumjeva grupa aktivnosti i njihova povezanost.

Na čelu svakog dijela organizacije, odnosno njene jedinice (odjeljenja, sektora) nalazi se pojedinac - rukovodilac. U zavisnosti od toga koja je organizaciona jedinica u pitanju, različiti su nazivi rukovodilaca, počev od poslovođe pogona, preko šefa odjeljenja i direktora sektora, do generalnog direktora preduzeća ili kompanije. U zavisnosti od mjesta na kojem se rukovodilac nalazi i odnosa prema višem rukovodiocu, dobija se struktura rukovođenja.

Suštinu funkcionalne strukture rukovođenja čini princip da za svaku specijalnost postoji određeni rukovodilac, odnosno da svaki radnik ima više poslovođa. Prema Tejloru u svakom pogonu treba da radnicima rukovode i četiri poslovođe i to: a) rukovodilac za radnu grupu, b) rukovodilac za brzinu izrade, c) rukovodilac za kontrolu rada i d) rukovodilac za održavanje i opravke.

Prednosti funkcionalne u odnosu na hijerarhijsku strukturu rukovođenja su:

- Korišćenje specijalizacije, s obzirom na to da je lakše naći rukovodioca kao užeg specijalistu, nego „univerzalca“ koji je stručana za sve vrste poslova.
- U olakšanoj kontroli.
- U povećanom broju potčinjenih, kao rezultat sužavanja polja akcije svakog rukovodioca (Molnar, 1994).

Prema koncepciji rukovođenja u linijskom sistemu „pridodaju se linijskim rukovodiocima pojedini specijalisti ili specijalizovane službe, tzv. *Štabna* odjeljenja ili štabni organi. Njihov zadatak je da rasterete linijskog rukovodioca mnogih

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

funkcija, kojima često nije bio ni dorastao, pošto on ne može biti sveopšti i sveznajući.

U cilju povećanja efikasnosti u funkcionisanju organizacije Emerson je postavio dvanaest principa, od kojih su najznačajniji:

- jasno sagledavanje cilja koji treba da ostvari preduzeće,
- korišćenje profesionalnih savetodavaca (savetnika),
- *disciplina* je osnova za efikasnost svake organizacije,
- pravilan odnos između članova kolektiva,
- planiranje je osnova za dinamičko usklađivanje ukupnog poslovanja,
- proučavanje vremena i pokreta je osnova za normiranje i usavršavanje rada,
- korišćenje pisanih uputstava za održavanje potrebnog rada i sklada u funkcionisanju čitave organizacije.
- plaćanje po učinku.

U konstituisanju svoje nove teorije rukovođenja i upravljanja Henri Likert polazi od kritike klasične strukture rukovođenja. On rukovodioce dijeli na one koji maju orijentaciju na zadatak i one koji imaju orijentaciju na ljude. Empirijski utvrđuje daleko veću efikasnost ovih posljednjih. Sumirajući svoja iskustva Likert utvrđuje četiri tipa rukovođenja:

- Eksploatatorsko - autoritativno rukovođenje, gdje je prinuda glavno sredstvo upravljanja.
- Dobrovoljno - autoritativno rukovođenje, gdje je nagrada glavno sredstvo rukovođenja
- Konsultativno rukovođenje, gdje podređeni imaju ograničen uticaj na ono što se zbiva u organizaciji
- Participativno rukovođenje, gdje se koriste najšire mogućnosti participacije (sudjelovanja) grupa u određivanju zbijanja u preduzeću i ujedno nagovještava timski oblik rada.

Donošenje odluka je „vršenje izbora najpovoljnijeg *kursa* akcija za postizanje postavljenog cilja. Da bi određena poslovna (upravljačka) odluka bila što kvalitetnija potrebno je prethodno obaviti niz aktivnosti. Činu odlučivanja, donošenju odluka, glasanju, prethodi nekoliko drugih aktivnosti kao što su:

- izbor posmatranog problema (sistema),
- uočavanje problema koji treba da bude riješen,
- definisanje kriterijuma na osnovu kojih se donosi odluka (pri tome se polazi od ciljeva preduzeća i određuje se šta je relevantno),
- određivanje alternativa,
- razmatranje alternativa i izbor jedne od njih,
- donošenje odluka,
- realizacija odluke i kontrola sprovođenja (Molnar, 1994).

Za uspješno rukovođenje je potrebno unaprijed projektovati i predvidjeti navedene pretpostavke, s toga se mogu pojaviti određeni zastoji u procesu

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 51–62

rukovođenja, koji proističu iz: a) Unutrašnjih faktora (aktuelne organizacije poslovnog sistema, procesa odlučivanja, informacionog sistema poslovanja) i b) Spoljašnjih faktora okruženja (pozitivno-negativni uslovi okruženja, uticaja okruženja, rukovođenje u poslovnom sistemu i uticaji na okruženja).

Na osnovu prethodnih napomena, identifikujemo sljedeće funkcije rukovođenja od značaja za menadžment ljudskim resursima u Poštanskom sistemu Republike Srpske: a) organizacija, b) planiranje, c) naređivanje, d) kontrola i e) koordinacija.

Planiranje definišemo kao osnovnu funkciju rukovođenja kojom se identifikuje proces realizacije pojedinih zadataka na osnovu: a) postavljenog cilja poslovanja, b) mjesta poslovanja, c) vremena poslovanja i d) subjekata poslovanja.

Dakle, riječ je o biznis planu koji mora da sadrži precizno definisane ciljeve poslovanja.

Planiranje je povezano sa rukovođenjem jer obuhvata planiranje materijalnih, ljudskih i organizacijskih i drugih potrebnih resursa i potencijala iz kojih se izvodi optimalan model rukovođenja (centralizovan - decentralizovan – formalan - neformalan, efikasan - neefikasan). Biznis plan je nezamisliv bez ove poslovne funkcije.

Organizovanje, pored planiranja, kao podfunkcija rukovođenja određuje organizacionu strukturu potrebnu za realizaciju poslovnih ciljeva, kombinovanjem resursa, instrumenata i ostalih preduslova za uspješno poslovanje.

Naređivanje određujemo kao podfunkciju kojom se konkretno realizuju biznis planovi na principima: a) subordinacije, b) standardizacije i c) dispozitivnosti u zadatim i planiranim poslovnim zadacima.

Koordinacija je podfunkcija kojom se usklađuje rad ljudi i materijalnih sredstava na izvršavanju zadataka radi ostvarivanja što većeg učinka, ekonomije rada, izbjegavanje gubitaka i ostvarivanja neprekidne spremnosti za rad po određenom planu. Koordinacijom se postiže: a) ravnomjerno radno i poslovno opterećenje učesnika u realizaciji postavljenog poslovnog cilja i b) funkcionalnost i efikasnost informaciono-poslovnih sistema da adekvatno reaguju na postavljene ciljeve poslovanja.

Efikasnost i kontinuitet poslovnog komuniciranja unutar Poštanskog poslovnog sistema se obezbjeđuje:

- razmjenom poslovnih informacija između različitih nivoa organizacije, odnosno modela upravljanja i rukovođenja,
- postizanjem poslovne inicijative rukovodilaca,
- postizanjem saradnje i povjerenja između subjekata rukovođenja.

Stoga, saradnja, kao specifični vid poslovne koordinacije je vezana za konkretnu biznis situaciju, pa zato nema dobrovoljni karakter. Obavezna je za subjekte u poslovanju.

Kontrola je podfunkcija kojom se pronalaze razlike između planiranih ciljeva i ostvarenih rezultata uz preduzimanje mjera za realizaciju poslovnog cilja: a) kontrola

obuhvata i neke elemente vlasti i b) elementima kontrole moraju da budu upoznati kako rukovodioci, tako i izvršioци posla.

5 Zaključak

Rukovođenje i organizacija poslovnih aktivnosti obuhvata, pored stalnog i specifične aktivnosti koje obavljaju pojedinci ili grupe, kojima je delegirano pravo odlučivanja, obezbjeđenja, ostvarivanja odluka i njihovo kontrolisanje.

Rukovođenje je slično menadžmentu sa tom razlikom što ono može da se ostvaruje tamo gdje nisu sve pretpostavke za uspješan menadžment realizovane. Rukovođenje u Poštanskom sistemu Republike Srpske bazira se na sljedećim poslovnim principima:

- jasno definisati ciljeve koje treba postići,
- zdrav razum je bitan u razdvajanju bitnog od nebitnog,
- savjete treba tražiti samo od kompetentnih stručnjaka,
- čvrsta disciplina, koja se manifestuje kroz poslušnost i striktno pridržavanje propisanih i važećih pravila u organizaciji,
- dobri međuljudski odnosi su temeljan preduslov dobrog rukovođenja,
- neprestano praćenje stanja i realizacije (kontrola),
- nužnost naučnog planiranja za svaku funkciju i za svaki zadatak,
- obezbjediti da standardi, planovi vremena i metod rada budu unapred definisani.

Zadatak rukovođenja je da objašnjava zaposlenima ciljeve razvoja organizacije i da kroz međusobno komuniciranje i koordinaciju obezbjedi njihovo efikasno usmjeravanje i radno angažovanje. Menadžment je usmjeren na rješavanje problema organizacione kompleksnosti, a rukovođenjem se organizacija usmjerava i prilagođava promjenama i izazovima. Stalni izazovi nemirnog i konkurentnog okruženja i brze promjene u organizaciji traže često više rukovođenje nego menadžment. Rukovođenje postaje sve značajnija organizaciona funkcija i zato se mnoge moderne organizacije oslanjaju više na rukovodeću nego na menadžment funkciju (Grujić, 2003).

Vrhovac, D. i Šabić, I. (2016). Optimalizacija poslovanja u Poštama RS sa aspekta ljudskih resursa. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 51–62

6 Popis literature

Grujić, M. (2003). Menadžment na železnici - proces poslovnog odlučivanja. Beograd: Želnid.

Molnar, M. i Molnar, R. (1994). Organizacija rada i proizvodnje. Zrenjanin: CENERG.

Petrović, M. (1995). Menadžment -principi i funkcije. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

Petrović, M. M. (2006). *Kadrovski menadžment*. Beograd: Zuhra.

Stavrić, B. (2001). Organizovanje kompanija. Prijedor: VPŠ.

Subotić, D. (2005). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd: Centar za istraživanje, obuku i razvoj ljudskih resursa.

Subotić, D. i Lazić, J. (1997). Teorija i praksa rukovođenja, knjiga 1. Beograd: KIZ Centar.

Živković, Ž. (1998). Upravljanje, istraživanje, razvoj. Beograd: Tehnički fakultet.

UPUTSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA

GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES

Marijana Žiravac Mladenović²²

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Sažetak

Uputstvo autorima o načinu pripreme članka je oblikovano u skladu sa najboljom svjetskom izdavačkom praksom i Pravilnikom o publikovanju naučnih publikacija (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 77/10). Uputstvo je nastalo radi uniformacije stila izdavanja članaka u svim brojevima i izdanjima naučno-stručnog časopisa „Anali poslovne ekonomije“. Časopis izlazi dva puta godišnje u štampanoj verziji, u tiražu od 300 primjeraka, a elektronska verzija izdanja je objavljena na stranici <http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/>. Svi članci moraju biti oblikovani u skladu sa ovim Uputstvom i dostavljeni na email adresu glavnog i odgovornog urednika, nakon čega idu u proces anonimne recenzije od strane dva recenzenta. U časopisu se objavljuju radovi koji imaju najmanje dvije pozitivne recenzije. Listu recenzenata je usvojio Redakcioni odbor, a potvrdio Senat Univerziteta. Autorima se ne otkriva identitet recenzenta i obrnuto.

Ključne riječi: Anali poslovne ekonomije, recenzija, objava, naučne publikacije.

Summary

Guidelines for authors preparing articles is formed in line with the world's best publishing practices and the Rules on publication of scientific publications (Official Gazette of the Republic of Srpska, No. 77/10). Guidelines are issued to ensure a uniform style of publication of articles in all issues of the journal Journal of Business Economics. The Journal is published twice a year in print, with a circulation of 300 copies and an electronic version of the edition is published on the site <http://univerzitetpim.com/anali-poslovne-ekonomije/>. All articles must be designed in accordance with these guidelines and sent to the email address of the editor in chief, and then go into the process of anonymous review by two reviewers. Only papers that have at least two positive reviews shall be published in the Journal. Editorial Board has adopted List of reviewers that has been confirmed by the Senate of the University. The identity of reviewers is not revealed to the authors, and vice versa.

Keywords: Journal of Business Economics, review, publishing, scientific publications.

²² Despota Stefana Lazarevića bb, Telefon/fax: +387 51 378 300, Email: marijana.mladenovic@univerzitetpim.com

7 Uputstvo autorima o načinu pripreme članka

Prilikom pripreme ovih uputstava, uredništvo časopisa stavlja u prvi plan APA standarde akademskog pisanja, jer oni danas dominiraju u društvenim i humanističkim naukama. To znači da njihovom dosljednom primjenom približavamo i radove naših autora globalnoj publici, odnosno čitaocima.

Uputstvo autorima se sastoji iz dva dijela. Prvi dio se odnosi na sadržinski aspekt rada, odnosno njegove neophodne osnovne elemente, na osnovu kojih recenzenti procjenjuju sadržinsku adekvatnost rada. Drugi dio uputstava se odnosi na tehnički aspekt formatiranja rada, na osnovu kojeg uredništvo, nakon zaprimanja rada odlučuje o upućivanju rada na recenziranje ili vraćanje autoru na tehničku doradu, prije recenziranja.

7.1 Osnovni elementi članka – sadržinski aspekt

Svaki članak sadrži sljedeće elemente:

- Naslov rada;
- Podatke o autoru/autorima;
- Sažetak;
- Ključne riječi;
- Posebne informacije;
- Uvod;
- Teoretski okvir – pregled literature;
- Empirijski dio – istraživanje;
- Zaključak ili diskusija i
- Pregled literature.

7.1.1 Naslov rada

Naslov rada treba da što vjernije opiše sadržaj članka, prikladnim riječima za indeksiranje i pretraživanje. Dobar naslov je kratak naslov. Izbjegavajte skraćenice u naslovu.

Naslov se daje na srpskom i engleskom jeziku, a u koliko je rad napisan na nekom drugom jeziku, obavezno se dodaje na engleskom jeziku.

7.1.2 Podaci o autoru/autorima

Za svakog autora rada je potrebno napisati sljedeće podatke:

Ime prvog autora

Institucija

Poštanska adresa

Telefon: ++ <broj telefona ovdje>; Fax: ++ <broj faxa ovdje>

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Ime drugog autora

Institucija

Poštanska adresa

Telefon: ++ <broj telefona ovdje>; Fax: ++ <broj faksa ovdje>

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Svi podaci navedeni u ovoj formi moraju biti ispunjeni.

Preporučiva forma je da se navede ime autora, srednji inicijali a zatim prezime.

7.1.3 Sažetak

Sažetak je svojevrsna vrsta malog ogledala u kome se sagledava cjelokupni rad (Suzić, 2010). Sažetak se razlikuje s obzirom na vrstu naučnog sadržaja koji predstavljaju:

Sažetak *empirijskih studija* sadrži: a) problem istraživanja, b) ključni podaci o uzorku, c) metodologija i opis načina istraživanja, d) prikaz nalaza, e) ideje za nova istraživanja i f) zaključak, kao presjek onoga što je rad donio.

Sažetak *teorijskog rada* sadrži: a) temu rada, b) svrha, organizacioni konstrukt i struktura rada, c) izvedeni zaključak (kratko i jasno) i d) ukazati na aktuelnost i relevantnost izvora odnosno popisa literature.

Sažetak *metodološkog rada* mora da ima sažetak koji opisuje: a) generalni problem ili metod koji se opisuje, b) suštinske karakteristike metodologije o kojoj se radi, c) mogućnost aplikacije novog modela i d) zaključak o prednostima i nedostacima novog modela.

Sažetak mora biti napisan na engleskom i srpskom jeziku. Svaki sadrži do 300 riječi.

7.1.4 Ključne riječi

Nakon glavnog dijela teksta navode se ključne riječi. Mora se navesti minimalno četiri, a maksimalno sedam ključnih riječi.

Ključne riječi se navode na srpskom i engleskom jeziku.

7.1.5 Posebne informacije

Ako je članak u prethodnoj veziji bio izložen na skupu u vidu usmenog saopštenja, pod istim ili sličnim nazivom, podatak o tome treba da bude naveden u ovoj posebnoj napomeni.

7.1.6 Uvod

Uvod jasno definiše ciljeve rada i kontekst istraživanja. U uvodu se može raditi i pregled literature, ili autor može tom dijelu posvetiti posebno poglavlje.

Uvod treba da sadrži najmanje tri komponente: 1) pristup problemu, 2) osnovu ili bekgraund problema i 3) rješenje problema.

Teoretski okvir istraživanja može sadržavati detaljan opis motiva istraživanja, identifikujući pri tom jaz između postojeće literature istraživanja i potencijalne koristi

od predložene teoretske osnove. U ovom dijelu autor navodi izvode iz korišćene literature, pridržavajući se standarda citiranja koji su definisani u ovom uputstvu.

7.1.7 Metodologija

Ovo poglavlje opisuje korišćenu metodologiju istraživanja, opisuje uzorak i procedure analize prikupljenih podataka.

7.1.8 Rezultati istraživanja

Ovo poglavlje sadrži prikaz dobijenih rezultata istraživanja.

7.1.9 Diskusija/Zaključak

Završni dio rada sadrži kratak pregled ključnih zaključaka i njihovu važnost za to polje istraživanja, odnosno konkretno za problem koji je istraživan u članku.

7.1.10 Popis literature

Popis korišćene literature je ograničen na članke, knjige i druge izvore relevantne za konkretne teme obrađene istraživanjem.

Literatura se navodi po abecednom redu – po prezimenu autora, odnosno prvog autora, ako izvor literature ima više autora.

Reference se ne prevode na jezik kojim je članak napisan, nego se navode u originalu.

7.2 Uputstvo za formatiranje rada – tehnički aspekt

7.2.1 Dostavljanje radova

Radovi se dostavljaju u elektronskoj verziji u Microsoft Word® formatu (verzija 2007 ili starija).

7.2.2 Obim rada

Cjelokupni rad, uključujući prvu stranu, sve priloge, grafičke prikaze i spisak literature ne smije imati više od 10 stranica A4 formata.

7.2.3 Formatiranje rada

Rad pripremite poštujući sljedeće tehničke performanse:

- format stranice je A4,
- margine: 2,5 cm sa svih strana,
- font: Times New Roman,
 - veličina fonta: a) tekst 12 pt, b) naslov rada 14 pt velikim slovima, bold, c) naslov dijela rada – prvog reda 14 pt, malim slovima, bold, d) podnaslov – drugog reda 12 pt, bold i e) podnaslov trećeg reda 12 pt, italik,
- *line spacing* za naslove: 6 pt before paragraph, 12 pt after,

- razmak između redova: 1 (single),
- poravnanje teksta: Justified (obostrano),
- paragrafi: Bez prostora između paragrafa. Uvučen prvi red paragrafa za 0,75. *Prazan red* nakon svakog dijela, naslova dijela, poddijela i njegovog naslova, tabele i slike.

Numeracija poglavlja se radi arapskim slovima, a najmanje dva naslova drugog reda su u okviru naslova prvog reda, odnosno najmanje naslova trećeg reda su u okviru jednog naslova drugog reda.

Prilikom uređivanja teksta, obavezno je korišćenje alatki za uređenje teksta – korišćenje Heading 1, Heading 2 i Heading 3 za naslove odgovarajućeg reda.

Primjer:

NASLOV RADA

8 Naslov dijela rada prvog reda

Podnaslov drugog reda 1

Podnaslov trećeg reda 1

Podnaslov trećeg reda 2

Podnaslov drugog reda 2

Naslovi i podnaslovi dijelova, nazivi tabela i slika moraju biti numerisani i pisani malim slovima, uz lijevo poravnanje.

8.1.1 *Tabele, grafikoni i slike*

Tabele i slike moraju biti uključene u glavni tekst. Sve tabele i slike moraju biti numerisane. Veličina tabele mora biti prilagođena sadržaju (funkcija uređivača teksta: Auto fit to Content). Ispod svake tabele i slike mora stajati Izvor (tekst 10 pt, lijevo poravnanje). Ako su u prikazu korišćene skraćenice, ispod prikaza se dodaje *Legenda* prikaza.

Sve tabele, grafikoni i slike koji su sastavni dio rada, moraju biti dostupni za tehničku obradu. To znači, da navedeni grafički prikazi *ne* smiju biti umetnuti u dokument kao slika.

Sve suvišne okvire i linije u tabelama treba izbjegavati. APA slijedi pravilo da se u tabelama uklone vertikalne linije, a od horizontalnih zadrže samo najnužnije (Suzić, 2010).

Prilikom komentarisanja rezultata i podataka iz grafičkih prikaza, *ne* koristiti izraze „u prethodnoj tabeli“ ili „u slici koja slijedi“. Pravilno je formulirati: [...]

Žiravac-Mladenović, M. (2016). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Anali poslovne ekonomije, br. 15*, str. 63–70

prikazujemo u Tabeli 1...[...]. Pri tome se naziv grafičkog prikaza piše velikim slovom, jer je to njegovo ime.

Figure u slikama i grafikonima treba osjenčiti tako da koristimo tačkice ili linije, a ne nijanse sivih ili kolor tonova (Suzić, 2010). Figure treba pripremiti u crno-bijeloj formi.

TABELA 1: MARGIN SETTINGS FOR A4 SIZE PAPER

Settings	A4 size paper	
	mm	inches
Top	25	1.0
Bottom	25	1.0
Left	25	1.0
Right	25	1.0

Izvor: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka (2012).

Napomene u vezi sa tekstem pišu se u vidu fusnota i u tekstu su označene arapskim brojevima²³.

8.1.2 Citiranje referenci u tekstu

Svi navodi u spisku literature moraju biti uključeni u tekst. Citiranje se radi u tekstu (*ne* u fusnoti).

Prilikom navođenja referenci upotrebljavaju se puni formati referenci koji podržavaju vodeće međunarodne baze namijenjene vrednovanju, a koji su propisani uputstvima **Publication Manual of the American Psychological Association (APA)**.

Preporučujemo korišćenje funkcija Microsoft Word® uređivača teksta (reference, citation), čijim korišćenjem u toku pisanja teksta osiguravamo automatsko navođenje liste korišćene literature na kraju rada. Prilikom navođenja izvora u tekstu koristite model:

Članak/Article: (Avramović, 2011),

Knjiga/Book: (Džombić, 2008),

Knjiga sa dva autora/Book 2 authors: (Peterlin i Mladenović, 2007),

Rad sa konferencije/Rad iz časopisa/ Conference Proceedings: (Harley, 1981),

Poglavlje iz knjige/Book Section: (Saks, 2005),

Dokument preuzet sa web stranice/Document from web site: (Zavod za statistiku Republike Srpske, 2009),

Elektronski izvor, sa web stranice/Electronic Source (from web site): (Pearlin & Schooler, 2011).

²³ Napomene se uvijek navode u fusnoti.

Kada u tekstu navodite više izvora jedan za drugim, autore razdvojite tačkom-zarezom, na primjer, „Several studies (Pearlin & Schooler, 1978; Petrović & Marić, 2003; Koh et al. 2005) support this conclusion.“

Kada se radi o tri ili više autora, navedite sva imena u zapis te reference, a u tekstu se pojavljuje ime prvog autora i „i saradnici“, ako se radi o djelu na našem jeziku, odnosno „et al.“ ako se radi o stranom izvoru.

Kod direktnog navođenja, tekst se obavezno stavlja u navodnike, a broj stranice se piše nakon godine, odvojen zarezom. Na primjer: „Boddewyn argues that for something to happen it must be not only 'favorable and possible but also wanted and triggered' (1988, pg. 538)“.

8.1.3 Popis literature

Popis literature na kraju članka mora da sadrži *samo izvore na koje se autor pozivao* u tekstu članka.

Korišćene jedinice literature se navode abecednim redom.

Navodi se:

- Prezime autora, dodaje se zarez;
- Početno slovo imena iza koga ide tačka;
- Godina izdanja napisana u zagradi iza koje se dodaje tačka;
- *Naziv izdanja napisan italic slovima*. Ako se radi o članku objavljenom u časopisu, piše se prvo naziv članka. Slijedi tačka. *Onda se piše naziv časopisa – italic slovima*, slijedi zarez a iza njega volumen i sveska izdanja. Stavlja se zarez i iza njega navode stranice na kojima je članak objavljen u navedenom časopisu;
- Grad izdavača nakon kojeg ide dvotačka;
- Naziv izdavača.

Detaljniji prikaz obaveznog načina formiranja liste literature pogledajte u primjeru koji slijedi.

9 Popis literature

Članak:

Avramović, D. (2011). Metode i okviri rasta vrijednosti banke. *Anali poslovne ekonomije, br. 5*, str. 28–37.

Knjiga:

Suzić, N. (2010). *Prvila pisanja naučnog rada: APA i drugi standardi*. Banja Luka: XBS.

Džombić, I. (2008). *Ekonomska diplomatija u Bosni i Hercegovini*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

Žiravac-Mladenović, M. (2016). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Anali poslovne ekonomije*, br. 15, str. 63–70

Peterlin, J. i Mladenović, M. (2007). *Finansijski instrumenti i menadžment finansijskih rizika*. Banja Luka: Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment.

Dio knjige – poglavlje u knjizi:

Harley, N. (1981). Radon risk models. U A. Knight, & B. Harrad (Ed.), *Indoor air and human health* (pp. 69–78). Amsterdam: Elsevier.

On-line publikacija:

Pearlin, L., & Schooler, C. (2011). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behaviour*. Retrieved March 23, 2011, from <http://palgrave.jibs.1500217>

Zbornik ili knjiga sa urednicima:

Saks, A. (2005). Job search success: A Review and Integration of the Predictors, Behaviours and Outcomes. In S. Brown, & R. Lent (Ed.), *Career development and counseling. Putting theory and research to work* (pp. 125–190). New Jersey: John Wiley and Sons.

On-line objava – institucionalni autor:

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka. (2012). *Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment - O nama*. Preuzeto 2.10.2012. sa sajta Anali poslovne ekonomije: <http://univerzitetpim.com/casopis/upustvo-autorima/>.

Zavod za statistiku Republike Srpske. (2009). *Statistički bilten 2014* [Zvanični podaci]. Dostupno na veb sajtu Zavoda za statistiku Republike Srpske: <http://www.rzs.rs.ba/SaopstenjaRadLAT.htm>

BIBLIOGRAFIJA BROJA 14 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

God. 8, br. 14 (2016)

1

BANDUR, Miodrag

Stavovi zaposlenih i uspješnost promjena u organizaciji / Miodrag Bandur. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416001B>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 1-10.
658.14/.17:005.52
COBISS.RS-ID [6262040](#)

2

BRANKOVIĆ, Goran

Pravovremenost upravnog suđenja kroz praksu Ustavnog suda BiH / Goran Branković. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416093B>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 93-102.
340.142:342.565.2(497.6);
COBISS.RS-ID [6264088](#)

3

BUDIMIR, Nemanja

Pristup teoretičara islamske ekonomije ekonomskom razvoju / Nemanja Budimir. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416026B>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 26-38.
330.1:28
COBISS.RS-ID [6262808](#)

4

DOŠENOVIĆ, Dragana

Regulatorni okvir korporativnog upravljanja / Dragana Došenović. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416079D>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 79-92.
005.21:334.72.021
COBISS.RS-ID [6263832](#)

5

JOKIĆ, Darko

Uticaj presude Muslija protiv Bosne i Hercegovine na usklađivanje pravnog sistema i vladavinu prava. / Darko Jokić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416039J>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 39-49.

340.131:342.22(497.6)
COBISS.RS-ID [6263064](#)

6

MITROVIĆ, Ljubinko

Hitne mjere zaštite žrtava nasilja u porodici. / Ljubinko Mitrović, Nikolina Grbić-Pavlović. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416050M>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 50-60.
343.85:343.62
COBISS.RS-ID [6263320](#)

7

RAJAKOVIĆ, Jelena

Lobiranje u funkciji kreiranja imidža Bosne i Hercegovine. / Jelena Rajaković. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416061R>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 61-78.
328.124(497.6)
COBISS.RS-ID [6263576](#)

8

STRUKAN, Edin

Upravljanje stresom u kontekstu relacije dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti / Edin Strukan. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1416011S>.
U: Anali poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 8, br. 14 (2016), str. 11-25.
159.944.4:658
COBISS.RS-ID [6262296](#)

REGISTAR NASLOVA

- Hitne mjere zaštite žrtava nasilja u porodici. [6](#)
- Lobiranje u funkciji kreiranja imidža Bosne i Hercegovine. [7](#)
- Pravovremenost upravnog suđenja kroz praksu Ustavnog suda BiH [2](#)
- Pristup teoretičara islamske ekonomije ekonomskom razvoju [3](#)
- Regulatorni okvir korporativnog upravljanja [4](#)
- Stavovi zaposlenih i uspješnost promjena u organizaciji [1](#)
- Upravljanje stresom u kontekstu relacije dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti [8](#)
- Uticaj presude Muslija protiv Bosne i Hercegovine na usklađivanje pravnog sistema i vladavinu prava. [5](#)